

contributi in onore di
**GAETANO MARIA
GOLINELLI**

rogiosi
editore



AA.VV.

**Contributi in onore di
Gaetano Maria Golinelli**

rogiosi
editore

Indice

Gaetano Maria Golinelli	p.	13
Le principali pubblicazioni di Gaetano Maria Golinelli	p.	17
Prefazione <i>a cura del Comitato promotore</i>	p.	19
Introduzione <i>a cura di Sergio Barile</i>	p.	21

SEZIONE 1

La governance dell'impresa minore tra family business, internazionalizzazione ed innovazione

(A CURA DI SALVATORE ESPOSITO DE FALCO E BERNARDINO QUATTROCIOCCHI)

1.0. <i>Introduzione: L'impresa minore nel sistema dell'industria meridionale</i>	p.	26
(S. Esposito De Falco, B. Quattrococchi)		
1.1. <i>Diagnosis and challenges of tourism in the province of Huelva</i>	p.	37
(A. Vargas-Sánchez)		
1.2. <i>Il trasferimento delle conoscenze per lo sviluppo delle aree deboli</i>	p.	53
(A. Cariola, M. Passarelli)		
1.3. <i>PMI meridionali tra competenze, diseconomie e divari. Una riflessione critica</i>	p.	69
(G. Metallo, M.T. Cuomo, A. Di Gregorio, D. Tortora)		
1.4. <i>Industrial policies for Southern Italy development. A business environment for high-growth firms diffusion</i>	p.	81
(A. Thomas, M.P. Masia, R. De Renzi)		
1.5. <i>Tratti distintivi, intensità e antecedenti dell'orientamento al mercato nelle medie imprese manifatturiere del Mezzogiorno nella ricerca 3M</i>	p.	99
(M.R. Napolitano, A. Riviezzo, A. Garofano)		
1.6. <i>Aspetti strategici del Patto di famiglia</i>	p.	112
(V. Maggioni, M. Ossorio)		
1.7. <i>L'individuazione dei Family Business Goals: una proposta di metodo per integrare le tassonomie</i>	p.	130
(N. Cucari, B. Della Piana, V. Marino)		

Rogiosi editore

Saggi

stampa

Effegi

prima edizione: febbraio 2020

ISBN 978-88-6950-393-1

stampato in italia

© copyright 2020

rogiosi editore

www.rogiosi.it

tutti i diritti riservati

1.8. <i>Nuovi strumenti per il finanziamento delle imprese innovative</i> (V. Sanguigni)	p. 145
1.9. <i>Le acquisizioni dall'estero delle medie imprese: i pericoli (per il Paese) del successo (delle imprese) del Made in Italy</i> (R. Resciniti)	p. 155
1.10. <i>Evoluzioni nelle condotte delle imprese per il presidio dei mercati internazionali: competenze, ruoli, gestione della conoscenza</i> (M. Ugolini, F. Cassia, F. Simeoni)	p. 168
1.11. <i>Governance delle politiche di intervento pubblico tra motivazioni e controllo dell'opportunismo</i> (S. Esposito De Falco, R. Bianco)	p. 177

SEZIONE 2

L'analisi settoriale attraverso la dicotomia struttura e governo dell'impresa

(A CURA DI FRANCESCO RICOTTA ED ENRICO MASSARONI)

2.0. <i>Introduzione: Gaetano Golinelli: tra l'analisi settoriale e la dicotomia struttura e governo dell'impresa</i> (F. Ricotta, E. Massaroni)	p. 200
2.1. <i>Contributi recenti nel campo degli studi imprenditoriali</i> (G. Lorenzoni)	p. 208
2.2. <i>Sviluppi recenti degli studi italiani di Economia e gestione delle imprese: teorie, metodologie, modelli</i> (G. Ferrara, G. Vito)	p. 218
2.3. <i>Struttura operativa e attività di governo nell'impresa "post-fordista"</i> (P. Stampacchia)	p. 232
2.4. <i>Intelligenza Artificiale, impresa e lavoro</i> (S. Vicari)	p. 245
2.5. <i>Logistica 4.0: opportunità di business per gli operatori di servizi logistici</i> (A. Cozzolino)	p. 257
2.6. <i>Modificare la Struttura Aziendale: Motivazioni e Strumenti per la Crescita Esterna</i> (R. Passeri, G. De Vivo, C. Mazzi)	p. 268
2.7. <i>Quantity at expense of quality? Measuring the effects of "successful" M&A on innovation performance</i> (E. Marku, M.C. Di Guardo, K.R. Harrigan)	p. 281

2.8. <i>Struttura e governo dell'impresa: ruolo dei mercati, della regolamentazione e dell'assetto normativo</i> (G. Fraquelli, A. Menozzi)	p. 296
2.9. <i>Governo d'impresa, rischio e creazione di valore</i> (A. Monti, G. Tardivo)	p. 309
2.10. <i>Inclusione finanziaria: opportunità delle politiche creditizie per promuovere la sostenibilità del migrant banking</i> (P. Singer, M. Testa)	p. 319

SEZIONE 3

Ristrutturazione, pianificazione e controllo

(A CURA DI GIUSEPPE SANCETTA)

3.0. <i>Introduzione: I processi di ristrutturazione nel governo dell'impresa</i> (G. Sancetta)	p. 336
3.1. <i>La "vicenda dell'EGAM": gli errori da non ripetere e altri insegnamenti per le ristrutturazioni</i> (G. Bertoli, A. Falini)	p. 342
3.2. <i>Le operazioni di ristrutturazione del debito in Italia: note economico-aziendali a margine di una rassegna diacronica delle principali ricerche empiriche svolte negli ultimi anni</i> (M. Dallochio, A. Tron)	p. 358
3.3. <i>Il concordato preventivo quale strumento di ristrutturazione. Alcuni dati empirici prima della riforma</i> (A. Danovi)	p. 393
3.4. <i>Rischio d'insolvenza e assetti patrimoniali: misure "risk based" per la gestione della crisi d'impresa</i> (A. Gennaro)	p. 409
3.5. <i>Ristrutturazione del "business model" nelle PMI tra sviluppo economico e crisi: il caso del settore produttivo</i> (S. Silvestrelli, A. Bellagamba)	p. 428
3.6. <i>La ristrutturazione aziendale nella complessità intersistemica</i> (G. Sancetta, F. Boldregghini)	p. 442

SEZIONE 4

Economia e finanza

(A CURA DI CORRADO GATTI)

4.0. <i>Introduzione: "Economia e Finanza" nel pensiero di Gaetano M. Golinelli, tra capisaldi della prospettiva industrialista e consapevolezza delle tendenze recenti del capitalismo finanziario</i>	p. 460
(C. Gatti)	
4.1. <i>I processi collaborativi di sviluppo dell'innovazione nell'era dell'intellectual capital e dell'ambidexterity: il ruolo delle reti di conoscenza</i>	p. 486
(L. Dezi, V. Cillo)	
4.2. <i>Investimenti a impatto sociale e capitale paziente</i>	p. 499
(G. Dossena, F. Magno)	
4.3. <i>Innovazione digitale e retail banking: i riflessi sulla strategia e sul modello di business..</i>	p. 507
(V. Formisano, M. Modina)	
4.4. <i>Private equity e impatto economico: le 4A del Made in Italy</i>	p. 519
(A. Gervasoni, G. Fusaro)	
4.5. <i>La ricerca del valore. Osservazioni sull'equilibrio della struttura finanziaria dell'impresa</i>	p. 533
(G. Tardivo)	
4.6. <i>La governance delle banche e la loro performance negli anni recenti</i>	p. 545
(A. Miglietta)	
4.7. <i>La ricerca scientifica e tecnologica nelle imprese industriali</i>	p. 556
(P. Passaro)	
4.8. <i>La "sostenibilità" del credito cooperativo tra Riforma e Basilea 3</i>	p. 565
(P. Leone, P. Porretta, C. Gallucci)	
4.9. <i>Valore ed innovazione</i>	p. 585
(A. Renoldi)	
4.10. <i>Elasticità della domanda, massimizzazione dei ricavi e intrinsic business risk. Un modello teorico</i>	p. 599
(A. Renzi, G. Vagnani)	

SEZIONE 5

Approccio Sistemico Vitale

(A CURA DI SERGIO BARILE)

5.0. <i>Introduzione: Il percorso, l'eredità, la responsabilità: riflessioni sul contributo del Prof. Gaetano Maria Golinelli</i>	p. 614
(S. Barile)	
5.1. <i>L'approccio sistemico vitale in azione: alla scoperta di imprese vitali e sostenibili</i>	p. 621
(C. Baccarani, F. Brunetti, A. Bonfanti)	
5.2. <i>Riflessioni sul concetto di vitalità: origine, evoluzione e declinazioni</i>	p. 640
(S. Barile, P. Genco)	
5.3. <i>Funzione e ruolo delle organizzazioni imprenditoriali: il contributo dell'approccio sistemico vitale</i>	p. 658
(S. Barile, C. Simone, F. Iandolo, M. Calabrese)	
5.4. <i>Complessità e sostenibilità negli studi di management: il contributo della prospettiva sistemica e dell'aSv</i>	p. 674
(S. Barile, M. Saviano, F. Caputo, S. Cosimato)	
5.5. <i>Contributo agli studi sui sistemi d'impresa e sulla loro evoluzione. Incontri col darwinismo</i>	p. 700
(R. Cafferata)	
5.6. <i>La gestione sistemica della complessità</i>	p. 730
(A. Calvelli, R. Caiazza, F. Calza, C. Cannavale, M. Ferretti, A. Parmentola, M. Risitano, V. Sanguigni, F. Schiavone, M. Simoni, A. Sorrentino, M. Trunfio, I. Tutore)	
5.7. <i>L'approccio sistemico vitale nelle imprese storiche: un percorso verso la risonanza</i>	p. 739
(Castellani, A. Chiarini, E. Giaretta, C. Rossato)	
5.8. <i>The firm as a viable system. The case of Museo Archeologico Nazionale di Napoli</i>	p. 758
(V. Della Corte, G. Del Gaudio)	
5.9. <i>I predittori dello sviluppo sostenibile condiviso da imprese agroalimentari e territorio</i> ...	p. 773
(M. Fait, P. Scorrano)	
5.10. <i>Il Brand-Land: un Sistema Vitale Territoriale</i>	p. 787
(A. Maizza)	
5.11. <i>L'approccio del sistema vitale per comprendere il processo di generazione delle risorse immateriali</i>	p. 795
(A. Mazzei)	

5.12. <i>La Visione Relazionale dell'Impresa (VRI): un contributo al pensiero sistemico</i>	p. 806
(M. Pellicano, M.V. Ciasullo, M. Perano)	
5.13. <i>La formula strategica: un modello per valutare le performance strategiche delle imprese alla luce dell'Approccio Sistemico Vitale</i>	p. 822
(T. Pencarelli)	
5.14. <i>Nuovi assetti di governance per la Vitalità dei Sistemi Complessi</i>	p. 837
(P. Picocchi, C. Bassano, M.C. Pietronudo)	
5.15. <i>Le qualità emotive di organizzazioni creative e intelligenti "oltre" controllo e gerarchie</i> .	p. 850
(L. Pilotti)	
5.16. <i>Il contributo dell'aSv alla service research</i>	p. 871
(F. Polese, D. Sarno, M.L. Saviano)	
5.17. <i>Come cambia il modo di competere nella sharing economy: una rilettura in ottica aSv</i> .	p. 884
(F. Polese, L. Carrubbo, C. Sirianni)	
5.18. <i>L'emergenza come chiave interpretativa dei processi di co-creazione del valore: una rilettura (eco)sistemica</i>	p. 912
(F. Polese, O. Troisi, M. Grimaldi)	
5.19. <i>Approccio Sistemico Vitale e piattaforme smart per una formazione evolutiva</i>	p. 930
(B. Quattrococchi, I. Fulco, F. Loia)	
5.20. <i>Nascita ed evoluzione dell'Approccio Sistemico Vitale (aSv): un quadro di sintesi</i>	p. 937
(M. Saviano, M.V. Ciasullo, S. Cosimato, F. Caputo)	
5.21. <i>Le reti di stakeholder nella prospettiva della teoria del sistema vitale</i>	p. 963
(M. Sciarelli, R. Vona, M. Tani)	
5.22. <i>La gestione sistemica dei rischi nell'era digitale. L'impatto della cybersecurity sulla governance delle PMI</i>	p. 977
(M. Scicutella, S. Salomone)	
5.23. <i>La selezione della ridondanza informativa: il metodo filosofico a supporto della struttura ampliata</i>	p. 992
(R. Silvestri, S. Santovito)	

SEZIONE 6

Sostenibilità

(A CURA DI GIANLUCA VAGNANI)

6.0. <i>Introduzione: Sostenibilità e governo dell'impresa nel pensiero del prof. Gaetano Maria Golinelli</i>	p. 1008
(G. Vagnani)	
6.1. <i>Impresa e sostenibilità: dalla creazione di valore alla co-creazione di valore</i>	p. 1025
(B. Aquilani, M. Piccarozzi)	
6.2. <i>La "misurazione" della sostenibilità: alcune riflessioni intorno ai costi e ai benefici connessi alla salute e sicurezza dei lavoratori</i>	p. 1038
(M. Battaglia, M. Frey)	
6.3. <i>Overdesign e Sostenibilità nello Sviluppo del Nuovo Prodotto: una relazione indiretta sottovalutata</i>	p. 1051
(V. Belvedere, A. Grando)	
6.4. <i>Sustainability and the manager's perception of reality: towards a theory of bounded perception</i>	p. 1070
(F. Cabiddu, R.T. Watson, G. Piccoli)	
6.5. <i>Sostenibilità organizzativa: verso una contestualizzazione della sostenibilità alle dinamiche organizzative e gestionali</i>	p. 1085
(M. Cavallone, R. Palumbo)	
6.6. <i>Cambiamenti di paradigmi strategici: dal valore al sistema di valori per la Comunità</i> .	p. 1098
(M.A. Ferri, G.F. Esposito)	
6.7. <i>L'economia circolare per la sostenibilità del business e dell'ambiente</i>	p. 1114
(V. Formisano, M. Fedele)	
6.8. <i>Comunicazione strategica per responsabilità sociale dell'impresa come sistema vitale</i>	p. 1129
(E. Invernizzi, S. Romenti, G. Murtarelli)	
6.9. <i>E-mobility e sostenibilità: il mercato dell'auto elettrica</i>	p. 1142
(C. Mazzoni, T. Cerchiello, L. Castaldi)	
6.10. <i>Humane Entrepreneurship. Una postura strategica per il XXI secolo</i>	p. 1167
(A. Botti, R. Parente, M. Vesci)	
6.11. <i>CSR e vantaggio competitivo nell'era di Internet</i>	p. 1184
(P. Popoli)	
6.12. <i>Le due facce della transizione digitale/globale: dalla disruption all'innovazione sostenibile</i>	p. 1197
(E. Rullani)	

6.13. <i>L'etica aziendale da costo sommerso ad investimento remunerativo</i>	p. 1206
(S. Sciarelli)	
6.14. <i>Corporate Sustainability: tra omologazione e differenziazione delle condotte competitive</i>	p. 1211
(A. Siano, A. Vollero)	
6.15. <i>La sostenibilità tra "testimonianza" e politiche concrete</i>	p. 1224
(F. Testa, V. Vigolo)	

SEZIONE 7

Marketing e rapporti industria-distribuzione

(A CURA DI ALBERTO PASTORE)

7.0. <i>Introduzione: E poi c'è anche il marketing, se proprio necessario</i>	p. 1236
(A. Pastore)	
7.1. <i>Il "potere" nei rapporti industria-distribuzione</i>	p. 1241
(D. Fornari)	
7.2. <i>Interconnessione digitale ed evoluzione del rapporto industria-distribuzione</i>	p. 1254
(P. Genco, L. Penco, G. Profumo, R. Scarsi)	
7.3. <i>Sostenibilità sociale d'impresa e marketing. Verso una nuova economia civile</i>	p. 1271
(A. Mattiacci, E. Bonetti, F. Sfodera)	
7.4. <i>L'evoluzione delle relazioni distributive: dalle origini alla digital coopetition</i>	p. 1285
(S. Castaldo, M. Grosso)	
7.5. <i>La gestione della complessità nelle strategie omnicanale dell'impresa internazionale</i>	p. 1299
(D. Vianelli, P. de Luca, G. Pegan)	
7.6. <i>Come rileggere i rapporti industria-distribuzione? Una proposta concettuale sugli schemi interpretativi delle relazioni di filiera</i>	p. 1309
(M. Sansone)	
7.7. <i>In-store technologies e millennials italiani: quale impatto sull'esperienza nel punto vendita e sulla fedeltà all'insegna?</i>	p. 1324
(M.V. Rossi, M. Vernuccio, F. Ceccotti, A. Pastore)	
Comitato promotore	p. 1339



Gli allievi... non tutti

GAETANO MARIA GOLINELLI



Gaetano Golinelli nasce a Roma nel 1934.

Consegue la maturità scientifica nell'anno scolastico 1950/1951.

Si laurea in Ingegneria e poi in Economia e Commercio, con la votazione di 110/110 e lode.

La sua tesi viene premiata dall'Associazione Italiana per gli Studi di Mercato e dalla Cassa di Risparmio di Roma.

Nel 1961 consegue l'abilitazione alla professione di Dottore Commercialista.

È in questi anni che conoscerà Gaeta, che diventerà nel tempo, e per oltre 50 anni, l'unico riferimento per trascorrere periodi di riflessione, anche in solitudine, ma molto più spesso di studio con gli allievi della sua Scuola di Management, provenienti da diverse Università italiane e non di meno dalla Provincia di Latina e dalla città di Gaeta in particolare.

In questi 50 anni Gaeta diventa anche la "porta" per gli studi sul Mezzogiorno, riprendendo anche le impostazioni del grande economista industriale "meridionalista" Pasquale Saraceno.

All'inizio del 1962 inizia l'impegno nella vita sociale dell'Italia pre-industriale; entra così a far parte

del Gruppo la Centrale Finanziaria Generale S.p.a. in Milano, per conto della quale trascorre un periodo a Parigi per studiare le problematiche dei processi di nazionalizzazione e l'esperienza dell'Electricité de France.

Il processo di nazionalizzazione che investe il Gruppo la Centrale lo porta ad interessarsi di nuovi settori industriali tra i quali, anzitutto, quello alimentare.

Parallelamente alle esperienze, anche di ricerca, in significative imprese del primo boom economico, inizia a collaborare con l'Università, e segnatamente con l'Istituto di Tecnica Industriale e Commerciale dell'Università di Roma La Sapienza.

Nel 1964 è posto a capo del Servizio Studi e Segreteria Tecnica della Romana Finanziaria SIFIR, società del gruppo la Centrale.

Le esperienze progressivamente maturate nelle organizzazioni manageriali permeano i primi lavori di carattere monografico legati all'industria alimentare e segnatamente a quella conserviera.

Continuano, al contempo, le esperienze di studio all'estero, come quella negli Stati Uniti, che stimolano gli studi sulle tecniche di programmazione reticolare, che trovano sintesi nella monografia sul *Program Evolution Review Technique* (Pert) che, all'epoca, presentava carattere di notevole innovatività, così da trovare immediata applicazione nella

realizzazione di tratti di particolare difficoltà dell'Autostrada del Sole, allora in fase di realizzazione.

Nel 1967 cessa il rapporto di lavoro con il gruppo la Centrale e inizia una significativa collaborazione con i principali gruppi industriali e bancari, quali la stessa Centrale Finanziaria Generale, la Finanziaria Agricola per il Mezzogiorno (FINAM), la Banca Nazionale del Lavoro, l'Effibanca, coniugando sempre impegno civile e produzione scientifica, come testimonia il volume, per l'epoca fortemente innovativo, *Le Finanziarie Regionali nell'Esperienza Italiana* (Giuffrè, 1970), anticipando quello che sarà il ruolo delle regioni nello sviluppo del territorio.

Sotto il profilo accademico, dopo un periodo trascorso con la qualifica di assistente straordinario, dal 1970 diventa assistente ordinario alla Cattedra di Tecnica delle Ricerche di Mercato e della Distribuzione Generale e consegue l'abilitazione alla libera docenza in Tecnica Industriale.

A partire dal 1972 è incaricato di Statistica Aziendale e Analisi di Mercato presso la Facoltà di Scienze Economiche e Bancarie della Università di Siena e nel 1975 è vincitore del concorso per professore ordinario di Tecnica Industriale e Commerciale.

Insegna Tecnica Industriale e Commerciale nella Università di Urbino – allora diretta da Carlo Bò, il quale vorrà conoscere personalmente lo studioso Golinelli – poi ancora Ancona e Cagliari ed, infine, nel 1982, è chiamato alla Facoltà di Economia dell'Università di Roma La Sapienza, “partendo dal voto favorevole di Federico Caffè”, come ebbe a dire pubblicamente al Consiglio di Facoltà l'allora Preside Ernesto Chiacchierini.

Negli anni '70 sviluppa progressivamente la carriera accademica e si adopera per la crescita di una delle principali scuole di management italiane, accogliendo un numero sempre crescente di giovani studiosi e ricercatori, molto spesso delle Università del Mezzogiorno, con i quali sviluppa “intuizioni” che nel tempo diverranno veri e propri filoni di ricerca: come i costi di struttura, il rapporto tra finanza ed economia reale, fino ad arrivare all'approccio sistemico vitale (ASV) dei primi anni del Duemila, con il quale affermerà una nuova visione dell'economia d'impresa.

L'impegno nella vita civile ha una svolta nel 1976, quando viene nominato Presidente dell'Ammi Sarda, la più importante e la più difficile delle aziende del gruppo EGAM (Ente per la Gestione delle Aziende Minerarie e Metallurgiche), nell'ambito del Sistema delle Partecipazioni Statali, con oltre 1.500 dipendenti tra minatori e metallurgisti nelle miniere e nello stabilimento di trasformazione del Sulcis Iglesiente.

È nell'ambito di questa esperienza che matura il volume *Vita, Crisi e Ristrutturazione di un gruppo industriale pubblico: la vicenda dell'EGAM* (Giuffrè, 1988), dove emerge l'entità del dramma di un territorio ed il tentativo di un difficile risanamento della sua economia da parte dello Stato imprenditore.

Pur in un contesto difficilissimo vengono impostati e realizzati interventi di ristrutturazione dell'impresa, della quale rimane presidente sino alla fine degli anni '70, quando l'impresa stessa viene incorporata nella SAMIM caposettore dell'Eni per il settore metallurgico.

Negli stessi anni è Presidente della Scaini Sarda, unica attività sostitutiva in relazione alla crisi occupazionale del settore minerario del Sulcis.

Sotto il profilo accademico, chiamato come ordinario a Roma, negli anni '80 promuove la presenza dell'Istituto di Tecnica Industriale (poi Dipartimento di Management) con

una collana di studi edita dalla casa editrice CEDAM, che annovera oggi 100 volumi e della quale è ancora attualmente direttore.

Promuove la rifondazione della Rivista Sinergie, della quale è Direttore Scientifico, che si afferma come una delle più qualificate riviste di management, e organizza annualmente un convegno itinerante tra le più qualificate università italiane, momento di incontro/confronto tra molti giovani studiosi delle discipline manageriali.

Nel 1985 è nominato consigliere del Consorzio Universitario per l'Economia Industriale e Manageriale (CUEIM) in rappresentanza della Sapienza e partecipa attivamente alla sua organizzazione.

Parallelamente sempre significativo è l'impegno nel mondo economico e sociale, che trova anche manifestazione in prestigiosi e sfidanti impegni nel tessuto industriale e finanziario italiano che inizia a confrontarsi con l'Unione Europea.

Ad esempio sarà Presidente o membro dell'organo di controllo di grandi gruppi bancari quali Banca di Roma, Credito Italiano, Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde (CARIPLO), COFIRI, Banca Carime, Cassa di Risparmio di Puglia, Banca Sara, Gruppi industriali quali Grandi Salumifici Italiani, Vini Mastroberardino, Beni Stabili, Membro del Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica, Veroni Cotti, Presidente del Collegio dei Revisori dell'ISVAP e Automobile Club d'Italia (ACI).

Sotto il profilo accademico, dalla fine degli anni '80 il Dipartimento di Management, sotto sua direzione e impulso, diventa importante luogo di ricerca e di formazione nell'ambito degli studi di impresa.

Sulla base di una metodologia d'indagine in chiave sistemica, vengono così potenziate le capacità di comprensione delle dinamiche d'impresa, arricchendo gli apparati concettuali per le decisioni imprenditoriali.

Alla fine degli anni '90 è nominato presidente del Consorzio Universitario per l'Economia Industriale e Manageriale (CUEIM), che ha avuto una sua propria sede anche a Gaeta, nella Chiesa di San Giovanni della Porta.

Sotto la sua presidenza il CUEIM si sviluppa sino a divenire uno dei più prestigiosi Centri di Ricerca a livello nazionale, con la promozione e la realizzazione di significativi progetti anche a livello internazionale, segnatamente nel settore del green economy e della cooperazione internazionale (con esperienza in Brasile, Egitto, Tunisia, Israele, Cina, India, Paesi Balcani, solo per citare alcuni progetti).

Nel 2008 promuove la costituzione, in associazione con la Fondazione Cassa Risparmio di Torino (CRT), della Fondazione CUEIM-CRT.

Durante la Sua presidenza, la Fondazione CUEIM-CRT promuove una collana di studi sul patrimonio culturale, intrecciando proficue relazioni con l'UNESCO; in particolare, uno studio curato dal Golinelli inerente il patrimonio culturale e la creazione di valore suscita interesse a livello internazionale e viene pubblicato in lingua inglese dall'editore Springer.

Come sempre, la comunità scientifica che si raduna intorno allo studioso Golinelli, trova in Gaeta una sede ideale per riflessioni e approfondimenti sull'economia d'impresa.

Agli inizi degli anni 2000 il Golinelli, insieme alla moglie Simona La Rosa, decidono di acquistare la Chiesa di S. Giovanni Battista della Porta, sita sotto il Castello in Gaeta Medievale: un monumento minore, già devastato dal tempo e dall'incuria dell'uomo.

Procedono, quindi, ad un'operazione di recupero e di valorizzazione con la collaborazione della Sovrintendenza ai Monumenti di Roma e dei Professori del Corso di Laurea in Conservazione dei Beni Culturali della Seconda Università di Napoli, con sede nell'antica Capua, che ha dato origine ad una pubblicazione sul restauro della Chiesa di San Giovanni Battista della Porta: *una Città tra le sue Mura*.

La Chiesa di San Giovanni Battista della Porta è sede di significativi momenti di studio ed ospita le riunioni del Fondo per l'Ambiente Italiano (FAI). La Chiesa ospita, inoltre, una delle più importanti biblioteche private di management dell'Italia e collane di riviste scientifiche che raccolgono il pensiero economico-aziendale italiano a partire dagli anni '50 ad oggi; a ciò si unisce un'ampia collezione di stampe e disegni del periodo borbonico, con cui rivivere anche la storia di Gaeta nel periodo preunitario.

Per preservarla dalle insidie del tempo, Golinelli la ha conferita ad una Fondazione che, almeno sulla carta statutaria, ha durata illimitata; la Fondazione ha la sua sede legale nella Chiesa, ha valenza nazionale, ha avuto il "riconoscimento pubblico" e si qualifica nella ricerca di una sempre maggiore compatibilità tra cultura e territorio.

Golinelli è oggi Professore Emerito dell'Università di Roma La Sapienza, per meriti riconosciuti dal Ministero della Università e della Ricerca (MIUR), ed i suoi allievi, numerosi in Italia e geograficamente diversificati dalla Sicilia al Trentino, tornano di tanto in tanto a Gaeta per ritrovare, insieme al "Maestro", nel frattempo divenuto Cittadino Onorario di Gaeta, il piacere dell'incontro, della discussione, del confronto di idee ed esperienze.

LE PRINCIPALI PUBBLICAZIONI DI GAETANO MARIA GOLINELLI

1. *Il Pert, una nuova tecnica di pianificazione e controllo dei programmi di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1965.
2. *Attuali problemi dell'industria conserviera vegetale*, 1965.
3. *L'analisi dei flussi di servizi per una misura del grado di elasticità dei costi di impresa*, Rivista di Politica Economica, 1967.
4. *Le finanziarie regionali nell'esperienza italiana; problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano, 1970.
5. *L'impresa minore tra forme artigiane ed istituzioni manageriali: verso la formulazione di un modello di comportamento*, Giuffrè, Milano, 1975.
6. *Le finanziarie regionali: evoluzione, ruolo, possibilità e criteri d'intervento*, Diritto ed Economia, 1979.
7. *Vita, crisi e ristrutturazione di un gruppo industriale pubblico: la vicenda dell'EGAM*, Giuffrè, Milano, 1980.
8. *Rapporti di negoziazione, strategie miniero-metallurgiche e forme di coordinamento nell'industria dello zinco*, Economia e Politica Industriale, 1982.
9. *Le nuove funzioni del Collegio Sindacale nelle aziende di credito*, Dottori Commercialisti, n. 16, 1986.
10. *Struttura e governo dell'impresa; verso la formulazione di un modello quantitativo per l'analisi dei processi di sviluppo*, CEDAM, 1988.
11. *Tecnica Economica Industriale e Commerciale* (in collaborazione con il Professor Giovanni Panati), Nuova Italia Scientifica, 1988.
12. *La leva finanziaria nell'ambito dell'azione di governo dell'impresa*, Finanza, Impresa e Mercati, n. 2, 1989.
13. *Economia e finanza nel governo dell'impresa*, Rassegna Economica, 1996.
14. *Reti, finanza, progetti*, CEDAM, 1997.
15. *Impatto della rivoluzione digitale sul rapporto tra produzione e consumo; l'Electronic Business e le opportunità per la marca industriale*, Esperienze d'Impresa, n. 2, 1997.
16. *Ricordo di Giovanni Panati a dieci anni dalla scomparsa: Interrogativi in temi di teologia dell'imprenditorialità*, Sinergie, n. 48, 1999.
17. *L'approccio sistemico al governo dell'impresa, vol. 1, L'Impresa Sistema Vitale*, CEDAM, 2000.
18. *L'approccio sistemico al governo dell'impresa, vol. 2, La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, CEDAM, 2000.
19. *Vers l'entreprise relationnelle dans des contextes défavorables; l'expérience italienne de la Calabria*, in AA.VV., *Compétences relationnelles et métamorphoses des organizations*, Nancy, Editions ESKA, 2001.

20. *The firm as viable system: managing inter-organizational relationship*, Sinergie, 2002.
21. *L'approccio sistemico al governo dell'impresa, vol. 3, Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, CEDAM, 2002.
22. *Crise e gouvernance de l'organization*, Nancy, Harmetto, 2003.
23. *Il pensiero di Pasquale Saraceno, nell'ambito degli studi sul governo delle organizzazioni imprenditoriali*, Economia, Azienda e Sviluppo, n. 1, 2003.
24. *Il pensiero di Roberto Fazzi e l'approccio sistemico al governo dell'impresa: spunti di riflessione tra debito culturale, avanzamento dottrinale e spirito del tempo*, Sinergie, n. 67, 2005.
25. *L'approccio sistemico al governo dell'impresa: verso la scientificazione dell'azione di governo*, CEDAM, 2008.
26. *Viable System Approach (VSA): governing business dynamics*, Cedam, 2010.
27. *An integrated SS-VSA Analysis of chancing job roles*, Service Science, 1/2, 2010.
28. *Landscape as Cultural Heritage*, Relazione al seminario dell'UNESCO "La Protection internationale des paysages", Parigi 18 Aprile 2011, whe UNESCO documents - events 743 - 1 doc., 2011.
29. *Consonanza, valore, sostenibilità: verso l'impresa sostenibile*, CEDAM, 2011.
30. *Patrimonio culturale e creazione di valore: verso nuovi percorsi*, CEDAM, 2012.
31. *Municipal Wastewater in Horizontal and Vertical Flows constructed*, Ecological Engineering, Elsevier 2013.
32. *Towards a common framework for knowledge co-creation: opportunities of collaboration science between service science and sustainability*, Forum Service 2013.
33. *Treatment of municipal wastewater horizontal flow constructed in Egypt*, Water Science and Technology, n. 69.1, 2014.
34. *Cultural Heritage and value creation, towards new pathways* (Editor), Springer, 2015.
35. *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa: verso l'impresa sistema sostenibile*, Walters Kluwer-CEDAM, 2016.

PREFAZIONE

Il percorso scientifico e culturale, così come l'intero cammino di vita di Gaetano Golinelli, evidenziano aspetti distintivi che sono propri di un uomo non comune. Riteniamo che non solo nella prospettiva del raggruppamento disciplinare di economia e gestione delle imprese, ma anche in altri contesti socio economici, connessi in particolare allo sviluppo di produttive interazioni con il mondo accademico ed imprenditoriale, Gaetano Golinelli abbia avuto un ruolo significativo.

Proprio per questa molteplicità di aspetti, di attività, di interessi, sono in molti quelli che hanno da ricordare e da raccontare momenti di incontro, condivisione di riflessione, o semplicemente pagine di vita con un interlocutore che sempre lascia il segno del suo interagire.

Con l'intento di rendere possibile il recupero di riflessioni ed emozioni, è nato un *comitato promotore* di noi allievi, ed oggi anche ordinari nel Dipartimento di Management della Sapienza di Roma, per avviare una raccolta di scritti in Suo onore.

L'opera immaginata è volta ad accogliere non solo studi e ricerche, ma anche narrazioni e ricordi ispirati alle indicazioni ed insegnamenti del Maestro.

In quest'ottica sono state poste poche delimitazioni nella ricostruzione di un disegno inclusivo dei diversi contributi. Cosicché la distinzione tra le fasi rilevanti del pensiero scientifico è stata ricondotta ad alcune tematiche fondanti, sfociate poi in opere e contributi di significativa rilevanza.

A partire dallo sforzo di sistematizzazione della disciplina, compendiato nei volumi di *"Tecnica economica industriale e commerciale"* (Panati, Golinelli, 1988), sino alla infiorescenza di idee ed intuizioni tese ad una ridefinizione ed ampliamento delle prospettive di analisi e studio della disciplina, poi riassunte nel celebre lavoro *"L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale"* (Golinelli, 2000), sono stati identificati specifici filoni di pensiero, intorno ai quali si è promosso lo sforzo di quanti, studiosi ed amici, hanno inteso magnificare l'operato di Golinelli.

Sono state individuate, quindi, sette aree tematiche, ciascuna delle quali coordinata da uno o più componenti del Comitato Promotore. L'elemento distintivo che accomuna le aree prescelte riconduce a quegli aspetti di vivace attenzione verso prospettive di indagine spesso in antitesi con il cosiddetto "pensiero prevalente". A quanti hanno avuto il piacere di collaborare con lui, è noto come Golinelli avviasse conversazioni su temi anche consolidati, indirizzando e spronando gli interlocutori con la sua nota "infaticabilità" ad osare, lasciandosi andare a proposte anche ardite, con interpretazioni e valutazioni che potevano considerarsi tra lo speculativo ed il fantasioso, piuttosto che tra l'audace ed il temerario. Poi, come gli era consueto, nella fase di stesura e definizione del contributo, redarguiva e riportava al rispetto della letteratura, ritrovando ed esaltando il solco tracciato dai maestri, trattenendo e facendo proprio ciò che poteva rappresentare un avanzamento, mai una trasgressione!

La modalità con cui le diverse aree sono state associate ai possibili curatori ha certamente riconosciuto inclinazioni e vocazioni, poi espresse nel risultato accademico di tutti noi. L'esercizio del voler porre in rapporto le aree con ognuno di noi ha reso di immediata

evidenza l'influenza che le indicazioni, gli indirizzi ed i suggerimenti del Maestro hanno avuto sui nostri percorsi di carriera.

Per *“La governance dell'impresa minore tra family business, internazionalizzazione ed innovazione”*, l'opportunità di affidarla a Salvatore Esposito De Falco e Bernardino Quattrocchi è apparsa di immediata evidenza. Allo stesso modo, con altrettanta immediatezza, *“L'analisi settoriale attraverso la dicotomia struttura e governo dell'impresa”* ha trovato in Francesco Ricotta ed Enrico Massaroni la giusta espressione. Il riferimento per *“Ristrutturazione, pianificazione e controllo”* non poteva che essere quello di Giuseppe Sancetta. *“Economia e finanza”* subito affidata a Corrado Gatti. A chi se non a Sergio Barile il tema dell'*“Approccio Sistemico Vitale”*. Quindi la *“Sostenibilità”* con il coordinamento di Gianluca Vagnani e, infine, l'area del *“Marketing e rapporti industria-distribuzione”*, in cui l'impegno è di Alberto Pastore.

Uno sforzo intenso che ha portato ad un totale di ottantadue contributi, con il coinvolgimento di centosettantatre tra ricercatori e professori appartenenti a ben trentaquattro Università italiane. Considerata la diffusa influenza che Gaetano Maria Golinelli ha avuto nel contesto degli studi aziendali in Italia ed all'estero, non deve sorprendere l'elevato coinvolgimento di tante università e docenti universitari, provenienti dalla quasi totalità delle regioni italiane. Né deve sorprendere l'incredibile entusiasmo nella risposta di tutti gli autori che, a prescindere dal lavoro generale di sollecitazione svolto da Salvatore Esposito De Falco in rappresentanza dell'intero Comitato Promotore, hanno dimostrato grande interesse ed immediata volontà di partecipazione, tale da consentire, in tempi rapidissimi, di giungere alla conclusione di un'opera di così ampia e feconda prospettiva teorico-scientifica.

Il Comitato Promotore

INTRODUZIONE

Il volume raccoglie i contributi di amici, colleghi e allievi diretti e indiretti che, in segno di affetto e gratitudine, festeggiano Gaetano Golinelli.

In linea con l'entusiasmo sempre riposto nel cercare con passione l'integrazione di prospettive di ricerca anche diverse ed interdisciplinari che è uno dei segni distintivi del percorso scientifico e dell'approccio alla conoscenza del Professor Golinelli, il volume realizza un compendio di saggi che ripercorre le tappe principali della sua attività di studio.

L'economia d'impresa è il corpus disciplinare che indaga il complesso fenomeno sociale, economico e tecnologico dell'organizzazione imprenditoriale.

Sin dalle sue origini, tale disciplina ha prodotto una vasta e pregevole varietà di contributi, teorici e pratici, in ordine alla comprensione della natura dell'impresa, alle ragioni della sua esistenza e alle modalità attraverso le quali questa debba essere governata per poter raggiungere i suoi molteplici obiettivi istituzionali.

Allo sviluppo di tale corpus disciplinare, Gaetano Golinelli ha contribuito in modo decisivo e profondo: *decisivo*, perché egli è senza dubbio tra i più influenti intellettuali che hanno, con maggiore incisività, concorso allo sviluppo del complesso e prismatico impianto teorico-concettuale dell'Economia e Gestione delle Imprese; *profondo*, perché, ribaltando il piano d'analisi, ha avuto la lungimiranza di ampliare la prospettiva d'indagine, volgendo l'attenzione non soltanto agli imprenditori, agli investitori, ai manager e ai diversi decision maker, ma attivando percorsi metodologici utili all'ottenimento di una visione d'insieme.

Lo studio delle imprese, così, non ha più avuto il proprio centro nella sola organizzazione imprenditoriale e nelle funzioni aziendali, ma si è orientato allo studio e alla comprensione delle ben più complesse (ma anche più ricche) relazioni tra l'impresa e il contesto di riferimento. Questo ribaltamento del piano di analisi ha promosso l'adozione di un diverso approccio all'osservazione delle realtà imprenditoriali, nella consapevolezza che l'indirizzo deterministico risulta ormai non più adeguato a cogliere la crescente complessità del sistema socio-economico in cui operano le imprese. A questo cambiamento di prospettiva, ormai sempre più accettato e condiviso, Gaetano Golinelli ha contribuito in modo determinante: ha tracciato le linee guida per un innovativo percorso di ricerca, ha immaginato e realizzato nuove e più ampie prospettive di responsabilità intellettuale per lo studioso d'impresa, riuscendo, con il proprio entusiasmo e con la propria autorevolezza culturale, ad interessare e coinvolgere un gran numero di studiosi e ricercatori.

Questo insegnamento, questa profonda influenza, trascendono ogni moda accademica, ogni tendenza di periodo e si proiettano nel futuro.

La molteplicità e l'innovazione dei suoi studi spaziano e toccano gli aspetti più rilevanti dello sfaccettato universo dell'Economia d'Impresa, ma la natura composita, multidisciplinare, l'apertura e permeabilità del suo pensiero, la congenita capacità di intervenire anche in territori disciplinari diversi, apportando un'enfasi problematizzatrice e riflessiva congiunta ad un irrinunciabile rigore analitico, realizzano la vera cifra, il comun denominatore dei suoi lavori scientifici.

Senza nessuna pretesa di esaustività e rimandando alle singole sezioni per una lettura più ampia e profonda, quindi, ci preme qui richiamare brevemente il suo pensiero, che ha ispirato ciascuna delle sezioni di questo contributo.

La prima sezione, curata da Salvatore Esposito De Falco e Bernardino Quattrociochi, affronta il tema dell'impresa minore nel sistema dell'industria meridionale.

L'intervento pubblico a favore del Mezzogiorno, autorevolmente proposto quale strumento per riequilibrare l'economia del Paese e giustificato dalla necessità di investire in aree depresse ed economicamente in ritardo ha, nel tempo, mostrato i suoi limiti, fino al definitivo superamento, determinato dall'abolizione dell'intervento straordinario per il Mezzogiorno. Proprio sul ruolo di incentivi e agevolazioni s'innesta una prima grande riflessione.

Incentivi e agevolazioni possono, infatti, mostrare effetti positivi solo se inseriti in un sistema di relazioni in grado di promuovere la convergenza culturale di istituzioni e imprese in un'ottica di sinergica ibridazione. È necessaria, a tal fine, la regia di meta-organizzatori dotati di specifiche capacità tecniche e relazionali. La soluzione al problema del Mezzogiorno richiede, dunque, il coinvolgimento di forze esterne alle imprese. Qui, sostiene il Prof. Golinelli, si rivela tutta la centralità dell'Università, partner fondamentale per lo sviluppo di reti imprenditoriali e network internazionali di ricerca e innovazione. Tale approccio conduce all'emersione di una virtuosa sinergia pubblico/privato che genera nuova conoscenza e promuove nuove competenze, attivando un dialogo aperto, concreto ed efficace tra imprese, istituzioni e università.

Le riflessioni del Golinelli conservano tutta la loro validità non solo con riferimento all'analisi di strumenti, tecniche e metodi finalizzati a favorire un'efficace gestione d'impresa, ma anche con riguardo ad almeno due temi tra loro profondamente interconnessi: i settori e la loro qualificazione strutturale da un lato; la loro dinamica come elemento introduttivo allo studio dei processi di governo dell'impresa, dall'altro.

Gaetano Golinelli ha sempre valorizzato e coltivato questi temi complementari. Muovendo, in particolare, da una logica strutturalista, tipica dei suoi scritti degli anni '70, egli fornisce – alle soglie del 2000 – una visione olistica – di natura sistemica e costruttivista – inizialmente ispirata agli studi di Stafford Beer e poi confluita nell'*aSv*. Della prima prospettiva si occupa la seconda sezione, curata da Enrico Massaroni e Francesco Ricotta.

Nel corso della propria vita ogni impresa realizza un costante bilanciamento tra efficacia dell'azione strategica e performance realizzata.

Quando tale bilanciamento diviene endemicamente problematico, è necessario ripensare e riprogettare la struttura d'impresa. I processi di ristrutturazione, dunque, divengono necessari non soltanto in caso di inefficacia dell'azione di governo, ma anche sulla base di mutate condizioni di contesto. Anche in questa direzione, i contributi di Gaetano Golinelli contengono spunti e aperture di grande efficacia. Ne è un esempio l'introduzione e lo sviluppo di concetti quali "sopravvivenza", "mediazione", "consonanza". Costrutti che consentono di interpretare il fenomeno della crisi d'impresa come conseguenza della condotta miope dell'organo di governo, incapace di sviluppare e promuovere la consonanza di contesto.

Le situazioni di crisi, dunque, derivano da una lettura inappropriata, per capacità di analisi, o per mancanza di tempestività, delle tendenze evolutive dell'ambiente nel quale

l'impresa opera. La sezione curata da Giuseppe Sancetta esamina tale rilevante aspetto della vita d'impresa.

Nella quarta sezione, a cura di Corrado Gatti, viene approfondito il pensiero del Prof. Golinelli in tema di economia e finanza, in una duplice prospettiva d'indagine: una basata sul contesto interno, l'altra più attenta a profili strutturali e al dinamismo del contesto ambientale, delle sue tensioni e trasformazioni.

Il suo pensiero in materia di economia e finanza offre, ancora oggi, ampi spunti pure all'azione di imprenditori e manager, oltre che all'Accademia. L'apertura a strumenti e servizi finanziari più efficienti è accompagnata da una particolare sensibilità alle intrinseche problematiche ed al complessivo quadro socio-economico e istituzionale di riferimento.

Le riflessioni sviluppate sulle tendenze del rapporto tra l'impresa e il sistema finanziario sono di preludio allo sviluppo dell'analisi dell'impresa in ottica sistemica, in una recuperata intuizione che fu già di Pasquale Saraceno ad un'analisi dell'impresa in chiave sistemica. Lo sviluppo della metodologia sistemico-vitale, poi tradotta nell'*aSv*, indirizza i contributi della quinta sezione.

Proprio nell'*aSv*, infatti, il percorso tracciato dal Prof. Golinelli trova non solo la ragione fondante della sua significatività negli studi di economia d'impresa ma anche quella della sua polivalenza.

Non si può non rilevare come l'*aSv* sia ormai inserito a pieno titolo in numerosi corsi universitari di prestigiosi atenei italiani e stranieri e costituisce quale *mainframe* rilevante quota significativa di riferimenti bibliografici nazionali ed internazionali ricorrenti in economia e questioni dell'impresa. Proprio questo aspetto, legato alla "missione" formativa, testimonia ulteriormente quanto l'*aSv* sia divenuto un contributo cardine nell'ambito del *corpus* disciplinare dell'Economia e Gestione delle Imprese: un elemento portante tanto nel dibattito scientifico quanto nella formazione orientata al *decision making*, al pensiero complesso e alla resilienza individuale ed organizzativa. Capacità, queste, imprescindibili in contesti emergenti, interdipendenti e imprevedibili quali quelli attuali e soprattutto, futuri.

La sesta sezione, curata da Gianluca Vagnani, affronta il tema della sostenibilità, nonché i riflessi e le implicazioni che tale tema ha per l'azione di governo in ottica sistemico vitale.

Nel pensiero del Prof. Golinelli, la sostenibilità dell'impresa in ottica sistemico-vitale riveste un ruolo chiave sotto almeno un duplice profilo: "come *sistema* la cui sopravvivenza è legata alla longevità e alla capacità di perdurare nel tempo; come *vitale*, in quanto la sopravvivenza, a fronte dell'inevitabile dissipazione delle risorse necessarie al funzionamento sistemico, chiama in causa la necessità di rigenerare i processi vitali in forme che, assicurandone pur sempre durata e identità, sanno attraversare il tempo, modificandosi di volta in volta" (Golinelli, 2017, p. 120).

L'ultima sezione del volume, curata da Alberto Pastore, accoglie i contributi in tema di marketing e di rapporti industria-distribuzione.

In questo ambito si guarda al mercato come al luogo nel quale il patrimonio di relazioni di cui l'impresa è promotrice si trasforma in elemento imprescindibile alla co-creazione di nuovo valore per i consumatori e per ciascuno degli stakeholder coinvolti.

Grazie alle sue lungimiranti intuizioni e al rigore dell'analisi, il Prof. Golinelli ha, dunque, profondamente ridefinito il modo di guardare all'impresa, oggi multifocale e intrinsecamente orientata all'emergenza, alla complessità ed alla sostenibilità.

La durevole influenza di ciascuno dei suoi insegnamenti trascende, così, le tendenze di periodo e si proietta nel futuro, ispirando ancora oggi chiare e innovative prospettive di ricerca che si affidano al cammino delle prossime generazioni di studenti e ricercatori.

Grazie all'entusiasmo e alla creatività che gli sono proprie, ha creato le condizioni per un clima di collaborazione e di partecipazione atto a favorire la crescita formativa e accademica di quanti hanno avuto opportunità di interloquire ed interagire con il suo estro e la sua maestria.

Questo lavoro vuole essere, dunque, oltre che espressione di una riconosciuta qualità accademica, anche espressione di una affettuosa riconoscenza.

Roma, 11 febbraio 2020

Sergio Barile

SEZIONE 1

La governance dell'impresa minore tra family business, internazionalizzazione ed innovazione

(A CURA DI SALVATORE ESPOSITO DE FALCO E BERNARDINO QUATTROCIOCCHI)

INTRODUZIONE:
L'IMPRESA MINORE
NEL SISTEMA DELL'INDUSTRIA MERIDIONALE

Salvatore Esposito De Falco¹ e Bernardino Quattrociochi²

SOMMARIO: 1. Il nostro percorso di vita con Gaetano Golinelli. – 2. L'impresa Minore nel sistema dell'industria meridionale: il pensiero di Gaetano Golinelli. – 3. Una sintesi introduttiva sui lavori pervenuti nella Track. – Bibliografia.

1. Il nostro percorso di vita con Gaetano Golinelli

Descrivere l'esperienza di vita intercorsa con Gaetano Golinelli rappresenta un momento di sicura emozione, se non altro per il rapporto che si è creato con il Maestro e forse tra noi tre. Non a pochi sarà sfuggito la stretta relazione che Gaetano Golinelli ha intrattenuto con Salvatore Esposito De Falco e Bernardino Quattrociochi, così come non poche volte l'incontro tra noi due ed il maestro ha generato forti confusioni nell'osservatore esterno che, in alcuni casi, ha interpretato tale rapporto come qualcosa di estraneo al mondo universitario. Di fatto i rapporti hanno travalicato la semplice relazione accademica, spesso superando quell'invisibile confine tra Maestro - Allievo - Amico che solo poche volte si è compiuto nel mondo universitario.

Era una domenica pomeriggio, di cui ricordo persino la data esatta, 11 agosto del 2002. Passeggiavo con mia moglie ed alcuni amici nelle viuzze della splendida Favignana, quando squilla il mio cellulare. Forse era la prima telefonata che ricevevo dal Maestro e devo dire che la mia emozione era forte.

«Prof. De Falco allora questo progetto SIVI lo presentiamo o no?»

La domanda era retorica: di certo non sarebbe stato possibile presentare un progetto al MIUR l'11 agosto! Se n'era parlato con Sergio Barile mesi addietro. Questi mi aveva introdotto innanzi al Maestro facendomi passare, bontà sua, per uno esperto di progetti di ricerca finanziati. In quell'incontro si era solo ipotizzato un possibile partenariato da proporre ed una iniziale idea di massima legata alla creazione di un sistema software in grado di simulare un meccanismo di intelligenza artificiale per la valutazione dei progetti; il tutto era stato rinviato a settembre.

«Prof. certo che sarà presentato, al rientro...» risposi; ma subito il Maestro chiese: «Ma dove sei?». Un attimo dopo il telefono era già staccato!

¹ Professore Ordinario di Corporate Governance, Dipartimento di Management, "Sapienza" Università di Roma; e-mail: salvatore.espositodefalco@uniroma1.it

² Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Management, "Sapienza" Università di Roma; e-mail: bernardino.quattrociochi@uniroma1.it

Nei minuti successivi i miei pensieri si intrecciavano affannosamente: “perché mi aveva chiamato in una domenica pomeriggio di metà agosto? Qual'era il vero motivo? Perché aveva chiuso la conversazione così rapidamente senza neanche ascoltare la mia risposta?”

Solo anni dopo sarei riuscito a dare una risposta ai miei interrogativi. La Sua esigenza di conoscere le persone, di capirne le abitudini, di curiosare, pur se con discrezione, nella loro vita privata, era il suo modo di fare.

Qualche anno più avanti, quando ormai i rapporti si erano consolidati, mi trovavo a Milano, “rinchiuso” in una stanzetta di albergo, intento a preparare la mia lezione per il concorso di associato. Avevo scelto il tema della lezione ed effettuato la discussione titoli e, la mattina seguente, avrei dovuto discutere di comunicazione nell'azienda pubblica.

Il mio cellulare era rigorosamente spento, per non avere distrazioni. Improvvisamente irruppe nella mia angusta cameretta Francesco Polese, avvertendomi, allarmato, che il Professor Golinelli mi cercava insistentemente. Riaccesi il cellulare e lo chiamai ansioso: «Prof, eccomi... mi scusi, stavo studiando!» E lui di rimando: «Ma che fai? Come collochi la tua lezione?». «Prof, pensavo...». Neppure il tempo di terminare la frase che il Maestro mi interruppe deciso: «Assolutamente no!!! Il corso di riferimento dev'essere quello di Economia e Gestione!». «Va bene, Prof, sarà così». La mia era una risposta ineluttabile; tuttavia, con l'aiuto di Marco Pellicano – che mi aveva accompagnato per sorreggermi nella complessa fase di preparazione della lezione – decisi di insistere sull'impostazione adottata e, per mia fortuna, andò tutto bene!

Certo furono momenti concitati. La notte non passava mai, e io non capivo se quella sua incursione era dovuta ai riscontri negativi pervenutigli al termine della discussione titoli oppure no. In realtà non era così; il Maestro era in ansia quanto me, forse più di me!

Nei mesi a seguire, dopo essere entrato alla Sapienza, avrei capito: Lui era un Maestro vero, in grado di guidarti e di incoraggiarti, ma anche di condividere le tue ansie al punto di farle sue. Finalmente, dopo anni bui in cui avevo cercato una guida, ne avevo trovata una, e che guida!!!

In sintesi, la mia amicizia con Golinelli penso possa definirsi atipica, perché guidata da un innaturale equilibrio tra razionalità e sentimento, senso morale e interessi opportunistici, rigore e senso pratico. Tutti sentimenti, in qualche modo, alla base della nostra relazione. Mi ha sempre riconosciuto la dote di “anticipare le cose”: «A te non c'è bisogno di chiedere, capisci al volo!», quasi ad anticiparmi un insegnamento che avrei reinterpretato anni più avanti, osservando il rapporto tra Miranda Priestly e la sua segretaria Andry nel film “*Il diavolo veste Prada*”; rapporto, quest'ultimo, che diventerà più avanti il vero leitmotiv dei rapporti con i miei collaboratori.

Parlare della vita vissuta con il Prof. Golinelli e, per un lungo periodo, con la Sig.ra Simona, prima, e con la Sig.ra Patrizia, dopo, è come raccontare il viaggio della mia di vita di uomo e ricercatore con il Maestro negli ultimi 25 anni: “*molto spesso dissertando insieme delle umane debolezze...*”.

Oggi mi sento di dire che il rapporto tra me ed il Prof. Golinelli è stato ed è: “*il percorso di vita tra due Amici nati lo stesso giorno*”, che ancora oggi trascorrono lunghi tratti dell'anno insieme; e non passa sera che l'uno non telefoni all'altro... e questo da 25 anni!

Ebbe tutto inizio quando la prof.ssa Amoroso, che il prof. Golinelli “chiamò” nella neo costituita sede di Latina, chiese alla prof.ssa Carla Angela, ordinario di Matematica Finanziaria, presidente del Corso di laurea di Latina e correlatrice alla mia tesi, il nome di un giovane che potesse supportarla nelle intense attività didattiche.

In verità, non saprò mai perché quella scelta cadde su di me; certamente io non l'avrei fatta e non mi sarei dato nessun futuro in un mondo, come quello universitario, popolato dagli dei dell'Olimpo.

Il fato volle diversamente e fu così che il secondo incontro con il Prof. Golinelli avvenne il 7 agosto del 1995, in occasione di San Gaetano, durante un pranzo con la Prof.ssa Amoroso, alcuni suoi amici di Gaeta ed alcuni allievi. Il Professore si presentò con un megafono e con un paio di pantaloncini color cachi, “rivisti intatti per tanti anni”.

Per un giovane abituato ad immaginare i professori come i custodi dell'unica verità sulla terra, vedere il Prof. Golinelli in pantaloncini era come se Zeus fosse sceso sulla terra per confortare i comuni mortali. Ancor di più se questo “giovane” aveva vissuto il terrore del terzo piano, durante l'esame di “Tecnica industriale commerciale” (il primo incontro), studiando (*sic!*) il famigerato “Panati&Golinelli”, dove si narrava del “Giano bifronte”.

Da quel giorno iniziò un percorso di vita e di studio (!) che è volato via in un attimo, fino ai giorni di oggi, passando per tanti aneddoti.

Qualcuno? Un migliaio forse, e qualche ricordo non potrà mai essere esaustivo dei mille vissuti intensamente.

Viaggio in barca con il Prof. Golinelli con bagno davanti la cava di pomice di Lipari; io non so nuotare e declino il bagno; purtroppo il Prof. Golinelli non conosceva il rifiuto: risultato? Vengo buttato in acqua, quasi affogo. Se non fosse stato per Tonino, il marinaio, che mi getta in testa un salvagente per niente morbido, oggi non sarei qui a scrivere queste modeste righe!

Anno 2001, progetto di ricerca CUEIM, meglio conosciuto negli annali come “progetto Cestud”, nonostante avessi svolto uno studio “matto e disperatissimo”, con quel folle di Gianluca che scova, come un trofeo, un famigerato indice di Hurst (che poi non fu mai applicato perché, se lo fosse stato, sarebbe stato un disastro), non avevo capito un granché di quello che stavano “ricercando”; eppure il Prof. Golinelli mi chiama alle 8 del mattino (sì, alle otto del mattino perché allora si arrivava in dipartimento alle 7.45) e mi comunica che avrei dovuto presentare quella stessa mattina la ricerca al committente; al mio timido imbarazzo per la non conoscenza “della totalità” della ricerca, fece da contraltare un urlo che ancora oggi è molto simile all'urlo di Munch. Per fortuna che il direttore del Cestud era un mio ex compagno dell'Università.

Eppure quel periodo duro, intenso, fatto di ambizioni, aspettative, delusioni e successi, erano la parte più vera di un percorso di vita e di una Scuola, quella del Maestro, che oggi non riesco più a trovare. Era quello un periodo anche di grandi viaggi (spesso nel Regno delle Due Sicilie), di incontri, studi, convegni (primo fra tutti quello di Sinergie) con i grandi Maestri vicini al Prof. Golinelli, i cui volumi oggi nell'era digitale (e parlo di me) non leggiamo più: Baccarani, Butta, Cafferata, Caselli, Ceccanti, Genco, Guatri, Lorenzoni, Rullani, Spranzi, Sciarelli, Sicca, Silvestrelli, Usai, Varaldo... e tanti altri, “giganti” sulle cui spalle ancora oggi ci ergiamo per scorrere l'orizzonte dei nostri studi. Tutti gli incontri

sapevano unire sempre una riflessione scientifica, come anche una riflessione umana, perché per il Prof. Golinelli l'Uomo veniva prima dello studioso.

La mia gratitudine è per un Uomo e un Maestro che non si è preso mai sul serio (quando aveva ben diritto di farlo); che diffidava di quelli che lo facevano e che ancora quest'estate, nella sua bellissima casa di Gaeta, si presta ad un divertentissimo e dissacratorio teatrino tra me e lui, con il pupazzo di Pulcinella che lo prende in giro: appunto, non prendersi sul serio, ma vivere la vita intensamente, con forza ed affetto, facendo il proprio dovere.

2. L'impresa Minore nel sistema dell'industria meridionale: il pensiero di Gaetano Golinelli

Il tema dell'impresa meridionale minore ha da sempre caratterizzato l'attenzione di Gaetano Golinelli come dimostrano alcuni dei suoi più interessanti lavori.

Su questi temi, nelle opere di Golinelli, un punto di riferimento fondamentale è stato Saraceno, soprattutto quando sostenne che: “(...) una zona economicamente in ritardo non potrà mai avviare un processo di sviluppo, se appropriati incentivi non vengono introdotti per pareggiare in qualche modo i motivi di vantaggio di cui fruiscono le zone già sviluppate” (Saraceno, 1963); cosicché è necessario intraprendere speciali misure in quanto, qualora queste non fossero “(...) adottate per aumentare la produttività delle sezioni più deboli dell'economia integrata, lo sviluppo di queste sezioni non sarà facilitato e anzi sarà probabilmente ostacolato dalla messa a contatto con l'economia più forte” (Saraceno, 1961).

L'intervento pubblico a favore del Mezzogiorno, quindi, è stato autorevolmente proposto quale strumento per giungere all'unificazione economica del paese, e giustificato dalla necessità di investire in aree depresse, rimaste economicamente in ritardo. A sostegno di ciò, Giannessi, nel 1961, riteneva che lo Stato dovesse caricarsi di specifici oneri per favorire un più equilibrato sviluppo tra aree depresse e non. L'assenza di infrastrutture di carattere sociale ed economico, in particolare, andava riequilibrata per mano dello Stato e non per mano dell'impresa, così da salvaguardare le ragioni dell'equilibrio aziendale senza gravare sui relativi bilanci.

In quest'ottica, il pensiero di un giovane G.M. Golinelli³ è pieno di speranza per le potenzialità dell'intervento pubblico di sviluppare l'imprenditorialità e la cultura industriale del Mezzogiorno. Salvo poi pentirsi, a distanza di anni, quanto dichiara di avvertire una “profonda delusione per quella esperienza” (1991, 62). Delusione manifestata, qualche anno prima, anche da Pasquale Saraceno, quando esprime la sua forte delusione per “un processo ancora lontano dal compimento, nonostante siano passati già 120 anni dall'unificazione politica”⁴.

Golinelli, dunque, come Saraceno, riconosce i limiti della politica pubblica fino a quel momento perseguita, largamente incentrata sul trasferimento di risorse finanziarie

³ Ci si riferisce, in particolare, ad un articolo pubblicato nel 1970 “Le finanziarie regionali nell'esperienza italiana: problemi e prospettive”.

⁴ Relazione per la “Giornata in Onore di Pasquale Saraceno”, svoltasi all'Università di Urbino il 6 maggio 1988.

attraverso il credito agevolato; entrambi anticipano la consacrazione ufficiale del fallimento della politica meridionalista, decretata dal legislatore con la cancellazione (L. 488/92) dell'intervento straordinario per il Mezzogiorno.

Da quel momento, in coerenza con gli obiettivi di politica regionale dell'Unione Europea, il superamento degli squilibri esistenti tra aree ristrette e depresse del territorio nazionale sarà affidato direttamente alle amministrazioni ordinarie statali, regionali e locali (Golinelli, 1980, 135-138). È questo il periodo dell'affermarsi della globalizzazione dei mercati, in cui si accentua la tendenza delle localizzazioni meridionali a farsi "nicchia di mercato protetta", alimentata da commesse pubbliche; laddove il mercato globale richiederebbe, invece, imprese in grado di scambiare saperi e creare sinergie cognitive per diffondere l'innovazione all'intero tessuto industriale: non più, quindi, "un semplice proliferare di piccole unità produttive, ma il loro raggrupparsi in sistemi territoriali compatti" (Golinelli, 1991, 57-58).

In altre parole, incentivi, agevolazioni e sostegni, seppur somministrati in conformità alle politiche comunitarie, possono risultare positivi solo se innestati in un sistema complesso e coordinato, in grado di incidere sullo sviluppo del territorio, e se realizzati sulla base di una regia complessa, svolta da metaorganizzatori e aggregatori di capacità tecniche e relazionali capaci di far collaborare istituzioni e mondo delle imprese in un'ottica sistemica e relazionale (Golinelli, 2003).

In quest'ottica la riqualificazione non passa più per l'intervento diretto dello Stato che si fa imprenditore, bensì attraverso una logica concertata con il territorio. Al centro del sistema relazionale non c'è più lo Stato con le sue agevolazioni, né l'impresa centrata sui diritti della proprietà, ma l'impresa-comunità (Esposito De Falco, 2014, 81).

Nell'ottica golinelliana, la moderna dimensione d'impresa si qualifica in un processo che non si sviluppa più per vie esterne o interne, ma si genera attraverso l'attivazione di relazioni che portano ad una nuova configurazione strutturale, la struttura ampliata. Cosicché, nel passaggio dalla struttura semplice a quella allargata e poi ampliata, prende forma il nuovo concetto di dimensione, frutto di un'impostazione sistemica e non più riduzionistica (Golinelli, 2005, 102; 143-145).

È proprio questo passaggio che continua a risultare carente nel Sud, per la mancanza di una cultura di governo (*miopia imprenditoriale*) che da sempre impedisce l'emergere della struttura ampliata. Si evidenzia, insomma, per Golinelli, l'assenza di stimoli esterni capaci di incidere profondamente sulla cultura industriale meridionale. Si tratta di un pesante vincolo per il Mezzogiorno, poiché lo sviluppo dell'imprenditorialità è un processo graduale, che si intreccia con la formazione culturale di un'area.

Le imprese meridionali, dunque, appaiono poco relazionate con il proprio ambiente, per cui non si creano le condizioni per lo sviluppo di un "campo organizzativo", ossia di quel sistema di relazioni che l'impresa, direttamente ed indirettamente, attiva, nel tentativo di contestualizzarsi ed adattarsi ai cambiamenti esterni (Pellicano, 2002, 46-47).

La soluzione al problema del Mezzogiorno richiede, insomma, il coinvolgimento di forze esterne alle imprese. Trovandosi, tuttavia, nel quadro di un'economia sviluppata, non sono pensabili interventi diretti (politiche di credito, fiscali, economiche) dei pubblici poteri su singole imprese, perché ciò inciderebbe negativamente sulla vitalità e sull'autonomia imprenditoriale, con il rischio che quest'ultima consideri il trasferimento a carico della

collettività delle sue eventuali perdite come un fatto possibile e quasi normale (Golinelli, 1974, 37-38).

Occorre pensare ad altro. L'Università, ad esempio, può contribuire a formare e cambiare la cultura imprenditoriale meridionale. Golinelli, infatti, considera le Università partner fondamentali per sviluppare reti imprenditoriali produttive capaci di collegarsi a network internazionali di ricerca e innovazione: perché più forti, culturalmente più avanzate e già inserite nel contesto internazionale (Golinelli, 1991, 60-61).

È questa l'idea golinelliana di sviluppo per il Mezzogiorno, che tratta, così, la questione meridionale non più secondo un'ottica riduzionistica che punti all'assegnazione di contributi finanziari isolati e slegati dal contesto di riferimento. In quest'ottica, le imprese devono abbandonare la logica assistenziale che ha caratterizzato il vecchio intervento straordinario nelle aree depresse; al pari le Università devono avvicinarsi alle esigenze delle imprese, garantendo loro un'assistenza nelle fasi di progettazione e sviluppo delle relative innovazioni.

Tale approccio può garantire la creazione di un campo organizzativo *ambient intelligence*, ossia di un circolo virtuoso pubblico/privato orientato alla creazione di nuove conoscenze, per non commettere i precedenti errori e favorire, invece, un dialogo aperto, concreto ed efficace tra pubblico e privato, proprio come da sempre ha indicato, nonché auspicato, Gaetano Maria Golinelli.

3. Una sintesi introduttiva sui lavori pervenuti nella Track

I lavori pervenuti per questa track affrontano l'argomento dello sviluppo del Mezzogiorno e delle imprese minori secondo diverse prospettive che, tuttavia, a ben vedere, confluiscono nel pensiero del Maestro.

Nel lavoro di Alfonso Vargas-Sánchez, ad esempio, si affrontano le tematiche dello sviluppo socioeconomico e turistico della provincia spagnola di Huelva in una prospettiva sistemica e relazionale. Si tratta di una visione cara al Maestro, specialmente laddove, nel contributo, si rileva la necessità di un modello decisionale pubblico-privato basato sulla reciproca interrelazione e supporto. I cambiamenti in atto nel settore turistico spagnolo, d'altra parte, aprono a nuovi profili professionali altamente qualificati, legati alla gestione della qualità, dell'ambiente e della sicurezza, della pianificazione e della gestione delle destinazioni, della funzione commerciale, delle ICT (in particolare, della realtà aumentata e virtuale), ecc. Tutto ciò rende sempre più indispensabile un coinvolgimento permanente delle Università, le sole che possono trainare lo sviluppo innovativo e tecnologico, fornendo alle imprese del turismo le competenze necessarie.

Alfio Cariola e Mariacarmela Passarelli nel lavoro si focalizzano sul ruolo delle Università per lo sviluppo competitivo del territorio, con particolare riferimento al Mezzogiorno d'Italia. In particolare, gli autori analizzano la propensione innovativa delle imprese meridionali, confermando che si tratta di un punto critico delle loro capability. Le Università, invece, potrebbero sopperire a questa debolezza intrinseca, soprattutto laddove acquisiscono consapevolezza dell'importanza di proteggere e valorizzare i risultati della ricerca di base. Ciò che manca è il passaggio della conoscenza alle imprese del territorio,

il cd. trasferimento tecnologico, le cui cause gli autori individuano nella ridotta spesa per R&S delle imprese, nella limitata innovazione collaborativa nelle PMI, nel contenuto numero di brevetti EPO e nel basso tasso di imprenditorialità.

Il contributo di Gerardino Metallo, Maria Teresa Cuomo, Angelo Di Gregorio e Debora Tortora approfondisce la tematica del ritardo imprenditoriale meridionale tornando alle radici del problema: la singolarità delle imprese meridionali che, in molti casi, fanno ricerca senza innovazione. Gli autori sottolineano la necessità di una svolta culturale, improntata ad una maggiore consapevolezza della centralità dell'innovazione per lo sviluppo competitivo. Uno dei segnali più evidenti di questo deficit innovativo è individuato nello scarso utilizzo delle tecnologie digitali; quest'ultime, dato l'attuale affermarsi della rivoluzione di Industria 4.0, costituiscono un elemento fondamentale per le prospettive di successo e di sopravvivenza di un'impresa.

La necessità di un nuovo approccio allo sviluppo dell'imprenditorialità meridionale caratterizza il lavoro di Antonio Thomas, Maria Pia Masia e Luca Ammendola. Gli autori considerano auspicabile l'affermarsi di ecosistemi imprenditoriali interrelati (proprio come nell'ottica golinelliana), più adatti a favorire la crescita competitiva delle imprese, perché consente loro una condivisione delle conoscenze nell'ambito di un rapporto, da consolidarsi nel tempo, con gli enti di ricerca e le Università, depositari del sapere scientifico di base, e così da colmare una lacuna peculiare delle imprese meridionali. Ciò presuppone un intervento centralizzato dello Stato, che dovrebbe sostenere finanziariamente specifici ecosistemi imprenditoriali nel Sud, in particolare quei sistemi interconnessi di strumenti e metodologie innovative volti a creare contesti aziendali adatti a supportare selettivamente quelle imprese che presentano elevati potenziali di crescita in settori ad alto livello tecnologico.

Il lavoro di Maria Rosaria Napolitano, Angelo Riviezzo e Antonella Garofano, basandosi su una solida *cluster analysis*, mostra potenzialità e limiti connessi all'orientamento al mercato delle imprese meridionali. Il lavoro, in coerenza con l'attenzione e l'interesse che da sempre Golinelli ha riservato alle imprese del Mezzogiorno, evidenzia come quest'ultime siano poco orientate al mercato e, di conseguenza, poco aperte a un rapporto costruttivo con l'ambiente in cui operano; caratterizzandosi, invece, per un basso livello di managerializzazione e per una bassa frequenza di collaborazione con partner esterni. Questo contributo, dunque, conferma ulteriormente le riflessioni di Golinelli sulla mancanza, nelle imprese meridionali, di una moderna dimensione d'impresa, che dovrebbe svilupparsi attivando le relazioni e aprendosi ad una configurazione strutturale più ampia.

La configurazione strutturale delle imprese, in particolare quelle familiari (che costituiscono l'ossatura del sistema imprenditoriale italiano e meridionale, in particolare), è analizzata in dettaglio da Vincenzo Maggioni e Mario Ossorio, i quali, nel loro contributo, evidenziano come si stia consolidando, nelle famiglie proprietarie imprenditoriali, l'uso di promuovere e pianificare i cambiamenti di governance attraverso il Patto di famiglia. Tali cambiamenti possono riguardare gli organi di governo, gli assetti manageriali, la struttura proprietaria e la gestione delle risorse umane e sono spesso finalizzati a gestire nel modo più efficace il ricambio generazionale, ma anche a rafforzare l'unità familiare, a potenziare il *commitment*, a creare solide fondamenta organizzative per l'impresa familiare. Anche questo lavoro è in sintonia con le riflessioni golinelliane sulla necessità di una moderna

dimensione per l'impresa meridionale. In particolare si propone, con l'affermarsi dello strumento dei patti di famiglia, una sorta di "via italiana" alla governance innovativa.

Sempre sull'impresa familiare e minore verte l'interesse di Nicola Cucari, Bice Della Piana e Vittoria Marino. Questo contributo è in linea con gli auspici del Maestro che, in una recente intervista, ha detto che occorre "(...) interrogarsi intorno alla necessità di una conoscenza sistemica delle imprese minori e specificatamente familiari, in quanto rappresentano una realtà composita e artificialmente omogenea, difficilmente inquadrabile in tassonomie standardizzate (...)". Cosicché gli autori prendono in considerazione alcuni concetti chiave per definire gli obiettivi strategici (*Family Business Goals*) e li analizzano attraverso un approccio configurazionale che evidenzia quanto sia necessario non solo individuare le fonti dell'eterogeneità delle imprese familiari e minori ma anche studiarle in combinazione, considerandone le reciproche interconnessioni.

Nell'analizzare l'impresa minore meridionale, d'altra parte, non si può escludere il ruolo delle banche e degli intermediari finanziari, che da sempre hanno rappresentato un'evidente debolezza del sistema finanziario meridionale. Si tratta di una tematica ampiamente affrontata nell'opera di Golinelli con riferimento, in particolare, al progetto di ricerca TA CAMP, in cui, nell'esaminare le imprese del tessile abbigliamento campano, si è studiata la difficile relazione tra sistema finanziario ed imprese minori meridionali.

Sulla scia di tali considerazioni, anche meglio approfondite nella Track curata da Corrado Gatti, si colloca il lavoro di un caro allievo di Golinelli, Vincenzo Sanguigni, sulle SPAC (*Special Purpose Acquisition Companies*), strumento di raccolta dei capitali finalizzato ad investire in una o più società minori. L'Autore analizza il ruolo che può avere, in Italia, questo strumento, osservando che il successo riscontrato dalla SPAC nei mercati italiani è riconducibile all'appeal che tale modello ha registrato presso gli investitori e presso gli imprenditori/target, sia per il profilo di rischio relativamente contenuto dell'investimento, sia per la facilità e convenienza, per un azionista, di rinunciare alle quote di una SPAC, sia per i benefici immediati che un investitore può ricevere, da un'acquisizione della società target, effettuata "a sconto" rispetto ai valori di mercato. L'autore, in particolare, sottolinea come la SPAC consenta alle PMI di accedere al mercato dei capitali e di accelerare la propria crescita anche in ambito internazionale; ciò può costituire un'opportunità soprattutto per le imprese meridionali, caratterizzate da una cronica insufficienza di risorse finanziarie (aspetto, quest'ultimo, più volte sottolineato da Golinelli quale fattore fondamentale di disuguaglianza tra Nord e Sud).

Infine, un altro contributo che abbraccia gli aspetti finanziari delle PMI. È quello di Riccardo Resciniti, il quale si sofferma sulle imprese più performanti che, spesso, finiscono preda delle multinazionali e dei fondi stranieri a causa della loro incapacità di fare un ulteriore "salto di qualità" dimensionale e finanziario, ma anche a causa della mancanza di policy pubbliche in grado di valorizzare il patrimonio imprenditoriale intorno ai "campioni nazionali". In altri termini, l'incapacità di sostenere il passaggio dal successo commerciale al presidio dei mercati esteri fa sì che, "dall'esportazione dei prodotti, si arrivi a quella delle imprese", e ciò rileva, per il nostro paese, una storica esigenza di rafforzare gli strumenti governativi di intervento strategico-finanziario a favore delle imprese minori.

In definitiva, i contributi proposti sono tutti allineati al pensiero di Golinelli che, tra i tanti e diversificati percorsi di ricerca della sua importante attività di studioso,

ha dato specifica attenzione, con l'impresa minore, al focus dimensionale del nostro sistema industriale e, in particolare, all'imprenditorialità meridionale, di quest'ultima sottolineandone, da una parte, la grande versatilità e reattività e, dall'altra, l'intrinseca debolezza organizzativa e finanziaria; da cui la necessità, istituzionalmente doverosa, di difenderla e sostenerla, soprattutto laddove si tratta di valorizzare le imprese minori più virtuose.

Bibliografia

- ALDRICH H., WHETTEN D.A. (1981), "Organization-sets, action sets, and networks: making the most of simplicity", in Nystrom P.C., Starbuck W.H., *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Oxford.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (a cura di) (1993), *Testimonianze sull'impresa distrettuale e sull'evoluzione delle aree a specializzazione produttiva*, Istituto Guglielmo Tagliacarne, Quaderno, n. 8.
- BORGONOV E. (1979), *L'impresa pubblica*, Giuffrè, Milano.
- CALVELLI A. (1990), *Profili manageriali e sviluppo di impresa*, CNR, Napoli.
- ESPOSITO DE FALCO S. (2008), *Dimensione e competitività. La media impresa quale protagonista del Made in Italy*, Cedam, Padova.
- ESPOSITO DE FALCO S. (2014), *La corporate governance per il governo dell'impresa*, McGraw-Hill, Milano.
- FIMMANÒ FRANCESCO, (2019), Lo sviluppo del Mezzogiorno: dall'intervento straordinario alla strategia Euro-mediterranea, *Corporate Governance and Research & Development Studies*, Franco Angeli, in corso di pubblicazione
- GOLINELLI G.M. (1970), *Le finanziarie regionali nell'esperienza italiana. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano.
- GOLINELLI G.M. (1974), *L'impresa minore tra forme artigiane ed istituzioni manageriali*, Giuffrè, Milano;
- GOLINELLI G.M. (1980), *Vita, crisi e ristrutturazione di un gruppo industriale pubblico*, Giuffrè, Milano.
- GOLINELLI G.M. (1991), "La complessità ambientale: l'impatto sul sistema industriale meridionale", in *Quaderni di Sinergie* n. 6.
- GOLINELLI G.M. (1994), "Il confronto tra capitalismi nazionali: la specificità italiana", in *Finanza Marketing e produzione*, n. 4.
- GOLINELLI G.M. (2003a), "Il pensiero di Pasquale Saraceno nell'ambito dell'evoluzione degli studi sul governo delle organizzazioni imprenditoriali", Atti del Convegno di Studio "Cultura Stato e Mezzogiorno nel pensiero di Pasquale Saraceno", Salerno, Paestum, 2, 3 e 4 ottobre 2003.
- GOLINELLI G.M. (2003), *L'azione di Sviluppo Italia Calabria per la genesi e lo sviluppo imprenditoriale*, Atti del Convegno Sviluppo Italia Calabria, 15 luglio 2003, Catanzaro.
- GOLINELLI G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. I, II, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., AGUIARI R. (1991), *Imprenditori di successo in Calabria*, Rubbettino Ed., Catanzaro.
- PANATI G., GOLINELLI G. M. (1988), *Tecnica economica industriale e commerciale*, NIS, Roma.
- POWELL W., DI MAGGIO P. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- SARACENO P. (1963), *Lo Stato e l'Economia*, Cinque Lune, Roma.
- SARACENO P. (1961), Il fine di lucro nelle aziende pubbliche di produzione, in *Saggi di Economia Aziendale e Sociale in memoria di G. Zappa*, Milano.
- SARACENO P. (1986), "L'unificazione economica italiana: un processo ancora lontano dal

compimento a centoventisette anni dalla unificazione politica”, *Atti della giornata in onore del prof. Pasquale Saraceno*, Università di Urbino, F. Angeli, Milano.

SARACENO P. (1992), *Studi sulla questione meridionale. 1965-1975*, Collana SVIMEZ, Il Mulino, Bologna.

STAMPACCHIA P. (1993), *L'associazionismo imprenditoriale in provincia di Napoli*, Napoli.

MARITI P. (1988), *Formazione e sviluppo di nuove imprese*, CNR-Progetto Finalizzato economia, relazione al seminario di San Miniato, 3 novembre.

PELLICANO M. (2002), *Il governo delle relazioni nei sistemi vitali socioeconomici*, Giappichelli, Torino.

VARALDO R. (1995), “Dall’impresa localizzata all’impresa radicata”, *Sinergie*, n. 36-37.

DIAGNOSIS AND CHALLENGES OF TOURISM IN THE PROVINCE OF HUELVA

Alfonso Vargas-Sánchez¹

SOMMARIO: 1. Introduction. – 2. Challenge 1: the model. Mass tourism? – 3. Challenge 2: Seasonality. – 4. Challenge 3: Quality. – 5. Challenge 4: Diversity of markets. – 6. The definitive challenge: from destination promotion to destination management. – 7. Final reflection: the labour market. – 8. Concluding remark. – References.

1. Introduction

This is not a usual book chapter. It is my humble tribute to who has been the master of so many colleagues in the area of business administration, especially in Italy, but whose echo has reached beyond the confines of his country. Also in Spain Prof. Golinelli is known and renowned, especially for its “Viable Systems Approach”. During my years as university student, I was also trained in systems thinking, guided by another master of business economics: Prof. Ortigueira Bouzada. They are two academics with similarities, not only for having been promoters and architects of the systems approach in its application to firms and the economy, but for the genius traits of both, which I have had the fortune to appreciate in them and benefit from them.

From the wisdom of both I learned that what legitimizes us as academics is the social usefulness of what we do: I am convinced that this is a thought that unites them and which I feel fully reflected in. Consistently, I have tried to compose a chapter in line with the needs of the territory to which I have to serve as a priority, and, within it, related to one of its main present, and above all future, economic engines. In this reasoning of practical nature, you can find, dear reader, the justification of this “DIAGNOSIS AND CHALLENGES OF TOURISM IN THE PROVINCE OF HUELVA”.

In this line, it has to be noted that, for the subsequent analysis, the document of my own elaboration “Scorecard for the Province of Huelva as a tourism destination (2010-2017)”² will be taken as a base. That document records the evolution of the tourism destination under study during the current decade, using a broad set of competitiveness and quality of life indicators grouped into the following blocks:

- **COMPETITIVENESS. Destination Management:** offer, demand, territorial pressure, demographic pressure, seasonality, perception index. **Markets:** diversity of markets of origin; adjusting the capacity of the destination to demand; profitability. **Segments:** sun and beach tourism; golf tourism, nautical tourism, rural tourism, gastronomy tourism.

¹ Full Professor of Strategic Management, University of Huelva (Spain); e-mail: vargas@dem.uhu.es

² Available (in Spanish) at: <https://alfonsovargassanchez.blogspot.com/2018/09/cuadro-de-mando-de-la-provincia-de.html>

- QUALITY OF LIFE: impact of tourism on the provincial economy, satisfaction of the local communities.

In addition, the evolution of the number of visitors to the main tourist attractions in Huelva province is offered in that scorecard.

2. Challenge 1: the model. Mass tourism?

It could be said that this challenge is at the origin of all others. “Fordist” tourism (that is, mass tourism that sells a standard product for a homogeneous market) is in crisis: the model to follow in the 21st century should be different, as the market is not homogeneous anymore. An undifferentiated product only allows competition in price (with reduced profit margins) and volume. In the current tourism industry, the market is increasingly heterogeneous (micro-segmentation) and products increasingly personalized.

“Where there is no vision, the people perish”. Taking this biblical proverb, the potential opportunities that tourism offers only can be harnessed to their full with a clear long-term vision aligned with the model of development defined for the corresponding territory. When the model is the absence of model, then there is a serious problem.

With a fairly stable offer of accommodation (hotels, tourist apartments and rural tourism) above 25 thousand beds (not including the campsites, which have tended to decrease), the demand, (number of visitors, stayovers and average stays) has evolved as shown in table 1.

Tab. 1: Demand indicators

Concept	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Visitors	1,267,561	1,255,060	1,119,291	1,188,939	1,156,364	1,190,793	1,281,935	1,310,817
(% hotels)	(84.3)	(84.5)	(84.4)	(81.7)	(79.6)	(76.7)	(78.2)	(79.6)
Stayovers	4,831,945	4,667,345	4,212,954	4,296,366	4,307,092	4,520,297	4,927,350	5,163,031
(% hotels)	(78.7)	(81.2)	(79.0)	(80.1)	(79.6)	(76.9)	(78.9)	(78.9)
Av. Stay (days)	3.81	3.72	3.76	3.61	3.72	3.80	3.84	3.94

Source: INE (Spanish National Statistics Institute). Occupancy level surveys (definitive data).

Through economic profitability indicators, the success of the model under scrutiny can be analysed. With this purpose, the available data are displayed, contained in the following two tables (2 and 3).

Tab. 2: Seaside tourism: Huelva-Costa de la Luz

Year	ADR (€)	Occupancy (%)	RevPAR (€)
2010	73.5	53.3	39.1
2011	81.1	51.9	42.0
2012	82.0	50.3	41.2
2013	72.1	50.8	36.6
2014	76.7	53.2	40.6
2015	78.4	59.1	46.2
2016	80.5	61.5	49.4
2017	85.0	60.4	51.2
2017: Cádiz-Costa de la Luz	99.8	64.7	64.5

-ADR: Average Daily Rate in €.

-RevPAR: Revenue per Available Room in €.

Source: Exceltur. Barometer of Profitability and Employment in Spanish Tourism Destinations.

Taking the neighbouring seaside destination with which, because of their similarities in terms of product and resources, the comparison is more direct (the ‘Costa de la Luz’ of Cádiz), in 2017, in the hotels of the ‘Costa de la Luz’ of Huelva, the average daily rate was 17.4% lower, the occupancy level was 4.3 points lower and the revenue per available room was 26% lower. A quite significant difference that alerts about how much is behind in terms of profitability in the most important market segment.

Tab. 3: Urban tourism: Huelva city

Year	ADR (€)	Occupancy (%)	RevPAR (€)
2010	66.9	47.3	31.7
2011	66.3	48.7	32.3
2012	61.3	43.0	26.3
2013	60.6	46.3	28.0
2014	56.9	46.1	26.2
2015	59.4	47.1	28.0
2016	n.a.	n.a.	n.a.
2017	n.a.	n.a.	n.a.
2015-National Average Urban Dest.	83.3	66.9	55.7

n.a.: not available.

ADR: Average Daily Rate in €.

RevPAR: Revenue per Available Room in €.

Source: Exceltur. Barometer of Profitability and Employment in Spanish Tourism Destinations.

As for urban tourism, represented by the city of Huelva, the capital of the province is still an incipient tourist destination that is very far from the daily rates, occupancies and revenue levels of the national average in this segment. The comparison becomes untenable.

Finally, let's look at the evolution of the Average Daily Spending and the Total Spending generated by tourism in the province of Huelva (table 4).

Tab. 4: Average Daily Spending and Total Spending by tourists

Year	Average Daily Spending €	Total Spending € (*)
2010	47.46	557,857,526
2011	46.92	529,132,676
2012	48.09	557,945,643
2013	47.30	646,548,870
2014	47.55	575,779,674
2015	51.55	801,863,936
2016	54.60	819,698,050
2017	58.30 (**)	1,019,678,030

(*) Total nº of tourists x average stay x average daily spending.

(**) The lowest of all Andalusian provinces.

Source: In-house using data from IECA (Andalusian Tourism Situation Survey).

The effects of the recent economic crisis have been felt for a number of years. Up to 2015, it was not possible to exceed the level of average daily spending that was reached in 2008. As of that moment, growth has continued, registering in 2017 the highest volume of total expenditure. Various factors have contributed to this fact: the highest number of tourists (2,213,948), the highest average daily spending (€ 58.30) and an average stay that, although slightly lower than the peak reached in 2015 (8.3 days), is one the highest of the considered period (7.9 days).

In addition, it should be noted that, with the same number of incoming tourists, if Huelva had reached the regional levels of average daily spending (the lowest of all the Andalusian provinces) and average stay (also lower than the average), this province would have entered, in 2017, 211,454,173 € more. In the 2010-2017 period, these differences represent a total amount of € 2,342,621,768 that have been left to enter. As is evident, the generation of wealth does not necessarily depend on the amount of tourists: their profiles are decisive. In other words, a model based on volume and low profit margins (undifferentiated model) should be confronted to an alternative model based on fewer tourists but with a profile able to generate a higher level of expenditure and profit margin (differentiated model). In this contrast, the negative effects that overcrowding usually brings about should be also taken into account, from both the environmental (pressure on the natural environment, particularly) and social (congestion of public services, etc.) perspectives.

In short, low quality tourism generates low quality destinations at all levels. This is a reflection that is worth doing to avoid being dragged by that drift. In this sense, the proposal "THE PROVINCE OF HUELVA AS A TOURISM DESTINATION: VISION 2020"³ was an invitation to a collective reflection on the need to define its own and differentiated model, which should be renovated and updated for the next decade or so.

This vision must be the result of a process of co-creation with all the stakeholders in the destination. As Seneca (a Spanish-Roman philosopher) said: "There is no favourable wind for those who do not know where they are going". Thereby, a roadmap is required, knowing that a strategy is not a goal, but a consistent direction, which follows a pattern. And the first thing to do to define it is: "Know Yourself", following Socrates, the Athenian philosopher of ancient Greece. That is:

- Available resources and capabilities (tangible and intangible heritage, natural and human-made resources, financial resources and talented people).
- What the destination could "manufacture" and offer in an excellent, differentiated and unique way, which would define its "authenticity". Should it do the same things that others are already doing?
- Identify strengths and weaknesses to find out niches of specialization and differentiation.

And at the same time, look around, towards what is changing in the tourism industry, because nothing stands still: everything moves. In other words, investigate about the key trends reshaping the industry; the (current and potential) tourists' motivations and behaviours; the actions undertaken by competing destinations; experiences from which some learning is possible. In sum, identify opportunities and threats in the business environment, because, using a cinema slogan, "the truth is out there".

And all this to, finally, define the strategic positioning in the market:

- Communicating the desired message and values through the destination brand.
- With a clear delimitation of the type of tourists to be attracted.
- And offering products according to the characteristics of the segments chosen.

Besides, it must be beard in mind that, paraphrasing Julius Caesar, Emperor of Rome (phrase collected by the Greek historian Plutarch): "It is not enough for Caesar's wife to be respectable; she must also appear to be respectable". That is to say:

- Today the battle is not between products, but between perceptions, and marketing is the essential tool to win it.
- It is difficult to change the customers-tourists' opinions.
- The secret is in the tourist experience, having five ways to work on them: 1.-the perception (everything that comes to us through the senses); 2.-the feeling (waking up emotions); 3.-the thought (invite people to reflect); 4.-the action (behaviour and life-style); 5.-the relationship (human interaction, with social networks as the most current phenomenon supported on the Internet and all the complementary technological developments).

³ In Spanish: <http://alfonsovargassanchez.blogspot.com.es/2012/04/la-provincia-de-huelva-como-destino.html>

Therefore, the development of co-creation and innovation capabilities becomes an essential factor, even more in this case as a result of its relative disadvantage due to a peripheral location and the chronic deficit in transport infrastructures that makes accessibility to the destination harder. Only with a very attractive and competitive offer, rooted in the authenticity of the territory, these obstacles can be overcome and tourists be convinced that it is worth getting to Huelva. The fundamental thing is, in short, what tourists can do in the destination.

3. Challenge 2: Seasonality

This phenomenon is extremely sharp, being observed both through the monthly evolution of overnight stays in hotel establishments and indicators such as the seasonal amplitude (quotient between the highest and the lowest number of overnight stays on a monthly scale) and the rate of seasonality (quotient between the sum of the overnight stays in the three months of greatest affluence and the total of yearly overnight stays). The evolution of both indicators is shown in next tables.

The values reached in recent years by the seasonal amplitude indicator are displayed in table 5.

Tab. 5: Seasonal Amplitude

Year	Total Stayovers	Nationals Stayovers	Foreigners Stayovers
2010	11.023	11.534	9.395
2011	11.135	11.973	8.359
2012	11.566	13.039	12.718
2013	14.348	15.661	11.330
2014	17.755	21.802	14.453
2015	18.907	22.341	17.258
2016	14.283	12.512	25.109
2017	10.649	11.996	22.805
2017-Andalusia	3.478	3.831	3.747

Source: INE. Hotel Occupancy Survey (definitive data).

In overall terms, in 2017 the total number of hotel overnight stays in the peak month multiplied those of the valley month almost by eleven. However, the difference between the national and international market is very appreciable, almost doubling the latter (amplitude of almost twenty-three) the seasonality of the former (amplitude of twelve). Although at the national level the growth trend has been inverted in the last two years, recovering the values obtained at the beginning of current decade, the seasonality of the international market has not followed the same tendency. In any case, the values shown by this indicator are extremely high and well above the regional average.

Turning to the seasonality rate, the evolution of this indicator, which ranges between 0 and 1, is exposed below, in table 6.

Tab. 6: Rate of Seasonality

Year	Total Stayovers	Nationals Stayovers	Foreigners Stayovers
2010	0.481	0.512	0.401
2011	0.498	0.539	0.394
2012	0.501	0.541	0.427
2013	0.511	0.531	0.473
2014	0.514	0.523	0.488
2015	0.533	0.544	0.503
2016	0.487	0.513	0.445
2017	0.482	0.491	0.467
2017-Andalusia	0.373	0.394	0.358

Source: INE. Hotel Occupancy Survey (definitive data).

From this complementary point of view, this indicator tells us that almost half (48.2% in 2017) of the total overnight stays of the year are concentrated during the three months of the greatest tourist influx, which are the summer months. This figure is even slightly higher in the case of national tourism. The comparison with the regional data makes even more remarkable the very high seasonality that hits the province of Huelva.

In conclusion, all the indicators used register very high values of seasonality, a problem of concentration in time which is a direct consequence of a tourism development model too concentrated in the coast line and in the sun and beach segment, although in a process of change.

The regional government itself recognizes the acuteness of this problem in its document on “Strategies for the Management of Tourist Seasonality 2014-2020”, in which it states that: “In percentage terms, that is, the relation between the existing total offer in the province and the one that does not open in low season, Huelva is where the tourism seasonality is more pronounced, when taking out of the market up to 69.2% of its hotel beds”. Also, “Huelva is the Andalusian province with the highest concentration of hotel employment in the central months of the year”.

This is a widespread and old “illness”. This fact makes evident the difficulty of the task of just palliating it significantly. Is it a problem of supply or demand? How to get out of the vicious circle according to which if there is no demand there is no supply and if there is no supply there is no demand? When demand drastically decreases the establishments close, and with the supply at minimum the demand becomes even more depressed. The example of Nordic Walking in the province of Huelva, which is working well, shows us that it is more a problem of supply and market hyper-segmentation. In other words, a matter of being able to identify those market niches with specific motivations and possibilities to travel outside conventional holiday periods, and reach them with the appropriate message, channel and

offer. Connecting with the previous challenge, segmentation is fundamental to define the tourist model: trying to sell everything to everyone don't work in current markets.

4. Challenge 3: Quality

Just to introduce the idea of quality in tourism, let's take an inspirational quote by the Swiss hotelier César Ritz (1850 -1918): "Never say no when a client asks for something, even if it is the moon. You can always try, and anyhow there is plenty of time afterwards to explain that it was not possible".

Through the assessment of the trip made (in a 1-10 scale), the perception of quality expressed by tourists who have visited the province of Huelva, and its breakdown by concepts, has evolved as presented in table 7.

Tab. 7: Visit rating breakdown (1-10)

Year	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017-And.
Accommodation	7.6	8.0	8.0	8.3	8.3	9.3	8.6	8.5	8.3
Restoration	6.5	7.0	7.4	7.7	7.6	8.8	8.2	8.2	8.3
Entertainment-Leisure	6.3	6.7	7.1	7.5	7.4	8.5	7.7	7.2	8.2
Public transport	Bus	7.5	6.9	7.2	7.4	6.9	7.4	6.7	7.9
	Train	7.8	7.5	7.9	7.9	7.8	6.6	6.5	8.3
	Taxi	n.a.	n.a.	7.0	7.7	6.5	7.4	6.7	8.5
	Vehicle rental	6.8	7.3	7.7	7.7	7.5	8.4	7.2	8.2
Quality of tourist attractions	Beaches	7.2	7.7	7.6	7.6	7.7	7.9	8.3	8.2
	Landscapes. nature parks	7.3	7.4	7.6	7.8	7.9	8.6	8.6	8.6
	Urban areas	7.1	7.2	7.4	7.4	7.5	7.8	8.0	8.4
Citizen safety	6.7	7.3	7.4	7.5	7.4	8.2	7.9	8.0	8.5
Healthcare	6.4	6.9	7.1	7.4	7.4	7.8	7.5	7.5	8.1
Customer services	7.0	7.4	7.8	7.9	8.2	8.9	8.5	8.6	8.6
Price/service relationship	7.3	7.5	7.7	7.5	7.6	8.7	8.1	8.0	8.4
Communications network	7.0	7.5	7.7	7.7	7.8	7.7	7.6	7.6	8.0
Cleanliness	6.2	6.7	7.4	7.5	7.5	7.3	7.8	7.4	8.0
Traffic levels	6.4	6.7	7.3	7.6	7.7	7.9	7.5	7.4	7.8
Tourist signposting	6.7	7.1	7.5	7.4	7.7	8.0	7.8	7.8	8.0
Tourist information	7.1	7.2	7.4	7.9	8.1	8.1	7.9	8.0	8.4
Cultural heritage	6.9	7.4	7.6	8.0	8.2	8.1	7.7	6.9	8.4
Golf infrastructures	6.8	7.6	7.5	7.7	8.2	8.0	7.6	7.6	8.4
Ports and nautical activities	7.1	7.8	7.3	7.6	7.6	7.8	7.2	7.3	8.7

n.a.: not available.

Source: IECA (Andalusian Tourism Situation Survey).

The following are the main conclusions that have been extracted:

- With the exception of 2015, the synthetic perception index is repeatedly below the regional average (see table 8).

Tab. 8: Synthetic perception index (1-10)

Year	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Synthetic Perception Index	6.9	7.2	7.5	7.7	7.6	8.1	7.8	7.7
Difference with respect to Andalusia	-0.3	-0.4	-0.5	-0.4	-0.6	0.1	-0.3	-0.6

Source: IECA (Andalusian Tourism Situation Survey).

- Based on the last available data, public transport, the appreciation of cultural heritage, ports and nautical activities, together with the offer of entertainment and leisure, are the main attributes to be improved.
- With years of worse performance, the number of blue flag beaches doesn't raise (table 9).

Tab. 9: N° of Blue Flags awarded

Year	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
N°	8	7	8	8	6	6	3	8

Source: in-house using data from the Association for Environmental and Consumer Education (ADEAC).

- Very reduced (and with a downward trend) number of establishments with Q certification of Tourism Quality, 9 in 2017, with the following breakdown: 3 hotels and tourist apartments, 1 tourist information office, 4 beaches and 1 company of industrial tourism. However, there are 10 restaurants recommended in the Michelin Guide of that year, one of them awarded with one star.

Therefore, it is evident that there is plenty of room for quality improvement and its perception as a source of competitiveness and differentiation, except in very few attributes very well ranked, particularly natural resources (beaches, landscapes, nature parks).

5. Challenge 4: Diversity of markets

The percentage distribution of total number of overnight stays is displayed in table 10.

Tab. 10: Distribution of total stayovers (%)

Year	Nationals	Foreigners	Total
2010	73.37	26.63	100.00
2011	74.62	25.38	100.00
2012	70.75	29.35	100.00
2013	74.82	25.18	100.00
2014	74.90	25.10	100.00
2015	72.52	27.48	100.00
2016	67.04	32.96	100.00
2017	63.51	36.49	100.00
2017-Andalusia	44.40	55.60	100.00

Source: INE. Hotel Occupancy Survey (definitive data).

The market of the province of Huelva remains dependent on national tourism by almost two thirds. However, in this period there is a tendency towards a greater weight of international tourism, clearly manifested in the last two years. Recall that there was a time when the number of overnight stays of foreigners came to represent up to 47.26% of total overnight stays, peak that was reached in 1985.

Regarding the national market, table 11 shows the percentage distribution of overnight stays by region of origin.

Tab. 11: Domestic market (distribution of stayovers)

Year	Andalusia	C. of Madrid	Extremadura	Other Com.	Total
2010	47.20	15.89	7.47	29.44	100.00
2011	47.25	16.36	8.34	28.05	100.00
2012	51.37	15.75	7.49	25.39	100.00
2013	44.81	15.12	7.95	32.12	100.00
2014	46.25	14.71	7.70	31.34	100.00
2015	45.49	14.11	7.61	32.79	100.00
2016	43.12	16.91	8.33	31.64	100.00
2017	43.43	16.01	7.65	32.91 (*)	100.00

(*) Castilla-León stands out with 7,45%.

Source: INE. Hotel Occupancy Survey (definitive data).

As a result, Andalusia and Madrid concentrate around sixty percent of the national tourism that Huelva receives. Only the first of these regions has an average stake of around forty-five percent, although it tends to be reduced. Therefore, the concentration of demand is very noticeable. However, recent years show signs of greater geographical diversification, although still slight. Maintaining the loyalty of traditional markets is important, but also opening new sources of tourist arrivals.

Concerning the international market, the evolution of the percentage distribution of overnight stays by country of origin is as revealed in table 12.

Tab. 12: Foreign market (distribution of stayovers)

Year	Germany	Portugal	UK	Others	Total
2010	27.81	17.63	18.27	36.29	100.00
2011	24.19	16.57	19.23	40.01	100.00
2012	21.90	11.46	21.14	45.50	100.00
2013	24.68	10.78	20.45	44.09 (a)	100.00
2014	24.82	13.62	20.08	41.48 (b)	100.00
2015	17.91	14.14	18.66	49.29 (c)	100.00
2016	20.20	19.28	22.27	38.25 (d)	100.00
2017	22.25	16.96	16.73	44.06 (e)	100.00

(a) France exceeds Portugal, with 13.20 %

(b) France exceeds Portugal, with 13.71 %

(c) France exceeds Portugal, with 14.36 %

(d) France stands out, with a 10.81%

(e) France (9.12%) and Netherlands (8.13%) stand out.

Source: INE. Hotel Occupancy Survey (definitive data).

These figures show a pretty strong concentration of the markets of origin in three countries (always representing over half of the total overnight stays of international tourists): Germany, Portugal and United Kingdom, although with different behaviours. They are followed by France and Holland, although distantly. However, there is no clear trend in terms of geographical diversification of the international source markets.

In sum:

- Only recently, in the last two years, international tourism has begun to increase significantly, but still very far from its weight at regional level. National tourism still holds the vast majority of the stake (around two thirds).
- At national level, recent years show signs, although modest, of greater geographical diversification of source markets, with a more relevant presence of Communities such as Extremadura and Castilla-León.
- At international level, in spite of its greater weight, as referred above, there is no a clear evidence of its geographical diversification.

6. The definitive challenge: from destination promotion to destination management

The model being implemented has led to a situation characterized by:

- A level of average daily spending and an average stay period significantly lower than the regional figures, although with a recent trend to reduce the gaps.
- With the highest degree of seasonality of the Andalusian provinces, and without a clear evidence of correction, neither in absolute nor relative terms compared to regional data.
- A growing concentration (and pressure) on the coast line.
- Lower hotel occupancy rates than destinations considered direct competitors.
- Vacation as the almost exclusive visit motivation. Other reasons to travel to a destination, such as business and MICE (meetings, incentives, conferences and exhibitions), have a minimal expression, practically absent, in the case of Huelva.
- A perception of quality / satisfaction repeatedly below the regional average, with very few outstanding attributes.
- A tourism dominated by its domestic character, with an international market that only very recently has recovered some traction increasing its relative weight, although still far from the 47% of the total overnight stays that it represented in 1985.

Besides, “non-regulated overnight stays (that is, those that take place in uncontrolled or non-regulated places, such as non-legalized apartments and private homes) have a weight almost ten points higher in the case of the province of Huelva, where hotel overnight stays represent eight points less than in the regional whole. These severe disparities are a reflection of a development model in which residential tourism (second residences and apartments / unregulated rental housing) has prevailed in excess, causing a parallel economy and an exaggerated unfair competition, which does not favour the destination image” (Vargas-Sánchez, 2013, p.116).

Taking into account this reality, the question is whether, in addition to promoting the destination more (with more budget) and better (seeking maximum return of the promotional actions), and to claim improvements in accessibility via transport infrastructure (better roads, rail and airport connections), which are the repeated mantras between politicians and business representatives, something else should be done.

The problem is that what should be done, of crucial importance, is about working on the tourism development model and the capacity to organize / coordinate all the stakeholders involved. There are many pieces to put together in this puzzle: institutional and business cooperation, brand management, quality and environment management, heritage management, internal mobility management, support for entrepreneurs, professional training, involvement of local communities, control of the non-regulated offer (even illegal), etc.

It is a question, then, of a tourism and organizational model:

- That allows raise the level of tourists' expenditure and extend their stay. This is not a question of number of tourists only, but of types of tourists, that is of market segmentation and offer.
- That creates new motivations (MICE, for example) and enhances products (such as

golf or “outdoor” tourism, that is, in contact with nature, the most highly valued attribute of this destination) that contribute to a progressive seasonality reduction and, therefore, to a generation of more activity out of the summer months.

- That makes it possible for the inland counties-municipalities to benefit more from tourism flows, with a less territorially unbalanced model.

In other words, it is a question of model definition, since it is still pending to specify:

- Who we want our customers to be. From a destination perspective (regardless of the particular strategies of each company), to the question what is our target market, the answer cannot be that any type of tourist is fine or just the more tourists the better. Let's have a look at what has happened, and continues to happen, in some Spanish coastal destinations, in which others have made the decision for them and have turned these places into destinations for “drunkenness tourism”, to give an example. Is this what is best for us?
- What we sell, what is our value proposition, how we differentiate ourselves from the competition. If the starting point is the aspiration of not being perceived as an undifferentiated destination, in which the key (possibly single) variable in the purchase decision is price, we must understand that selling everything to everyone is a losing bet: the market does not work in that way. How much are our customers willing to pay for what the destination offers? Is our destination expensive or cheap?
- What resources, of all kinds, we need for this value proposition to be successful...and realistic. There is no doubt that one of these resources, as already mentioned, is the endowment of better transport infrastructures, but depending on the desired model (a mass tourism model? ...a destination like many others?) some infrastructures will have more priority than others.

And in addition, this is a question of organization and coordination, that is, of moving from mere promotional campaigns to a genuine destination management: marketing is necessary, but it is not enough; commercial action has to be part of a comprehensive plan for managing the destination.

Is there any organization capable of leading the complex task of fitting all the pieces of this big mosaic? Moving toward towards the creation of a destination management body is a fundamental need, a body based on the profound commitment of the various stakeholders, in a kind of public-private-people partnership (public entities, business associations and residents in local communities). This managing body would have the mission of putting order in the tourist labyrinth and of leading, firstly, the unavoidable debate aimed to achieve an ample consensus on the definition of the desired tourism model, able to provide the necessary direction; and secondly, to establish consistent short, medium and long term measures to make it progressively real. It is worth to be noted that this work can only be undertaken with rigor if the necessary information to make good decisions is available, at the same time that is fed by an innovative spirit, that is required now more than ever. Therefore, the participation of knowledge agents in this managing organization is essential, although it is often overlooked.

In sum, what has been argued can be synthesized in the following four vectors:

- An explicit long-term strategy (knowing what we are looking for and why and for what we do what we do). Rethink what has been done until now in light of our specific reality and the trends that shape contemporary tourism. Plan orderly and move away from unsystematic impulses.
- Organizational capacity to execute and periodically review the established roadmap (plan), as well as coordinate the efforts of the diverse actors involved.
- A proactive attitude to inject in the agents of the sector fundamental action guidelines to increase the destination competitiveness (such as collaborative work, business intelligence/analytics based on market monitoring, innovation in a broad sense -not technological only-).
- A permanent support in the knowledge agents (universities mainly).

The objectives of this chapter don't allow to go deeper in this proposal, but, in line with it, its configuration accordingly with the requirements of the so-called Smart Tourist Destinations (STDs) would be a bet well aligned with the most current developments in this field, which in Spain find support in two standards: UNE 178501: 2018 (on management system's requirements for STDs) and UNE 178502:2018 (on indicators and tools for STDs).

7. Final reflection: the labour market

Changes in this sector, very marked by technological developments, open up new employment horizons. The labour market in the tourism industry of the 21st century should not be seen only as seeking traditional and low value added jobs (waiters, cleaners, kitchen personnel, monitors for recreational and entertainment activities, receptionists ...) but open to new professional profiles and niches of highly qualified employment, such as those linked to quality, environment and security management (due to the continued implementation of standards in these areas), planning and destination management, the commercial function (revenue manager, channel manager, community manager), cultural manager, innovation manager, digital documentalists, specialists in augmented and virtual reality, etc.

Tourism is therefore a dual industry: in its traditional face it is a labour-intensive economic sector, but limited by its high seasonality and by the low added value of these jobs; in its most current face, it is a sector that is becoming more and more intensive in knowledge, in technology and, therefore, with much higher added value. This last face is the one that characterizes tourism nowadays and the one that generates the most employment and self-employment opportunities. Who does not apply R & D, and innovation, to tourism will not prosper.

In short, the double technological / commercial profile is more and more demanded: competences in both domains are increasingly needed. Also, remember what was expressed above in relation to the tourism model: low quality tourism generates low quality destinations at all levels, also in its labour side.

However, official statistics still do not reflect this duality and remain anchored in the aforementioned traditional profiles, grouping the tourism activities in four groups: hotels

and other accommodation, restaurants, tourist transport and other activities. Thus, for the year 2017, the distribution of Social Security affiliations in the referred branches of activity, for the province of Huelva and the whole Andalusian region, is as follows (table 13):

Tab. 13: Distribution of Social Security affiliations

%	Hotels	Restaurants	Transport	Others	Total
Huelva	20.6	63.6	5.4	10.4	100.0
Andalusia	15.3	64.2	7.3	13.2	100.0

Source: Employment in the tourism sector of Andalusia, 2017. Junta de Andalucía.

Finally, a couple of extra figures (of the same year and source) to characterize the labor market in the tourism sector of Huelva. This is the Andalusian province with the highest temporary employment rate: 59.4% of total contracts are temporary contracts (against 50.8% of regional average). In the same manner, it is the Andalusian province with the highest percentage of fixed-discontinuous workers: 13.0% (against 8.5% of the regional average). Consequently, this situation reinforces the severity of challenge 2, referred to above: a very seasonal economic activity generates a very seasonal labor market, with the drawbacks that this entails.

8. Concluding remark

Consistently with the analysis performed, the big question is whether this is the model of tourism development to which this territory, blessed by nature, is doomed or if, on the contrary, it can be reoriented. To move in this direction, the first step is open the eyes, becoming aware of reality and firmly committing to change it. Doing it is not an easy task: all the ingredients of a VUCA context (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) are given, but to do so Prof. Golinelli (2010) left us the most useful of the tools: the systemic approach, to be applied, in this case, to the governance of a tourist destination. Let's make use of his legacy.

My sincere thanks to Prof. Golinelli for all the wisdom you have shared with the academic community during your long and prolific career. Now it is our responsibility to use it in the best possible way. Here there is a new opportunity, as described in this chapter.

References

- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA PROVINCIA DE HUELVA (2015). *Diagnóstico del Sector Turístico en la Provincia de Huelva*. Dictamen 5-2015. Retrieved July 6, 2018, from http://www.diphuelva.es/export/sites/dph/ces/galleries/documentos/DICTAMEN_5_2015l2.pdf
- GOLINELLI, G. (2010). *Viable Systems Approach (VSA). Governing business dynamics*. Milan: CEDAM.
- INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA, IECA (several years). *Estadísticas de Turismo*. Retrieved July 6, 2018, from https://www.juntadeandalucia.es/institutoestadisticaycartografia/temas/est/tema_turismo-en.htm
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, INE (several years). *Estadísticas de Hostelería y Turismo*. Retrieved July 6, 2018, from http://www.ine.es/dyngs/INEbaselen/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576863
- JUNTA DE ANDALUCÍA (2014). *Plan de Calidad Turística de Andalucía 2014-2020*. Retrieved July 6, 2018, from <http://www.juntadeandalucia.es/turismoycomercio/publicaciones/143472232.pdf>
- JUNTA DE ANDALUCÍA (2014). *Estrategias para la Gestión de la Estacionalidad Turística 2014-2020*. Retrieved July 6, 2018, from <http://www.juntadeandalucia.es/organismos/turismoydeporte/consejeria/sobre-consejeria/planes/detalle/61046.html>
- JUNTA DE ANDALUCÍA (2017). *Plan Estratégico de Marketing Turístico de Andalucía Horizonte 2020*. Retrieved July 6, 2018, from http://www.andalucia.org/en/professional/plan-estrategico-de-marketing-turistico-de-andalucia-horizonte-2020/?set_language=en
- JUNTA DE ANDALUCÍA (2018). *Empleo del sector turístico en Andalucía: zonas y provincias. Año 2017*. Retrieved July 6, 2018, from http://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/publicaciones/estadisticas/empleo_2017_zonas_provincias.pdf
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (2013). *El turismo en la provincia de Huelva: de dónde venimos, dónde estamos y hacia dónde queremos ir? El observatorio que nunca existió*. Huelva: Vargas-Sánchez, A. ISBN 978-84-695-8500-9. Retrieved July 6, 2018, from <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/7209?locale-attribute=en>

IL TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE PER LO SVILUPPO DELLE AREE DEBOLI

Alfio Cariola¹ e Mariacarmela Passarelli²

SOMMARIO: Introduzione. – 1. I fattori di sviluppo dei territori. – 2. L'ecosistema innovativo nelle regioni Meridionali. – Conclusioni. – Bibliografia.

Introduzione

L'enciclopedia Treccani definisce la scienza (dal latino *scientia*, ossia “conoscenza”) come “l'insieme delle discipline fondate essenzialmente sull'osservazione, l'esperienza, il calcolo, o che hanno per oggetto la natura e gli esseri viventi, e che si avvalgono di linguaggi formalizzati [...]”. Essa fu inizialmente concepita (à la Galilei) quale sapere alternativo alle conoscenze e alle dottrine tradizionali (relative al modello aristotelico-tolemaico) in quanto sintesi di esperienza e ragione, nonché acquisizione di conoscenze verificabili e da discutere pubblicamente e liberamente.

Il ruolo della scienza è nel tempo cresciuto dal punto di vista sociale, istituzionale, metodologico e culturale, diventando uno degli aspetti caratterizzanti, anche per le innumerevoli applicazioni tecniche, del mondo contemporaneo e dei valori culturali che lo connotano. Adottando una logica di processo, è possibile individuare la nuova conoscenza come output primario della scienza. La scienza, infatti, è un sistema di conoscenze ottenute attraverso un'attività di ricerca prevalentemente organizzata e con procedimenti metodici e rigorosi, allo scopo di giungere a una descrizione, verosimile, oggettiva e con carattere predittivo, della realtà e delle leggi che regolano l'occorrenza dei fenomeni.

In ambito economico, manageriale e organizzativo la conoscenza ha assunto nel tempo varie connotazioni. Secondo Davenport (1954), la conoscenza «è una combinazione fluida di esperienza, valori, informazioni contestuali e competenza specialistica che fornisce un quadro di riferimento per la valutazione e l'assimilazione di nuova esperienza e nuove informazioni. Essa si origina e viene applicata attraverso i conoscitori. Nelle organizzazioni la conoscenza risulta legata non solo ai documenti, ma anche alle procedure e ai processi organizzativi, alle pratiche e alle norme». La conoscenza può essere inclusa in manufatti, macchinari, impianti in forme trasferibili quali, per esempio, la documentazione, le pubblicazioni, i testi, i brevetti e le licenze (conoscenza esplicita), ma anche nel patrimonio di conoscenze ed esperienze della forza lavoro e delle organizzazioni (conoscenza del saper fare e del saper far fare, ossia conoscenza tacita; Nonaka e Takeuchi, 1995).

La conoscenza, applicata a specifici ambiti, genera, a sua volta, tecnologia. Il termine “tecnologia” si trova a volte associato al termine “scienza” in maniera tanto profonda da confonderne il significato; ciò deriva dal fatto che il metodo scientifico è un'importante

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese Università della Calabria.

² RTDB di Economia e Gestione delle Imprese Università della Calabria.

sorgente di tecnologia e strumento potente per produrre in maniera sistematica tecniche efficaci³.

Ogni tecnologia possiede una componente esplicita (macchine, strumenti, utensili, manuali, processi), che si identifica con il concetto di “informazione”, e una componente tacita (cultura, abilità nascoste, interazioni indirette e secondarie tra le parti, euristiche decisionali, rapporti informali), che invece si identifica con il concetto di “competenza”. In buona sostanza la tecnologia non ha che due modi di esistere: l’informazione e la competenza. Nel primo caso, ha piena autonomia: ciò significa che è facilmente trasferibile, soprattutto se codificata (brevetto o pubblicazione) e può, quindi, costituire un fattore di produzione specifico. Nella seconda forma, essa non possiede alcuna autonomia, è incorporata nel fattore lavoro (*embedded*) e, pertanto, è indissociabile da questo.

Grazie al processo di innovazione la scienza diventa un’applicazione concreta e, mediante lo sviluppo di una tecnologia, si concretizza in un prodotto vendibile sul mercato con un significativo impatto sociale ed economico su consumatori e sistema industriale in generale. Il passaggio dall’invenzione all’innovazione, dunque, si concretizza solo se si mette in atto un processo di trasferimento tecnologico e la tecnologia diventa un prodotto disponibile per il mercato.

Il consolidamento dei processi di trasferimento tecnologico ha portato nel tempo alla disintegrazione verticale delle attività legate allo sviluppo di nuovi prodotti/processi e, attraverso la compravendita diretta di nuove conoscenze tecnologiche, ha determinato la nascita di nuovi mercati capaci di assegnare un valore (un prezzo) a tali conoscenze innovative. Un ruolo centrale nello sviluppo di questi mercati intermedi di compravendita di conoscenze tecnologiche è stato svolto dall’affinamento degli strumenti di gestione di conoscenze e tecnologie. Se, da un lato, è vero che nei contesti altamente innovativi l’informazione è alla portata di un click e mal sopporta limiti e confini (ed è, quindi, globale per natura), dall’altro, gli scambi di conoscenza, soprattutto tacita e implicita (Nonaka e Takeuchi, 1995), rimangono ancora in larga parte un fenomeno *locally-based* (Audretsch e Feldman, 2004). In tale prospettiva, la fortuna attualmente riscossa dai Sistemi Locali Innovativi (LIS), sia da un punto di vista di centralità nelle policy pubbliche sull’innovazione sia nell’attenzione della comunità scientifica, testimonia ulteriormente il rilievo della scala locale persino nell’era dell’innovazione aperta (Cooke et al., 2004).

Sulla base di tali considerazioni, questo contributo ha l’obiettivo di analizzare dal punto di vista teorico le principali variabili legate alla conoscenza e alla tecnologia e in grado di generare sviluppo nei sistemi locali; inoltre, mediante l’analisi di dati secondari raccolti mediante la consultazione di fonti autorevoli, si propone di fotografare la propensione all’innovazione e i principali bisogni degli stakeholders che operano nelle regioni del Meridione.

Il lavoro si sviluppa a partire dall’analisi della letteratura relativa ai fattori di sviluppo dei sistemi locali, per concentrarsi poi sull’analisi qualitativa del contesto macroeconomico delle regioni meridionali (Abruzzo, Molise, Basilicata, Campania, Puglia, Calabria) e giungere infine alla possibile individuazione dei possibili strumenti e metodologie che gli

³ “Tecnologia” è una parola composta che deriva dal sostantivo greco τεχνολογία (*tékhnē-loghía*), letteralmente “discorso (o ragionamento) sull’arte”, dove con arte si intendeva, sino al secolo XVIII, il saper fare. In sintesi, si tratta dell’applicazione della scienza al lavoro.

organi di governo dei sistemi locali “deboli” possono utilizzare per incentivare lo sviluppo attraverso relazioni di consonanza e risonanza con il sovrasisistema dell’innovazione (Golinelli, 2000;2005; Cariola, 2001).

1. I fattori di sviluppo dei territori

La letteratura sui sistemi locali innovativi è ricca di contributi che analizzano le variabili che impattano sulle performance innovative e dello sviluppo locale.

Alcuni lavori presenti in letteratura (Bonaccorsi e Nesci, 2006; Lissoni, 2010) suggeriscono che il possesso di alcuni asset non sostituibili da parte degli atenei e degli enti di ricerca genera performance di trasferimento tecnologico superiori nei territori. Con riferimento agli operatori della ricerca tale filone di letteratura evidenzia che la collaborazione tra sistema della ricerca, sistema delle imprese e sistemi territoriali acquista maggiore efficacia in termini di consonanza e risonanza laddove a livello di ricerca condotta e sviluppata prevale quella applicata. Baldini *et al.* (2007) hanno dimostrato che i network dei ricercatori-inventori di brevetti risultano più ampi, connessi e complessi rispetto a quelli dei loro colleghi che non hanno mai depositato un brevetto. La propensione verso la ricerca applicata, elemento, dunque, cardine per lo sviluppo, può essere misurata, come suggerito da diversi contributi, attraverso, ad esempio, il numero di brevetti (depositati e concessi) dei quali gli operatori della ricerca sono inventori. Secondo Klevorick *et al.* (1995) le università e gli enti di ricerca rivestono un ruolo cardine nei processi di supporto alla generazione di innovazione territoriale, soprattutto nei settori in cui i nuovi risultati della ricerca accademica sono strettamente legati all’innovazione industriale.

Con riferimento alle imprese, come noto lo sviluppo economico di molti paesi industrializzati è fondato sulle piccole e medie imprese (PMI) che costituiscono, intorno alle grandi imprese, la base per la formazione di un solido tessuto industriale e contribuiscono allo sviluppo delle principali variabili macroeconomiche. In passato il tema della dimensione aziendale nella promozione dell’innovazione ha diviso gli studiosi tra chi sosteneva che la piccola impresa costituisse il veicolo primario attraverso la quale le nuove idee sono sviluppate (Gilder, 1988) e chi affermava che solo la grande impresa possa avere a disposizione le risorse necessarie per affrontare consistenti progetti di ricerca. Le PMI spesso non possiedono unità formali di ricerca e sviluppo (Sterlacchini, 1990) e l’attività innovativa è svolta secondo modalità non strutturate da personale normalmente dedicato ad altre mansioni e può essere condizionata dalle dimensioni maggiori dei clienti e dei fornitori (Holmlund e Kock, 1996). Tali attività non convenzionali di R&S sono particolarmente diffuse nelle PMI, soprattutto tra quelle che operano in settori maturi. In anni recenti, alcuni studi hanno cercato di contabilizzare l’insieme dell’attività innovativa e evidenziando che le PMI hanno introdotto un maggiore tasso di innovazioni per dipendente rispetto alle grandi imprese. Questo risultato è stato interpretato affermando che le piccole imprese sono più innovative o efficienti rispetto alle grandi imprese (Rothwell, 1994; Cohen e Klepper, 1996) e che sono più propense ad avviare rapporti di collaborazione con il sistema della ricerca. Nonostante la loro importanza, nelle PMI i processi di sviluppo prodotto sono spesso scarsamente formalizzati per la loro caratteristica di pervasività interna alle

varie funzioni aziendali e per il forte contenuto di rischio insito in qualsiasi attività innovativa. Infatti, si tratta per l'impresa di individuare i reali bisogni dei clienti e di realizzare attorno a essi nuovi prodotti utilizzando le proprie competenze tecnologiche con un livello accettabile di rischio a fronte di realistiche previsioni di ritorno economico. Diversi studi individuano una serie di difficoltà delle PMI nel realizzare processi innovativi. In particolare, alcuni sottolineano come le PMI abbiano limitate risorse e competenze per condurre attività di ricerca e sviluppo, altri evidenziano la difficoltà nell'attivare legami esterni, altri ancora la limitata disponibilità di personale specializzato e la scarsa capacità di assorbimento di competenze esterne. La soluzione risiede, dunque, nella capacità delle PMI di aprirsi verso l'esterno, guardando in particolare al patrimonio di competenze e risultati presenti nel mondo della ricerca scientifica. Il contesto è quello *dell'open innovation* (Chesbrough, 2003), dove l'innovazione non nasce più nel chiuso dei laboratori dell'impresa, ma all'interno di reti articolate che coinvolgono ricercatori, imprenditori, policy maker. Breschi e Lissoni (2001) hanno, inoltre, sottolineato l'importanza delle "esternalità della conoscenza spaziale", rilevando che le imprese che operano nei pressi di importanti fonti di conoscenza tendono a essere più innovative delle imprese rivali collocate altrove. Gli autori hanno evidenziato altresì l'importanza di aumentare la ricerca empirica relativa alla diffusione della conoscenza locale verso una migliore comprensione della sua natura e delle caratteristiche principali che la caratterizzano, gli spillovers territoriali. Successivamente, gli stessi autori (Breschi e Lissoni, 2009) hanno messo, in evidenza che anche la vicinanza sociale e cognitiva tra gli agenti (spillovers e fruitori di ricerca) potrebbe essere importante quanto la concentrazione geografica.

Altri studi si sono focalizzati sull'appartenenza dei produttori di tecnologie (donor) alle cosiddette "reti dell'innovazione" (Passarelli, 2017; Passarelli *et al.*, 2018), evidenziando come l'attività di networking costituisca un fattore particolarmente rilevante per lo sviluppo delle imprese e dei territori. Nel campo industriale, infatti, è stato riscontrato che l'esistenza di queste reti abbia comportato forti benefici per le imprese che operano nel campo delle tecnologie, a livello di capacità e produttività delle attività di ricerca e sviluppo.

Un altro filone di ricerca (Suresh and Ramraj, 2012; Clarysse *et al.*, 2011; 2014; Isenberg, 2010; Kopczynska e Ferreira, 2018) si è concentrato sulla propensione all'imprenditorialità quale leva per lo sviluppo locale. Prahalad (2005) sottolinea che un ecosistema imprenditoriale non solo può fungere da catalizzatore per accelerare il progresso economico, ma anche da motore principale per le economie in declino. Motoyama e Knowlton (2017) hanno dimostrato che la presenza di strutture di trasferimento tecnologico a supporto del sistema industriale genera spillover positivi sull'imprenditorialità. Alcuni autori (Hitt *et al.*, 2002) evidenziano come esistano fattori che facilitano o, se carenti, ostacolano lo sviluppo imprenditoriale: la dotazione di risorse pubbliche (Cariola, 2001), la dotazione di conoscenze scientifiche di base presenti sul territorio, la presenza di adeguate competenze e skills. Secondo Cohen (2006), sono nove i fattori principali che favoriscono l'imprenditorialità: le reti di relazioni formali e informali, le Università, il governo, i servizi professionali e di supporto (es: incubatori⁴), i servizi di capitale e il

⁴ Gli Incubatori sono strutture che accolgono i progetti d'impresa, incentrati su prodotti e servizi innovativi, per trasformarli in business plan e in startup da lanciare sul mercato. Forniscono spazi fisici, infrastrutture logistiche ed aree condivise, servizi di supporto gestionale, tutoring e consulenza specialistica all'impresa. Pos-

pool di talenti. Risulta evidente che è proprio la presenza di cluster ben strutturati sul territorio a generare un effetto positivo sulla creazione di impresa (Romero e Montoro 2008). Nei cluster si raggiunge un equilibrio tra cooperazione e concorrenza che accresce la produttività delle imprese, potenzia l'innovazione e la propensione all'imprenditorialità. Il cluster fornisce incentivi per l'ingresso di nuove società e/o nuove start-up. Bernardez (2009) ha mostrato come gli ecosistemi imprenditoriali abbiano creato una significativa ripresa economica in Argentina, nel Regno Unito, in USA, in Israele, in India, in Cina e in Messico, nonostante condizioni economiche e sociali in alcuni casi sfavorevoli. Lo stesso autore ha evidenziato, inoltre, che gli ecosistemi imprenditoriali sono stati generati attorno a specifiche vocazioni dei territori, come ad esempio il turismo, la gastronomia e l'ospitalità in Argentina; il software e l'high-tech per la Silicon Valley; la finanza per Wall Street e Londra; la manifattura per la Cina; l'ingegneria e i processi aziendali in outsourcing per l'India.

2. L'ecosistema innovativo nelle regioni Meridionali

L'analisi della letteratura pone in evidenza alcuni fattori particolarmente significativi per lo sviluppo locale: la propensione del sistema scientifico verso la ricerca applicata, la propensione delle imprese *all'open innovation*, la propensione dei territori all'imprenditorialità. Il tutto incastonato in un ecosistema rivolto sempre più verso la collaborazione tra stakeholders e la generazione dell'innovazione. Si tratta di variabili legate al processo di innovazione mediante il quale la scienza diventa un'applicazione concreta e la tecnologia si concretizza in un prodotto vendibile sul mercato, con un significativo impatto sociale ed economico sui consumatori e sul sistema industriale in generale.

Appare interessante, nell'ottica di quanto esposto, approfondire le peculiarità del contesto innovativo delle regioni meridionali; l'analisi condotta e di seguito proposta utilizza dati secondari raccolti mediante consultazione di fonti autorevoli: European Innovation Scoreboard (2018), ISTAT, banche dati MIUR e banche dati UIBM.

Con riferimento al patrimonio di conoscenze e competenze, il personale di ruolo delle Università Italiane (composto da professori di I e II fascia, ricercatori a tempo indeterminato e determinato (tipo A e B) e titolari di assegni di ricerca risulta così distribuito:

sono quindi essere considerati facilitatori per lo sviluppo, la crescita e l'accelerazione imprenditoriale, con un impatto positivo sull'economia locale e la competitività del territorio.

Tab. 1: Personale di Ruolo negli Atenei

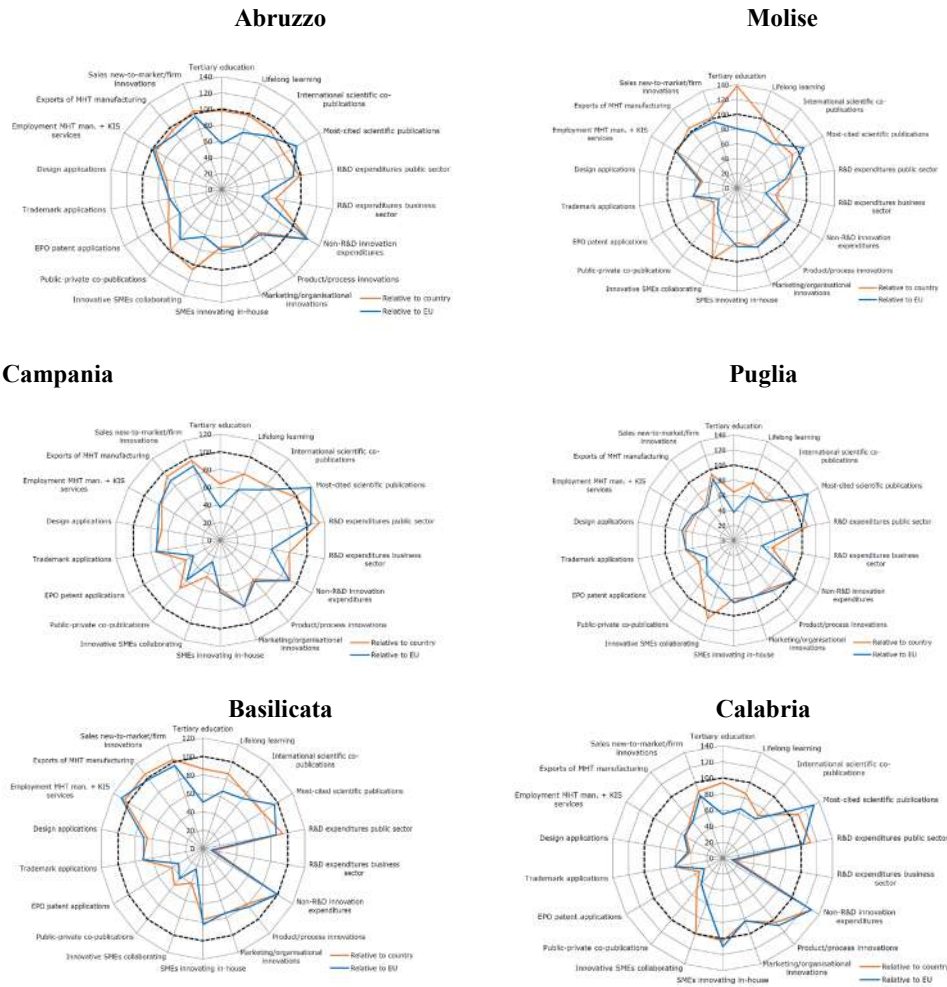
Regione	Totale personale di Ruolo	% rispetto al totale delle regioni meridionali	% rispetto al totale Italia
Abruzzo	1730	13,38	2,55
Basilicata	348	2,69	0,51
Calabria	1510	11,68	2,22
Campania	5907	45,68	8,70
Molise	315	2,44	0,46
Puglia	3121	24,14	4,60
Totale Regioni Meridionali	12931	100,00	19,04
TOTALE Italia	67917		100

Fonte:<http://dati.ustat.miur.it/dataset/2017-personale-universitario/resource/936a30cd-a027-4066-9cde-d648116b4408>

Si tratta di un importante patrimonio che costituisce circa il 20% dell’intero “capitale intellettuale” che opera in Italia.

Lo European Innovation Scoreboard (2018) evidenzia un’inversione di tendenza nelle regioni meridionali che si posizionano tutte come “moderate innovator”. I grafici che seguono evidenziano i principali indicatori rilevati nelle regioni del meridione d’Italia (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise e Puglia) confrontati con quelli nazionali (Italia) ed Europei.

Graf. 1: Regional Innovation Scoreboard

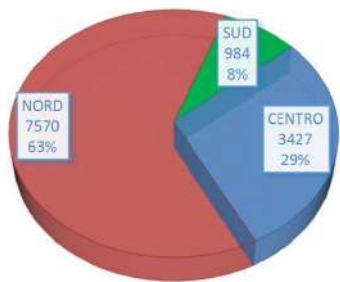


Fonte: ns elaborazione dati Report Regional Innovation Scoreboard (2018)

Analizzando i grafici emerge che per tutte le regioni (eccetto per la Basilicata) il valore più alto è quello relativo alla reputazione del sistema delle ricerca (indicatore Most-cited Scientific publication); Abruzzo e Calabria hanno registrato un valore elevato per le spese di innovazione legate al marketing, all’organizzazione e non alla pura R&D; la Calabria ha registrato un valore elevato per l’innovazione delle PMI (SMEs innovating in-house); Abruzzo e Basilicata hanno registrato un valore elevato dell’indicatore Employment MHT +KIS services.

Con riferimento alla propensione alla ricerca applicata e, quindi, al deposito di brevetti, l’ultimo rapporto Patsiris (2016) evidenzia che, nel 2015, la distribuzione dei brevetti per area geografica risulta essere la seguente:

Graf. 2: Distribuzione geografica dei brevetti



Fonte: Report Patsiris (2016)

Il Sud limita la protezione brevettuale al territorio nazionale, mentre gli Enti di ricerca che si collocano al centro nord hanno una marcata vocazione internazionale che li porta a estendere la protezione brevettuale anche nei mercati esteri. Tale dato è coerente con quanto evidenziato dal rapporto della Comunità Europea. Ancora, i dati UIBM riportano la quantità di depositi brevetti per invenzione industriale e per modello di utilità.

Graf. 3: Numero di Depositi



Fonte: ns eleabrazione su dati UIBM

Le migliori performance sono state registrate da Campania e Puglia nel 2017 e nel 2018, quelle più basse da Molise e Basilicata. Con riferimento alla propensione all'imprenditorialità del sistema scientifico, l'ultimo rapporto Netval (2018 su dati 2016) evidenzia che tra i 1373 spin off attivi in Italia al 31 ottobre 2017, la Toscana è la regione che ne ospita il maggior numero (12,1%), seguita dalla Lombardia (10,1%) e dal Piemonte (9,5%). Livelli di concentrazione minori, seppure elevati, si registrano in Emilia-Romagna (8,7%), Lazio (6,9%), Puglia (6,8%), Veneto (6,6%). Quote percentuali più contenute si rilevano in Liguria, (5,7%), Marche (4,9%), Campania (4,5%) e Friuli Venezia Giulia (4,4%). Si registrano presenze più modeste in Sicilia (4,3%), Sardegna (3,3%), Calabria (3,1%), Umbria (2,7%), Abruzzo (2,4%) e Tren-

tino Alto Adige (2,3%), mentre le percentuali relative a Basilicata (0,9%), Molise (0,8%) e Valle D'Aosta (0,1%) rivestono un peso trascurabile, anche alla luce del coinvolgimento estremamente recente di queste ultime regioni nel fenomeno di creazione di imprese spin-off della ricerca pubblica. Si è registrato negli ultimi anni qualche lieve cambiamento nel tasso di crescita di una regione rispetto ad un'altra, ma il quadro complessivo si mantiene sostanzialmente stabile rispetto agli passati. A tal proposito, le evidenze relative all'età media delle imprese in base alla localizzazione geografica appaiono confermare tale considerazione. Le imprese spin-off italiane più giovani sono infatti quelle localizzate principalmente nell'Italia Meridionale, e in particolare quelle lucane e siciliane (età media pari a 4,5 anni), seguite dalle aziende ubicate nella Campania (5,5), Abruzzo (5,2) e Marche (5,9). Infine, in Lazio e Veneto la media è pari a 6,8, mentre in Puglia è 6,7. Con riferimento alla partecipazione ai progetti Europei per il finanziamento di ricerca e innovazione, l'ultimo rapporto della Commissione Europea (2018) evidenzia che tra le proposte vincitrici (4958), solo 598 (12%) arrivano da soggetti localizzati nelle regioni meridionali, per un ammontare di finanziamento pari a euro 2.812.890.651.

Tab. 2: Partecipazione ai progetti H2020

NUTS1	Q	Eligible Proposals	Retained Proposals	Requested EU Contribution (EUR)	Applications	NUTS2	Q	Eligible Proposals	Retained Proposals	Requested EU Contribution (EUR)	Applications
Totals		43.052	4.958	30.500.277.028 €	73.324	Totals		5.747	598	2.812.890.651 €	7.166
-		653	56	27.606.325 €	884	ITF1 - Abruzzo		751	86	356.358.460 €	865
ITC - NORD-OVEST		17.043	2.094	10.413.431.897 €	23.232	ITF2 - Molise		182	13	46.239.264 €	190
ITF - SUD		5.747	598	2.812.890.651 €	7.166	ITF3 - Campania		2.553	279	1.299.575.640 €	3.131
ITG - ISOLE		2.086	169	930.430.211 €	2.461	ITF4 - Puglia		1.661	196	718.645.066 €	1.962
ITH - NORD-EST		12.706	1.543	6.628.408.937 €	16.120	ITF5 - Basilicata		226	20	86.231.479 €	262
ITI - CENTRO (IT)		17.190	2.259	9.687.509.007 €	23.461	ITF6 - Calabria		636	44	305.840.742 €	756

Fonte: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/horizon-dashboard>

I contributi ricevuti dalle organizzazioni di ricerca delle regioni Meridionali risultano pari allo 0,15% rispetto al totale. Sintetizzando, dunque, nonostante i dati ISTAT (2018) rilevino un'inversione di tendenza generalizzata nel Meridione, i dati Europei a livello macro mostrano alcuni punti di forza e alcune criticità. In particolare, a fronte di un contesto scientifico vivace e di qualità (tasso di citazioni -Most-cited scientific publications), la spesa in R&S delle imprese risulta ancora sotto la media europea, così come l'innovazione collaborativa nelle PMI (propensione alla collaborazione da parte delle imprese), il numero di brevetti EPO (propensione alla ricerca applicata), il tasso di imprenditorialità. Si tratta di un ecosistema che ha in nuce un enorme potenziale legato alle peculiarità del territorio, ma ancora inespresso.

3. Le potenziali leve per lo sviluppo delle Aree deboli

L'analisi dell'ecosistema della conoscenza del meridione stimola diverse riflessioni. Finora le Università, vero fulcro in Italia del sovrasisistema della ricerca, hanno consolidato la consapevolezza dell'importanza di trasferire conoscenza tacita ed esplicita (mediante didattica e ricerca) e hanno percepito l'importanza di proteggere i risultati della ricerca che producono nei laboratori. Il primo tempo del trasferimento tecnologico, per le regioni del meridione è ormai passato. Siamo, infatti, di fronte ad un collo di bottiglia: si produce conoscenza, ma la si valorizza ancora poco.

È necessario, dunque, passare a un secondo tempo del trasferimento tecnologico per le regioni del Meridione. La letteratura economico-manageriale ha posto molta attenzione sulle funzioni e sul ruolo svolto dalle strutture di intermediazione, sottosistema fondamentale per la ricerca, che operano nelle università e negli enti di ricerca (Bercovitz *et al.*, 2001; Balderi *et al.*, 2012); per di più diversi studi hanno contribuito a comprendere le funzioni che tali strutture devono porre in essere per migliorare le performance di trasferimento tecnologico (Bianchi *et al.*, 2011). La letteratura più recente sta spostando il focus sul ruolo che le strutture di trasferimento tecnologico svolgono nell'ambito di ecosistemi più complessi basati sulla quadrupla e quintupla elica (Passarelli, 2017; Passarelli *et al.*, 2018; Miller *et al.*, 2018; Carayannis *et al.*, 2018). Al fine di meglio comprendere le dinamiche dello sviluppo locale basate sulla conoscenza (Carayannis, Campbell, 2009), la letteratura scientifica sul trasferimento tecnologico ha sottolineato la necessità di adottare un approccio olistico e dedicare attenzione anche al ruolo della società civile e degli stakeholders nel processo innovativo. Un approccio decisamente di tipo “customer oriented” (Di Minin e Frattini, 2016; Gosetti, 2018) fondato sulla centralità dell'utilizzatore dell'innovazione quale fulcro dell'ecosistema innovativo. A livello di policy, il fenomeno è di recente attuazione da parte dei governi pubblici, pertanto, ancora pochi contributi empirici (Carayannis *et al.*, 2018; Nepelski e Piroli, 2017; Smith *et al.*, 2017; Cunningham *et al.*, 2014; 2017) si sono focalizzati sui modelli di trasferimento tecnologico nel contesto della Quadrupla Helix o della N-Tuple elica, nonché sulle strategie di specializzazione intelligente (Vallance *et al.*, 2018; Rinaldi *et al.*, 2018; Höglund e Linton, 2018; Asheim, 2018).

Attingendo alle Teorie Sistemiche (Golinelli, 2005; 2011) e rimanendo coerenti con l'attuazione della Smart Specialization Strategy (S3)⁵, un primo passo per stimolare lo sviluppo nelle aree più deboli potrebbe essere la creazione o il consolidamento, da parte di ogni singola regione di **Strutture Sistemiche Integrate di Trasferimento Tecnologico** (SITs) che abbiano una organizzazione “sistemica”, con un *Hub* centrale (vero organo di governo) che crea e coordina i diversi attori del Sistema regionale in ambito di valorizzazione della Ricerca e trasferimento tecnologico. A livello strutturale una SIT dovrebbe mettere

⁵ La programmazione 2014-2020 della politica di coesione pone al centro degli interventi lo sviluppo economico e sociale dei territori guidato dall'innovazione e gestito attraverso un nuovo modello di governance multilivello e multistakeholder, la strategia di specializzazione intelligente (S3) con la finalità di individuare le priorità di investimento in ricerca, sviluppo e innovazione che completano le risorse e le capacità produttive di un territorio per costruire vantaggi comparati e percorsi di crescita sostenibile nel medio e lungo termine (<http://old2018.agenziacoesione.gov.it/it/S3/>).

a sistema tutto il patrimonio di conoscenze e competenze del territorio, svolgendo azioni strategiche e operative. A livello strategico, una SIT si dovrebbe occupare di:

- **creare a livello di singola regione un Sistema Integrato dell'Innovazione (SII)**, mediante la stipula di convenzioni quadro con gli Atenei e gli EPR, con le Camere di Commercio e le Associazioni Imprenditoriali e con tutti gli attori che svolgono attività di innovazione e trasferimento tecnologico sul territorio;
- **coordinare il SII**, svolgendo il ruolo di *hub mettendo a punto e condividendo, con tutti gli attori/nodi*, metodologie comuni per i servizi di trasferimento tecnologico (alle imprese, alla ricerca);
- **creare specifiche Piattaforme Tecnologiche Tematiche (PTT)**, focalizzate sugli ambiti della Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) di ogni specifica regione;
- **supportare il funzionamento delle PPT**, mediante l'osservazione dei trend internazionali relativi a nuove tecnologie e ai possibili impatti sui vari settori industriali di interesse regionale e l'analisi di scenari strategici per i quali è particolarmente utile identificare tendenze tecnologiche strategiche;
- **supportare all'attuazione della S3 delle singole regioni**;
- **monitorare e valutare** i risultati del SII, mediante strumenti di analisi e misurazione dei risultati della ricerca e dell'innovazione, per valutare l'impatto delle *policies* regionali e definire i futuri indirizzi strategici, coerentemente con gli indirizzi della Commissione Europea (S3).

A livello “operativo”, a beneficio degli Atenei, degli EPR, delle imprese, dei team imprenditoriali e del governo pubblico, la SIT, mediante i singoli nodi, dovrebbe svolgere le seguenti attività:

- **animazione territoriale** per la diffusione della cultura dell'innovazione;
- **valorizzazione della ricerca scientifica**, mediante attività di scouting delle competenze, assessment tecnologico, business intelligence, protezione della proprietà intellettuale e validazione di risultati della ricerca e tecnologie e supporto per la ricerca di fonti di finanziamento nazionali ed Europee;
- **intermediazione della domanda di innovazione** a beneficio delle imprese locali, favorendo il trasferimento di tecnologie e conoscenze sviluppate dal sistema della Ricerca al mondo imprenditoriale, per lo sviluppo di piani di innovazione (tramite servizi di primo livello);
- **creazione del Catalogo delle competenze regionali**.

La creazione di una SIT, con diversi soggetti distribuiti su tutto il territorio Regionale potrebbe contribuire a migliorare le performance strategiche e operative del trasferimento tecnologico e, conseguentemente, di tutto il tessuto industriale e imprenditoriale. Inoltre, seguendo l'esempio di altre regioni italiane ed Europee (es: Friuli Venezia Giulia, Provincia Autonoma di Bolzano, Emilia Romagna), tali strutture potrebbero dapprima essere supportate da Fondi Strutturali (es: POR-FESR) sotto forma di Progetti e, successivamente, potrebbero co-evolvere con il sistema integrato innovativo e divenire veri e propri Soggetti autonomi.

Una seconda strategia utile per le politiche di innovazione e trasferimento tecnologico dovrebbe riguardare l'attivazione di corsi MBA negli Atenei del sud. I giovani laureati, o coloro i quali hanno già maturato un'esperienza lavorativa, potrebbero approfondire le proprie competenze e conoscenze nei vari ambiti del Management e delle diverse funzioni aziendali (strategia aziendale, finanza straordinaria, restructuring, banking and financial markets, organizzazione aziendale, etc). Un MBA, infatti, è un ottimo punto di partenza per ricoprire rilevanti ruoli aziendali e fornisce eccellenti strumenti per competere ad alti livelli manageriali. Il trasferimento di conoscenza tacita e competenza dalle Università alle imprese, infatti, attiva un processo di contaminazione in grado di far crescere le imprese del territorio e per creare spin off e start up di successo.

Infine, si suggerisce la promozione di Fondi dedicati per la validazione dei risultati della ricerca. Occorrono fondi specificamente dedicati per finanziare le prime validazioni di mercato dei risultati della ricerca. Questi fondi consentirebbero ai ricercatori di aumentare i test e la significatività di un risultato di laboratorio. Verosimilmente un **proof of concept** più robusto riduce i rischi per l'acquirente industriale, rendendo più appetibile il brevetto depositato dall'Ateneo. Meglio sarebbe se queste attività di validazione fossero compiute sulla base di specifiche ed esigenze fornite dall'industria, con un'attività di cosviluppo ricerca/impresa del risultato.

Conclusioni

La sfida, dunque, non è solo quella di incrementare i depositi brevettuali agendo sull'incremento della propensione all'innovazione, ma è una sfida a 360 gradi che si deve concretizzare in un aumento, rispetto alla media europea, di alcuni indicatori di performance dell'innovazione, quali: nuovi prodotti e processi sul mercato, aumento delle vendite e aumento dell'occupazione. Altro aspetto importante è caratterizzato dalla creazione di reti lunghe mediante la creazione di partenariati europei e la partecipazione alle call. Bisognerebbe puntare maggiormente sul pre-screening delle call per rendere coerenti i progetti da candidare, sul miglioramento della qualità dei progetti, soprattutto nelle sezioni relative all'impatto e all'implementazione, sulla creazione di partenariati adeguati al progetto e alle attività previste.

Tuttavia, anche in tal caso, la creazione di reti della conoscenza e l'investimento in attività di ricerca e sviluppo costituiscono altri fattori chiave, ma rimangono sterili se non generano impatto sul sistema economico in termini di occupazione e tassi di crescita delle vendite.

Ciò, nel lungo periodo, genera discontinuità nel Sistema stesso e cambia radicalmente la struttura dell'ecosistema innovativo. I governi pubblici, dunque, dovrebbero creare ecosistemi in grado di rafforzare e valorizzare le peculiarità territoriali, (Zacharakis et al. 2003), sensibilizzando gli stakeholder verso la cultura dell'*open innovation* e intraprendendo percorsi di trasferimento della conoscenza e della tecnologia sostenibili nel tempo.

Bibliografia

- APRE, Una panoramica sulla partecipazione Italiana ad Horizon 2020, 2017
- ASHEIM B. T. (2018). Smart specialisation, innovation policy and regional innovation systems: what about new path development in less innovative regions? *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 1-18, doi:10.1080/13511610.2018.1491001.
- AUDRETSCH, D.B. e FELDMAN, M. (2004), «Knowledge Spillovers and the Geography of Innovation», in Henderson, J.V. e Thisse, J.F. (a cura di), *Handbook of Urban and Regional Economics*, Elsevier, vol. IV, pp. 2713-2739
- BALDERI C., DANIELE C. PICCALUGA A. (2012). Gli uffici di trasferimento tecnologico delle città italiane: numeri ma non solo numeri, *Economia e Politica Industriale*, 39(4): 135-159, DOI: 10.3280/POLI2012-004006
- BALDINI, N., GRIMALDI, R., & SOBRERO, M. (2007). To patent or not to patent? A survey of Italian inventors on motivations, incentives, and obstacles to university patenting. *Scientometrics*, 70(2), 333-354.
- BERCOVITZ, J., FELDMAN, M., FELLER, I. e BURTON, R.M. (2001), «Organizational Structure as a Determinant of Academic Patent and Licensing Behavior: An Exploratory Study of Duke, Johns Hopkins and Pennsylvania States Universities», *The Journal of Technology Transfer*, 26(1), pp. 21-35
- BERNARDEZ, MARIANO, and MARGARET MEAD, "The power of entrepreneurial ecosystems: Extracting boom from bust." *PII Review* 2.2 (2009): 12-45.
- BIANCHI, M., CHIARONI, D., FRATTINI, F., MINOLA, T., (2013), «A Dynamic Capability View on the Determinants of Superior Performance in University Technology Transfer Offices», in Welter, F., Blackburn, R., Ljunggren, E. e Åmo, B.W. (a cura di), *Entrepreneurial, Business and Society, Frontiers in European Entrepreneurship Research*, Edward Elgar Publishing: Cheltenham, pp. 101-126
- BONACCORSI, A. e NESCI, F. (2006), *Bacini di competenze e processi di agglomerazione. I distretti tecnologici in Europa*, Milano
- BRESCHI, S. e LISSONI, F. (2001), «Knowledge Networks from Patent Data: Methodological Issues and Research Targets», in Glänzel, W., Moed, H. e Schmoch, U. (a cura di), *Handbook of Quantitative S&T Research*, Kluwer Academic Publishers, pp. 613-643
- BRESCHI, S. e LISSONI, F. (2009), «Mobility of Skilled Workers and Co-invention Networks: an Anatomy of Localized Knowledge Flows», *Journal of Economic Geography*, 9(4), pp. 439-468
- CARAYANNIS E. G., CAMPBELL D. F. J. (2009). 'Mode 3' and "Quadruple Helix": Toward 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3/4): 201 - 234, doi: 10.1504/IJTM.2009.023374
- CARAYANNIS E. G., GRIGOROUDIS E., CAMPBELL D. F., MEISSNER D., STAMATI, D. (2018). The ecosystem as helix: An exploratory theory-building study of regional co-opetitive entrepreneurial ecosystems as Quadruple/Quintuple Helix Innovation Models. *R&D Management*, 48(1): 148-162, doi: 10.1111/radm.12300
- CARIOLA A. (2001), I progetti di investimento per lo sviluppo dei sistemi locali di imprese, CEDAM, Padova
- CHESBROUGH, H. (2003), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Boston

- CLARYSSE B., TARTARI V.E., SALTER A. (2011). The Impact of Entrepreneurial Capacity, Experience and Organizational Support on Academic Entrepreneurship. *Research Policy*, 40(8): 1084-1093, doi: 10.1016/j.respol.2011.05.010
- CLARYSSE, B., WRIGHT, M., BRUNEEL, J., & MAHAJAN, A. (2014). Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy*, 43(7), 1164-1176.
- Cohen, Boyd. "Sustainable valley entrepreneurial ecosystems." *Business Strategy and the Environment* 15.1 (2006): 1-14.
- COHEN, W.M. e KLEPPER, S. (1996), «Firm Size and the Nature of Innovation within Industries: the Case of Process and Product R&D», *The Review of Economics & Statistics*, 78(2), pp. 232-243
- COOKE, P., HEIDENREICH, M. e BRACZYK, H. (2004), *Regional Innovation Systems: the Role of Governance in a Globalized World*, Londra, Routledge
- CUNNINGHAM J., O'REILLY P., O'KANE C., MANGEMATIN, V. (2014). The inhibiting factors that principal investigators experience in leading publicly funded research. *The Journal of Technology Transfer*, 39(1): 93-110, doi: <https://dx.doi.org/10.1007/s10961-012-9269-4>
- CUNNINGHAM J.A., MENTER M., YOUNG C. (2017). A Review of Qualitative Case Methods Trends and Themes Used in Technology Transfer Research. *The Journal of Technology Transfer*, 42(4):923-956, doi: 10.1007/s10961-016-9491-6
- DI MININ, A., & FRATTINI, F. (2016). L'impresa è un'opera aperta. Open innovation in Italia dal 2003 ad oggi. *Economia e società regionale* 3(3):19-37, doi: 10.3280/es2016-003002 .
- GILDER, G. (1988), «The Revitalization of Everything: the Law of the Microcosm», *Harvard Business Review*, 66(2), pp. 49-61
- GOLINELLI G.M. (2000), L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza, vol. II, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2005), L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale, II ed., Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2011), L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo, vol. II, II ed., Cedam, Padova.
- GOSETTI, G. (2018). Guardare "dentro" il lavoro. tecnologie, processi, tendenze di uno scenario che si consolida. Nota su al posto tuo e lavoretti. *Economia E Società Regionale*, doi:10.3280/es2018-001011
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., CAMP, S. M., & SEXTON, D. L. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 1-16.
- HÖGLUND L., LINTON G. (2018). Smart specialization in regional innovation systems: a quadruple helix perspective. *R&D Management* 48(1): 60-72, doi: 10.1111/radm.12306
- HOLMLUND, M. e KOCK, S. (1996), «Buyer Denominated Relationships in a Supply Chain: a Case Study of Four Small Suppliers», *International Small Business Journal*, 15(1), pp. 26-40
- Isenberg, D. (2010). The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution. Harvard Business Review,
- ISTAT, Cruscotto di Indicatori Statistici, 2° Trimestre 2018, Dati Nazionali, Report Con Dati Strutturali, Elaborazioni al 04 Luglio 2018
- KLEVORICK, A., LEVIN, R., NELSON, R.R., e WINTER, S. (1995), «On the Sources and

- Significance of Inter-Industry Differences in Technological Opportunities», *Research Policy*, 24(2), pp. 185-205
- KOPCZYNSKA, EWA, and JOAO J. FERREIRA. "Smart Specialization as a New Strategic Framework: Innovative and Competitive Capacity in European Context." *Journal of the Knowledge Economy* (2018): 1-28.
- LISSONI, F. (2010), «Academic Inventors as Brokers», *Research Policy*, 39(7), pp. 843-857
- MILLER K., MCADAM R., MCADAM M. (2018). A systematic literature review of university technology transfer from a quadruple helix perspective: toward a research agenda. *R&D Management*, 48(1): 7-24, doi: 10.1111/radm.12228
- MOTOYAMA, YASUYUKI, and KARREN KNOWLTON. "Examining the connections within the startup ecosystem: A case study of St. Louis." *Entrepreneurship Research Journal* 7.1 (2017)
- NEPELSKI D., PIROLI G. (2017). Organizational diversity and innovation potential of EU-funded research projects. *The Journal of Technology Transfer*, 43(3): 615-639, doi: 10.1007/s10961-017-9624-6.
- NONAKA, I. & H. TAKEUCHI. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- PASSARELLI M, CARIOLA A., VECCELLIO P. (2018). Beyond multidirectional technology transfer: The case of a 'proof-of-concept network. *Industry and Higher Education*, doi: 10.1177/0950422218790538
- PASSARELLI M. (2017). *Il management del trasferimento tecnologico: l'esperienza PoCN di Area Science Park*. Milano: EGEA.
- PRAHALAD, C. K. 2005. The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits. Saddle River, NJ: Wharton School Publishing. p65
- RINALDI, C., CAVICCHI, A., SPIGARELLI, F., LACCHÉ, L., & RUBENS, A. (2018). Universities and smart specialisation strategy: From third mission to sustainable development co-creation. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(1):67-84, doi: 10.1108/IJSHE-04-2016-0070
- ROMERO-MARTÍNEZ, ANA MARÍA, and ÁNGELES MONTORO-SÁNCHEZ. "How clusters can encourage entrepreneurship and venture creation. Reasons and advantages." *International Entrepreneurship and Management Journal* 4.3 (2008): 315-329.
- ROTHWELL, R. (1994), «Towards the Fifth-Generation Innovation Process», *International Marketing Review*, 11(1), pp. 7-31
- SHANE, S. (2002), «Executive Forum: University Technology Transfer to Entrepreneurial Companies», *Journal of Business Venturing*, 17(6), pp. 537-552
- Rothaermel, F.T., Agung, S.D. e Jiang, L. (2007), «University Entrepreneurship: a Taxonomy of the Literature», *Industrial and Corporate Change*, 16(4), pp. 691-791
- SIEGEL, D.S., WALDMAN, D.A. e LINK, A.N. (2003), «Assessing the Impact of Organizational Practices on the Relative Productivity of University Technology Transfer Offices: an Exploration Study», *Research Policy*, 32(1), pp. 27-48
- SMITH D., FELDMAN M., ANDERSON G. (2017). The longer term effects of federal subsidies on firm survival: Evidence from the advanced technology program. *The Journal of Technology Transfer*, 43(3):593-614, doi:10.1007/s10961-017-9633-
- STERLACCHINI, A. (1990), «Do Innovative Activities Matter to Small Firms in NonR&D-Intensive Industries? An Application to Export Performance», *Research Policy*, 28(8), pp. 819-832

- SURESH, JAYSHREE, and RAJ RAMRAJ. "Entrepreneurial ecosystem: Case study on the influence of environmental factors on entrepreneurial success." *European Journal of Business and Management* 4.16 (2012): 95-101.
- SWAMIDASS, P.M. e VULASA, V. (2009), «Why University Inventions Rarely Produce Income? Bottlenecks in University Technology Transfer», *The Journal of Technology Transfer*, 34(4), pp. 343-363
- VALLANCE, P., BLAŽEK, J., EDWARDS, J., & KVĚTOŇ, V. (2018). Smart specialisation in regions with less-developed research and innovation systems: A changing role for universities?. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36(2): 219-238, doi: 10.1177/2399654417705137.
- XIV Rapporto Netval La rete del trasferimento tecnologico si rafforza con la clinical innovation, 2018

Siti internet

https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en
<http://dati.ustat.miur.it/dataset/2017-personale-universitario/resource/936a30cd-a027-4066-9c-de-d648116b4408>

PMI MERIDIONALI TRA COMPETENZE, DISECONOMIE E DIVARI. UNA RIFLESSIONE CRITICA

Gerardino Metallo¹, Maria Teresa Cuomo², Angelo Di Gregorio³, Debora Tortora⁴

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. Caratteristiche strutturali e diseconomie delle PMI meridionali. – 3. Divari tecnologici rilevanti ed altri divari. – 4. Considerazioni finali. – Bibliografia.

1. Premessa

Molto più che nel passato, nell'attuale panorama competitivo il successo delle organizzazioni imprenditoriali si erige sull'attento governo delle attività strategiche, come sull'innovazione dei modelli di *business* atti ad indirizzare e guidare il sistema impresa verso stadi evolutivi coerenti con le mutate e mutevoli condizioni di contesto (Anwar, 2018). Ad evidenza, la dimensione della competizione tra imprese, a prescindere dalla variabile dimensionale, assume un carattere marcatamente globale, mentre contestualmente si intensifica in pressoché tutti i settori industriali l'innovazione organizzativa, di processo e di prodotto; ancora, mutano le formule di approvvigionamento e distribuzione e si diffondono nuovi comportamenti di consumo. I cambiamenti sociali e tecnologici avvenuti nell'ultimo secolo, in sintesi, hanno avuto come principale ripercussione la crescita della complessità dell'ambiente in cui le organizzazioni sono chiamate a confrontarsi, incrementando l'interconnessione tra variabili interne ed esterne al sistema impresa (Farinha & Bagchi-Sen, 2019), con il configurarsi di relazioni non note e non stabili nel tempo, mentre per ogni decisione/azione si accresce la possibilità potenziale di generare impatti in qualunque parte del sistema.

In questo contesto complesso e variabile, dai confini sempre più aperti e difficilmente definibili, il mero orientamento dell'impresa alla ricerca della soluzione ottimale nelle decisioni manageriali non risulta più adeguato a consentirne la sopravvivenza e lo sviluppo. Il successo di un'organizzazione, invece, risulta sempre più legato alla capacità di percepire i mutamenti in atto nella domanda e nelle forze di mercato per governare la complessità esterna e fronteggiarne turbolenza e discontinuità, riorganizzando le fonti del proprio vantaggio competitivo, nell'ottica di guidare l'azienda verso il successo (Serio & Visconti, 2015).

Ampiamente dibattuto nell'ambito degli studi di *strategic management* (Boskov & Drakulevski, 2019), il tema della ricerca di vantaggi competitivi nelle piccole e medie imprese

¹ Professore Ordinario di Management, Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche, Università degli Studi di Salerno; e-mail: gemetall@unisa.it

² Professore Associato di Management dell'Innovazione, Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche, Università degli Studi di Salerno; e-mail: mciuomo@unisa.it

³ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Scienze Economico-aziendali e Diritto per l'Economia, Università degli Studi di Milano-Bicocca; e-mail: angelo.digregorio@unimib.it

⁴ Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Scienze Economico-aziendali e Diritto per l'Economia, Università degli Studi di Milano-Bicocca; e-mail: debora.tortora@unimib.it

– PMI – ha interessato nel tempo diverse prospettive di analisi (Ghemawat, 1986; Calgano, 1996), che hanno alternativamente sottolineato il contributo del contesto di riferimento così come l'impegno diretto delle organizzazioni ed il loro comportamento strategico (Michelini, 2011). Un'impresa che gode di vantaggi competitivi, grazie ad una particolare configurazione del mercato o dell'industria (Porter, 1985; Hamel, 1991), piuttosto che dovuto a peculiari condizioni interne di maggiore o minore efficienza operativa (Wernerfelt & Montgomery, 1986), o da riferire a specifiche risorse detenute (Peteraf, 1993), ottiene comunque saggi di profitto o performance di mercato superiori alla media. Invero, però, il progressivo spostamento del fulcro della generazione di valore – quale capacità dell'impresa nel medio-lungo termine di generare una redditività superiore al costo del capitale, riuscendo, quindi, a remunerare i fornitori di capitale di rischio e di capitale di credito (Di Gregorio, 1996; Metallo, 2007) – verso aspetti *intangibile* ha visto sempre più accrescersi nelle organizzazioni, a prescindere dalla loro dimensione, quella componente di attività ad elevato contenuto conoscitivo e creativo, la cui caratteristica essenziale si evince proprio nella prerogativa di riuscire ad impiegare, a tal fine, competenze *firm specific*. Invero, un'organizzazione imprenditoriale riconosciuta come generatrice di valore gode di un vantaggio competitivo da consolidare nel tempo, quale fonte differenziale rispetto ai competitor. In tal senso il concetto di valore viene utilizzato sovente come sinonimo di vantaggio competitivo, con riferimento alle dinamiche strategiche sottese al raggiungimento ed alla difesa dello stesso, in termini di *surplus* che l'impresa dimostra di possedere rispetto ai concorrenti. Anzi, dibattuta la questione in tali termini, il vantaggio competitivo, referente e primo responsabile del valore aziendale, non può che essere riletto proprio alla luce della capacità distintiva dell'impresa di erogare valore nei confronti dei propri *stakeholder*, andando a comporre in tal modo un percorso ciclico di tipo virtuoso, laddove la stessa capacità valoriale, in conseguenza di una specifica distintività, recepitata ed ottimizzata dal mercato, diviene nel tempo essa stessa fonte di vantaggio competitivo (Cuomo & Metallo, 2013). In tale prospettiva, invero, soprattutto l'attività di ricerca e sviluppo, declinata come capacità innovativa delle organizzazioni ad ampio raggio, costituisce oggi l'elemento differenziale per la sopravvivenza e la prospera competitività degli attori nei mercati. Le risorse di conoscenza dinamica, dunque, costituiscono gli *invisible asset* che caratterizzano e distinguono la storia dell'impresa, nonché il suo percorso di crescita. Infatti, le possibilità di sopravvivenza e di successo dell'organizzazione imprenditoriale dipendono dal circolo virtuoso tra l'accrescimento del patrimonio di risorse immateriali (conoscenza e fiducia), l'ampliamento delle distanze competitive ed il rafforzamento delle fonti del vantaggio strategico (Hilgard & Hover, 1987; Tortora & Cuomo, 2007). Le risorse più preziose, in conclusione, sono proprio quelle accumulate all'interno dell'azienda (Golinelli, 2002, 2011), come la conoscenza, appunto, che possono vivere di vita propria, anziché quelle acquisibili nelle transazioni di mercato; altamente dinamiche, poiché condizionate dall'azione di una varietà di forze, le risorse conoscitive ed informative vengono inserite a pieno titolo nel ciclo produttivo aziendale, metabolizzate da parte dei membri dell'organizzazione e tradotte in valore attraverso l'apprendimento organizzativo, divenendo il substrato per una gestione consapevole del cambiamento. Proprio per tale ragione assume rilievo critico il ruolo delle competenze, ovvero quelle forme di conoscenza che consentono il funzionamento dell'impresa e la sua tensione verso l'innovazione (Verona, 2000).

A tale orientamento non fanno eccezione le PMI meridionali, che costituiscono la trama del tessuto economico nazionale, la cui competitività deriva proprio da elevati livelli di specializzazione e di flessibilità, grazie anche, ma non solo, ad una gestione aziendale di tipo informale (Marcati et al., 2006). Detta competitività, tuttavia, è influenzata altresì dalla localizzazione geografica, che, pur accanto all'indubbia fertilità evidente in alcune aree di aggregazione, nel complesso non sempre assolve al proprio ruolo di facilitazione e sostegno dell'attività imprenditoriale. Ecco allora che la ricerca/gestione di vantaggi competitivi delle organizzazioni, legati al loro saper fare e saper utilizzare risorse di valore, si incontra – o, per meglio dire, si scontra – con forze attive nel contesto territoriale non sempre adeguatamente propulsive, che generano diseconomie esterne, foriere di rilevanti criticità, su cui è opportuno e doveroso mantenere viva e sviluppare una seria riflessione.

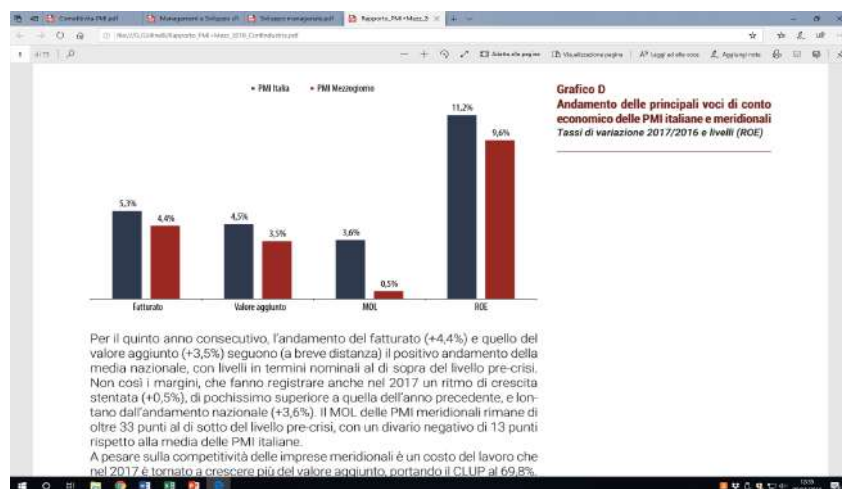
2. Caratteristiche strutturali e diseconomie delle PMI meridionali

Al netto di una marcata terziarizzazione, quale fenomeno trasversale a tutti i settori, e dell'incremento dell'Information and Communication Technology, che ha favorito l'emergere di interdipendenze a livello globale, l'impresa manifatturiera continua a ricoprire il ruolo di protagonista del sistema economico nazionale, e certamente di quello meridionale, rappresentando ancor oggi un volano indispensabile dello sviluppo economico e della modernizzazione sociale dell'area del Mezzogiorno d'Italia (De Vivo, 2018). Tuttavia, all'eccellenza nelle produzioni tipiche e tradizionali, unitamente a *cluster* tecnologici avanzati, tra cui è certamente di spicco il polo aerospaziale partenopeo, fa in alcuni casi da contraltare una struttura imprenditoriale gravata da evidenti difficoltà interne ed esterne.

La conformazione produttiva del Sud Italia è notoriamente basata su imprese di ridotte dimensioni, in prevalenza microimprese (Golinelli 1974, 1992), con un'incidenza sul totale delle PMI del 90% (Ifis, 2018), caratterizzate altresì da una forte sottocapitalizzazione (Golinelli 1985). In tale tipologia di organizzazioni spesso l'incidenza media del capitale esterno rispetto al capitale imprenditoriale è di circa tre volte superiore (Cerved, 2018), si registra una elevata consistenza di debiti a breve termine, sia di tipo commerciale che bancario, ed una redditività operativa spesso attestata su livelli minimali, che portano circa una organizzazione su tre in condizioni di perdita. Se a ciò si aggiunge una eccessiva frammentazione produttiva, acuita dalla scarsa presenza di forme di aggregazione tra le imprese ed uno sbilanciamento su produzioni a basso valore aggiunto, maggiormente esposte alla concorrenza dei paesi emergenti, si configura in tutta evidenza un sistema imprenditoriale dotato di limitata solidità. Va da sé che anche aziende, le quali non devono gestire tali elementi di fragilità endemica, si trovano comunque a competere in un contesto caratterizzato da scarsa capacità di attrazione di investimenti esteri, limitata apertura internazionale, minore dotazione di capitale sociale e finanziario. A ciò si aggiunga una sostanziale assenza di filiere istituzionali, carenze infrastrutturali fisiche e tecnologiche, capitale umano non sempre di elevato profilo, ecc. Ecco, quindi, che si sedimentano gli atavici elementi strutturali di debolezza del sistema manifatturiero del Mezzogiorno (Cappellani et al., 2015), quasi a giustificare l'immagine iconica di un sistema imprenditoriale nazionale a due velocità.

Invero, la situazione post-crisi globale 2008/2014 sembra mostrare un seppur timido cambio di passo delle PMI meridionali, articolato lungo le direttrici del recupero degli investimenti a ritmi superiori alla media nazionale (indubbiamente agevolati dalle forme di incentivazione governativa), ma anche di un crescente irrobustimento finanziario-patrimoniale e di una redditività aziendale incrementata (Confindustria & Cerved, 2019). Tuttavia, la ripresa del tessuto economico meridionale, diffusa e incoraggiata da aspettative misuratamente ottimistiche, si rivela nei fatti più accidentata e di dubbia sostenibilità (Fig. 1).

Fig. 1: Andamento delle principali voci di conto economico delle PMI italiane e meridionali
Tassi di variazione 2017/2016 e livelli (ROE)



Fonte: Confindustria, Cerved (2019), *Rapporto PMI Mezzogiorno 2019*, p. 9

Infatti, benché l'andamento del fatturato (+4,4%) e quello del valore aggiunto (+3,5%) seguano a stretto giro la positiva tendenza della media nazionale, con livelli in termini nominali al di sopra di quelli pre-crisi, è evidente un divario di competitività che caratterizza le PMI del Mezzogiorno nel confronto con quelle del resto del Paese. Al di là dei risultati, comunque, è opportuno analizzare le cause che sottendono tali discrepanze. L'arena competitiva meridionale, infatti, incorpora alcune «diseconomie» – esterne (ed interne) – che, nel loro ruolo di invitati di pietra, finiscono per logorare sensibilmente la crescita. In altri termini, il contesto di riferimento, quale spazio relazionale complesso, caratteristico e difficilmente imitabile, può, in alcuni casi, diventare il vero differenziale per la competitività o, se non altro, un alleato di valore (Rullani, 2009; Calzati & Padua, eds, 2018), mentre, in altri casi può tradursi in un ostacolo se non in un vero e proprio avversario alla generazione di condizioni di sviluppo sostenibile.

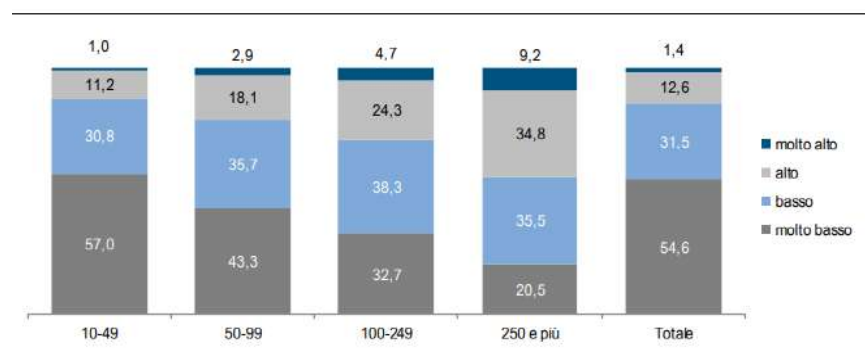
Deterioramento reputazionale, uso di modalità operative non sempre condivise da coloro che appartengono ad un diverso sistema di valori, ritardi infrastrutturali e tec-

nologici, questi ultimi soprattutto se associati ad una condizione di povertà del capitale umano, solo per citare alcuni elementi, finiscono per danneggiare l'immagine delle imprese localizzate in quei territori, deprimendone la competitività (De Chiara, 2012). Senza volersi spingere a richiamare i dibattiti teorici sul contributo competitivo fornito da condizioni di vantaggio comparato (Porter, 1986), *general advantage* internazionale (Hu, 1995), rapporto impresa territorio (Varaldo 1995 e 1997, Becattini 1989, Vaccà 1994, Golinelli 1993), impatto del paese di origine (Country of Origin effect – Chattalas et al., 2008) ed effetto *made in* (Bertoli & Resciniti, 2013), è evidente come le condizioni economico-produttive e quelle socio-culturali ricoprano un ruolo non secondario nella formazione della redditività aziendale delle PMI, attribuendo al territorio di appartenenza una funzione di accumulatore (anziché mero contenitore) di differenti dinamiche produttive. La letteratura sui distretti industriali, produttivi come tecnologici, non lesina in tal senso copiosi esempi di successo (Becattini et al., 2009; Ricciardi, 2010, 2013), riconoscendo nel fattore localizzativo l'opzione per beneficiare di quella produzione di conoscenze specifiche (conoscenze contestuali) e di quei meccanismi di interazione sociale (reti di relazioni) e di *governance* tipici dei sistemi locali o degli ecosistemi territoriali che si configurano come ecosistemi di valore, costituendo per le PMI una vera e propria opportunità (Pilotti 2011).

Poste tali evidenze, dunque, appare obbligatorio adoperarsi a partire dal contenimento dei fardelli esterni (senza tralasciare quelli interni, sorretti dalle abilità strategiche imprenditoriali), per provare a sciogliere alcuni nodi prioritari – come una Pubblica Amministrazione non pienamente efficiente, costi di sicurezza consistenti, elevata spesa per servizi reali, difficoltà di accesso al credito, incapacità nell'uso dei fondi strutturali – funzionali al ripristino delle condizioni di crescita e di competitività delle PMI meridionali (Cuomo, 2019).

Accanto alle «diseconomie classiche», nondimeno, e posta la già discussa priorità del possesso di capacità innovative per la gestione di vantaggi competitivi sostenibili, l'attenzione deve oggi attestarsi sul peso dell'arretramento tecnologico quale fattore in grado di rallentare ulteriormente la capacità competitiva delle PMI del Mezzogiorno. Ad evidenza, rappresentando le tecnologie digitali una condizione necessaria per le attività e il *business* d'impresa, il ritardo digitale misura la capacità prospettica di successo e di sopravvivenza degli attori dell'arena competitiva. Analizzando il livello di digitalizzazione delle organizzazioni – secondo il Digital intensity indicator, indicatore composito di Eurostat basato su 12 indicatori di digitalizzazione delle imprese – le PMI nazionali, addirittura, scontano posizioni poco appetibili nel confronto europeo, dal momento che elevati livelli possono riscontrarsi solo nel 12,2% delle imprese da 10 a 49 addetti e nel 29% delle imprese tra 100 e 249 addetti (Fig. 2 - Istat, 2019).

Fig. 2: Imprese per livello di digitalizzazione e classe di addetti
Anno 2018, valori percentuali sul totale imprese con almeno 10 addetti



Fonte: Istat (2019), *Cittadini, Imprese e ICT. Anno 2018*, p. 7

In altri termini, due terzi delle PMI attive sul territorio nazionale, con percentuali ancora maggiori a livello di Sud Italia, rischiano oggi di essere messe al margine del confronto competitivo, laddove, invece, una maggiore maturità digitale si pone addirittura quale preconditione – benché non sufficiente da sola – per innescare un volano virtuoso in favore del più ampio contesto economico e della prospera sopravvivenza degli attori imprenditoriali.

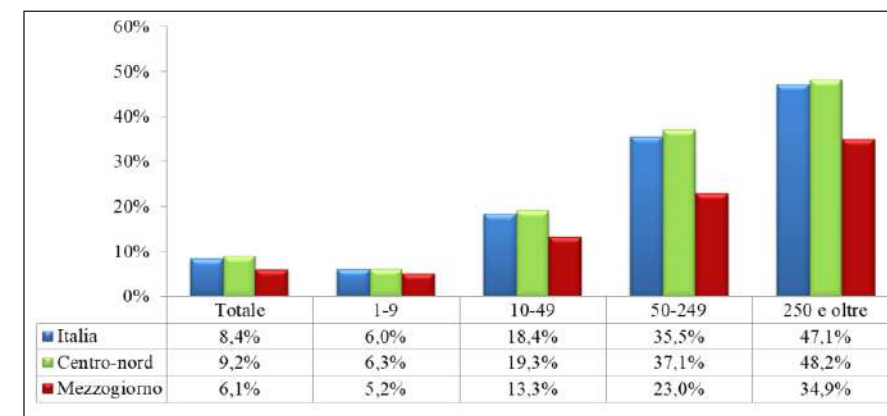
3. Divari tecnologici rilevanti ed altri divari

Per quanto evidenziato finora, dunque, le PMI del Mezzogiorno, e tutte le organizzazioni imprenditoriali dell'area in generale, scontano una situazione di squilibrio, quando non addirittura di vero e proprio distacco, specie nel confronto con le *performance* degli attori di altri territori, tanto più se la comparazione riguarda, nell'ambito delle innovazioni tecnologiche, la *digital transformation*, che richiama un cambiamento tanto profondo da essere etichettato come quarta rivoluzione industriale (Cappellani et al., 2017). L'impatto della fabbrica connessa, che, pur sottendendo alla base una rottura tecnologica, si pone nel segno di un inevitabile percorso di innovazione continua quale linfa vitale delle organizzazioni volenterose di sottrarsi agli oceani rossi della competizione; in tal senso l'impulso fornito dalla digitalizzazione dei processi rappresenta una vera e propria occasione strategica per rilanciare il settore manifatturiero (Beltrametti et al., 2017).

Eppure, la nuova geografia di attori economici digitali meridionali – a due anni dal varo del Piano nazionale impresa 4.0 (già Industria 4.0) – non corrisponde esattamente al profilo atteso funzionale al conseguimento di quell'*up-grading* di competitività necessario poi all'intero sistema-paese sui mercati globali. Anzi, nel confronto con più specifiche articolazioni macro-regionali o regionali, la segnalazione di considerevoli distanze con la parte più efficiente dell'economia italiana si rileva innanzitutto nella stessa presenza di «imprese 4.0» – vale a dire le PMI che impiegano almeno una tecnologia *smart* – corrispondenti al

13,3% (Piccole) e 23% (Medie) nel Sud a fronte del 19,2% (Piccole) e 37,1% (Medie) nel Centro-Nord (Fig. 3 – Mise, 2018).

Fig. 3: Imprese che utilizzano almeno una tecnologia 4.0



Fonte: Mise (2018), *Industria 4.0 in Italia: diffusione, tendenze e qualche riflessione*, www.met-economia.it

Se poi l'analisi si sposta sulla composizione di tecnologie impiegate, le cifre ribadiscono la presenza del differenziale, dimostrando ancora una volta la maggiore propensione delle imprese settentrionali all'innovazione, grazie ad un più ampio utilizzo delle più evolute tecnologie dati: 40,3% nel Mezzogiorno e 49,8% nel Nord, rispetto alle più consolidate tecnologie produttive, in cui è invece il Sud ad avere la meglio (21,1%) rispetto al Centro-Nord (14,9%), ribadendo la spinta propulsiva dell'impresa manifatturiera sul territorio. È chiaro che strategie imprenditoriali innovative risultano favorite in un contesto «adeguatamente attrezzato», ad evidenza in condizioni di inferiorità nel Sud Italia. È altrettanto vero, però, che nella fabbrica 4.0 deve circolare soprattutto conoscenza (Cuomo, 2019). Pertanto, benché con promettenti prospettive nel prossimo biennio in termini di diffusione attesa delle tecnologie digitali, molto alta anche tra le PMI nel Mezzogiorno, può risultare abbastanza scontato un ulteriore indebolimento di quelle organizzazioni incapaci, consapevolmente o meno, di colmare il *gap* digitale con le più attive e propositive aziende del resto del Paese. Di più, se il confronto, come è giusto che sia, viene effettuato con il mercato-mondo, il timore, oltre che legittimo, diviene anche indifferibile. Le PMI del Sud Italia, per altro non sole in questa condizione se l'ottica di analisi si sposta sull'osservazione della dualità di *performance* tra organizzazioni del Nord e Sud Europa, rischiano di vedere accumularsi sempre di più il ritardo tecnologico citato. Tuttavia, perché lo stesso non si trasformi in un ulteriore monolitico divario, oltre a quelli già tristemente noti, che costringa tali attori ad occupare posizioni sempre più al margine nell'arena competitiva, non sono più procrastinabili adeguate contromisure. E proprio in tale perimetro, ritornano di grande attualità ed ispirazione le riflessioni del Professore Golinelli, che già nei suoi primi scritti, ma non solo, focalizzando l'attenzione sulle industrie del settore conserviero – ancora oggi considerato l'oro rosso dell'agroalimentare meridionale – evidenziava con estrema lucidità,

e grande lungimiranza, come nel fronteggiamento delle diseconomie esterne, la *cross fertilization* culturale tipica delle forme distrettuali, così come la forte atmosfera industriale, creativa, in termini di accumulazione di capacità professionali, rapida circolazione di informazioni e mix di cooperazione e competizione – oggi *coopetition* – rappresentino spinte fondamentali per sopperire agli svantaggi del contesto (Golinelli, 1965), migliorando la forza concorrenziale delle imprese radicate, che, dunque, insieme al territorio crescono (Baccarani & Golinelli, 2011).

La valorizzazione degli *asset* strategici, unitamente alla capacità di generare esternalità positive, infine l'interazione cognitiva tra gli attori dell'area, che non solo facilita il trasferimento della conoscenza ma, in più, sostiene la combinazione nella produzione di nuova conoscenza (Rullani 2003; Grandinetti & Tabacco, 2003), grazie a processi di apprendimento collettivo, rappresentano tutti elementi in grado, se non di contrastare, almeno di arginare gli effetti negativi delle diseconomie territoriali. D'altra parte, la capacità di resilienza che dimostrano le PMI del Sud Italia trova forte sostegno nella vocazione coesiva delle più ferventi realtà imprenditoriali locali, che si dimostrano anche maggiormente *responsive* ai cambiamenti. Allora ben vengano gli incentivi fiscali per reingegnerizzare la manifattura (tra le altre misure previste dal Piano nazionale industria 4.0), ma sviluppati secondo il *driver* della connettività, nella sua declinazione più ampia, cui faccia eco un contesto anch'esso più connesso funzionalmente e strutturalmente. Se, dunque, nell'impresa digitale è fondamentale perfezionare i processi di apprendimento per renderli atti a governare il nuovo triangolo della produzione, basato sull'integrazione tra macchine intelligenti, produzione additiva e nuovi materiali, investimenti in formazione ed accrescimento della conoscenza, unitamente alla fertilizzazione dell'ambiente circostante, rappresentano interventi che non possono essere tralasciati. Lo sviluppo tecnologico può così rappresentare un momento di ripensamento strategico e di ri-orientamento degli investimenti in attività specifiche, mentre il territorio assume una nuova distinta configurazione, la cui competitività si dimostra direttamente proporzionale alla sua attitudine a costruire innovazione di *governance*, tecnologica e cognitiva, rinsaldando per questa via i legami sociali ed organizzativi non solo con il tessuto imprenditoriale ma anche con le comunità localizzate.

4. Considerazioni finali

Utilizzando le considerazioni sino a qui condotte per affrescare la situazione dell'attuale sistema industriale meridionale, si configura un dipinto dalle tinte fosche.

Nonostante ciò, la manifattura del Mezzogiorno esprime anche una sua vitalità, oltre che nel settore turistico, volutamente tralasciato nella riflessione poiché beneficiario di altri *asset* trainanti, nelle lavorazioni tradizionali a carattere artigianale (Golinelli, 1989) e nell'agroalimentare. In particolare nell'ultimo anno (2018) il fatturato dell'industria alimentare è cresciuto di più nelle imprese meridionali (+5,4%) che in quelle del Centro-Nord (+4,4%), grazie al contributo di diversi fattori, tra cui la composizione settoriale, che vede un peso più elevato al Sud di comparti più dinamici della media, quali le conserve vegetali oltre che una buona rappresentatività di comparti con buone *performance* a livello nazio-

nale, una maggiore incidenza di imprese medie, il cui fatturato è cresciuto mediamente di più sia nel Mezzogiorno (+7,5%) sia nel Centro-Nord (+8,7%), infine una maggiore rilevanza di imprese «più giovani» (con meno di 25 anni di attività), già tendenzialmente più dinamiche, che hanno realizzato una crescita a due cifre del fatturato (+12% contro il +8% nel Centro-Nord – Ismea, 2019). Per finire, il contributo *dell'export* ha portato un valore di 7,1 miliardi di euro (di cui 27% prodotti agricoli e 73% prodotti alimentari), con un incremento del +63% in valore nell'ultimo decennio a fronte del +19% di crescita delle esportazioni totali del Mezzogiorno. Questo risultato segnala la capacità del Sud di rispondere alla domanda internazionale (Schillaci e Gatti, 2011), che può derivare anche dall'aumentata competitività delle imprese rimaste nei mercati (Svimez, 2018).

Finalmente un sorpasso rispetto al più veloce Nord Italia.

Ebbene, se si va ad osservare, però, la propensione a investire, misurata dall'incidenza degli investimenti annui sul valore aggiunto del settore, nel comparto agroalimentare meridionale essa è scesa dal 31% al 19% nell'ultimo decennio (dal 36% al 29% nel Centro-Nord). Proprio questo è il dato che desta maggiore preoccupazione, specie in relazione ai sostenuti ritmi esportativi espressi, non solo nell'agroindustria.

D'altra parte, una sorta di economia del villaggio, basata solo su agricoltura e turismo, non è sostenibile a lungo andare, né premiante per quel nucleo industriale attivo e competitivo di medie imprese pur presente nel territorio meridionale, ma troppo esiguo per consistenza numerica e capacità di assorbimento occupazionale.

Per avviare le PMI localizzate su un sentiero di crescita più sostenuto e recuperare il divario con le omonime del resto del Paese, occorre dunque, il raggiungimento di una dimensione ottimale (anche attraverso aggregazioni e costituzioni di reti) ed un solido rafforzamento patrimoniale, nel tentativo di far sì che tale tessuto imprenditoriale possa convergere verso il segmento delle medie organizzazioni. Ciò anche per governare opportunamente nel lungo periodo l'effetto trainante della domanda estera, che rischia di produrre un effetto *boomerang* se non accompagnato di pari passo dall'adeguamento delle PMI alla *digital transformation*. Senza tale *condizio sine qua non*, addirittura, la robusta crescita delle esportazioni potrebbe rappresentare un elemento di vulnerabilità alla luce di un significativo arretramento in campo tecnologico. L'assenza di un adeguato supporto potrebbe finire per erodere finanche la tensione verso l'internazionalizzazione nel medio termine, confinando le imprese radicate a posizioni marginali o, peggio, spingendole ad assumere un profilo corsaro (Baccarani & Golinelli, 2011).

Perché la forbice Nord/Sud non trovi, allora, una nuova radice proprio nella divaricazione del potere cognitivo delle politiche 4.0, con implicazioni più ampie e profonde di quanto non sia stato nel passato, interventi di mera politica economica non risultano più sufficienti, ma vanno obbligatoriamente accompagnati da un processo di presa di coscienza collettiva, che conduca ad una svolta culturale dell'universo imprenditoriale, improntato ad una maggiore consapevolezza della centralità dell'innovazione – finalmente – non come opzione per la crescita, bensì quale foce per riversarsi negli oceani blu.

Bibliografia

- ANWAR M. (2018), "Business Model Innovation and SMEs Performance – Does competitive advantage mediate?", *International Journal of Innovation Management*, vol. 22, n. 07, 1850057.
- BACCARANI C., GOLINELLI G. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. VII-XIII.
- BECATTINI G. (1989), "Il distretto industriale come ambiente creativo", in: Benedetti E. (a cura di), *Mutazioni tecnologiche e condizionamenti internazionali*, FrancoAngeli, Milano.
- BECATTINI G., BELLANDI M., DE PROPRIIS L. (eds) (2009), *A Handbook of Industrial Districts*, Edward Elgar, Cheltenham UK.
- BELTRAMETTI L., GUARNACCI N., INTINI N., LA FORGIA C. (2017), *La fabbrica connessa. La manifattura italiana (attra) verso Industria 4.0.*, goWare & Edizioni Guerini e Associati.
- BERTOLI G., RESCINITI R. (2013), "Made in Italy e country of origin effect", *Mercati & Competitività*, n. 2, pp. 13-36.
- BOSKOV, T., & DRAKULEVSKI, L. (2019), "The Role of Strategic Management In SMEs International Business Up-Grading", *IJIBM International Journal of Information, Business and Management*, vol. 11, n. 1, pp. 34-43.
- CALCAGNO M. (1996), "L'evoluzione della nozione di vantaggio competitivo negli studi di strategic management", *Economia & Management*, n. 5, pp. 37-53.
- CALZATI V., PADUA D. (eds) (2018), *Capitale sociale e territorio: Prospettive ed evidenze empiriche*, FrancoAngeli, Milano.
- CAPPELLANI L., PADOVANI R., SERVIDIO G. (2015), "Perché il Mezzogiorno ha bisogno di una specifica politica industriale", *Rivista economica del Mezzogiorno*, n. 3-4, pp. 645-675.
- CAPPELLANI L., PREZIOSO S., ROSIGNOLI, S. (2017), "Una valutazione territoriale degli effetti macroeconomici del Piano nazionale Industria 4.0", *Economia Pubblica*, n. 2, pp. 59-91.
- CHATTALAS M., KRAMER T., TAKADA H. (2008), "The impact of national stereotypes on the country of origin effect: A conceptual framework", *International Marketing Review*, vol. 25, n. 1, pp. 54-74.
- CONFINDUSTRIA, CERVED (2019), *Rapporto Pmi Mezzogiorno 2019*, Editore Confindustria Servizi S.p.A., Roma.
- CUOMO M.T. (2019), "Tra Nord e Sud la questione ora è digitale", *Corriere del Mezzogiorno-Campania*, 15.02.2019.
- CUOMO M.T., METALLO G. (2013), *Sviluppo manageriale per le imprese*, Giappichelli, Torino.
- DE CHIARA A. (2012), "La competitività responsabile nelle PMI: strategia vincente nei territori «nemici»", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, pp. 41-64.
- DE VIVO P. (a cura di) (2018), *L'industria meridionale oltre la crisi. Politiche nazionali ed opportunità europee*, FrancoAngeli, Milano.
- DI GREGORIO A. (1996), *La valutazione della strategia. Un'analisi quantitativa in condizioni di incertezza*, Utet Libreria, Torino.
- FARINHA L., BAGCHI-SEN S. (2019) "Following the Footprints of SME Competitiveness in a High-Technology Sector". In: PERIS-ORTIZ M., FERREIRA J., MERIGÓ LINDAHL J. (eds) *Knowledge, Innovation and Sustainable Development in Organizations. Innovation, Technology, and Knowledge Management*, Springer, Cham.
- GHEMAWAT P. (1986), "Sustainable advantage", *Harvard Business Review*, vol. 64, pp. 53-58.
- GOLINELLI G.M. (1965), *Attuali problemi dell'industria conserviera vegetale*, Irmari, Roma.
- GOLINELLI G.M. (1974), *L'impresa minore tra forme artigiane ed istituzioni manageriali: verso la formulazione di un modello di comportamento*, Giuffrè.
- GOLINELLI G.M. (1985), "Lo sviluppo dell'imprenditoria minore: condizionamenti di carattere finanziario e linee di intervento per il loro superamento", in: *Studi in onore del Prof. F. Parrillo*, Giuffrè.
- GOLINELLI G.M. (1989), "Per una progettualità di ricerca sul ruolo dell'artigianato per lo sviluppo del Mezzogiorno", *Credito e Artigianato*, n. 4.
- GOLINELLI G.M. (1992), "I problemi strategici nelle imprese minori", *Sinergie*, n. 27.
- GOLINELLI G.M. (1993), "Testimonianze sull'impresa distrettuale e sull'evoluzione delle aree a specializzazione produttiva", in: BACCARANI C., GOLINELLI G. (a cura di), *Quaderno n. 8 dell'Istituto G. Tagliacarne*.
- GOLINELLI G.M. (2002), *L'approccio sistemico all'impresa*, Cedam, Padova, vol. III.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa, Verso la scientificazione dell'azione di governo* – Seconda edizione – Cedam, Padova, vol. II.
- GRANDINETTI R., TABACCO R. (2003), "I distretti industriali come laboratori cognitivi", *Sviluppo Locale*, vol. X, n. 22, pp. 49-83.
- HAMEL G. (1991), *Breaking the frame: strategy as stretch and leverage*, London Business School, London.
- HILGARD E.R., HOWER G. (1987), *Teorie dell'apprendimento*, FrancoAngeli, Milano.
- HU Y. (1995), "The International trasferability of the firm's advantages", *California Management Review*, vol. 37, n. 4, pp. 73-88.
- ISMEA (2019), *La competitività dell'agroalimentare nel Mezzogiorno*, www.ismea.it.
- ISTAT (2019), *Cittadini, Imprese e ICT. Anno 2018*, Report, www.istat.it.
- MARCATI A., GUIDO G., PELUSO A. M. (2006), "Innovation Tendency and the Proactive Entrepreneurial Personality in the Italian-Southern SMEs and Their Effect on Innovation's Purposes: An Experimental Study", *Rivista economica del Mezzogiorno*, vol. 20, n. 1-2, pp. 219-262.
- METALLO G. (2007), *Finanza sistemica per l'impresa*, Giappichelli, Torino, 2007.
- MICHELINI L. (2011). *La competitività delle imprese nei settori in evoluzione. Un modello integrato per individuare le determinanti del vantaggio competitivo: Un modello integrato per individuare le determinanti del vantaggio competitivo*, FrancoAngeli, Milano.
- MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO (2018), *Industria 4.0 in Italia: diffusione, tendenze e qualche riflessione*, ww.met-economia.it.
- PETERAF M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PILOTTI L. (a cura di) (2011), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Il Mulino, Bologna.
- PORTER M.E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- PORTER M.E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- RICCIARDI A. (2010), "Le Pmi localizzate nei distretti industriali: vantaggi competitivi, evoluzioni organizzativa, prospettive future", *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, n. 54, pp. 129-177.

- RICCIARDI A. (2013), "I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive", *Sinergie*, n. 91, pp. 21-58.
- RULLANI E. (2003), *The Industrial District (ID) as a cognitive system*, in: BELUSSI F., GOTTARDI G., RULLANI E. (eds.), *The technological evolution of industrial district*, Kluwer, Boston.
- RULLANI E. (2009), "Lo sviluppo del territorio: l'evoluzione dei distretti industriali e il nuovo ruolo delle reti di città", *Economia Italiana*, n. 2, pp. 427-472.
- SCHILLACI C.E., GATTI C. (2011), "E pluribus unum: intenzionalità collettiva e governo dei sistemi territoriali", *Sinergie*, n. 84.
- SERIO L., VISCONTI F. (2015), "La competitività delle PMI in un'economia senza confini: sfide strategiche e modelli di sviluppo", *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, n. 1, pp. 3-24.
- SVIMEZ (2018), "L'economia e la società del mezzogiorno", *Rapporto SVIMEZ 2018*, www.svimez.info.
- TORTORA D., CUOMO M.T. (2007), "La Resource Based-View per lo sviluppo d'impresa", in: CUOMO M.T., METALLO G. (a cura di), *Management e sviluppo d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- VACCA' S. (1994), "Le imprese transnazionali tra sistemi locali e sistemi globali", *Economia e politica Industriale*, n. 84.
- VARALDO R. (1995), "Dall'impresa localizzata all'impresa radicata", *Sinergie*, n. 36/27.
- VARALDO R. (1997), "Le medie imprese radicate nei distretti industriali: tratti distintivi", *Impresa e Stato*, n. 41.
- VERONA G. (2000), *Innovazione continua. Risorse e competenze per sostenere il vantaggio competitivo*, Egea, Milano.
- WERNERFELT B., MONTGOMERY C.A. (1986), "What is an attractive industry", *Management Science*, vol. 32, n. 10, pp. 1223-1230.

INDUSTRIAL POLICIES FOR SOUTHERN ITALY DEVELOPMENT. A BUSINESS ENVIRONMENT FOR HIGH-GROWTH FIRMS DIFFUSION

Antonio Thomas¹, Maria Pia Masia², Roberto de Renzi³

SOMMARIO: 1. Introduction. – 2. Policy and firm development. – 3. The high-growth firms. – 4. An ecosystem for HGFs: an operational outline. – 4.1. *Large companies and blockbusters*. – 4.2. *The dealmakers*. – 4.3. *Real and financial service providers*. – 4.4. *Knowledge institutions*. – 4.5. *The connections*. – 4.6. *Innovation dynamics*. – 4.7. *Governance*. – 5. Conclusive remarks. – References.

1. Introduction

The analysis of macroeconomic indicators shows unequivocally how, beyond short periods of convergence, the gap between Southern Italy and the country as a whole has not reduced over time. Instead, after the severe crisis of 2008, the gap has dramatically expanded.

This finding cannot be surprising given how it is quite clear that the industrial structure of the macro-area has not undergone substantial changes over time, remaining anchored to so-called traditional activities and the prevalence of small and micro firms operating in local markets. Neither the environmental and competitive system seems to have benefited from interventions aimed at improving the business climate.

Therefore, the policies implemented in more recent times aimed at spreading entrepreneurial activism and focusing on start-ups do not appear to have provided sufficient benefits. The higher-than-average firm birth rates that have been achieved seem to have only fuelled their turnover, without affecting competitiveness, the propensity for growth and the internationalisation of economic organisations, foreign investments. Hence, a low consonance between the policies and the primary needs of the Southern industrial system is plausible.

Against this, the paper discusses the possibility of setting up specific *entrepreneurial ecosystems* in the South, intended to be interconnected systems of instruments and measures aimed at creating business environments suitable to selectively support companies with a high potential in sectors with foreseeable future development. These are firms which the South particularly needs, because of their highly innovative propensity and level of job creation.

¹ Professore Associato di Scienze economiche e statistiche, Università di Napoli Parthenope; e-mail: antonio.thomas@uniparthenope.it

² Dottore di ricerca in Economia e Finanza del governo d'impresa, "Sapienza" Università di Roma; e-mail: mariapiamasia@gmail.com

³ Dottore di ricerca in Economia e Finanza del governo d'impresa, "Sapienza" Università di Roma; e-mail: ingrobertoderenzi@gmail.com

The work is organised as follows. Section 2 underlines the limits of the recent policies concerning the needs of Southern Italy's industrial system. Section 3 highlights the features underlying high-potential firms, while in Section 4 an analysis of the characteristics that an entrepreneurial ecosystem should possess in order to conclusively support the firms mentioned above is shown. Some concluding remarks follow.

2. Policy and firm development

The undoubted significant progress on the social side and on the level of welfare that has characterised the South in the last decades contrast with a stagnation, if not a worsening, of the conditions of the industrial system. In fact, companies have shown themselves to be incapable of facing the unstoppable process of internationalisation, with its increased competitive intensity, as well as being unprepared for the consequences deriving from the introduction of a unique currency for the EU, beginning with its upward level of costs.

In this framework, the 2008 crisis markedly widened the gap between the South, the whole of Italy and other EU countries, making the fragility of a fragmented industrial system even more evident and leaving it unprepared to compete with both *knowledge* side and *cost* side on a global scale. It is enough to remember that in the last decade the real GDP and added value fell by about 10% compared to the EU average, while the GDP per capita decreased from the index value of 108 to 96 (Svimez, 2018).

Although the macro-area has undergone a trend of strong reduction in public and private investments (Servidio, 2015; Coco, Pasciullo, 2018), it is also plausible that the policies implemented over the last two decades have been inadequate to deal with its primary needs. The aim of achieving greater entrepreneurial activism – the percentage of adults involved in the process of creating or managing of an enterprise – connected to the diffusion of the entrepreneurial culture and new ventures, in fact, has not translated into the birth of economic units able to expand abroad, join networks or fertilise the territorial context. Nor has the industrial system been able to engage with the needs of an Entrepreneurial society, where performance mainly derives from the level of knowledge generated by the context, and the diffusion and development of innovative firms. Despite the availability of many knowledgeable institutions (universities, public and private research centres and labs), no ventures have been able to act as a driving force for the local environment (*knowledge spillover*), nor were incumbent firms able to rise to this challenge, with obvious negative reverberations on the competitive capacity of the macro-area. This is because the knowledge generated locally, inherent in trained personnel or as a result of the research process, has remained detached from economic organisations; disregarding the basic warnings of leading scholars «governments should not only fund the development of knowledge at the scientific frontier, but should also stimulate the application of this knowledge in practice» (Thurik et al., 2013: 14).

It would seem, therefore, an opportune moment to reconsider the priorities of the policies: «it is difficult to imagine that the South can quickly grow faster and at a sustained rate without giving life to a change in the model of development, in a logic of 'strong discontinuity' and change» (Sorrentini, Varaldo, 2018: 115). In reality, the first substantial

change occurred in the '90s, when the focus moved from the location of the large companies to the smaller units, consistent with the advantages connected to their small size, and with the successes of the district realities of many national areas exemplified by the seminal volume of Piore e Sable (1986). A progressive step towards *entrepreneurship policies* has therefore been followed. They enclose those measures intended to directly influence the level of entrepreneurial vitality in a country or a region. These policies are not focused directly on economic organisations, but are rather characterised by a very broad focus that also addresses potential entrepreneurs, and presents «a greater sensitivity to the framework or environmental conditions that shape the decision-making process of entrepreneurs» (Audretsch, 2002: p. 47).

The new approach, however, has not affected the business environment, substantially limiting itself to proposing measures to improve the corporate birth rate in the hope of increasing the rates of entrepreneurial activism and spreading the corporate culture in a context that, characterised by high unemployment, does not show a great inclination towards autonomous entrepreneurial choices (Thomas, 2008). More recently, there has been a polarisation on *start-ups*, here considered to be new ventures focused on high-tech and *cutting-edge* methodologies believed to quicken the dissemination of innovation and knowledge in general, as well as to facilitate the transition of production activities to *borderline* sectors.

If «there cannot be lasting economic growth without the creation of new stable jobs, even for the most qualified human capital» (Sorrentini, Varaldo, 2018: 115), for the social and cultural consequences that arise in the presence of high levels of unemployment, then the inadequacy of the aforementioned policies appears evident, but also predictable. Indeed, new ventures are usually characterised by lower productivity and high mortality rates (Shane, 2009), determining significant collective sunk costs for entrepreneurs (Thomas, 2008).

In many cases, however, the survival of new businesses depends on obtaining public benefits and learning by imitation. In such cases, the new companies cannot guarantee a positive territorial reverberation. Indeed, on the one hand, people interested in benefiting from support are mainly people with low opportunity costs (*necessity entrepreneurs*), not the best entrepreneurs who act independently of external support (Ferrara, Thomas, 2010), nor people who want to follow an opportunity by abandoning a previous job (Shane, 2009). On the other hand, people with a low level of entrepreneurial capabilities are encouraged to start companies in sectors with lower barriers to entry, which are scarcely innovative (Daunfeldt, Halvarsson, 2015; Anyadike-Danes, Hart, 2018). These ventures are typically more exposed to competition and show higher rates of failure (Mason, Brown 2014). The presence of public subsidies also slows the market screening of the best business ideas (Isenberg, 2010).

So, a real risk is that the new ventures are limited to replacing existing companies thanks to having a better business model; an event that determines greater value generation for consumers, but that does not guarantee the net creation of wealth and employment for the context. Regardless, even for consumers the advantages could be temporarily limited, where an excess of competition can lead to the expiry of quality, taking advantage of situations of information asymmetry or fuelling the shadow economy.

In addition, the focus on the start-up is not consistent with the objective of improving problems with employment as they are considered, following a widespread definition (Blank, 2013), to be *temporary* organisations searching for a *repeatable* and *scalable* business model. That is to say that they are intended, in most cases, to fail or be taken over by other companies. Not by chance, «evidence suggests the contribution of entrepreneurial start-ups to the economy is limited and, in some cases, can be potentially damaging» (Nightingale, Coad, 2014: 136).

Consequently, a policy aimed at the undifferentiated birth rate of companies cannot be judged favourably: «encouraging more and more people to start businesses which will not enhance economic growth or create new jobs is bad public policy because start-ups, in general, aren't the source of our economic vitality or job creation» (Shane, 2009, 142), even more so when the birth rate is supported by public incentives that absorb all available resources.

Consolidated economic theories also claim that among all the nascent enterprises only «a very small number of new companies account for a disproportionately large amount of wealth and job creation» (Shane, 2009, 146). We refer to firms which, thanks to a high innovative content, are able to position themselves profitably in frontier sectors with predictable, albeit riskier, potentialities of expansion by acquiring shares in new expanding markets in which they experience periods of rapid growth. Hence, compared to new-born companies that focus on locally saturated sectors, from catering to basic manufacturing, there is no substitution effect with respect to incumbent firms. These features make up the – few – high-potential firms the category that guarantees the greatest net job creation.

High-potential firms are usually named *high-growth firms* (henceforth HGFs), or *gazelles* when they are young (Birch, 1991), to both distinguish them from larger companies (*elephants*) and from the plethora of self-employed individuals, micro-firms and small businesses with purely commercial or family-based natures (*mices*), which normally operate in traditional and saturated sectors and only in their surrounding context. Although the latter two categories can survive a certain time interval, demonstrating that they have achieved qualitative development, they will not necessarily contribute to territory development in terms of knowledge and job creation (Ferrara, Thomas, 2010; Henrekson, Johansson, 2010).

3. The high-growth firms

A fundamental characteristic of HGFs concerns the finding that rapid growth is an element rarely persistent, and highly episodic in nature (e.g. Acs et al., 2008; Holz 2014; Daunfeldt, Halvarsson 2015). This means that high growth is not a characteristic of specific firms, but rather a state that some firms temporarily experience. Consequently, the population of HGFs is constantly fluctuating. As HGFs are a 'moving target' and difficult to identify, researches are often only able to analyse them ex-post, generally focusing on questions such as 'how many' and 'how much', rather than 'how' and 'why' firms grow (Brown, Mawson, 2013). Subsequently, scientific literature about this issue could be theoretically and empirically underdeveloped, as are the explanations supporting their growth.

Even their basic feature, the contribution to job creation, can generate misunderstandings. Indeed, if the original definition of gazelles is based on revenue growth (Birch, 1981), other studies have examined firms with significant revenue growth and expanding employment, naming them 'high-impact firms' (Acs et al., 2008; Nightingale, Coad, 2014). Moreover, the OECD (2008: 61) defines HGFs as «enterprise[s] with average annualised growth (in number of employees or turnover) greater than 20% per annum, over a three-year period, with a minimum of 10 employees at the beginning of the growth period», while gazelles are HGFs that are only a few years old. However, Acs et al. (2008) discovered that HGFs are, on average, 25 years old and are not small firms. Furthermore, this last statement is contradicted by other longitudinal investigations, as just a few groups of firms that were initially very small, with less than five jobs, contribute a substantial proportion of net job creation (Anyadike-Danes, Hart, 2018). Subsequently, even if the OECD definition is largely applied to favour spatial and temporal comparisons, it biases the measure towards smaller – and hence newer – businesses (a growth of 20% is easier for a small venture than for a big company) and omits firms which may be growing rapidly but fall just outside this exacting growth threshold. In addition, it does not distinguish between firms that grow organically and those grown through acquisition mergers or alliances (Anyadike-Danes et al., 2015). However, because quantitative growth does not necessarily mean qualitative development, it cannot be considered a certain measure of firms' success.

By considering the aforementioned assumptions, it is not a surprise that many scholars (e.g. Henrekson and Johansson 2010; Mason, Brown 2013; Anyadike-Danes et al., 2015; Daunfeldt, Halvarsson 2015; Brown, Mawson, 2016) claim the heterogeneity of HGFs. Empirical evidence shows that a unique type of HGF does not exist, as these firms have different ages and sizes, operate in a wide range of industries, exhibit a variety of business models, management styles and proprietary structures and achieve growth through a variety of different mechanisms and channels. These findings lead to many consequences that should be considered in policy implemented to increase the number of HGFs.

First, it is unlikely that a company experiences linear and constant growth over time. Rapid and prolonged growth would be hard to bear for a firm, with the risk of becoming '*icarus*'; settling phases are necessary. Therefore, it is more plausible that rapid growth is connected to the ability to profitably seize occasional market opportunities for a limited period of time.

Second, it has not been proven that HGFs are always young and small companies. Consequently, there is no certainty that HGFs are conducted and managed by young start-uppers.

Third, HGFs do not necessarily originate from high-tech industries; this, however, does not prevent high-tech companies from becoming HGFs. More than anything else, HGFs are highly innovative companies, regardless of their sector. Statistically, their presence is higher in service sectors, particularly in knowledge-intensive services. Nevertheless, it is possible for HGFs to be placed in traditional sectors but characterised by the proposition of more effective business plans.

Fourth, the role of knowledge institutions (universities and research centres) for the emergence of HGFs tend to be exaggerated. For instance, very few university spin-offs

become HGFs. Moreover, the task of these institutions is mainly to diffuse knowledge and educated personnel.

Fifth, the emergence of HGFs is strongly influenced by their external context. Although HGFs can be born anywhere, in some environments they are more widespread. For example, in contexts providing a high mobility of resources and with low barriers to trade, growth could be favoured by exports. Since every context has its specificities, it becomes essential to be able to identify and remove the obstacles to growth connected to an inhospitable environment. Among them are crime, inefficient justice, access to credit for risky investments and the expansion or replacement of machinery. However, the development of HGFs needs to be supported by specialised resources, often linked or dependent on local specificities. These resources often are different from those necessary to support other types of firms, such as start-ups, high-tech intensive firms or new technology based firms.

Sixth, the importance of venture capital for the emergence of HGFs seems to be low, as HGFs tend to prefer traditional sources; this does not intend to belittle venture capital, as venture capitalists could be attracted by the financing of HGFs.

Seventh, most HGFs are located in so-called traditional sectors. Hence, an excessive focus on companies operating in high-tech sectors could be counterproductive if it is inconsistent with the resources available to companies, the long learning times and adoption of a technology, and the technological level of the surrounding area. Similarly, «the high incidence of start-ups in most countries, has not led to a high incidence of young high-growth firms» (Napier, Hansen, 2011: 5).

Concerning Southern Italy, in 2015 there were only 845 HGFs and 159 gazelles out of 844,000 firms surveyed (Istat, 2017). This percentage is far from the expected average of 2-3% (Acs et al., 2008). To increase the number, however, the aforementioned general considerations must be appropriately declined. In fact, in light of the current characterisation of Southern Italy's industrial system, it seems almost obvious that the potential to emancipate the macro-area from its relative backwardness can only happen by stimulating innovative industries in a broad sense and new knowledge-driven enterprises (Coco, Pasciullo, 2018; Sorrentini, Varaldo, 2018; Varaldo, 2018). It follows, on the one hand, a strengthening of the need to concentrate resources on specific selected firms, rather than on many ventures in a generic way and, on the other, the proposition of interventions led by specialised people (e.g. experienced managers, serial entrepreneurs, venture capitalists and business angels) able to identify potential HGFs and the tools best suited to their needs in light of the peculiarities of the external framework.

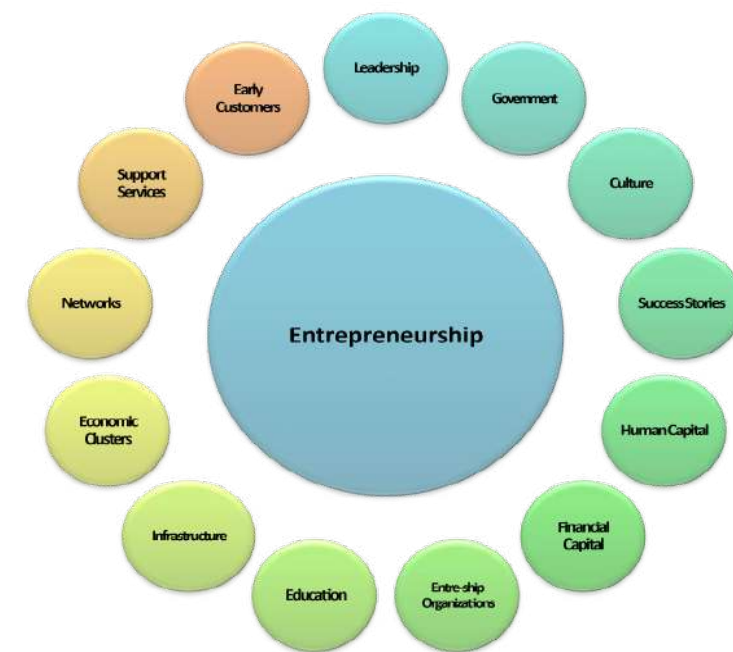
4. An ecosystem for HGFs: an operational outline

In the last decade, the *entrepreneurship ecosystem* has emerged as a new approach for the diffusion of HGFs (e.g. Napier, Hansen, 2011; Isenberg, 2011). The term 'ecosystem' descends from ecology; it was introduced in 1935 by Arthur Tansley, who argued that organisms could not be separated from the environment of the biome, namely the habitat factor in its broadest sense, with which they form one physical system. In the same year,

the studies of the American biologist van Bertalanffy laid the foundations of the general theory of systems, where the system is interpreted as a combination of parts or elements united in the whole based on dynamic interactions. This combination cannot be defined ex-ante, considering the variable number of elements and the changing relationships that are established between them, or with the other elements of the external environment (Bertini, 1990). These basic principles have been assimilated and widely incorporated into the business disciplines (e.g. Zappa, 1956).

The cornerstone of an ecosystem is the aforementioned concept of dynamic interactions, which encompass many different domains and actors (Figure 1) planned around a specific target of firms. By virtue of the aforementioned common objective, the interest of all the economic actors of the local environments has to be consistently channelled. Even if each entrepreneurial ecosystem is unique and emerges under an inimitable set of conditions and circumstances (Isenberg, 2011), a number of crucial common features can be underlined.

Fig.1: Composition of an entrepreneurship ecosystem



Source: Isenberg, 2011.

4.1. Large companies and blockbusters

Generally, an ecosystem arises where there are *place-based* assets, such as a previous location of other industrial activities or clusters (Isenberg, 2010; Mason, Brown, 2014). To activate subcontracting relationships, diffuse knowledge and entrepreneurial cultures, generate innovations, attract trained personnel, generate spin-offs and stimulate emulation, a

large company is typically requested. It should preferably be knowledge-based. Large companies can be a partner, provider or customer of other local firms, offering potential reputation for unknown new ventures, R&D outcomes and skilled workers who can assume other roles within the same context (entrepreneur, mentor, angel investor, etc.). However, these companies have to be connected and interested in investing in the territory, financing universities, research centres, social initiatives and attracting specialised suppliers, and in so doing improving territorial knowledge expansion (Feld, 2012).

The activities of the large company should be accompanied by a parallel action carried out by the so-called *blockbusters* or 'early winners'. We refer to young successful firms that have grown exceptionally in size and wealth (Isenberg, 2011) and whose entrepreneurs could have sold the business to another firm, and even so continuing to invest in the cluster in terms of financial resources, time, experience and expertise in supporting new entrepreneurial activities as serial entrepreneurs, venture investors, advisors or managers. They play a crucial role because their investments are, in turn, the source of further 'waves' of spinoff activity keeping the ecosystem dynamic (Stam, 2015).

By considering the above-mentioned structural features of the Southern Italy industrial system, the first step in this direction should be to (re)encourage the localisation of medium-large companies, knowing that the effectiveness of these companies is greater when their headquarters are located in the ecosystem. Instead, upon analysing the ownership holdings among the most successful local firms, it would seem that in the South there are a certain number of aspiring blockbuster entrepreneurs; that is to say, entrepreneurs who continue to find profitable investments locally, frequently diversifying their portfolio of assets (Thomas, 2008).

4.2. The dealmakers

The most important professional figure in an ecosystem is the *dealmaker*. This is a person with a high level of social capital and deep fiduciary ties within regional economies; they act as a mediator, making connections and facilitating the establishment of new firms, supporting the crucial information sharing process, facilitating relationships among firms and/or actors inside or outside the ecosystem. Fundamentally, they have the power and charisma to influence entrepreneurs' decisions. For this reason, dealmakers are often placed on the board of directors or hold managerial roles. Specifically, for HGFs, dealmakers are the people who can connect these companies to the ecosystem resources needed to realise their growth potential in areas where the entrepreneurial team has no adequate knowledge. Due to these peculiarities, the presence of dealmakers is considered to be more important to successful entrepreneurship than aggregate measures of regional entrepreneurial and investment networks, and is a valid predictor of the health state of the local entrepreneurial economy (Feld, 2012).

These features make the dealmaker «a facile and accomplished actor with serial venture experience in establishing new entrepreneurial firms who possess fiduciary responsibility for three or more entrepreneurial firms concurrently; and plays a central role mediating, shaping, and configuring regional entrepreneurial networks to share expertise, information, and resources among entrepreneurs and investors, thereby facilitating new

firm creation and supporting entrepreneurship» (Feldman, Zoller 2012: 26). These capacities normally emerge in serial entrepreneurs, investors or well-connected, qualified and experienced service providers who informally or in a confidential capacity establish connections with young firms and start-ups, helping them to develop and achieve their potential.

This figure is likely already discreetly present in Southern Italy, although it is usually hidden for a variety of reasons related to the desire for subtlety. Indeed, there are many experts (providers, advisors, consultants) highly capable of moving with ease in bureaucratic areas, including entrepreneurial and financial ones, who offer their advice to other companies or in some way effectively participate in entrepreneurial choices; they also achieve this by investing personally. The objective is involving these experts in participating in a clear and systematic way within the ecosystem.

4.3. Real and financial service providers

Potential HGFs need many different services offered by specialised firms allowing them to overcome critical events and knowledge gaps. There are three main categories of services; these allow entrepreneurs to concentrate their efforts on their area of expertise (Napier, Hansen, 2011): 1) specialist business services (law, marketing and PR firms, management and technology assessment consultants), 2) technical services offering precision machinery, prototyping, testing and so on, and 3) finance providers, such as venture capitalists or investment banks.

Regarding the first two categories, the more apparent problem is that the supply of specialised services normally follows the demand, so their diffusion is rather limited in the South. However, there are a few, albeit very advanced, service firms that are able to assist the development of local ventures wishing to expand (Passaro, Thomas, 2017).

In the context of financial services, Southern Italy lacks venture capitalists and business angels. This gap derives from the inadequate number of innovative and high-growth companies, and from the predominant use of bank credit as a form of corporate financing. Despite the fact that a cluster is likely to stagnate or decline without these actors (Feldman, Zoller, 2012), they are not always necessary in an ecosystem. Some researchers (Brown et al., 2017) have also noted that venture capital lags behind, rather than stimulates, the emergence of entrepreneurial activity. Moreover, this type of financing is predominantly used to support high-tech and R&D-based start-ups to overcome high levels of informational opacity and a lack of revenue (Lerner, 2010), while an ecosystem is not focused only on these firms. In addition, new ventures initially try to use alternative sources, with a combination of self-financing, loans from family and friends, public funds and bootstrapping. Subsequently, other actors may intervene, such as commercial partners, customers and large suppliers.

In consolidated ecosystems, the greatest contribution venture capitalists can offer does not concern the access to risk capital or the availability of a critical mass of seeds, but rather the connections with local and foreign investors (Lerner, 2010). They also help young HGFs to establish valid management teams and, if necessary, to recruit talent from outside the ecosystem. Typical evidence of this activity is the *business accelerators*, whose role it is to

fuel the growth of young companies for a limited period of time. Accelerators contribute to strengthening ecosystems as they help connect actors and create a market for specialised service providers (Napier, Hansen, 2011).

The importance of venture capitalists is lessened in ecosystems where there is an effective banking system, which must be an active and propulsive part of the local economy, that directly finances innovative entrepreneurial initiatives (also with forms of equity), or which operates according to relationship banking (Thomas, Marinangeli, 2016). In Southern Italy, the absence of banking headquarters, in addition to the dated lack of capacities to evaluate investment projects and business plans, respects only the possession of collateral, reduces the screening and monitoring capabilities of banks. This endorses the qualitative and quantitative rationing of credit, leading to a sort of credit crunch that first penalises the most innovative ideas.

Recently, interesting crowdfunding initiatives have emerged to facilitate the creation of new businesses. It can foster the emergence of an alternative system to the banking system, creating the foundations of a new entrepreneurial cycle based on innovation. Empirical evidences (Esposito De Falco et al., 2015) show the relationship between the effectiveness of Civic Crowdfunding projects and the attractiveness of the territory verifying the presence of a positive correlation between the effectiveness of the projects and the interest of the territory, on the one hand, and the number of lenders on the other. This finding underlines the importance and value of the territory, which is expressed through the choice to finance projects of Civic Crowdfunding; a demonstration of the importance that this particular type of financing is assuming for the sustainable development of the territory, in line with the tendency of citizens to earn the right to participate in the construction of better cities and territories.

4.4. Knowledge institutions

An ecosystem is, by definition, an information-rich environment in which information is both accessible and shared according to the principle of open innovation, and cooperation for tacit knowledge dissemination (Mason, Brown, 2014). To this aim, a chief role is linked to the presence of universities, public research organisations and corporate R&D laboratories which shape the overall entrepreneurial ecosystem (Brown, Mawson, 2016). Indeed, ecosystems typically emerge in places with an established and highly regarded knowledge base which employs a large share of scientists and engineers (Isenberg, 2011).

These institutions improve knowledge and skills and facilitate essential research and development in the ecosystem. They also provide highly skilled workers for both start-ups and established companies. Additionally, the most significant lapels are not the research output transfers but the predictable birth of innovative spinoffs and start-ups which spread knowledge in the ecosystem itself (Isenberg, 2010). Even so, sometimes entrepreneurial spillovers from universities have been exaggerated due to the substantive disconnect between universities and their surrounding local entrepreneurial and innovation ecosystems (Brown et al., 2017).

Although in the South there are many knowledge institutions, as in a vicious cycle, the low presence of HGFs ends up encouraging the emigration of the best human capital

that does not find satisfactory professional opportunities locally, in so doing weakening the economic environment of potential entrepreneurs and qualified personnel for HGFs needs. Furthermore, locally generated knowledge tends to be detached from links with companies.

A further contribution of these institutions concerns the creation and diffusion of a specific entrepreneurial *culture* by providing training and education and promoting events which celebrate local entrepreneurs and innovations. These activities valorise the entrepreneurial choices among citizens, stimulate imitation, share an optimistic view of the local environment and enforce aspiring entrepreneurs' human capital (Passaro et al., 2018). Higher education also helps from the social side, favouring virtuous behaviour, such as soliciting greater political participation or reducing the likelihood of illegal behaviours.

4.5. The connections

To work, an entrepreneurial ecosystem must be based on a «set of interconnected entrepreneurial actors (both potential and existing), entrepreneurial organisations (e.g. firms, venture capitalists, business angels, banks), institutions (since universities to public sector agencies) and entrepreneurial processes (e.g. business birth rate, numbers of HGFs, levels of 'blockbuster entrepreneurship', number of serial entrepreneurs, degree of sell-out mentality within firms and levels of entrepreneurial ambition) which formally and informally coalesce to connect, mediate and govern the performance within the local entrepreneurial environment» (Mason, Brown, 2014: 5). Due to the complexity of the linkages among the involved actors, these *connections* cannot be represented with algorithms or procedures (Isenberg, 2011).

The presence of connections also assumes that the firms belonging to the ecosystem require *relational* rather than *transactional* assistance during the different stages of their progression, with the provision of intensive support and mentoring, as well as of facilitations for start-ups, through business incubators or growth using networking capabilities. The purpose of this support is to build 'bridges' between different entrepreneurial actors through the creation of communities of best practices or entrepreneurial linkages (Mason, Brown, 2014).

The presence of this connection is also strategic for start-ups and spin-offs. Usually, their development is based, at least in the initial stages, on informal mechanisms, fed almost exclusively by the entrepreneurial spirit of the founders. Nevertheless, flexibility, agility and adaptability might not guarantee the growth process of these companies in the absence of their management and governance capacities (Mele et al., 2008).⁴

In addition, as the resources required by HGFs are complex, they must be located in demarcated geographical areas in order to facilitate the optimal transfer of know-how and knowledge. Not by chance, ecosystems for HGFs are often limited to urban or at most regional areas in order to access the knowledge resources produced by the neighbouring

⁴ Governance is configured as a guidance system supervised by a governing body characterised by a strong trade-off between ethical-social and economic convenience aspects and, on the other hand, by instances of control governed by a continuous alternation between eco-economic and environmental demands (Esposito De Falco, 2006).

knowledge institutions and to the specialised staff working in companies providing advanced services (Passaro, Thomas, 2017). This peculiarity also presupposes the presence of a network of fiduciary collaborations among the actors (Napier, Hansen, 2011). However, to establish a fiduciary climate is another challenging task, especially in Southern Italy where the level of trust among entrepreneurs and toward external public or financial institutions is traditionally very low (Thomas, 2008). In this regard, the ecosystem can represent a shortcut in contrast to the slow actions of public authorities in restoring certainties to companies in terms of compliance with rules and timing, but also with the commitments undertaken in the provision of incentives and payments.

4.6. Innovation dynamics

This paper has discussed the fact that entrepreneurial activism does not guarantee the systematic diffusion of innovative activities (Nightingale, Coad, 2014), while HGFs, even when failing, will at least have fertilised the environment. Hence, a prosperous ecosystem also depends on the diffusion of innovation. As examined, these innovations do not have to have originated in the technological side. Even if technological advances of a disruptive nature which create 'discontinuities' are believed to produce the largest opportunities, they are riskier and will not be compatible with the average knowledge of the environment (Mason, Brown, 2014). The capacity to introduce innovations in the Schumpeterian sense also guarantees that a large percentage of HGFs will continue to operate within the so-called traditional sectors (Brown et al., 2017).

Within the ecosystem, the best way of facilitating widespread innovation is believed to be *open innovation*, as it is an optimal form of collaborative relationships between large companies and other smaller organisations (Isenberg, 2010; Malecki, 2011). This is a way of composing their differences or contrasts in terms of organisational cultures, managerial styles, market approaches and strategic objectives. The benefits generated by open innovation strategies are numerous. Large companies can access radical innovations, acquire knowledge resources and skills and explore the technological frontier without bearing the risks and costs of direct investments (Malecki, 2011). For small businesses, collaborating with a large partner allows the improvement of the availability of financial resources to support growth strategies and innovation processes, as well as benefiting from managerial skills to strengthen the organisational architecture.

Moreover, in recent years the options and tools for collaboration between large and small companies or start-ups have greatly expanded. Leading scholars of the industrial system in Southern Italy (Varaldo et al., 2016; Izzo, 2018; Varaldo 2018) believe that, for local firms, open innovation is a fruitful way to go about transforming a possible asymmetric relationship into a relationship of mutual productive collaboration. However, this objective is also subordinate to the ability to restore a climate of trust. In addition, it is necessary to implement tools and search for channels to facilitate the transfer of knowledge between companies towards knowledge institutions.

4.7. Governance

Similar to other business environments, the entrepreneurial ecosystem is an intricate grid composed of multiple actors that must relate with the supra-systems on which it depends (Golinelli, 2005). From the level of commitment of these supra-systems derives the release of tangible and intangible resources essential for the development of the ecosystem. In particular, the ability to transform an innovative local network into a successful ecosystem depends on the ability of its governance to harmonise the interests of distinct stakeholders. The management of these relationships is an extremely complex problem since the actors involved are heterogeneous in their features, type of resources owned and decision-making processes (Mele et al., 2008). From this perspective, the ecosystem concept appears intrinsically connected to its territory and specific resources. In work on the genetic evolution of the company, Esposito De Falco (2012) argued that the development process of the company and its territory is characterised by a strong interaction between the structural-genotypic moment, the relational one and the phenotypic-strategic one. In this work, the author argued that an ecosystem is such if the genotyping phase of the company (consisting of its identity and structure) coincides with the image and its strategies. In this case, a real survival-oriented system is created.

In this view, public institutions can certainly contribute to building conditions that facilitate collaboration among actors, but they do not appear to be the most suitable subject to implement and drive an ecosystem as they lack sufficient specific technical and economic competencies: «however challenging the encouragement of entrepreneurship may seem, it is truly too important to be left to policy specialists» (Lerner, 2010: 264). It would be better to establish new organisations with a 'sell-by date' composed of experts (serial entrepreneurs, experienced managers and policy makers, venture capitalists and entrepreneurship scholars...) with precise competencies – *entrepreneurial enablers* (Isenberg, 2011). The burdens of these temporary organisations are quadruple.

As the creation of an ecosystem occurs in phases which evolve over time, enablers have to be able to determine a metric to evaluate the strengths, weaknesses and bottlenecks of the ecosystem through continuous monitoring, as well as identifying whether and how to intervene and verifying over time the effectiveness of such interventions. Consistent with the requested selective approach, they should also have the capacity to concentrate resources (public and/or private) on a small number of high-potential firms in order to accelerate their development (Henrekson, Johansson, 2010; Brown, Mawson, 2013). As success breeds success, resources have to be granted selectively, and not equally distributed (Isenberg, 2011). Even in the early stages of establishing an ecosystem, it could be necessary to support the starting up processes by helping these ventures with organisational and human capital development, internationalisation support or access to growth capital, a mature ecosystem needs to focus its efforts on companies with the greatest potential. Entrepreneurial enablers should possess the ability to understand the right moment to shift the focus of their intervention. This approach is in antithesis with the recent policies of Southern Italy aimed at maximising the propulsive thrust of public incentives with a progressive

attenuation of selectivity and territorial concentration (Servidio, 2015).⁵

Another task of the enablers is to create the appropriate conditions to attract aspiring HGFs, as well as large companies, suppliers, customers, service providers and financial intermediaries, establishing steady and effective connections among them. It would be significant if in the ecosystem there were already HGFs or other successful examples to imitate.

Thirdly, enablers have to favour the diffusion of innovation and manage linkages with knowledge institutions, public or private. Again, they have to intervene from a cultural perspective. For instance, as a basic informal rule, an ecosystem should be characterised by the acceptance of failure as a normal outcome of entrepreneurial activities. The consequence is that there is no diffidence to employ workers coming from other companies, even if they have failed.

On the whole, enablers have to assure a holistic approach that considers potential suitable measures to apply. In this regard, the major support provided to firms belonging to the ecosystem does not concern the offering of grants and subsidies, which perhaps could have self-defeating effects on the natural and spontaneous selection of the best ventures and business models, but especially bottom-up measures to target specific needs and requests (Isenberg, 2011).

5. Conclusive remarks

Beyond limited periods of 'convergence', the significant policy efforts made over time have not succeeded in helping the Southern economic system fill the gap made by quantitative growth and qualitative development compared to other Italian and European areas. From the 2000s to the generalised reduction of invested resources (Servidio, 2015; Coco, Pasciullo, 2018), a consonance problem likely arose between the policies focused on corporate births, the diffusion of the entrepreneurial culture and the primary needs of the industrial system. Despite an almost universally accepted belief outside academia that entrepreneurial activity is a positive driving force in the economy, the accumulated evidence remains largely inconclusive (e.g. Nightingale, Coad, 2014; Brown et al., 2017).

With this in mind, consistently with a modern and dynamic *Entrepreneurial society* (Thurik et al., 2013), the paper discusses the *entrepreneurial ecosystem* approach as a policy instrument of the last ten years aimed at diffusing the main category of ventures of which the South is particularly needy: HGFs. HGFs are high-innovation firms able to successfully discover and exploit economic opportunities and to experience high-growth periods accompanied by net job creation. Their growth occurs by entering new emerging markets, especially abroad.

The *entrepreneurial ecosystem* presents a series of similarities with other business environment creation models that emerged in the past. Indeed, it presupposes the establishment of circumscribed areas in which to attract and concentrate investments on a limited number of high-potential companies. Consistent with the systemic approach (Golinelli,

⁵ Public incentives tend to stimulate firms without any previous experience of internationalisation to enter foreign markets for the first time. Nevertheless, small businesses require some prerequisite capabilities to fully benefit from these programmes (Esposito De Falco, Simoni, 2014).

2005), the success of the ecosystem is based on the generation of fiduciary relationships and the presence of constant connections between a multiplicity of actors, each of whom is also a stakeholder of the ecosystem itself (Isenberg, 2011; Napier, Hansen, 2011).

With regard to the specificities of the industrial system of the South, the possibility of creating effective entrepreneurial ecosystems is linked to the ability to act in multiple directions. Firstly, the need to achieve a qualitative improvement in terms of skills, behaviours, rules stability, etc., of the institutions responsible for the introduction and management of policy measures emerges (Isenberg, 2010). This improvement must be accompanied by a medium-long term plan, which must be firmly respected.

The second direction concerns the introduction of measures that encourage the location of activities, processing phases and branches while encouraging the attraction of investments from outside. It is a necessity also due to the progressive disengagement of public administrations. So far, the attraction of private investments has only marginally affected the South, discouraged by the absence of an adequate *business climate* (Thomas, 2008). It is, therefore, presumably that the presence of specific environments for this purpose can be a virtuous source of attraction, albeit with a disruptive effect on the surrounding area. However, an entrepreneurial ecosystem also has to attract many investors, such as at least a large company accompanied by specialised service providers, financial intermediaries, venture capitalists and of course companies and entrepreneurs with high potential linked to the territory (*blockbusters*). All stakeholders should be involved, each for their own benefit, in the relational perspective, with a shared primary objective of local development.

A further direction concerns the 'courage' of policymakers to delegate responsibilities and tasks to a panel of experts (*enablers*) to manage the ecosystem and allowing them to concentrate resources primarily on HGFs, after effectively selecting the best high-potential ventures (Isenberg, 2011; Mason, Brown, 2014).

Moreover, public institutions must encourage the existing relevant system of local knowledge institutions to further strengthen state-of-the-art training and the dissemination of innovative activities and research outputs, but also to improve the skills and competencies of aspiring entrepreneurs (Passaro et al., 2018). They also have to promote access to innovation for traditional manufacturing companies, which still represent the core of the local economy, to propose continuous improvements in their business models (Varaldo, 2018). For medium-large high-tech businesses, connections with the numerous research centres already present should be strengthened (Thurik et al., 2013; Varaldo et al., 2016; Izzo, 2018). This objective is consistent with the good level of *absorptive capacity* demonstrated at present by local firms (Thomas, 2008; Sorrentino, Varaldo 2018).

Consequently, to create an effective entrepreneurial ecosystem, there is still the need for centralised intervention, in contrast with the tendency of central authorities to disengage in this role and local ones to want to be protagonists in the management of financial resources (Coco, Pasciullo, 2018). Regardless of the debate on the contrast between top-down and bottom-up measures, this intervention should focus on identifying functional objectives both to the number of actors involved and to the number of high-potential companies supported, and subsequently on the measurement of the degree of achievement of these objectives (Malecki, 2011; Stam, 2015). In turn, these objectives can only depend on the capacity to act in a concerted and synergistic manner according to a systemic logic.

References

- ACS Z., PARSONS W., TRACY S.L. Jr. (2008), "High-Impact Firms: Gazelles Revisited", U.S. Small Business Administration, Washington, D.C.
- ANYADIKE-DANES M., BJUGGREN C-M., GOTTSCHALK S., HÖLZL W., JOHANSSON D., MALIRANTA M., MYRANN A. (2015), "An international cohort comparison of size effects on job growth", *Small Business Economics*, 44, 4:821-844.
- ANYADIKE-DANES M., HART M. (2018), "All grown up? The fate after 15 years of a quarter of a million UK firms born in 1998", *Journal of Evolutionary Economics*, 28, 1:45-76.
- AUDRETSCH D.B. (2002), *Entrepreneurship: A Survey of the Literature*, Enterprise Directorate General, European Commission.
- BERTINI U. (1990), *Il sistema d'azienda*, Giappichelli.
- BIRCH D.L. (1981), "Who Creates Jobs?", *The Public Interest*, 65:3-14.
- BLANK S. (2013), *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*, K & S Ranch.
- BROWN R., MAWSON S. (2013), "Trigger points and high-growth firms: A conceptualisation and review of public policy implications", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20:279- 295.
- BROWN R., MAWSON S. (2016), "Targeted support for high growth firms: Theoretical constraints, unintended consequences and future policy challenges", *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34:816-836.
- BROWN R., MAWSON S., MASON C. (2017), "Myth-busting and entrepreneurship policy: the case of high growth firms", *Entrepreneurship & Regional Development*, 29, 5-6:414-443.
- COCO G., PASCIULLO G. (2018), "Un quarto di secolo di politiche per il Mezzogiorno", in Coco G., Lepore A. (Eds), *Il risveglio del Mezzogiorno*, La Terza.
- DAUNFELDT S-O, HALVARSSON D. (2015), "Are High-Growth Firms One-Hit Wonders? Evidence from Sweden", *Small Business Economics*, 44, 2:361-383.
- ESPOSITO DE FALCO S. (2006), *Evoluzioni e prospettive negli studi sulla governance tra economia di impresa e diritto societario*, Edizione ESI.
- ESPOSITO DE FALCO S. (2012), *Genesi ed evoluzione dell'impresa, Principi e casi applicative*, Cedam.
- ESPOSITO DE FALCO S., VOLPE T., CUCARI N. (2015), "Civic crowdfunding e valore del territorio: un'analisi empirica attraverso due piattaforme italiane", *Economia e Diritto del Terziario*, 1.
- ESPOSITO DE FALCO S., SIMONI M., (2014), "The effect of Public Export incentives on Italian Textile and Fashion SMEs", *International Studies of Management & Organization*, 44, 1.
- FELD B. (2012), *Startup Communities: building an entrepreneurial ecosystem in your city*, Hoboken: NJ, Wiley.
- FELDMAN M.P., ZOLLER T. (2012), "Dealmakers in place: social capital connections in regional entrepreneurial economies", *Regional Studies*, 46, 1:23-37.
- FERRARA G., THOMAS A. (2010), *Evoluzione e divenire della funzione imprenditoriale nella dottrina aziendalistica*, Collana Aziende Vol. 1, R.I.R.E.A. Editore.

- GOLINELLI G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. 1, Cedam.
- HENREKSON M, JOHANSSON D. (2010), "Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence", *Small Business Economics*, 35, 1:227-244.
- ISENBERG D. (2010), "How to Start an Entrepreneurial Revolution", *Harvard Business Review*, June.
- ISENBERG D. (2011), *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*, Babson College, Babson Park: MA.
- ISTAT (2017), *Annuario statistico italiano*, cap 14. Imprese.
- IZZO F. (2017), "Grandi imprese e startup: il ritardo del Mezzogiorno", *Rivista Economica del Mezzogiorno*, 4:1103-1121.
- LERNER J. (2010), "The future of public efforts to boost entrepreneurship and venture capital", *Small Business Economics*, 35:255-264.
- MALECKI E.J. (2011), "Connecting local entrepreneurial ecosystems to global innovation networks: open innovation, double networks and knowledge integration", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 14:36-59.
- MASON C., BROWN R. (2013), "Creating good public policy to support high growth firms", *Small Business Economics*, 40:211-225.
- MASON C., BROWN R. (2014), *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*, OECD.
- MELE R. PARENTE R., PETRONE M. (2008), "La governance pubblica dei distretti tecnologici", *Sinergie* n. 77:81-100.
- NAPIER G., HANSEN C. (2011), "Ecosystems for Young Scaleable Firms", FORA Group.
- NIGHTINGALE P., COAD A. (2014), "Muppets and Gazelles: Political and Methodological Biases in Entrepreneurship Research", *Industrial and Corporate Change*, 23:113-143.
- OECD (2008), "Measuring Entrepreneurship: A Digest of Indicators", OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Program.
- PASSARO R., THOMAS A. (2017), *Le risorse immateriali nei processi aziendali. Il ruolo dei knowledge-intensive business services*, Aracne.
- PASSARO R, QUINTO I, THOMAS A. (2018), "The impact of higher education on entrepreneurial intention and human capital", *Journal of Intellectual Capital*, 19,1:135-156.
- PIORE M.J., SABEL C.F. (1984), *The Second Industrial Divide*. New York: Basic books.
- SERVIDIO G. (2015), "Industria meridionale e politiche di incentivazione: storia di un progressivo disimpegno", in AA.VV., *La dinamica economica del Mezzogiorno*, Svimez, Il Mulino.
- SHANE S. (2009), "Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy", *Small Business Economics*, 33, 2:141-149.
- SORRENTINI M., VARALDO R. (2018), "Il Sud tra la quarta rivoluzione industriale e una nuova politica industriale", in Coco G., Lepore A. (Eds), *Il risveglio del Mezzogiorno*, La Terza.
- STAM E. (2015), "Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique", *European Planning Studies*, 23, 9:1759-1769.
- SVIMEZ (2018), "L'economia del Mezzogiorno e del Centro-Nord", in *Rapporto 2017 sull'economia del Mezzogiorno*, Il Mulino.
- THOMAS A. (2008), *Il legame biunivoco tra imprenditorialità e sviluppo economico: origini, evoluzioni e scelte di policy*, Guida.

- THOMAS A., MARINANGELI B. (2016), "Social Reporting and Voluntary Disclosure in Italian Credit Cooperative Banks", *International Journal of Disclosure and Governance*, 13, 2:178-194.
- THURIK R., STAM E., AUDRETSCH D. (2013), "The rise of the entrepreneurial economy and the future of dynamic capitalism", *Technovation*, 33, 8-9:302-310.
- VARALDO R., SCARRÀ D., REMONDINO M. (2016), *Grandi imprese e startup, Insieme con l'open innovation*, Edizioni ETS.
- VARALDO R. (2018), *Il problema del rinascimento dell'industria manifatturiera: la sfida del Mezzogiorno*, Quaderno Svimez n. 58.
- ZAPPA G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè.

TRATTI DISTINTIVI, INTENSITÀ E ANTECEDENTI DELL'ORIENTAMENTO AL MERCATO NELLE MEDIE IMPRESE MANIFATTURIERE DEL MEZZOGIORNO NELLA RICERCA 3M¹

Maria Rosaria Napolitano², Angelo Riviezzo³, Antonella Garofano⁴

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. La metodologia dello studio: un mix di analisi qualitativa e quantitativa. – 3. Il ruolo e i "confini" del marketing nelle imprese indagate. – 4. La manifestazione dell'orientamento al mercato nelle imprese indagate. – 5. L'intensità e gli antecedenti dell'orientamento al mercato nelle imprese indagate. – 6. Principali implicazioni e limiti dello studio. – Bibliografia.

1. Introduzione

Nonostante la crescente attenzione degli studiosi di management verso l'orientamento al mercato (Narver e Slater, 1990; Deshpandé et al., 1993; Kohli et al., 1993; Lambin e Chumpitaz, 2000) ancora consistenti sono le difficoltà connesse alla lettura del costruito nelle imprese di minori dimensioni. Il marketing, come riconosciuto dalla più ampia letteratura, assume infatti connotati specifici nel contesto delle imprese di minori dimensioni, in cui la sua implementazione avviene seguendo comportamenti, procedure e processi decisionali non assimilabili a quelli tradizionalmente adottati dalle grandi imprese, che seguono generalmente meccanismi formali e altamente strutturati (Gilmore et al., 2001; Hill, 2001a, 2001b; Blankson et al., 2006; Riviezzo et al., 2013). Il carattere informale, talvolta istintivo e fortemente situazionale dell'approccio al mercato tipicamente adottato nelle imprese più piccole, contraddistinte da strutture meno rigide e formalizzate, riduce la validità delle concettualizzazioni più consolidate e determina la necessità di leggere attraverso uno sguardo più profondo l'implementazione del concetto di marketing.

I notevoli sforzi compiuti in questa direzione nell'ultimo decennio, con specifico riferimento alle imprese di medie dimensioni (Varaldo et al., 2009), hanno messo in evidenza il peculiare approccio di questa tipologia di imprese, privo di una formalizzazione in termini di architettura organizzativa e non strutturato secondo i canoni della teoria tradizionale statunitense (Varaldo et al., 2006); restano, tuttavia, ancora numerose aree grigie, principalmente connesse alla difficoltà di applicazione del costruito e di misurazione dello stesso in termini di performance aziendali conseguite. Per colmare tale gap, attraverso lo studio

¹ Il presente contributo riprende e sintetizza i contenuti di: NAPOLITANO M.R., GAROFANO A., RIVIEZZO A., "Il ruolo del marketing nelle imprese 3M. I tratti distintivi dell'orientamento al mercato", pp. 187-201; RIVIEZZO A., GAROFANO A., NAPOLITANO M.R., "Il ruolo del marketing nelle imprese 3M. Intensità e antecedenti dell'orientamento al mercato", 203-236, in IZZO F. (a cura di) (2017), *Il mestiere di crescere. Strategie e performance delle medie imprese industriali nel Mezzogiorno*, Editoriale Scientifica, Napoli.

² Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi del Sannio di Benevento; e-mail: napolitano@unisannio.it

³ Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi del Sannio di Benevento; e-mail: angelo.riviezzo@unisannio.it

⁴ PhD, Researcher in Management; e-mail: antonella.garofano@unicampania.it

in profondità di 59 aziende manifatturiere del Mezzogiorno selezionate dal data-set della ricerca 3M⁵, abbiamo inteso approfondire il ruolo della funzione marketing in questi sistemi di imprese, indagando le soluzioni organizzative e i comportamenti strategici con cui l'orientamento al mercato si manifesta, il modo in cui le attività di marketing sono implementate, nonché il livello di intensità con cui esse vengono realizzate.

La scelta di riprendere in questa sede il contributo realizzato nell'ambito del progetto 3M è legata all'attenzione e all'interesse che da sempre il Professor Gaetano Maria Golinelli ha riservato alle organizzazioni del Mezzogiorno, al centro di numerosi studi volti a identificare percorsi possibili di sviluppo industriale in contesti caratterizzati da elevata complessità ambientale⁶.

Più in dettaglio, integrando tecniche di ricerca qualitativa e quantitativa, il nostro studio è posto i seguenti obiettivi: da un lato, verificare *come* le medie imprese manifatturiere del Mezzogiorno implementino le attività di marketing, verificandone la rispondenza o meno rispetto a quelle suggerite dai più consolidati modelli teorici; dall'altro, capire *quanto* le MMM realizzino tali attività, verificando al contempo se sussistano specifiche condizioni organizzative, settoriali o individuali in grado di influenzare il livello di intensità con cui esse vengono poste in essere.

2. La metodologia dello studio: un mix di analisi qualitativa e quantitativa

Per raggiungere gli obiettivi dello studio, abbiamo scelto di adottare un approccio di ricerca misto, basato sull'integrazione di tecniche di analisi qualitativa e quantitativa (Bazeley, 2004; Gibson e Duncan, 2002; Srnka e Koeszegi, 2007).

Nella prima fase della ricerca, al fine di identificare le criticità che sottendono all'operazionalizzazione dell'orientamento al mercato nel peculiare contesto oggetto di indagine, abbiamo condotto uno studio di caso multiplo, realizzato a partire dalle interviste in profondità rivolte ad imprenditori e manager delle 59 imprese coinvolte. L'analisi dei dati qualitativi, ovvero delle trascrizioni delle interviste, ci ha consentito di delineare i "confini" della funzione marketing e di studiare la concreta manifestazione dell'orientamento al mercato, partendo dalle dimensioni privilegiate dalla prospettiva comportamentale (Kohli e Jaworski, 1990).

⁵ La ricerca, coordinata da Francesco Izzo (2017), ha avuto come oggetto le medie imprese manifatturiere del Mezzogiorno, analizzate da diverse prospettive al fine di ripercorrerne l'evoluzione e identificare competenze distintive e scelte strategiche virtuose, alla base delle significative performance raggiunte da tali imprese negli ultimi anni.

⁶ Tra i principali contributi, si ricordano i seguenti: "Per una progettualità di ricerca sul ruolo dell'artigianato per lo sviluppo del Mezzogiorno", *Credito e Artigianato*, n. 4, 1989; "L'industria italiana meridionale nella prospettiva della liberalizzazione dei mercati comunitari", *Università degli Studi di Salerno, Istituto di Ricerche Aziendali*, Poligrafica Ruggero, 1990; "La complessità ambientale; l'impatto sul sistema industriale meridionale", *Sinergie Quaderni*, n. 6, 1991; "Vers l'entreprise relationnelle dans des contextes défavorables; l'expérience italienne de la Calabria", in AAVV, *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, Nancy, Editions ESKA, 2001; "L'azione di Sviluppo Italia Calabria per la genesi e lo sviluppo imprenditoriale", *Sviluppo Italia Calabria*, 2003; Presentazione della ricerca "Il tessile - abbigliamento campano tra internazionalizzazione e tradizione", *Sinergie rapporti di ricerca*, n. 32, 2011.

Nella seconda fase della ricerca, i dati qualitativi raccolti (le trascrizioni delle interviste ai referenti delle imprese indagate) sono stati trasformati in dati numerici, al fine di procedere con analisi di tipo quantitativo. Seguendo il protocollo di ricerca suggerito da Srnka e Koeszegi (2007), dunque, i dati testuali, opportunamente classificati e codificati, sono stati tradotti in dati numerici continui o ordinali. Nel primo caso, i dati testuali sono stati ricondotti a valori di una scala Likert a 5 posizioni ancorata agli estremi; nel secondo caso, sono state create delle categorie cui i dati qualitativi sono stati ricondotti. Tale approccio, noto come *sequential design*, è quello più utilizzato nella letteratura che cerca di "mixare" metodi qualitativi e quantitativi (Srnka e Koeszegi, 2007).

Dopo aver classificato e codificato i dati testuali, con il supporto del software NVivo abbiamo condotto una *content analysis* volta a identificare le categorie concettuali di maggior interesse per lo studio, ovvero quelle legate a caratteristiche organizzative, settoriali o individuali che, a partire dalla letteratura, abbiamo ritenuto potessero essere legate all'intensità con cui le attività di marketing sono realizzate dalle medie imprese manifatturiere. Le categorie identificate sono: il settore di appartenenza; il livello di pressione competitiva; la strategia competitiva di base perseguita dall'impresa; il livello di networking; il livello di flessibilità della struttura organizzativa; il livello di managerializzazione dell'impresa; il background del management; le performance. A queste categorie si associano, naturalmente, quelle relative alle tre attività chiave in cui, nella prospettiva comportamentale, si esplicita l'orientamento al mercato: la generazione di informazioni di mercato; la loro disseminazione all'interno dell'impresa; il loro utilizzo per l'assunzione di decisioni chiave (Kohli e Jaworski, 1990). Successivamente, abbiamo "quantificato" le categorie concettuali così identificate, attribuendo un punteggio numerico a ciascuna di esse per ciascuna delle imprese indagate. Il valore numerico finale ottenuto per ciascuna variabile è il risultato di un'attività di valutazione della sua attendibilità, realizzata attraverso la costruzione della *intercoder consistency matrix* e il calcolo di alcuni indicatori tipicamente utilizzati per la verifica della bontà di queste attività, come l'indice kappa di Cohen (Brennan e Prediger, 1981).

Una volta ricondotte a valori numerici tutte le variabili d'interesse, è stato possibile realizzare analisi statistiche di tipo quantitativo. In particolare, in coerenza con gli obiettivi dello studio, abbiamo proceduto ad una cluster analysis in grado di aiutarci a comprendere se: 1) sia possibile raggruppare le medie imprese indagate in sottogruppi con comportamenti simili in termini di orientamento al mercato; 2) identificare le caratteristiche comuni che presentano i diversi gruppi; 3) isolare le variabili che hanno maggior influenza nella formazione dei gruppi, e quindi individuare gli antecedenti che influenzano di più il livello di orientamento al mercato mostrato dalle singole imprese⁷.

⁷ In linea con la letteratura prevalente (Ketchen e Shook, 1996), abbiamo deciso di utilizzare in maniera complementare una procedura di analisi di tipo gerarchico e una di tipo non gerarchico. Con il supporto del software SPSS, abbiamo dapprima realizzato una *clusteranalysis* di tipo gerarchico (con il metodo di Ward), in maniera esplorativa e con l'obiettivo di identificare il numero ottimale di cluster da indagare. Successivamente, abbiamo realizzato una *clusteranalysis* di tipo non-gerarchico (con il metodo delle k-medie), con l'obiettivo di indagare la natura dei tre gruppi ottenuti. Un'analisi ANOVA ci ha, infine, consentito di comprendere quali variabili risultano significativamente diverse tra i gruppi e quindi contribuiscono maggiormente alla diversa intensità con cui le imprese realizzano attività di marketing.

3. Il ruolo e i “confini” del marketing nelle imprese indagate

Come evidenziato in precedenza, lo studio in profondità delle 59 medie imprese manifatturiere ci ha consentito di valutare il ruolo assunto dal marketing nell'ambito delle organizzazioni nonché di delinearne i confini con le altre funzioni ed approfondire i legami interaziendali. L'analisi delle interviste ha rivelato che solo in poco meno della metà delle imprese indagate (26) esiste una funzione marketing dotata di una propria struttura e di una propria organizzazione che, come evidenziato in molti casi dagli stessi intervistati, è fortemente influenzata non solo dalle caratteristiche specifiche di ciascuna impresa e dalle peculiarità del mercato e del settore in cui operano, ma anche dalle scelte del management o dell'imprenditore. In queste imprese, il numero di addetti è compreso tra un minimo di 1 a un massimo di 6, con una media pari a 2,5; il livello di complessità della struttura organizzativa di marketing è generalmente piuttosto basso, con una ripartizione piuttosto flessibile dei ruoli e delle responsabilità.

Nella maggior parte dei casi indagati, la funzione marketing è piuttosto destrutturata e dotata di un potere decisionale limitato. Consistente e costante l'influenza dei vertici aziendali sull'organizzazione e sulle attività di marketing. Molto spesso è l'imprenditore che, sulla base della sua esperienza nonché del suo network personale di relazioni, ha un ruolo centrale nella gestione strategica delle attività di marketing, assumendo le principali decisioni (dalla segmentazione del mercato al posizionamento competitivo) e coordinando lo svolgimento di molte delle attività di carattere operativo (dalla comunicazione alle pubbliche relazioni). Rilevante è anche il ruolo assunto da soggetti esterni – prevalentemente agenzie di comunicazione e pubblicità – che in circa la metà dei casi indagati affiancano la struttura di marketing interna o, addirittura, si sostituiscono ad essa, laddove l'organigramma non prevede una funzione appositamente dedicata alla gestione delle attività di marketing. Il limitato potere decisionale affidato alla funzione marketing è riscontrabile anche nel numero limitato di casi (12 su 26) in cui ad essa è affidato un budget da gestire in maniera autonoma.

L'analisi approfondita condotta sulle medie imprese manifatturiere del Mezzogiorno ci ha consentito di comprendere che all'assenza di una funzione appositamente dedicata al marketing non corrispondono né una scarsa attenzione verso il mercato né la carenza di attività volte a conoscere e raggiungere efficacemente i clienti. È infatti emersa, attraverso numerose testimonianze, l'importanza di porre il cliente al centro delle decisioni dell'impresa, l'esigenza di monitorare esigenze e preferenze dei principali attori del sistema del valore, anche in assenza di piani formalizzati e, soprattutto, la consapevolezza che la relazione con il cliente è la sorgente principale dei processi di innovazione. L'analisi ha posto anche in luce che in molti dei casi le attività di marketing sono celate dietro etichette diverse e le relative responsabilità affidate ad altre funzioni aziendali. Il marketing e le vendite, funzioni separate nella maggior parte delle imprese di grandi dimensioni, nelle medie imprese indagate sono spesso combinate se non addirittura “confuse”. Piuttosto sfumati, in alcune organizzazioni, sono anche i confini tra la funzione marketing e quella dedicata allo sviluppo di nuovi prodotti, le cui responsabilità si intersecano spesso con quelle dei soggetti preposti all'analisi delle esigenze e delle aspettative della clientela. In alcuni casi, infatti, il marketing è anche l'area in cui la creatività dell'imprenditore trova

forma e sostanza, attraverso il lancio di idee relative allo sviluppo di nuovi prodotti, servizi e processi da realizzare in collaborazione con le altre funzioni o, in alcuni casi, con soggetti esterni all'impresa.

4. La manifestazione dell'orientamento al mercato nelle imprese indagate

La necessità di approfondire le decisioni e i comportamenti aziendali in cui si manifesta l'orientamento al mercato delle medie imprese ci ha portato a privilegiare, come si è detto, la prospettiva comportamentale (Kohli e Jaworski, 1990) e ad approfondire le tre attività in cui, secondo tale prospettiva, si traduce il concetto di marketing nella sua fase implementativa: generazione di informazioni sul mercato, disseminazione di tali informazioni tra i dipartimenti e le funzioni aziendali e attività realizzate in risposta alle informazioni generate attraverso il sistema di market intelligence.

Con riferimento alla generazione di marketing intelligence, sebbene dalle interviste in profondità sia emersa la piena consapevolezza che la comprensione delle esigenze dei clienti costituisce un obiettivo prioritario per il successo competitivo, manager e amministratori intervistati hanno dichiarato che l'esplorazione del mercato e l'analisi del cliente non è quasi mai frutto di un sistematico processo interno di raccolta ed analisi di dati e informazioni realizzate attraverso piani di ricerche di marketing. La maggior parte degli intervistati ha dichiarato di non disporre di informazioni complete sulle forze e sulle dinamiche dei mercati e dei settori ed esprime difficoltà a ricondurre le decisioni di marketing alle conoscenze informative possedute. Nessuna delle imprese intervistate è inoltre dotata di un sistema informativo per la gestione del sistema di rilevazione e analisi dell'insieme di informazioni concernenti i mercati, i clienti, i distributori e i concorrenti dell'impresa. Numerosi ed eterogenei sono invece gli strumenti di analisi approntati al fine di conoscere meglio i clienti, indagarne i bisogni e le caratteristiche distintive in base ai quali sviluppare prodotti nuovi e più competitivi. Per le imprese che rivolgono il loro sistema di offerta ad altre imprese e organizzazioni (B2B), essendo il rapporto con il cliente diretto, le logiche di gestione delle aziende clienti si fondano su relazioni durature basate sulla fiducia reciproca e sono caratterizzate da un forte impegno alla condivisione delle informazioni, all'integrazione di risorse e attività e alla costruzione congiunta di nuove opportunità di business. In questi casi, spesso, la fonte delle informazioni circa i bisogni e le caratteristiche distintive in base a cui sviluppare prodotti nuovi e più competitivi è, dunque, prevalentemente di natura interna.

Riguardo la generazione di marketing intelligence, la maggior parte delle imprese intervistate dichiara di ricorrere prevalentemente a dati secondari, sia interni che esterni. Per tali imprese, le informazioni provengono prevalentemente dal reparto commerciale (dati di vendita), dalle opinioni della forza vendite e, soprattutto, da scambi di informazioni con intermediari, agenti e importatori. Nella partecipazione a fiere e nel contatto diretto e continuativo con la forza vendita risiede – come testimoniato da numerosi intervistati – la principale occasione per leggere e comprendere le tendenze del mercato. Le fiere sono per molte delle medie imprese manifatturiere indagate lo strumento privilegiato per la generazione di informazioni sui clienti. Il ricorso all'acquisizione di informazioni dall'esterno è invece modesto e concerne prevalentemente i dati secondari; non mancano tuttavia te-

stimonianze del ricorso ad istituti specializzati e ad università, con cui sono istituiti progetti di lungo periodo. Tra le principali tipologie di dati raccolti, le indagini di *customer satisfaction* e l'ascolto dei reclami occupano una posizione privilegiata. I processi di raccolta delle informazioni avvengono prevalentemente mediante meccanismi informali; solo in pochissimi casi le informazioni sono rilevate in modo continuativo, come altrettanto raramente tali informazioni sono di natura esterna e primaria, ossia frutto di specifiche esigenze informative ed esito di ricerche commissionate ad istituti e società specializzate nelle ricerche di marketing.

La disseminazione delle informazioni tra le diverse funzioni assume centralità indiscussa nell'orientamento al mercato, in quanto consente di trasmettere ai diversi livelli dell'organizzazione la conoscenza di marketing acquisita e promuoverne la condivisione (Kohli e Jaworski, 1990). Dall'analisi condotta risulta evidente che l'attività delle imprese indagate si caratterizza generalmente per un buon livello di disseminazione delle informazioni raccolte, agevolata più che ostacolata dalla struttura informale che contraddistingue questa tipologia di impresa. Nonostante l'elevato coinvolgimento dell'imprenditore nei processi di marketing intelligence – che in alcuni casi si traduce in una visione proprietaria della conoscenza stessa – le informazioni sul mercato sono condivise all'interno della maggior parte delle imprese intervistate, divenendo così parte integrante del patrimonio di conoscenza dell'organizzazione.

Sebbene oltre un terzo degli intervistati asserisca l'importanza della collaborazione tra le funzioni aziendali, emerge chiaramente che le decisioni importanti, ossia quelle che hanno un carattere strategico e di lungo periodo, sono generalmente assunte dal vertice. Nelle imprese indagate, quasi tutte di natura familiare, l'imprenditore riveste un ruolo di primo piano nel processo di creazione di valore per il cliente ed assume decisioni spesso in assenza di informazioni adeguate e senza seguire procedure formalizzate, basandosi sulla propria conoscenza del cliente e dell'ambiente, sulla propria esperienza nonché, in alcuni casi, sull'intuito e il sesto senso.

La collaborazione tra le funzioni e i reparti aziendali è finalizzata a promuovere la condivisione di informazioni sia di carattere tecnico che relative all'ambiente di marketing. Come testimoniano molti degli intervistati, i meccanismi di diffusione delle informazioni di natura formale – quali riunioni periodiche, rete intranet e reportistica settimanale – si alternano a meccanismi di natura informale, quali conversazioni ed e-mail. Circa la metà delle medie imprese realizzano anche progetti in comune, quali ad esempio sviluppo nuovi prodotti, nuovi processi, organizzazione di eventi, pratiche di finanziamento, coordinamento logistico, politiche di marketing. Gli imprenditori e i manager intervistati, tuttavia, non mostrano l'intenzione di intraprendere investimenti finalizzati a dare impulso alla diffusione della conoscenza di marketing ai diversi livelli dell'organizzazione per l'assunzione di decisioni orientate al mercato, e neppure sembrano inclini a promuovere il coordinamento interfunzionale per l'utilizzo congiunto delle risorse aziendali volto alla creazione di un valore superiore per il cliente.

Con riferimento alle attività realizzate in risposta alle informazioni generate attraverso il sistema di market intelligence, le imprese indagate si distribuiscono quasi omogeneamente tra quelle che hanno un orientamento all'utilizzo sistematico della conoscenza di marketing e quelle che sono ancora lontane dalla piena consapevolezza dell'importanza

della conoscenza generata e condivisa per l'assunzione delle decisioni di marketing. Tra le prime, emerge un generalizzato accordo circa il ruolo del marketing che, spesso affiancato dal commerciale, si configura quale funzione deputata alla raccolta delle informazioni sull'ambiente e sui mercati.

La maggior parte delle imprese intervistate è caratterizzata da uno stile intuitivo di assunzione di decisioni. Significativa la percentuale delle imprese che non dispone di informazioni complete sulle forze e le dinamiche dei mercati e dei settori ed ha difficoltà a ricondurre le decisioni alle conoscenze informative possedute. Come si è detto, le decisioni importanti, ossia quelle che hanno un carattere strategico e di lungo periodo, sono nella quasi totalità dei casi assunte dal vertice dell'organizzazione, che basa le decisioni spesso su una scarsa base conoscitiva, ricorrendo all'intuito o a volte addirittura alla semplice esperienza del passato.

Come per la fase di generazione delle informazioni, anche per quella di utilizzo, la fiducia assume un ruolo decisivo. La fiducia condivisa, infatti, è il collante che promuove l'utilizzo delle informazioni da parte di altri soggetti all'interno o all'esterno dell'organizzazione. Anche in questo caso, il fondamento della fiducia reciproca risiede nel riconoscimento delle competenze del cliente intermediario o delle altre componenti aziendali che sono parte del più ampio sistema del valore in cui l'impresa è inserita.

5. L'intensità e gli antecedenti dell'orientamento al mercato nelle imprese indagate

Come anticipato, dopo aver analizzato come si manifesta l'orientamento al mercato, abbiamo focalizzato l'attenzione sull'intensità di tale manifestazione nonché sulle condizioni – interne ed esterne alle imprese – in grado di indurre e/o facilitare l'adozione di questo orientamento strategico da parte delle medie imprese manifatturiere del Mezzogiorno. L'obiettivo è stato raggiunto attraverso una *cluster analysis* che ci ha consentito di suddividere le 59 imprese indagate in tre gruppi, in base all'intensità delle attività di marketing realizzate⁸.

Un primo gruppo (cluster 1) è costituito dalle imprese (16) più attive dal punto di vista del marketing; un secondo gruppo (cluster 2) include 19 imprese con un impegno e un'attività mediocre con riferimento al marketing; un terzo gruppo (cluster 3) comprende 24 imprese con i valori più bassi attribuiti alle attività in cui si sostanzia l'orientamento al mercato.

Le imprese del cluster 1, come si è detto, sono caratterizzate dai livelli più elevati di orientamento al mercato; sono cioè quelle in cui le attività di generazione, diffusione e impiego d'informazioni sull'ambiente competitivo sono maggiormente sviluppate. Si tratta di imprese molto aperte ai rapporti di collaborazione con partner esterni; i manager e gli imprenditori di questo cluster enfatizzano l'importanza delle relazioni per la loro crescita. Esse sono contraddistinte da un buon livello di managerializzazione – ovvero di coinvolgimento di manager esterni al gruppo proprietario – e un'elevata delega del potere decisionale, con una struttura organizzativa piuttosto flessibile e snella. Si tratta di imprese guidate da im-

⁸ Per ulteriori approfondimenti di natura metodologica, si rimanda a Riviezzo et al. (2017).

prenditori e manager che hanno accumulato notevoli esperienze, sia in termini di studi che di pregresse attività lavorative.

Le imprese del cluster 2, che vantano livelli medi di orientamento al mercato, operano in un ambiente competitivo non valutato particolarmente ostile. Anche queste imprese sono caratterizzate da una decisa apertura alle collaborazioni con partner esterni e sono contraddistinte da un buon livello di coinvolgimento di manager esterni al nucleo proprietario, che hanno accumulato una buona esperienza prima di entrare in azienda. Si tratta di imprese caratterizzate da una struttura organizzativa scarsamente flessibile e piuttosto verticalizzata, con limitata delega del potere decisionale.

Le imprese del cluster 3 sono quelle che vantano i livelli più bassi di orientamento al mercato. Svolgono la propria attività in un ambiente competitivo giudicato ostile, sono meno orientate alle collaborazioni e meno managerializzate di tutte le altre indagate. La scarsa apertura alle relazioni con partner esterni si accompagna anche ad un limitato coinvolgimento di manager, così come ad una struttura organizzativa che risulta essere molto verticalizzata, con limitata delega di potere decisionale. Altra caratteristica specifica di queste imprese è il fatto che imprenditori e manager che le guidano sono quasi sempre stati formati direttamente in azienda, senza significative esperienze pregresse in altri contesti.

I risultati conseguiti sembrano chiaramente indicare le peculiarità di questo specifico contesto di ricerca, che mal si presta, come si è detto, ad una traslazione *in toto* dei principi e delle conoscenze sviluppate dalla letteratura sul tema dell'orientamento al mercato. Se da una parte, infatti, in linea con precedenti e autorevoli studi (ad esempio: Webster, 1988; Kohli e Jaworski, 1990; Jaworski e Kohli, 1993), la nostra indagine sembra confermare il ruolo determinante di alcune variabili organizzative quali antecedenti dell'orientamento al mercato, dall'altra parte emergono alcune caratteristiche meno enfatizzate – forse perché più “tipiche” delle imprese da noi investigate. I risultati dell'indagine ci mostrano che le imprese caratterizzate da una maggior attenzione verso il marketing e le attività in cui esso si sostanzia sono quelle in cui i sistemi organizzativi sono meno verticalizzati e c'è minore propensione a centralizzare attività e responsabilità. Al contrario, le imprese meno orientate al marketing sono quelle caratterizzate da sistemi organizzativi molto rigidi, con elevata centralizzazione delle attività e responsabilità e autonomia decisionale pressoché nulla ai livelli più bassi della gerarchia.

Similmente, dalla nostra analisi emerge in tutta chiarezza l'importanza del management: laddove operano più manager, opportunamente formati e con significative esperienze professionali pregresse, pare più facile che si sviluppi una maggiore sensibilità al marketing. Questa evidenza non è tuttavia nuova; numerosi studi attribuiscono al *top management* un ruolo centrale nella definizione del livello di orientamento al mercato (ad esempio: Webster, 1988; Kohli e Jaworski, 1990). Ciò che invece caratterizza i risultati del nostro studio è il fatto che una prima condizione da osservare – per poter comprendere se un'impresa sia più o meno incline al marketing – è se ci siano o meno dei manager. Nel caso delle medie imprese manifatturiere da noi indagate, invece, non pare sufficiente limitarsi a valutare il *background* dei dirigenti – che pure risulta essere decisivo; occorre esplorare innanzitutto il livello effettivo di managerializzazione dell'impresa e capire se e in che misura i dirigenti estranei al nucleo proprietario partecipino ai processi decisionali e strategici.

Ciò che emerge più in particolare dal nostro studio è la criticità delle relazioni di collaborazione con partner esterni, che non solo rappresentano un modo attraverso cui il marketing si sostanzia, ma anche – o forse soprattutto – una condizione necessaria affinché le relative attività si realizzino. La capacità di attivare e sfruttare efficacemente il *networking* si configura, a nostro parere, come uno degli antecedenti dell'orientamento al mercato.

Dalla nostra indagine, invece, non emerge in maniera netta e chiara, come la letteratura propone (Jaworski e Kohli, 1993; Kumar et al., 1998), il ruolo assunto dalle caratteristiche dell'ambiente competitivo. Sia le imprese che si distinguono per un'elevata intensità nelle attività di marketing sia quelle meno attente a tali attività si trovano, infatti, ad operare in condizioni di accentuata competizione, che dovrebbero spingere all'adozione di comportamenti orientati al mercato. Probabilmente, però, tale controverso risultato è in parte attribuibile alla metodologia di raccolta dei dati e alla tipologia di imprese indagate, che costituisce, come vedremo nel prossimo paragrafo, una delle limitazioni del nostro studio.

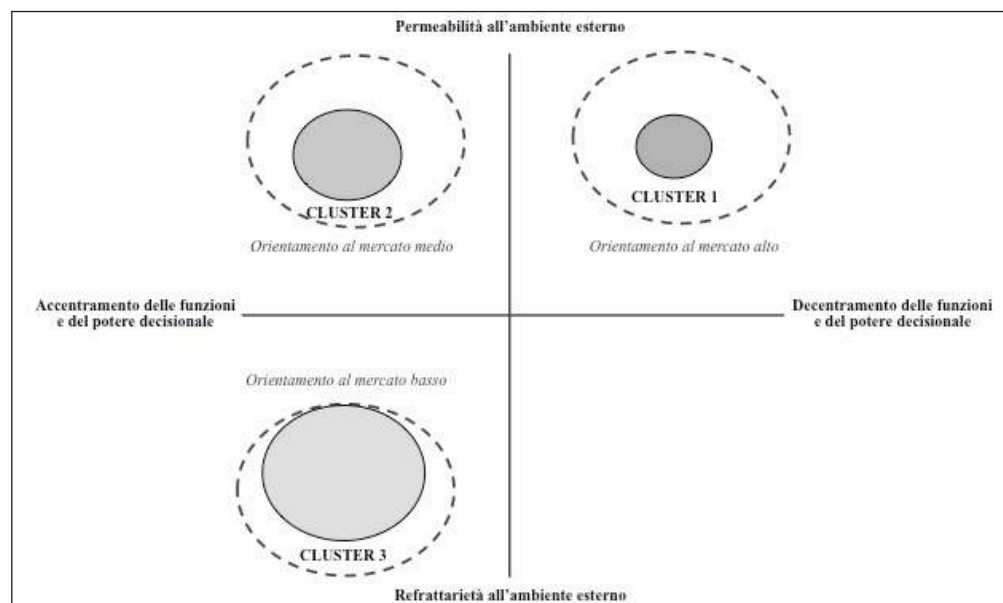
6. Principali implicazioni e limiti dello studio

Al fine di favorire una più chiara interpretazione dei risultati ottenuti ed approfondirne le implicazioni, i tre cluster di imprese emersi dall'analisi sono stati collocati all'interno di una mappa di posizionamento, le cui dimensioni sintetizzano al meglio le caratteristiche che accomunano le imprese incluse nei diversi cluster (fig. 1).

L'asse verticale della mappa legge la relazione tra l'impresa e l'ambiente esterno. All'estremo superiore dell'asse si collocano le organizzazioni caratterizzate da un'elevata “permeabilità” alle opportunità e alle risorse provenienti dall'esterno. Si tratta delle imprese che instaurano e sfruttano al meglio relazioni con partner in grado di ampliare e complementare la propria base di risorse e competenze interne; che attingono dall'esterno le figure manageriali di cui hanno bisogno per completare il proprio processo di crescita; che percepiscono la pressione competitiva come uno stimolo a strutturarsi meglio e a definire strategie distintive. All'estremo inferiore dell'asse si collocano, invece, le organizzazioni caratterizzate da una certa “refrattarietà” all'ambiente esterno. Si tratta delle imprese che non ricorrono con regolarità a collaborazioni con partner esterni; che preferiscono contare solo sulle proprie forze; che non scelgono di reclutare figure professionali per integrare le competenze presenti all'interno; sono queste le organizzazioni meno strutturate e gestite dai membri stessi del nucleo proprietario, che vivono la competizione in maniera negativa.

L'asse orizzontale della mappa legge le caratteristiche e i processi organizzativi delle imprese indagate. All'estremo sinistro dell'asse si collocano le imprese che presentano sistemi organizzativi molto rigidi, con elevata centralizzazione di attività e responsabilità e con una limitatissima delega del potere decisionale. All'estremo destro dell'asse, invece, si collocano le imprese che presentano strutture meno verticalizzate e caratterizzate da una più accentuata delega delle responsabilità e del potere decisionale a tutti i livelli. Si tratta di imprese più strutturate, con manager che hanno competenze e compiti precisi e anche autonomia decisionale.

Fig. 1: Posizionamento dei cluster di medie imprese identificati



Fonte: Riviezzo et al., (2017).

Le imprese che presentano livelli più elevati di orientamento al mercato (cluster 1) si collocano nel quadrante in alto a destra della mappa, mentre le imprese contraddistinte da livelli medi di orientamento al mercato (cluster 2) si collocano nel quadrante in alto a sinistra e quelle meno attive nel marketing (cluster 3) si collocano nel quadrante in basso a sinistra. La lettura della mappa di posizionamento ci consente di evidenziare i fattori che orientano la propensione al marketing.

Appare chiaro che le medie imprese che intendono potenziare il proprio orientamento al mercato e implementare attività di marketing sono chiamate necessariamente ad aprirsi a un rapporto costruttivo con l'ambiente in cui operano. A tal fine devono investire nella formazione di network in grado di integrare risorse e competenze interne e, in particolare, devono strutturarsi con il coinvolgimento di professionalità messe nelle condizioni di poter realmente esprimere le proprie potenzialità. In altri termini, per potenziare l'orientamento al mercato non è sufficiente reclutare dirigenti dall'esterno, è necessario che la proprietà deleghi responsabilità e poteri ai dirigenti specializzati nelle varie funzioni, a partire proprio dal marketing.

A queste implicazioni di carattere manageriale se ne associano altre di carattere teorico. Dal presente studio emerge la necessità di integrare il *framework* consolidato nella letteratura di riferimento quando s'intenda studiare le attività di marketing nel contesto specifico delle medie imprese. Ad esempio, nel considerare le variabili che possono favorire o ostacolare l'adozione di comportamenti organizzativi orientati al mercato, non si possono trascurare alcune caratteristiche "di base", quali il livello di managerializzazione o la frequenza con cui si ricorre a collaborazioni con partner esterni. Così come occorre ribadire

quanto sia fondamentale tenere in debita considerazione le variabili di tipo individuale, oltre che quelle organizzative: le caratteristiche personali dei manager – come il loro grado di scolarizzazione o le loro pregresse esperienze – che sembrano impattare in maniera decisiva sull'inclinazione al marketing che le medie imprese dimostrano.

Le principali limitazioni del nostro studio attengono tuttavia alla scarsa generalizzabilità dei risultati ottenuti, che si lega soprattutto alla natura dei dati su cui esso si basa. Lo studio ha indagato solo imprese manifatturiere e tutte operanti in un'area geografica specifica. Ma in futuro potrebbe essere interessante provare a replicare l'analisi in un'ottica comparativa, considerando, ad esempio, medie imprese operanti in altre aree geografiche oppure attive in altri settori. Una base di dati più ampia potrebbe consentirci di sviluppare analisi statistiche più avanzate, con lo studio diretto delle relazioni tra variabili. Un'altra limitazione del nostro lavoro attiene, infatti, all'impossibilità di esprimere considerazioni precise sui rapporti di causalità tra variabili. Sarebbe pertanto interessante integrare le informazioni qualitative raccolte con le interviste semi-strutturate alla base della nostra analisi con dati secondari oggettivi, come, ad esempio, dati reali sugli investimenti in marketing realizzati dalle imprese.

Bibliografia

- BAZELEY P. (2004), "Issues in mixing qualitative and quantitative approaches to research", in R. Buber, J. Gadner, L. Richards (eds.), *Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research*, Houndsmill: Palgrave Macmillan, pp. 141-156.
- BLANKSON C., MOTWANI J.G., LEVENBURG N.M. (2006), "Understanding the patterns of market orientation among small businesses", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 24, n. 6, pp. 572-590.
- DESHPANDÉ R., FARLEY J.U., WEBSTER F.E. JR (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 1, pp. 23-37.
- GIBSON C.M., DUNCAN G.J. (2002), *Lessons Learned: Integrating Qualitative and Quantitative Methods in the Study of the Family*, Duke University, Durham.
- GILMORE A., CARSON D., GRANT K. (2001), "SME marketing in practice", *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 19, n. 1, pp. 6-11.
- HILL J. (2001a), "A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity, Part 1", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 7, n. 5, pp. 171-204.
- HILL J. (2001b), "A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 2", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 7, n. 6, pp. 211-235.
- JAWORSKI B.J., KOHLI A.J. (1993), "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 3, pp. 53-70.
- KETCHEN D.J., SHOOK C.L. (1996), "The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique", *Strategic Management Journal*, 17, 6: 441-458.
- KOHLI A.K., JAWORSKI B.J. (1990), "Market orientation: the construct, research proposition and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, n. 4, pp. 1-18.
- KOHLI A.K., JAWORSKI B.J., KUMAR A. (1993) "MARKOR: A measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, n. 4, pp. 467-477.
- KUMAR K., SUBRAMANIAN R., YAUGER C. (1998), "Examining the market orientation-performance relationship: A context-specific study", *Journal of Management*, vol. 24, n. 2, pp. 201-233.
- LAMBIN J., CHUMPITAZ R. (2000), "Market-Oriented and corporate performance", *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2000-2001, vol. 2, pp. 23-37.
- NAPOLITANO M.R., GAROFANO A., RIVIEZZO A., "Il ruolo del marketing nelle imprese 3M. I tratti distintivi dell'orientamento al mercato", pp. 187-201, in IZZO F. (a cura di) (2017), *Il mestiere di crescere. Strategie e performance delle medie imprese industriali nel Mezzogiorno*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- NARVER J.C., SLATER S.F. (1990), "The effect of market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, n.4, pp. 20-35.
- RIVIEZZO A., NAPOLITANO M.R., GAROFANO A. (2013), "Entrepreneurial orientation and market orientation in SMEs", in FAYOLLE A., KYRÖ P., METS T., VENESAAR (eds.), *Conceptual Richness and Methodological Diversity in Entrepreneurship Research*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 197-231.
- RIVIEZZO A., GAROFANO A., NAPOLITANO M.R., "Il ruolo del marketing nelle imprese 3M. Intensità e antecedenti dell'orientamento al mercato", 203-236, in IZZO F. (a cura di) (2017), *Il mestiere di crescere. Strategie e performance delle medie imprese industriali nel Mezzogiorno*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- SRNKA K.J., KOESZEGI S.T. (2007), "From words to numbers: How to transform qualitative data into meaning ful quantitative results", *Schmalenbach Business Review*, vol. 59, n. 1, pp. 29-57.
- VARALDO R., DALLI D., RESCINITI R. (2006), "Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive", *Congresso Internazionale "Le tendenze del Marketing"*, Università Ca' Foscari, Venezia, 20-21 gennaio.
- VARALDO R., DALLI D., RESCINITI R., TUNISINI A. (2009), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane nell'era globale*, Franco Angeli, Milano.
- WEBSTER, F.E. (1988), "Rediscovering the marketing concept", *Business Horizons*, vol. 31, n. 3, pp. 29-39.

ASPETTI STRATEGICI DEL PATTO DI FAMIGLIA¹

Vincenzo Maggioni² e Mario Ossorio³

SOMMARIO: 1. La formulazione dei patti di famiglia quale opportunità di cambiamento dell'impresa familiare. – 2. L'influenza dei patti di famiglia sulla governance dell'impresa familiare: riflessi sulla progettazione e sulla composizione del Consiglio di Amministrazione. – 3. L'influenza dei patti di famiglia sugli assetti manageriali dell'impresa familiare. – 4. L'influenza dei patti di famiglia sulla struttura proprietaria dell'impresa familiare. – 5. L'influenza dei patti di famiglia sulle politiche del personale. – 6. Revisione del Patto e cambiamento. – 7. Considerazioni conclusive. – Bibliografia.

1. La formulazione dei patti di famiglia quale opportunità di cambiamento dell'impresa familiare

Gli studi sulle *family business* hanno messo in evidenza come le famiglie imprenditoriali, nel corso degli anni, hanno individuato un insieme di credenze e valori di fondo, accettati e vissuti dai membri del proprio nucleo familiare, che hanno profondamente inciso sugli aspetti organizzativi e relazionali delle imprese, influenzandone le modalità gestionali ed i relativi processi di sviluppo. In alcuni casi questa evoluzione è avvenuta in modo spontaneo ed implicito; in altri si è ricorso a documenti formali, in grado di rafforzare l'unità familiare e di evitare che l'impresa potesse cadere nelle "trappole" che spesso compromettono la sua esistenza nel lungo termine (Gallo, 1991; Tomaselli, 2006).

Uno dei documenti cui si fa riferimento è rappresentato dal "Patto di Famiglia", di solito contestualizzato nell'ambito della spinosa tematica del passaggio generazionale⁴: le imprese familiari che intendono affrontare la questione della successione con largo anticipo rispetto al momento in cui il processo avrà effettivamente luogo, trovano utile formalizzare in un accordo sottoscritto dai diversi membri della famiglia, che in quel momento sarebbero legittimari se si aprisse la successione dell'imprenditore, principi e regole che sovraordineranno il processo di successione, in modo da creare le condizioni ottimali perché l'avvicendamento al vertice aziendale sia gestito con successo, senza traumi e pericolosi conflitti infra ed intergenerazionali.

¹ Sebbene il lavoro sia frutto di una riflessione comune, a Vincenzo Maggioni sono da attribuire i paragrafi 1 e 4 e a Mario Ossorio i paragrafi 2, 3, 5, 6 e 7.

² Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli studi della Campania "L. Vanvitelli"; e-mail: vincenzo.maggioni@unicampania.it

³ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli studi della Campania "L. Vanvitelli"; e-mail: mario.ossorio@unicampania.it

⁴ Come evidenziano Lank e Neubauer (1998), in ambito internazionale, nel corso degli anni, sono stati conosciuti diversi termini in riferimento agli accordi sottoscritti dai membri della famiglia per rafforzare la coesione familiare: *Family constitution*, *Family statement*, *Family protocol*, *Shareholders' agreement* sono soltanto alcuni degli esempi rintracciabili. Tali accordi presentano un grado di formalizzazione molto eterogeneo: alcuni si estrinsecano in semplici lettere alla proprietà, al top management o al *board*; altri sono documenti ben più elaborati ed articolati. Anche i contenuti sono piuttosto variegati: possono trattare tematiche generali o specifiche, e fare riferimento alla famiglia, all'impresa o alla relazione tra questi soggetti intercorrente.

Introdotta nel nostro ordinamento giuridico nel 2006, il "Patto di Famiglia" è il contratto con il quale, compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie, l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti" (art. 768-bis). La *ratio legis* che è alla base della norma è quella di assicurare all'imprenditore una successione certa nell'interesse dell'impresa evitando che possano esservi contestazioni in sede di eredità attraverso la previsione che i beneficiari assegnatari dell'azienda o delle quote societarie compensino gli altri partecipanti al contratto con il pagamento di una somma o la cessione di beni corrispondenti al valore delle quote riservate ai legittimari. Nell'accezione accolta dal legislatore italiano, tale accordo ha pieno valore e tutela giuridica; esso, tuttavia, si concentra prevalentemente sul trasferimento della proprietà aziendale (Tomaselli, 2006). Nulla viene previsto in riferimento a tutte le altre complesse relazioni caratterizzanti l'impresa familiare, come quelle esistenti tra i diversi componenti del nucleo familiare e quelle riguardanti questi ultimi e l'impresa, nell'ambito delle quali, oltre ad elementi di natura economica, si ravvisano aspetti affettivi ed emozionali, oltreché organizzativi e comportamentali. La regolamentazione di tali ambiti appare peraltro necessaria affinché lo stesso Patto previsto dalla normativa possa pienamente generare i propri effetti di sicurezza per la continuità aziendale (Botero et al., 2015).

In effetti il Patto di famiglia, partendo dai valori e principi propri della famiglia imprenditoriale, può rappresentare un vero e proprio strumento di pianificazione strategica in grado di fronteggiare le specifiche esigenze di governo connesse alle imprese a controllo familiare (Ward, 1988; Tomaselli 1996; Carlock e Ward, 2001) e di regolamentare alcuni degli aspetti caratterizzanti la complessa relazione famiglia-impresa⁵. Invero, alcune di queste regole potrebbero essere recepite direttamente negli statuti societari o entrare a fare parte di patti parasociali sottoscritti da diversi componenti della compagine societaria. La linea, tuttavia, che s'intende qui rappresentare va ben oltre la previsione di articoli prescrittivi che facciano leva su norme o prassi giuridiche già esistenti e consolidate e che troverebbero in questo caso una mera occasione di formalizzazione. Il "Patto", richiedendo un orientamento al futuro per la lettura anticipata del fenomeno successorio, possiede una potenzialità di allargarsi a contenuti che riguardano soprattutto alcuni aspetti strategici dell'impresa, definendo principi e regole che ci si impegna a seguire ed a rispettare il cui obiettivo è il miglioramento dell'efficienza gestionale dell'impresa familiare e l'aumento della probabilità riguardante la sua esistenza in vita tralasciata nel lungo termine (Arteaga e Menendez-Requejo, 2017; Matias e Franco, 2019).

La rilevanza dei Patti di famiglia non può allora circoscriversi esclusivamente all'obiettivo del ricambio generazionale. La famiglia imprenditoriale può, infatti, predisporre nell'ambito del "Patto" una serie di accordi per perseguire ulteriori finalità, quali ad esempio

⁵ Scriveva Enzo Boccia – attuale Presidente di Confindustria – nella Presentazione della "Guida ai Patti di famiglia" predisposta dal gruppo Piccola Industria di Confindustria e dal Consiglio Nazionale del Notariato che "in un Paese come il nostro, che in questi anni registra il naturale avvicendamento delle generazioni alla guida delle sue piccole e medie imprese, il nostro auspicio è che il Patto di famiglia possa diventare per gli imprenditori qualcosa di più di un istituto giuridico. Ci auguriamo infatti che possa rappresentare uno strumento con il quale non soltanto assicurare la mera sopravvivenza dell'azienda, ma con cui porre le basi per il suo rafforzamento in vista dei più alti traguardi richiesti dagli scenari economici all'orizzonte" (maggio 2012, pag. 5).

(Montemerlo e Ward, 2011): 1) il potenziamento della coesione familiare e la prevenzione di conflitti tra i membri della famiglia, i quali, se non ben gestiti, possono compromettere la stessa sopravvivenza dell'impresa, 2) il rafforzamento dell'impegno e del coinvolgimento (*commitment*) della famiglia nella definizione delle scelte future dell'impresa, 3) la creazione di solide fondamenta di natura organizzativa, finalizzate all'affermazione e diffusione di condizioni adeguate per la managerializzazione del sistema societario.

In tal modo il "patto di famiglia" rappresenta molto più di un "documento" sottoscritto dai membri della famiglia per affrontare con anticipo il problema del passaggio generazionale: esso costituisce un vero e proprio *paper in action*. E il processo che conduce alla sua stesura e alla relativa sottoscrizione può diventare un'importante occasione di cambiamento aziendale (Brenes et al., 2011). Infatti, attraverso le diverse fasi caratterizzanti le attività di formulazione di questa nuova configurazione del "Patto", la famiglia imprenditoriale ha l'opportunità di individuare talune esigenze, fare propri alcuni valori, enunciare dei principi e prevedere un innovativo insieme di regole, politiche e strutture in grado di facilitare e sostenere il cambiamento. Tali accordi, lungi dal rappresentare uno strumento statico, mostrano una connotazione apertamente "dinamica". Essi, infatti, possono prevedere decisioni che apportano innovazioni nei rapporti tra la famiglia e l'impresa (Montemerlo e Alessi, 2000): è il caso della scelta di formalizzare per iscritto per la prima volta i valori e i principi-guida, aggiornandoli sulla scorta dell'evoluzione dei rapporti tra l'impresa e l'ambiente in cui essa opera; oppure della decisione di trasformare il Consiglio di Amministrazione da organo formale e fittizio, esistente soltanto sulla carta, ad organo che svolge in modo concreto, fattivo ed effettivo le funzioni strategiche e di controllo, e così via.

Perché il Patto di famiglia possa in maniera efficace generare innovazione nei *family business* è necessario che (Montemerlo e Ward, 2011): 1) esso sia sottoscritto almeno dalla maggioranza dei membri della famiglia, 2) il documento si traduca in azioni concrete e, pertanto, abbia un impatto sui comportamenti aziendali, 3) siano enunciati "buoni" principi, valori e politiche, tra loro coerenti. Su quest'ultimo punto, Tomaselli (2006) evidenzia l'importanza che sussista un elevato grado di consonanza tra le diverse sezioni in cui il "Patto" è idealmente composto. In particolare assume rilevanza la parte che descrive le *fondamenta del progetto comune della famiglia* in relazione al futuro dell'impresa ed in cui si definiscono gli orientamenti di fondo e le politiche che la famiglia intende seguire nell'organizzazione delle sue attività imprenditoriali. Questi elementi sono importanti perché rappresentano la fonte di ispirazione per le norme e regole che sono descritte nelle altre parti del Patto⁶; da essi scaturiscono sia la visione futura che la famiglia ha dell'impresa che la missione che caratterizzerà il comportamento di quest'ultima nel contesto ambientale. Analogamente, una specifica peculiarità assume anche la seconda parte del documento, che contempla le norme e le regole che governano le relazioni famiglia-impresa in taluni ambiti comportamentali, quali, ad esempio (Montemerlo e Ward, 2011; Tomaselli, 2006): gli organi di governo, gli assetti proprietari, la gestione del patrimonio, il lavoro nell'azienda familiare.

⁶ Gallo e Tomaselli (2006) individuano i seguenti elementi che costituiscono la prima sezione del patto: i valori della famiglia e le ragioni sottostanti la continuità dell'impresa familiare; il tipo di relazione che la famiglia intende stabilire con l'impresa, nel momento della stesura del Patto e negli anni futuri; le aspettative che i membri della famiglia ragionevolmente si attendono in riferimento all'impresa; le condizioni e le circostanze che possono comportare la fine dell'impresa familiare (liquidazione, separazione attività, cessione a terze parti).

In altri termini, mentre nella prima sezione del "Patto" si trovano le "credenze", i valori e i principi che governano le relazioni famiglia-impresa, nella seconda sono previste le modalità attraverso cui poter applicare i fondamentali enunciati nella prima parte. In quest'ultima sezione, pertanto, vengono tradotti i valori e i convincimenti della famiglia imprenditoriale in regole, criteri e politiche specifiche d'impresa. È chiaro, quindi, che non solo debba esservi coerenza tra la prima e la seconda parte del Patto, ma che principi, valori, norme e regole descritti non restino elementi enunciati sulla carta ma si traducano in azioni concrete: vale a dire che gli accordi sottoscritti producano un cambiamento anche nei comportamenti individuali.

Di seguito si andrà ad analizzare in che modo la famiglia può promuovere il cambiamento nei principali ambiti delle attività di *governance* oggetto d'interesse del Patto di famiglia; vale a dire i già richiamati: 1) organi di governo, 2) assetti manageriali, 3) struttura proprietaria e 4) gestione delle risorse umane.

2. L'influenza dei patti di famiglia sulla governance dell'impresa familiare: riflessi sulla progettazione e sulla composizione del Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione (CdA) rappresenta il massimo organo di *corporate governance* e ad esso sono attribuite tre distinte e complementari funzioni: 1) formulazione della strategia (Davis et al., 1997), 2) controllo sull'operato del top management (Fama e Jensen, 1983), 3) connessione con gli *stakeholder* esterni (Pfeffer e Salancik, 1978). L'organo di governo (OdG) indica all'organizzazione un sentiero che attenua l'enfasi sulle parti componenti in modo da considerare un'entità complessiva che è in grado di affrontare efficacemente problematiche prima non risolvibili (Barile, 2011). Gli indirizzi strategici e i meccanismi di integrazione e coordinamento definiti dall'organo di governo sono volti a salvaguardare l'*unitarietà* e l'*integrità* del sistema d'impresa (Golinelli, 2017). A tal fine, l'OdG svolge il suo ruolo di indirizzo identificando in prima battuta i driver della sua azione (Golinelli, 2011). In riferimento alle imprese ad azionariato frammentato, la letteratura sulla *corporate governance* ha evidenziato come i membri del Consiglio di Amministrazione spesso siano figure prive del requisito di indipendenza e che si appiattiscono sulle scelte formulate dall'Amministratore Delegato (Mace, 1971; Ossorio, 2011). Le difficoltà che caratterizzano il funzionamento del CdA sono accentuate quando si prendono in considerazione le imprese a controllo familiare per diversi ordini di motivi. In primo luogo, il fondatore può rappresentare una figura autoritaria (Bull e Willard, 1996), che può tendere ad accentrare le scelte strategiche, rendendo pertanto poco autonomo e mal funzionante l'organo di *governance*. A questo occorre aggiungere che nelle imprese familiari, oltre alle valutazioni di tipo finanziario, i familiari prendono in considerazione anche le relazioni affettive che li legano al *business*. Il patrimonio di tipo emozionale (*socio-emotional wealth*) condiziona numerose scelte dei membri della famiglia (Gomez-Mejia et al., 2007; Drago et al., 2018): in particolare, di quelli che valutano la ricaduta delle scelte aziendali non solo sulla ricchezza finanziaria ma anche su quella affettiva. In tale ambito, il pieno controllo sulle scelte strategiche rappresenta una componente emozionale di vitale rilevanza che rende i familiari riluttanti ad aprire il CdA a membri esterni (Berrone et al. 2012;

Gomez-Mejia et al., 2015). La composizione del CdA che ne scaturisce - con una scarsa o nulla presenza di consiglieri non familiari - può condizionare negativamente l'indipendenza e l'oggettività di giudizio del *board*, che pertanto rischia di diventare un organo formale e fittizio (Lorsch e McIver, 1989).

All'atto della formulazione del Patto di famiglia si presenta, quindi, da questo punto di vista, un'opportunità cruciale, in quanto potrebbero essere chiariti e condivisi, una volta per tutte, i criteri - e i principi che li ispirano - per migliorare il sistema di *governance* dell'impresa familiare, in modo da creare le condizioni e le strutture che favoriscono il superamento dei limiti che caratterizzano questa tipologia d'impresa (quali, ad esempio: la riluttanza ad innovare, la limitata internazionalizzazione, l'avversione alla crescita e al rischio). In altri termini, durante il processo di stesura del Patto, che va dalla percezione del bisogno di rafforzare l'unità familiare fino alla fase di implementazione, si può prevedere una nuova progettazione del sistema di *corporate governance*, in modo da rendere più efficiente ed efficace il funzionamento del Consiglio di Amministrazione, migliorando, in ultima analisi, l'operatività del governo economico dell'impresa di famiglia.

A tal fine, i patti potrebbero contenere valori, principi e criteri volti a progettare un CdA meno vincolato alle logiche familistiche e più in linea con le esigenze di mercati complessi ed in continua evoluzione. Accogliendo le *best practices* internazionali sul tema dell'indipendenza del *board*, si potrebbe contemplare il ricorso ad *independent directors*, quindi consiglieri che non hanno alcuna relazione commerciale o professionale con l'impresa, e che non siano legati da relazioni di parentela con gli azionisti (Weisbach, 1988; Chen e Hsu, 2009). Ciò porta a valutare anche l'opportunità che nel *board* siano presenti altresì *executive directors*, ovvero consiglieri che provengono dai ranghi manageriali dell'impresa, avendo gli stessi maturato un'esperienza nell'azienda e nel settore in cui essa opera, indispensabile per poter comprendere appieno le dinamiche interne all'organizzazione e relative al mercato di riferimento (Baysinger e Butler, 1985; Engel et al., 2015). È evidente che una diffusa presenza di consiglieri esterni ed indipendenti certamente permette al *board* di espletare i suoi diversi ruoli senza subire in modo opprimente e pervasivo la *leadership* del fondatore (o del successore): in particolare, gli *outsider directors* sarebbero particolarmente utili per suscitare il senso di autodisciplina del capo famiglia, per apportare competenze ed esperienze non rintracciabili tra i consiglieri familiari e, infine, per governare i complessi rapporti tra la famiglia e l'impresa (Maggioni, 2011).

Come si è accennato in precedenza, perché i Patti di famiglia non siano un mero documento formale ma abbiano dei risvolti concreti e favoriscano il cambiamento nell'impresa familiare, è necessario che l'innovazione nel sistema di *governance* sia favorita non soltanto dai valori enunciati (es.: fiducia nei membri esterni alla famiglia come possibili candidati a posizioni apicali all'interno del *family business*) e dai principi affermati (il *board* deve essere composto da figure di elevata qualità, il *board* deve essere un organo funzionante, composto da membri della famiglia capaci e assistiti da consiglieri indipendenti) ma anche da un cambiamento palese nella scelta dei criteri e delle regole applicate, che deve riflettersi inevitabilmente in strutture di *governance* nuove e quindi differenti da quelle utilizzate in passato (Montemerlo e Alessi, 2000). Si potrà pertanto individuare nei Patti il numero minimo di consiglieri indipendenti presenti nel CdA e il numero massimo di anni in cui un consigliere può essere considerato indipendente (Gregory e Simmelkjaer, 2002). Inol-

tre, la famiglia può specificare anche i processi in cui i consiglieri indipendenti debbano necessariamente essere coinvolti: questi ultimi, ad esempio, potrebbero essere chiamati a fornire una valutazione periodica dell'adeguatezza dei Patti di famiglia o a fare *scouting* per la ricerca di un futuro Amministratore Delegato (Montemerlo e Ward, 2011).

In riferimento alla progettazione di un CdA indipendente ed efficiente, una seconda variabile che potrebbe essere presa in considerazione nei patti di famiglia è relativa all'accentramento nelle mani di un solo soggetto dei ruoli di Amministratore Delegato (Ad) e Presidente del CdA. Infatti, la concentrazione dei due ruoli in un solo soggetto, soprattutto se membro della famiglia, potrebbe svilire il ruolo del CdA, che corre il rischio di rappresentare un mero organo di ratifica delle scelte adottate dal massimo responsabile dell'esecutivo (Daily e Dalton, 1997; Jensen, 1993). I Patti, pertanto, potrebbero allinearsi alle *best practices* internazionali, nelle quali viene scoraggiata la sovrapposizione dei due ruoli che hanno finalità diverse e che, se messi insieme, potrebbero dar luogo ad un eccesso di potere del Presidente-Ad e, conseguentemente, ad un depotenziamento delle prerogative del CdA. Infatti, tra le funzioni del Presidente del CdA vi sono quelle di coordinare le riunioni e supervisionare il processo di nomina e valutazione dell'Ad. Quindi, l'accentramento delle due cariche comporterebbe un conflitto di interesse in seno al Presidente-Ad, il quale si troverebbe a capo dell'organo che dovrebbe giudicare la sua stessa performance. Inoltre, egli potrebbe essere indotto a selezionare le informazioni da trasmettere ai consiglieri di amministrazione, in modo che quelli esterni siano maggiormente dipendenti da quelli interni (Zattoni, 2015; Corbetta e Minichilli, 2005).

A tal riguardo, nell'ambito dei Patti di famiglia si potrebbero prevedere alcuni principi che affermano che i due ruoli debbano essere necessariamente separati, che non vi possa essere più di un Ad, e che prevedano l'eventuale appartenenza o meno del Presidente del CdA alla compagine familiare; così come si possono formulare criteri e regole finalizzati a supervisionare il processo di selezione dell'Ad e, più in generale, che regolamentino la nomina dei consiglieri nel *board*.

Infine, una terza variabile da considerare dovrebbe essere quella relativa alla numerosità dei membri del CdA (Lipton e Lorsch, 1992; Yermack, 1996). Sebbene sia difficile individuare un numero "giusto", sarebbe opportuno individuare nell'ambito delle regole contenute nel Patto un *range* entro cui dovrebbe oscillare il numero dei consiglieri di amministrazione (Carter e Lorsch, 2004). Il limite inferiore dovrebbe essere individuato considerando la necessaria eterogeneità di competenze ed esperienze di cui necessita l'impresa, che a sua volta dipende dalla complessità dei mercati in cui opera, dal livello di innovazione tecnologica richiesto e dalla posizione competitiva assunta (Zattoni, 2006). Il limite superiore dovrebbe essere individuato considerando i rischi di alcuni comportamenti degenerativi che caratterizzano i gruppi molto numerosi, evidenziati dalla letteratura di *organization behaviour*. In particolare, i gruppi molto numerosi possono diventare organi pletorici, poco snelli, nei quali diventa più difficile e complesso il coordinamento e la comunicazione tra i vari membri: pertanto, il loro funzionamento sarebbe lento ed inefficiente, con il rischio di rallentare il processo decisionale (Hackman, 2002).

Oltre agli specifici parametri di progettazione, occorre osservare come una buona composizione del *board* permetterebbe a quest'ultimo organo di svolgere un ruolo maggiormente strategico, aspetto questo che implica una maggiore focalizzazione sullo sviluppo

e sulla crescita dell'impresa e non soltanto un ruolo di vigilanza sull'allineamento tra gli obiettivi della proprietà e quelli del management. Infatti, soprattutto in riferimento alle imprese familiari non quotate, la sovrapposizione tra i soggetti detentori dei *cash flow rights* e quelli con *control rights* conduce ad una riduzione dei costi di agenzia. Di conseguenza, il CdA potrebbe svolgere pienamente una funzione di supporto al top management in termini di apporto di competenze e conoscenze utili alla formulazione della strategia aziendale, al fine di coadiuvare il vertice societario nella scelta delle possibili alternative strategiche che si dispiegano dinanzi all'impresa.

A tal riguardo, è di estrema importanza che nel Patto di famiglia si enuncino principi chiari in riferimento sia alla responsabilità che ha il *board* rispetto alla creazione di valore nel medio e lungo termine, sia alle funzioni che esso è chiamato a svolgere, che non possono limitarsi a quelle di controllo e di *reporting* ma anche a quelle di protagonista nella formulazione della strategia, nonché di *counseling* al top management aziendale, sia ai requisiti di ingresso che è necessario possedere da parte dei membri che aspirano ad essere nominati nell'organo di governo aziendale (Montemerlo e Ward, 2011).

3. L'influenza dei patti di famiglia sugli assetti manageriali dell'impresa familiare

I patti di famiglia potrebbero rappresentare un'opportunità di cambiamento anche in riferimento all'apertura degli assetti manageriali a soggetti esterni alla famiglia. Questo aspetto è di particolare importanza perché, soprattutto nelle imprese di media e piccola dimensione, la famiglia è fortemente riluttante ad inserire negli organi manageriali soggetti non familiari in quanto, in tal caso, si diluirebbe il controllo dei familiari sulle strategie e politiche aziendali e quindi si verificherebbe una perdita di ricchezza socio-emozionale (Berrone et al., 2012). Considerando l'imprenditorialità come la predisposizione ad assumere decisioni rischiose e la managerialità come l'abilità ad attuare tali decisioni in modo razionale (Sciarelli, 2014), si può osservare che negli organi di governo delle imprese familiari è presente un'elevata imprenditorialità a cui non corrisponde sempre un'adeguata managerialità (Zocchi, 2012). Tuttavia, è opportuno sottolineare come imprenditorialità e managerialità rappresentino componenti essenziali di ogni entità aziendale.

Il tema degli assetti manageriali chiusi è di centrale importanza come dimostrano numerosi studi recenti sui *family business*. Infatti, scegliere i manager considerando esclusivamente i membri della famiglia (ovvero, il mercato manageriale interno) potrebbe comportare scelte non ottimali poiché non è affatto scontato che in seno alla famiglia vi siano le professionalità adeguate alle esigenze aziendali (Gersick et al., 1997). La letteratura empirica evidenzia che l'eccessiva presenza di familiari nella compagine manageriale possa rappresentare un freno alle strategie di sviluppo dell'impresa, come quelle relative all'internazionalizzazione (Sciascia et al., 2012) o alla crescita attraverso processi di acquisizione e fusione (Miller et al., 2010), o agli investimenti in Ricerca e Sviluppo (Munoz-Bullon et al., 2011) che sono indispensabili per conseguire una posizione di vantaggio competitivo difendibile nel tempo.

Pertanto, i Patti potrebbero contenere delle indicazioni volte non solo a favorire l'apertura delle posizioni manageriali a persone esterne alla famiglia, ma anche a rendere

l'impresa familiare più attrattiva agli occhi dei manager non familiari. Il riferimento è al fenomeno di selezione avversa che può scaturire quando l'impresa familiare è gestita facendo ricorso a pratiche nepotistiche (Lubatkin et al., 2005; Karra et al., 2006): in queste circostanze i manager esterni migliori potrebbero non essere attratti dall'impresa familiare i cui i membri interni avessero una corsia preferenziale nelle carriere, nelle valutazioni, nelle remunerazioni, e così via; in taluni casi, potrebbero addirittura non manifestare alcun interesse a candidarsi per posizioni aperte nei *family business*. Esasperando il concetto, in tali circostanze i possibili soggetti esterni interessati ad entrare potrebbero non avere le competenze adeguate e, di conseguenza, provare a fingere di averle al momento della selezione (Chrisman et al., 2017). In questi casi, sul mercato manageriale esterno i candidati che sarebbero effettivamente interessati ad entrare nelle imprese familiari sarebbero quelli in possesso di deboli competenze professionali e manageriali rispetto alle reali esigenze societarie (Schulze et al., 2001).

A tal proposito, occorre che il Patto preveda misure volte a rendere più *appealing* il *family business* a candidature esterne (Aronoff e Ward, 2011; Waldkirch et al., 2017). Questo dovrebbe comportare non solo l'affermazione di principi come la fiducia verso soggetti non familiari, la garanzia di medesime opportunità di crescita e di stessi criteri di valutazione per tutti i manager, familiari e non, ma anche l'individuazione di specifiche politiche d'impresa che rendano chiara ed efficace la comunicazione tra familiari e non familiari e prevedano, ad esempio, che una certa percentuale di posizioni relative all'alta direzione sia riservata a membri esterni alla famiglia.

I manager non familiari potrebbero essere utili non soltanto per la ventata di competenze, esperienze e know-how innovativi che sono in grado di apportare nell'impresa (Chrisman et al., 2014; Fernandez e Nieto, 2005), ma anche perché potrebbero attenuare il fenomeno di sovrapposizione istituzionale che caratterizza l'impresa familiare (Lansberg, 1983). Infatti, il simultaneo ruolo di familiare e manager potrebbe far desistere quest'ultimo dall'emettere un giudizio obiettivo (ed eventualmente severo) sull'operato di un familiare che adotti comportamenti non in linea con i criteri di efficienza o addirittura ispirati all'opportunismo (Dyer, 2006). Questo specifico atteggiamento familistico rifletterebbe le dinamiche interne alla famiglia, mal conciliandosi con le regole di un'organizzazione economica efficiente volta alla massimizzazione del profitto. In tali circostanze è evidente che un manager non familiare potrebbe assumere decisioni utilizzando criteri maggiormente meritocratici e imparziali.

Concludendo, il Patto di famiglia, se opportunamente strutturato, può diventare uno strumento in grado di favorire il processo di managerializzazione, il quale è di fondamentale importanza in talune fasi del ciclo di vita dell'impresa familiare, in cui il persistere nell'affidamento della gestione d'impresa ai membri della famiglia potrebbe presentare enormi rischi e compromettere l'efficiente funzionamento della gestione aziendale e addirittura la stessa permanenza in vita dell'impresa nel medio-lungo termine (Lien e Li, 2014). La professionalizzazione del management è, infatti, un requisito indispensabile quando l'impresa familiare assume dimensioni più rilevanti o opera in contesti caratterizzati da maggiore competitività, in cui si necessita di un sistema di pianificazione e controllo formalizzato e più articolato, di una pluralità di competenze talune anche di natura particolarmente specialistica, dell'apporto di esperienze maturate in ambiti territoriali e merceologici diversi da

quelli di elezione dell'impresa, condizioni tutte che rendono difficilmente sostenibile una gestione caratterizzata da modelli decisionali improntati prevalentemente sull'intuizione o sulla replicazione futura di decisioni passate, tipico della iniziative imprenditoriali di piccola dimensione (Songini, 2006).

4. L'influenza dei patti di famiglia sulla struttura proprietaria dell'impresa familiare

Il Patto di famiglia può essere uno strumento utile anche per gestire il cambiamento che avviene nella struttura proprietaria dell'impresa quando l'avvicendamento generazionale e la crescita dimensionale della famiglia conduce nel corso degli anni ad una maggiore numerosità delle componenti familiari presenti nel capitale azionario e ad un conseguente frazionamento della proprietà. Una numerosità che può essere generata dalla coesistenza di membri familiari appartenenti a più generazioni e a diversi rami della famiglia per effetto del fenomeno di deriva generazionale, tipico delle imprese familiari allargate che evidenziano un aumento progressivo dei membri della famiglia all'avanzare delle generazioni (Guidi, 2005). Ciò porta a fare convivere una molteplicità di situazioni contraddistinte ciascuna da una diversità di interessi ed aspettative (Goel et al. 2011). Si pensi, ad esempio, alla contemporanea presenza tra gli azionisti dell'impresa di soci impegnati anche con ruoli operativi nelle attività gestionali, formalizzati con un rapporto di lavoro dipendente, talora con assegnazione di ruoli manageriali, e di soci titolari di quote di capitale interessati esclusivamente al ruolo di azionista proprietario.

Il frazionamento della proprietà può portare a condizioni di maggiore complessità allorquando si verifichi una distribuzione eterogenea delle quote azionarie tra i singoli membri della famiglia. In questo caso, il maggiore o minore "peso specifico" assunto da ciascun socio potrebbe tradursi in una diversità negli atteggiamenti e nei ruoli assunti nella *governance* dell'impresa o nello stile di leadership manifestato, nonché in termini di aspettative emergenti in determinati momenti della vita aziendale. Ad esempio, nelle politiche di dividendi seguite o nella definizione delle scelte strategiche d'investimento, potendosi preferire politiche di distribuzione più generose o più oculate in funzione del prevalere di una visione più orientata al breve termine o, viceversa, della voglia di privilegiare il rafforzamento delle capacità di autofinanziamento dell'impresa per sostenere progetti orientati alla crescita del valore futuro del patrimonio aziendale (Corbetta, 1995; Gallo e Vilaseca, 1996).

Un ulteriore problema potrebbe presentarsi allorquando un socio manifesti l'interesse di vendere le proprie quote azionarie per esigenze di liquidità personali o a seguito di situazioni di conflittualità sorte con altri componenti della compagine societaria. In questi casi potrebbe generarsi il rischio della diluizione della proprietà familiare qualora l'acquirente delle quote azionarie fosse un soggetto non appartenente alla famiglia imprenditoriale (Aronoff e Ward, 2011).

In tutte queste circostanze il Patto di famiglia può prevedere un insieme di valori e regole che, se condivisi dai membri della famiglia, possono prevenire conflitti – potenzialmente distruttivi – tra i diversi azionisti, riuscendo a rafforzare più in generale i legami tra i diversi componenti della compagine proprietaria familiare (Zellweger e Kammerlander,

2015). Tra i principi del Patto, ad esempio, è possibile inserire alcune regole da seguire in materia di politica di dividendi prevedendo delle priorità a favore delle esigenze interne aziendali, per non penalizzare l'impresa rispetto a comportamenti diffusi nel mercato, senza mortificare le necessità di altre categorie di soci caratterizzati da una diversa scala di preferenze. L'obiettivo perseguito in questi casi è anche quello di rafforzare ulteriormente il controllo sulla proprietà sancendo il principio che la crescita debba essere sostenuta principalmente da una valorizzazione delle capacità di autofinanziamento dell'impresa e che l'emissione azionaria sia considerata come una soluzione di secondo livello.

Tra i principi e i valori la famiglia può anche ravvisarsi la necessità di inserire il rafforzamento del sistema di comunicazione tra soci attivi e soci passivi. Così come è possibile prevedere a quali condizioni un socio azionista possa assumere anche la titolarità di un rapporto di lavoro dipendente, considerato che gli interessi e i comportamenti delle persone cambiano in maniera sostanziale in funzione del diverso sistema di vincoli che caratterizza i singoli individui quando l'impresa assume pure il ruolo di fonte generatrice del reddito personale (Montemerlo e Ward, 2011).

Ulteriori aspetti che potrebbero essere oggetto di considerazione nel patto di famiglia sono le modalità di uscita dalla compagine societaria e di cessione della propria quota di proprietà, argomenti questi che, in verità, sono già previsti e trattati negli statuti societari. L'obiettivo perseguito in questo caso è quello di rafforzare e dare evidenza alla capacità della famiglia di mantenere un sistema di controllo sugli assetti proprietari aziendali (Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al., 2012) attraverso una chiara e trasparente regolamentazione delle politiche di mobilità delle quote di proprietà temperando in un giusto mix di equilibri gli interessi dei soci uscenti con quelli dei soggetti rimanenti.

Un'utilità non marginale potrebbe inoltre essere assunta dall'inserimento nel Patto di famiglia di un sistema di regole e procedure per dirimere e risolvere eventuali conflitti tra i soci, che spesso rappresentano un vero e proprio tallone di Achille nelle imprese familiari, trasformando i vari punti di forza derivanti dai rapporti familiari e di parentela in potentissimi e micidiali punti di debolezza che possono portare nel breve volgere del tempo alla scomparsa di attività floride ed apprezzate dal mercato (Arteaga e Menendez-Requejo, 2017).

In conclusione, emerge dalle considerazioni finora formulate la necessità che il Patto di famiglia definisca nella sua parte introduttiva il sistema dei valori e dei comportamenti che devono essere condivisi da una proprietà responsabile in riferimento alle esigenze ed alle aspettative delle generazioni presenti e future, e definisca successivamente i diritti e i doveri dei componenti della famiglia titolari di quote di proprietà del capitale aziendale.

5. L'influenza dei patti di famiglia sulle politiche del personale

L'avvicendamento generazionale pone l'impresa familiare di fronte ad alcune sfide, non sempre di agevole soluzione. Oltre al problema successorio, e quindi all'individuazione del soggetto che prenderà in mano le redini dell'impresa, la famiglia deve affrontare la questione relativa al reclutamento dei suoi giovani membri nelle attività aziendali ed al relativo sviluppo delle carriere (Couture e Matajira, 2015). Questo aspetto è di estrema rilevanza

vista l'importanza e la diffusione che il fenomeno del nepotismo assume nelle imprese familiari (Chrisman et al., 2017). A questo va aggiunto il problema della sovrapposizione istituzionale, quindi dell'accavallamento delle norme familiari e di quelle manageriali, che si sprigiona prevalentemente nell'ambito della gestione delle risorse umane.

Da questo punto di vista, il Patto di famiglia può rappresentare un'importante occasione di cambiamento anche in riferimento alla gestione delle risorse umane, in quanto la famiglia imprenditoriale, una volta formalizzati quali sono i valori e i principi in cui crede, deve fare in modo che gli stessi si riflettano nelle diverse politiche aziendali, inclusa quella sul *recruitment* (Aronoff e Ward, 2011). La definizione formale di principi e valori è di fondamentale importanza perché chiarisce inequivocabilmente cosa ispira i comportamenti dell'impresa familiare ed evita l'adozione di scelte non in linea con l'impianto valoriale della famiglia, le quali potrebbero rappresentare un pericoloso precedente per l'impresa, causa di deterioramento competitivo e quindi preludio di condizioni di criticità gestionali.

I patti di famiglia dovrebbero chiaramente contemplare i fondamenti ed i criteri che ispirano le politiche relative all'*employment*, quali la selezione, l'addestramento, lo sviluppo delle carriere, la valutazione, le eventuali sanzioni e le ricompense (Cruz et al., 2011; Memili e Welsh, 2012). Oltre all'enunciazione di principi relativi all'ingresso dei familiari nell'impresa, i Patti di famiglia possono prevedere una vera e propria regolamentazione in materia. A seconda dei criteri e valori che la famiglia fa propri, ciascuna impresa potrà prevedere politiche differenti. Ad esempio, si può immaginare che ciascun membro appartenente alla generazione emergente che aspiri ad entrare nell'impresa di famiglia sia in possesso di determinati requisiti, quali – ad esempio – il conseguimento di un determinato titolo di studio, lo svolgimento di un'esperienza lavorativa maturata fuori dal contesto familiare per un certo numero di anni, la conoscenza di almeno una lingua straniera e dell'inglese in particolare, che il suo ingresso in azienda riceva il parere positivo da parte di un gruppo di esperti di *recruitment*, interni o esterni all'impresa (Montemerlo e Ward, 2011). In subordine ai criteri specificamente previsti in materia nella stesura del Patto, può essere preordinato che la decisione definitiva sull'ingresso di un giovane membro della famiglia in azienda debba ricevere il parere positivo di una certa percentuale di familiari presenti nel Consiglio di famiglia.

Un ulteriore aspetto che potrebbe essere oggetto di considerazione in un Patto allargato a contenuti strategici è rappresentato dall'inserimento di regole circa le modalità che s'intendono seguire per l'attivazione e l'assegnazione di ruoli manageriali (Aronoff e Ward, 2011). Al fine di preservare l'attrattività dell'impresa rispetto ai talenti manageriali da reperire sul mercato esterno del lavoro e il trattenimento e la valorizzazione delle professionalità interne già disponibili ma non appartenenti alla compagine familiare, nonché per evitare inutili shock psicologici a giovani membri della famiglia assegnatari di responsabilità sproporzionate rispetto alle competenze possedute, è possibile prevedere – come già indicato in un paragrafo precedente – un piano di sviluppo manageriale dell'impresa che individui i diversi gradi di responsabilità, i correlati livelli di autonomia decisionale, i programmi di sviluppo delle carriere così da rendere il più possibile trasparente e competitiva la gestione di questi importanti aspetti della *governance* aziendale (Barnett e Kellermanns, 2006).

6. Revisione del Patto e cambiamento

Anche se la formulazione del Patto di famiglia apporta innovazioni nelle strutture, nelle politiche, negli organi, il cambiamento va contestualizzato rispetto al periodo in cui è stato predisposto il documento. Pertanto, il Patto deve essere costantemente oggetto di revisione ed aggiornamento poiché i sistemi famiglia e impresa, nonché l'ambiente in cui gli stessi sono immersi, sono soggetti a continue evoluzioni (Tomaselli, 2006).

Nel corso degli anni, ad esempio, la famiglia può realizzare che talune politiche non abbiano contribuito a rafforzare economicamente o finanziariamente l'impresa nel lungo termine e, quindi, necessitano ora di una rimeditazione e riformulazione (Montemerlo e Ward, 2011); o anche che gli effetti indotti dall'applicazione di rigidi e ambiziosi criteri di selezione dei familiari all'ingresso potrebbero avere affievolito l'interesse dei potenziali candidati ad entrare in azienda, contribuendo così a generare negli anni un depotenziamento delle possibilità di trovare all'interno della famiglia proprietaria un idoneo candidato alla successione generazionale. O anche che alcune scelte, pur essendo state valide in passato, potrebbero non riflettere più la volontà attuale della famiglia, come quando – ad esempio – la generazione emergente ritiene di poter utilizzare la leva finanziaria mentre storicamente in precedenza si è fatto scarso ricorso al capitale di debito.

Al riguardo Gallo e Tomaselli (2005) evidenziano i seguenti strumenti volti a tenere vivo ed aggiornato il Patto: 1) il potenziamento dello sviluppo delle conoscenze dei familiari, con particolare riferimento a coloro i quali entrano per la prima volta in azienda, 2) la costante trasmissione delle informazioni sull'impresa da parte degli organi di governo, con appropriati standard di trasparenza e professionalità, 3) il rapido avvio della redazione dei diversi Regolamenti previsti nel Patto di Famiglia, con il coordinamento del Consiglio di Famiglia, 4) la partecipazione attiva dei membri della famiglia attraverso la presenza nel Consiglio di famiglia e il loro apporto di conoscenze e competenze finalizzato a sviluppare regolamenti per implementare sezioni del Patto di famiglia, 5) un'appropriata comprensione da parte del CdA dell'impatto dei Patti di famiglia sul futuro dell'impresa, 6) dei corretti rapporti tra CdA e Consiglio di Famiglia, 7) una costante rotazione dei membri della famiglia negli organi e il rispetto delle responsabilità previste nel Patto di Famiglia.

7. Considerazioni conclusive

Sebbene il Patto di famiglia, sotto il profilo civilistico, svolga una funzione essenzialmente riconducibile al trasferimento della proprietà, la letteratura manageriale e la prassi operativa hanno riconosciuto ad esso una valenza assai più articolata ed ampia (Carlock e Ward, 2001). Un ricambio generazionale di successo e, quindi, una gestione efficace di una delle fasi più delicate della vita dell'impresa familiare, resta certamente lo scopo principale e quello per il quale viene maggiormente utilizzato il documento in parola. Tuttavia, come è stato evidenziato nel presente contributo, vi sono ulteriori motivazioni che spingono le famiglie imprenditoriali ad utilizzare questo strumento che nel corso degli anni ha esteso le aree gestionali che è andato a regolamentare, caratterizzandosi per una vera e propria evoluzione concettuale (Botero et al., 2015): rafforzamento dell'unità familiare, potenziamento

del *commitment*, creazione di solide fondamenta organizzative per l'impresa familiare, e così via. Infatti, da accordo – ancorché formalizzato – sottoscritto dai vari membri della famiglia per disciplinare il processo di successione imprenditoriale, il Patto di famiglia sta assumendo negli ultimi tempi importanza crescente quale vero e proprio documento di pianificazione strategica, andando a regolamentare i complessi e articolati rapporti impresa-famiglia sia nel momento della sua redazione che negli anni a venire (Brenes et al., 2011). Tutto ciò ha forti implicazioni strategiche poiché il documento, approfittando dell'importanza del momento della previsione della successione imprenditoriale, permette alla famiglia di allargare i propri interessi programmatici anche ad una serie di aree gestionali che possono stimolare maggiore efficienza nel governo dell'impresa, nonché favorire il cambiamento aziendale rispetto a situazioni ed a prassi che altrimenti si andrebbero a cristallizzare nel corso del tempo. Si tratta di un'attività non solo opportuna ma sempre più necessaria variando, con il decorrere degli anni, sia le situazioni familiari che le condizioni di contesto in cui l'impresa opera. Aspetto questo che rende indispensabile che le *family business* co-evolvano insieme all'ambiente di riferimento, pena la perdita di competitività aziendale e, quindi, la sopravvivenza o quantomeno lo sviluppo aziendale futuro.

La possibilità di considerare le mutate caratteristiche dell'ambiente è insita nel concetto di Patto di famiglia inteso come *paper in action*, vale a dire come un documento che genera innovazione nelle regole, nei principi, nei processi, nei sistemi operativi, nelle strutture e soprattutto nei comportamenti individuali (Montemerlo e Ward, 2011). Da qui l'importanza del processo di stesura del Patto stesso: è nel corso delle varie fasi costituenti il processo che si coinvolgono tutti i membri della famiglia, al fine di trovare delle convergenze sulla gestione dei diversi aspetti critici delle relazioni impresa-famiglia ed un bilanciamento dei differenti interessi che caratterizzano i vari componenti della compagine familiare. Il dialogo approfondito ed il rispetto reciproco sono elementi essenziali perché il documento venga formalizzato senza eccessive contrapposizioni e nell'interesse principale dell'impresa.

È auspicabile, allora, che un numero sempre maggiore di imprese familiari – e non solo di quelle di dimensioni maggiori – possa iniziare ad avere la consapevolezza dell'importanza della formulazione del Patto quale documento di pianificazione strategica. Si è infatti più volte sottolineato come l'adozione del documento aiuti le imprese familiari, da una parte prevenendo i conflitti tra i vari membri della famiglia, conflitti sempre deleteri e talvolta devastanti per l'impresa e la famiglia, che generano problematiche gestionali di difficile soluzione; dall'altra, cementando la coesione tra i familiari e, quindi, rendendo possibile quel processo di managerializzazione che è un ulteriore fattore essenziale per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa familiare, che opera oggi in mercati sempre più complessi, dove è indispensabile dotarsi di professionalità più elevate e di competenze adeguate alle nuove e più sfidanti esigenze del mercato (Lien e Li, 2013).

Facendo una riflessione più ampia, si potrebbe affermare che una maggiore diffusione del Patto di famiglia così inteso, insieme ad altri documenti e strumenti manageriali, gioverebbe all'intero sistema capitalistico italiano, fortemente caratterizzato dalla presenza di imprese familiari di piccola e media dimensione, dove purtroppo la gestione è spesso accentrata nelle mani del socio fondatore, con tutti i limiti esperienziali e professionali che una tale situazione comporta. Una gestione siffatta, che difficilmente prepara ad un passaggio generazionale pianificato nei tempi e nei ruoli di *governance*, è una delle principali

cause della scarsa sopravvivenza nel tempo delle imprese familiari ed è un chiaro limite alle potenzialità di sviluppo economico del Paese che, al contrario, potrebbe beneficiare di una cultura imprenditoriale più diffusa ed adeguata alle esigenze di crescita manifestate dalla società, di strutture di *governance* e manageriali più avanzate, che consentirebbero alle imprese di essere maggiormente presenti nei mercati internazionali e presidiare talune nicchie di mercato con maggiore forza competitiva.

Bibliografia

- ARONOFF, C. E., and WARD, J. L. (2011), *More than family: Non-family executives in the family business*, New York: Palgrave Macmillan.
- ARTEAGA, R., MENÉNDEZ-REQUEJO, S. (2017), "Family constitution and business performance: Moderating factors", *Family Business Review*, 30, pp. 320-338.
- BARILE, S. (2011), "L'Approccio Sistemico Vitale per lo sviluppo del territorio", *Sinergie*, 29(84), pp. 47-87.
- BARNETT, T., KELLERMANNNS, F. W. (2006), "Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, pp. 837-854.
- BAYSINGER, B., BUTLER, H. (1985), "Corporate governance and board of directors: Performance effects of changes in board composition", *Journal of Law, Economics and Organization*, 1(1), pp. 101-124.
- BERRONE, P., CRUZ, C., GÓMEZ-MEJÍA, L. R. (2012), "Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research", *Family Business Review*, 25, pp. 258-279.
- BOCCIA, V. (2012), *Patti di famiglia. Per garantire il passaggio generazionale e la continuità d'impresa*, Confindustria Piccola Industria, Consiglio Nazionale del Notariato, L'imprenditore.
- BOTERO, I. C., GOMEZ BETANCOURT, G., BETANCOURT RAMIREZ, J. B., LOPEZ VERGARA, M. P. (2015), "Family protocols as governance tools: Understanding why and how family protocols are important in family firms", *Journal of Family Business Management*, 5(2), pp. 218-237.
- BRENES, E., MADRIGAL, K., REQUENA, B. (2011), "Corporate governance and family business performance", *Journal of Business Research*, 64(3), pp. 280-285.
- BULL, I., WILLARD, G. E. (1993), "Towards a theory of entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 8(3), pp. 183-195.
- CARLOCK, R. S., J. WARD (2001), *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*, New York: Palgrave.
- CARTER, C. B., LORSCH, J. L. (2004), *Ripartire da zero. Ridisegnare i consigli di amministrazione per un nuovo governo societario*, Milano, Etas.
- CHEN, H. L., HSU, W. T. (2009), "Family ownership, board independence, and R&D investment", in *Family Business Review*, 22, pp. 347-362.
- CHRISMAN, J. J., MEMILI, E., MISRA, K. (2014), "Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: The influence of non-economic goals and bounded rationality", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, pp. 1103-1127.
- CHRISMAN, J. J., DEVARAJ, S., PATEL, P. C. (2017), "The impact of incentive compensation on labour productivity in family and nonfamily firms", *Family Business Review*, 30, pp. 119-136.
- CORBETTA, G. (1995), *Le Imprese Familiari. Caratteristiche Originali, Varietà e Condizioni di Sviluppo*, Milano, Egea.
- CORBETTA, G., MINICHILLI, A. (2005), "Il governo delle imprese familiari quotate a controllo familiare: i risultati di una ricerca esplorativa", *Economia e management*, 6, pp. 59-77.
- COUTURE, G. G., MATAJIRA, L. D. (2015), "The next generation: pathways for preparing and involving new owners in Colombian family businesses", in Sharma, P. (edited by), *Developing Next Generation Leaders for Transgenerational Entrepreneurial Family Enterprises*, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, USA, pp. 49-75.
- DAILY, C. M., DALTON, D. R. (1994), "Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure", *Academy of Management Journal*, 37(6), pp. 1603-1617.
- DAVIS, J. H., SCHOORMAN, F. D., DONALDSON, L. (1997), "Toward a stewardship theory of management", *The Academy of Management Review*, 22, pp. 20-47.
- DRAGO, C., GINESTI, G., PONGELLI, C., SCIASCIA, S. (2018), "Reporting strategies: What makes family firms beat around the bush? Family-related antecedents of annual report readability", *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), pp. 142-150.
- DYER, W.G. (2006), "Examining the family effect on firm performance", *Family Business Review*, 19(4), pp. 253-273.
- ENGEL, P., HACK, A., KELLERMANNNS, F. W. (2015) "Setting the right mix - Analyzing outside director's pay mix in public family firms", *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), pp. 130-140.
- FAMA, E. F., JENSEN M. C. (1983), "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, 26(2), pp. 301-325.
- FERNANDEZ, Z., NIETO, M.J. (2005), "Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors", *Family Business Review*, 18(1), pp. 77-90.
- GALLO, M. A. (1991), "Las Trampas profundas de las Empresas Familiares", *Staff Catalunya*, 10.
- GALLO, M. A., VILASECA, A. (1996), "Finance in family business", *Family Business Review*, 9(4), pp. 387-401.
- GALLO, M. A., TOMASELLI, S. (2005), "Formulating, implementing and maintaining family protocols, in Poutziouris, P. Z., Smyrniotis, K. X. e Klein, S. B., (edited by) *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar, Northampton, MA, USA, pp. 298-317.
- GERSICK, K. E., DAVIS, J., MCCOLLOM, H. M., LANSBERG, I. (1997), *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Harvard Business Scholl Press.
- GOEL, S., HE, X., KARRI, R. (2011), "Family involvement in a hierarchical culture: Effect of dispersion of family ownership control and family member tenure on firm performance in Chinese family owned firms", *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), pp. 199-206.
- GOLINELLI G. M., (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*. Vol. 2. Verso la scientificazione dell'azione di governo, Wolters Kluwer Italia.
- GOLINELLI, G. M. (2017), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*. Vol. 1. Verso l'impresa sostenibile, Cedam, Wolters Kluwer Italia.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R., HAYNES, K. T., NUNEZ-NICKEL, M., JACOBSON, K. J., MOYANO-FUENTES, J. (2007), "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills", *Administrative Science Quarterly*, 52, pp. 106-137.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R., PATEL, P. C., ZELLWEGER, T. M. (2015), "In the horns of the dilemma: Socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms", *Journal of Management*, 20(10), pp. 1-29.
- GREGORY, H., SIMMELKJAER, R. T. (2002), *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Members States on Behalf of the European Commission*, New York: Weil, Gotshal, & Manges, LLP.
- GUIDI, F. (2005), *Figli, capitale in azienda. Lo sviluppo generazionale aziendale attraverso la consu-*

- lenza, Franco Angeli, Milano.
- HACKMAN, J. R. (2002), *Leading teams: Setting the stage for great performances*, Boston, Harvard Business School Press.
- HENDRY, J. (2002), "The principal's other problems: honest incompetence and the specification of objectives", *Academy of Management Review*, 27(1), pp. 98-113.
- JENSEN, M. C. (1993), "The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems", *Journal of Finance*, 22(1), pp. 43-58.
- KARRA, N., TRACEY, P., PHILLIPS, N. (2006), "Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, pp. 861-877.
- LANK, A.G., NEUBAUER, F. (1998), *The Family Business: its Governance for Sustainability*, London: Macmillan.
- LIEN, Y., LI, S. (2014), "Professionalization of family business and performance effect", *Family Business Review*, 27, pp. 346-364.
- LIPTON, M., LORSCH, J. (1992), "A modest proposal for improved corporate governance", *The business lawyer*, 48(1), pp. 59-77.
- LORSCH J. W., MCIVER E. (1989), *Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards*, Boston, Harvard Business School Press.
- LUBATKIN, M.H., SCHULZE, W.S., LING, Y., DINO, R.N. (2005), "The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms", *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), pp. 313-330.
- MACE M. L. (1971), *Directors: myth and reality*, Boston, Harvard University.
- MAGGIONI, V., DEL GIUDICE, M. (2011), *Affari di famiglia. Problematiche gestionali e modelli imprenditoriali emergenti nei nuovi family business*, Egea, Milano.
- MAGGIONI, V. (2011), "Gestione, governo e organizzazione dell'impresa familiare", in Maggioni, V., Del Giudice, M., *Affari di famiglia. Problematiche gestionali e modelli imprenditoriali emergenti nei nuovi family business*, Egea, Milano, pp. 105-134.
- MATIAS, C., FRANCO, M., "Family protocol: how it shapes succession in family firms", *Journal of Business Strategy, forthcoming*.
- MEMILI, E., WELSH, D. B. (2012), "Towards a theory of nonfamily employees' organizational identification and attachment in family firms", *Journal of Technology Management in China*, 7, pp. 255-269.
- MILLER, D., LE BRETON-MILLER, I., LESTER, R.H. (2010), "Family ownership and acquisition behaviour in publicly-traded companies", *Strategic Management Journal*, 31(2), pp. 201-223.
- MILLER, D., BRETON, MILLER, L. (2006), "Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities", *Family Business Review*, 19, pp. 73-87.
- MONTEMERLO, D., WARD, J. L. (2011), *The Family Constitution. Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*, New York: Palgrave Macmillan.
- MONTEMERLO, D., ALESSI, M. (2000), "I patti di famiglia: uno strumento di buon governo per le imprese familiari", *Economia & Management*, 6, pp. 54-55.
- MUNOZ-BULLON, F., SANCHEZ-BUENO, M. J. (2011), "The Impact of family involvement on the R&D intensity of publicly traded firms", *Family Business Review*, 24(1), pp. 62-70.

- OSSORIO, M. (2011), *La dimensione relazionale della corporate governance*, Giappichelli, Torino.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978), *The external control of organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row.
- SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H., DINO, R. N., BUCHHOLTZ, A. K. (2001), "Agency relationships in family firms: Theory and evidence", *Organization Science*, 12(2), pp. 99-116.
- SCIARELLI, S. (2014), *La gestione dell'impresa tra teoria e pratica aziendale*, Cedam, Wolters Kluwer Italia.
- SCIASCIA, S., MAZZOLA, P., ASTRACHAN, J., PIEPER, T. (2012), "The Role of Family Ownership in International Entrepreneurship: Exploring Nonlinear Effects", *Small Business Economics*, 38(1), pp. 15-31.
- SONGINI, L. (2006), "The professionalization of family firms: theory and practice", pp. 269-297, in Poutziouris, P. Z., Smyrniotis, K. X., Klein, S. B. (edited by) *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar, Northampton, MA, USA, pp. 269-297.
- TOMASELLI, S. (1996), *Longevità e sviluppo delle imprese familiari: Problemi, strategie e strutture di governo*, Milan: Giuffrè.
- TOMASELLI, S. (2006), *Il patto di famiglia. Quale strumento per la gestione del rapporto famiglia-impresa*, Giuffrè, Editore, Milano.
- WALDKIRCH, M., NORDQVIST, M., MELIN, L. (2017), "CEO turnover in family firms: How social exchange relationships influence whether a non-family CEO stays or leaves", *Human Resource Management Review*, 28(1), pp. 56-67.
- WARD, J. (1988), "The special role of strategic planning for family business", *Family Business Review*, 1(2), pp. 105-17.
- WEISBACH, M. S. (1988), "Outside directors and Ceo turnover", *Journal of financial economics*, 20(1-2), pp. 431-460.
- YERMACK D. (1996), "Higher market valuation of companies with a small board of directors", *Journal of finance*, 40(2), pp. 185-211.
- ZATTONI, A. (2006), *L'assetto istituzionale delle imprese italiane*, Egea, Milano.
- ZATTONI, A. (2015), *Corporate governance*, Egea, Milano.
- ZELLWEGER, T., KAMMERLANDER, N. (2015), "Family, wealth, and governance: An agency account", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, pp. 1281-1303.
- ZOCCHI, W. (2012), *Profili economico-aziendali del family business*, Giappichelli, Torino.

L'INDIVIDUAZIONE DEI FAMILY BUSINESS GOALS: UNA PROPOSTA DI METODO PER INTEGRARE LE TASSONOMIE

Nicola Cucari¹, Bice Della Piana², Vittoria Marino³

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Lo stato dell'arte. – 2.1. *Gli obiettivi strategici nelle imprese minori e nell'impresa familiare.* – 2.2. *I Family Business Goals: tassonomie e richiamo ad approcci integrativi.* – 3. Una proposta di metodo: l'approccio configurazionale mediante la Qualitative Comparative Analysis. – 4. Considerazioni conclusive su Family Business Goals e prospettive di ricerca. – Bibliografia.

1. Introduzione

Tanto gli studi sulle imprese minori quanto sulle imprese familiari hanno ricevuto uno scarso interesse da parte degli studiosi di economia e gestione dell'impresa. Per le imprese familiari, in effetti, solo di recente si evidenzia un rinnovato interesse nazionale e internazionale, riconoscendo il ruolo/peso assunto dalle stesse nelle diverse economie nazionali. Si nota, infatti, come la ricerca sulle imprese familiari è piuttosto giovane (Siebels et al., 2012) e solo dopo gli anni '80 gli studiosi hanno prestato particolare attenzione alle specificità delle imprese familiari (Craig et al. 2009; Moores, 2009; Sharma, 2004)⁴.

Tale limitata attenzione ha riguardato anche le imprese minori, ossia quella *“organizzazione imprenditoriale intermedia tra forme artigiane e grandi imprese manageriali”* (Golinelli, 1992, p. 26). Soprattutto la scuola aziendalistica italiana (si veda ad esempio Golinelli, 1974; Marchini, 1987; Pepe, 1984; Rullani, 1993) ha contribuito in modo determinante all'analisi delle specificità e valorizzazione di tale forma ed, in particolare, alle potenzialità evolutive, riconoscendo due fattori condizionanti l'evoluzione (Golinelli, 1992, p. 30): i) l'esistenza di un contesto istituzionale adeguato sotto il profilo dell'efficacia delle strutture e delle politiche; ii) la capacità a gestire i problemi connessi alla successione ed all'inserimento dei membri della famiglia in azienda.

Sembra dunque che nella traiettoria di analisi evolutiva proposta dal Golinelli (1992), l'impresa minore si identifichi come un'impresa caratterizzata da: i) coincidenza tra proprietà e controllo; ii) stretto rapporto con la famiglia ed i suoi stadi evolutivi; iii) orizzonte di sviluppo limitato dalla capacità di controllo dei membri della famiglia in attività di vertice. In aggiunta, come lo stesso Golinelli ha rilasciato in una recente

intervista agli autori, l'impresa minore, come tutte le organizzazioni imprenditoriali, oggi *“è chiamata ad uno sviluppo economico, sociale e ambientale. Essa si caratterizza per processi di crescita esterna tipici di una grande impresa e con le medesime problematiche. L'impresa minore, in precedenza ampiamente trascurata e poi valorizzata nell'economia distrettuale e nelle reti di impresa, ha e conserva un'importanza purché chi la governa comprendi la necessità di compiere scelte strategiche analoghe a quella della grande impresa, sebbene siano diverse le competenze interne ed esterne o le possibilità mercatistiche”*.

A riguardo occorre evidenziare come, nel tempo, lo studio delle imprese minori è stato affrontato da differenti prospettive, quali ad esempio quella di sviluppo (Baccarani et al., 2001), strategica (Bruno Biancone, 1999), commerciale (Musso, 2005), finanziaria (Metallo, 1993), di internazionalizzazione (Genco, 1995; Lorenzoni e Maneresi, 2001) e di governo (Devecchi, 1997; Profumo, 2014).

Ai nostri fini, diviene prioritario tuttavia definire esattamente cosa si intende per impresa minore, e se questa possa essere considerata un'impresa familiare.

Dall'analisi della letteratura appaiono ormai condivisi i tratti strutturali che ne determinano le caratteristiche principali (Paniccia, 1993; Marino, 1999). Uno dei fattori principali è l'integrazione tra proprietà e potere decisionale da cui deriva spesso una tendenza alla corrispondenza tra gli obiettivi dell'impresa e quelli del centro decisionale (imprenditore e/o gruppo familiare). Altro elemento è la partecipazione diretta della proprietà alla gestione dell'impresa. L'impresa, nel tempo diventa una estensione dell'ambito familiare. L'attenzione si sposta dalla famiglia all'impresa creando una priorità di interesse in relazione ai problemi e alle difficoltà che quotidianamente si manifestano; l'ottica attraverso la quale si effettuano valutazioni e scelte è sempre alterato dalla considerazione del benessere dell'impresa allo stesso modo che della famiglia. Altro elemento caratterizzante l'impresa minore è l'orizzonte di sviluppo della stessa, condizionato dalla capacità di controllo dei membri della famiglia. Le sorti dell'impresa minore appaiono strettamente vincolate a quelle della famiglia; il suo sviluppo e la sua sopravvivenza sono legate alle vicissitudini dell'imprenditore e del gruppo familiare. Spesso l'accentramento, in un unico individuo, delle funzioni vitali dell'impresa, condiziona la sua continuità nel tempo a causa dell'insorgere di problemi relativi sia all'individuazione di un successore adatto a ricoprire il ruolo di imprenditore sia all'eventualità che l'ampliamento della famiglia e l'inserimento di nuove persone all'interno dell'impresa comporti una perdita di controllo, in particolare riguardo agli obiettivi strategici di lungo periodo. Ultimo gruppo di fattori che caratterizza le imprese minori è l'elevata propensione al rischio e i meccanismi che regolamentano l'apprendimento organizzativo di tipo relazionale. La connotazione di marcata imprenditorialità che contraddistingue l'impresa minore è particolarmente accentuata dal fatto che nella gestione delle relazioni esterne con i portatori di interesse istituzionali, l'imprenditore, rappresentando l'unico organo decisionale, opera con minori problemi di definizione di regole per il contemperamento dei diversi interessi. L'apprendimento relazionale, inoltre, è sostanzialmente concentrato nella persona dell'imprenditore o del ristretto gruppo familiare che la controlla e si attiva con le relazioni che quest'ultimo è in grado di instaurare con gli stakeholder (Passaro, 1994).

Alla luce di quanto finora brevemente evidenziato si può affermare, dunque, che nell'idea originaria di coloro che hanno contribuito al filone di ricerca italiano sull'impresa

¹ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Roma Sapienza; e-mail: nicola.cucari@uniroma1.it

² Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Direttore Scientifico 3CLab, Università degli Studi di Salerno; e-mail: bdellapiana@unisa.it

³ Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Salerno; e-mail: vmarino@unisa.it

⁴ In particolare Payne et al. (2017, p. 11) osservano che *“within the business and management categories of Thomson Reuters's Web of Science Core Collection, the topic of 'family business' is associated with 221 articles published in 2015, which is up from only 15 in 1996. Also, the number of citations associated with these articles has increased from a meager 37 in 1996 to 5,190 in 2015.”*

minore era in luce la possibile sovrapposizione di quest'ultima con l'impresa familiare. Oggi, anche per la complessità dei mercati, l'evoluzione delle tecnologie e la grande eterogeneità delle strutture imprenditoriali sposiamo sicuramente le considerazioni generali ma ovviamente le possibilità di realizzare e far sopravvivere progetti imprenditoriali di successo sfuggono a rigide tassonomie e quindi lasciano aperta qualunque concettualizzazione di sovrapposizione tra impresa minore e familiare ma anche formule imprenditoriali dell'una e dell'altra categoria autonome tra loro. Rispondendo a questa innegabile verità e prendendo spunto dal forte richiamo in letteratura nell'integrare con un approccio configurazionale le attuali tipologie e tassonomie esistenti. Tale approccio, radicato nella teoria della complessità, rileva essere di particolare utilità per studiare l'eterogeneità delle imprese familiari per differenti motivi quali ad esempio la possibilità di sviluppare una visione olistica dell'impresa basata su evidenze empiriche.

2. Lo stato dell'arte

2.1. Gli obiettivi strategici nelle imprese minori e nell'impresa familiare

Nonostante la rilevanza dell'impresa minore rispetto al tessuto socio-economico nazionale, la letteratura specifica si presenta molto scarna e risulta ben poca cosa in rapporto alla sterminata produzione scientifica dedicata alle grandi imprese e al generico aggregato delle PMI.

Il soggetto "impresa minore", apparentemente univoco ma nella realtà riferito ad una varietà di forme aziendali (Golinelli, 1992), sembrerebbe rientrare in una "zona grigia" e definita in senso negativo come un "non è": non è la piccola impresa e non è la grande impresa.

Già Buratti (2006) nella "rilettura" di Marchini (1995) osservava come *"il mondo della piccola impresa è assai composito e differenziato per effetto delle diverse concezioni possedute dai loro soggetti economici (i piccoli imprenditori) del proprio ruolo in azienda, degli obiettivi personali e dell'impresa, dei modi come raggiungerli etc, talché è fatto comunemente accettato quello di impostarne lo studio anche attraverso analisi tipologiche"* (Marchini, 1995, p.69).

Alla luce di tali considerazioni uno dei temi maggiormente affrontati in letteratura è proprio relativo alla definizione degli obiettivi strategici dell'impresa minore in quanto proprio quest'ultima, forse più di ogni altra tipologia d'impresa, si trova quotidianamente a dover affrontare il problema della crescita e della sopravvivenza in condizioni di permanente criticità. La dimensione ridotta, espressione della fragilità strutturale permanente e della incertezza del controllo delle variabili del contesto, determina il modo di essere connotato a questa tipologia di impresa, la focalizzazione sull'obiettivo strategico dello sviluppo imprenditoriale e della sua stessa sopravvivenza. Come notato da Nazzarro e Ugolini (2003), è necessario che l'impresa minore si doti di processi decisionali che siano aperti a contributi e contaminazioni esterne, ovvero ad un radicale ripensamento dei processi decisionali non più basati su una visione dell'imprenditore singolo al comando. Ad esempio, secondo Coviello (2009), il processo d'internazionalizzazione dell'impresa minore è il prodotto di un processo interno di apprendimento e graduale maturazione di conoscenze. Attraverso que-

sto processo, l'impresa minore matura conoscenze sempre più elevate e identifica al proprio interno un'immagine progressivamente focalizzata dell'ambiente extra-locale.

Per questo motivo l'individuazione delle possibili opzioni strategiche perseguite dalle imprese minori non può prescindere da tale obiettivo prioritario. Spesso i percorsi di sviluppo delle imprese minori, in particolare quando sono imprese familiari, sono complessi e non lineari, determinati dalle opportunità e dalle minacce presenti in ogni fase del loro percorso di sviluppo. Solo le imprese che sono in grado di interpretare correttamente i segnali provenienti dall'esterno e valorizzare il proprio know-how riescono a sviluppare strategie che, con differenti modalità, determinano il successo dell'impresa (Raffa, 1996). Più nello specifico, la letteratura sul tema ha individuato due differenti percorsi strategici in grado di assicurare all'impresa minore condizioni di sopravvivenza durature.

Il primo, lo sviluppo dimensionale, si riferisce ad un orientamento consolidato che affonda le proprie radici in una corrente di pensiero di matrice statunitense che considera l'impresa minore come una struttura imprenditoriale tesa al raggiungimento della grande dimensione e quindi ad un aumento del capitale complessivamente investito nell'impresa. In realtà, nella gran parte dei casi riscontrabili empiricamente, si è potuto riscontrare che il processo di crescita dimensionale è spesso un percorso indotto di eventi e condizioni esterne che spingono l'impresa verso l'espansione dimensionale al fine di sostenere le pressioni ambientali e di non compromettere la sopravvivenza stessa dell'impresa. La fase espansiva della domanda, un settore in fase di sviluppo, una nuova tecnologia, la saturazione della domanda nel segmento di mercato in cui tradizionalmente si opera, possono essere le spinte verso una crescita dimensionale che ovviamente pongono l'impresa minore, il gruppo imprenditoriale e la famiglia in una condizione di forte tensione ed è per questo motivo che la crescita dimensionale resta un'opzione limitata condizionata da una serie di fattori condizionanti. L'impresa e la famiglia si trovano di fronte ad un cambiamento che se gestito senza le opportune risorse e competenze porterà sicuramente al declino dell'impresa.

Il secondo percorso, lo sviluppo qualitativo, tende, a differenza del primo, a preservare la posizione competitiva dell'impresa mantenendone inalterata la condizione. Le ipotesi cui ci si riferisce sono relative a forme di collaborazioni e di network, più o meno strutturati, con altre imprese concorrenti e non. La collaborazione con altre imprese costituisce infatti un'alternativa meno rischiosa alla crescita dell'impresa basata esclusivamente sullo sviluppo di risorse interne (Rispoli, 1989).

Negli ultimi anni fenomeni quali la globalizzazione dei mercati, la maggiore competitività dovuta al progresso scientifico e tecnologico, conferiscono una maggiore consapevolezza delle limitazioni connesse allo sviluppo per linee interne e delle tradizionali soluzioni del controllo del mercato. Si sposta così l'ottica del criterio di scelta dell'alternativa strategica in funzione della congruità tra risorse interne ed opportunità, a quello della individuazione delle opportunità appetibili e, se le risorse interne non sono sufficienti per coglierle, alla ricerca e allo sviluppo di risorse esterne possedute da altre imprese o da reti già esistenti.

Infatti, la letteratura più recente pone l'accento sui sistemi relazionali ed individua proprio in questi ultimi una possibile via sostenibile per la sopravvivenza e lo sviluppo delle imprese minori, favorendo sistemi di conoscenza condivisi che evolvono verso obiettivi comuni. La possibilità per le imprese minori, soprattutto se gestite da un gruppo imprenditoriale familiare che vuole mantenere saldo il controllo della sua impresa, di evolvere

attraverso un sistema di relazioni che rappresentano una forma intermedia rispetto ai meccanismi di mercato e anche rispetto a quelli gerarchici (Williamson in Nacamulli e Rugiadini, 1985). Secondo il modello transazionale, uno dei più studiati tra la fine degli anni '80 e la fine degli anni '90, i rapporti di collaborazione rappresentano una soluzione per l'organizzazione delle attività economiche, in quanto tale ipotesi manifesta caratteri di minore incertezza rispetto a meccanismi di mercato e, contemporaneamente, può essere meno costosa e più reversibile rispetto alla crescita per via interna; inoltre tale modello fonda i suoi rapporti sullo scambio, sulle transazioni, nonché sulla negoziazione basata sul potere.

Gli anni 2000 hanno rappresentato una vera svolta in quanto esplode, dal punto di vista degli studi in letteratura, l'approccio relazionale all'impresa che, mantenendo inalterato il principio della relazione focalizzano l'attenzione sull'oggetto della relazione e sul contenuto dello scambio, dando vita ad un autonomo filone di ricerca. L'impresa relazionale si alimenta prevalentemente di risorse immateriali, quindi conoscenza, competenze, valore, innovazione (Pellicano M, 2002; Vargo e Lush, 2004; Lorenzoni, 1992).

Ciò determina la possibilità per l'impresa minore di evolvere in eco-sistemi relazionali attraverso relazioni basate sulla fiducia e la condivisione di obiettivi strategici di lungo periodo.

Seguendo l'onda lunga di tale impostazione si può, dunque, affermare che l'impresa minore, soprattutto se familiare, trova nell'approccio relazionale la sua più coerente espressione di identità e la possibilità di sopravvivenza senza essere più considerata impresa figlia di un dio minore.

2.2. *I Family Business Goals: tassonomie e richiamo ad approcci integrativi*

Un consistente interesse degli studiosi di *Family Business* si focalizza sull'analisi degli obiettivi delle imprese familiari e sulla loro eterogeneità. Ancor più forte è da tempo il dibattito sulla eterogeneità delle imprese familiari stesse ossia sulla comprensione delle caratteristiche uniche che determinano il motivo e il modo in cui alcune di esse sono diverse da altre (Chua et al., 2012). Negli anni, infatti, è dato osservare come la ricerca sulle imprese familiari si sia concentrata, inizialmente, sulla comprensione delle differenze tra imprese familiari e non familiari, per poi soffermarsi sull'eterogeneità tra le imprese familiari (ad esempio, Sharma et al., 2004). In particolare, viene data molta attenzione al processo di definizione degli obiettivi delle imprese familiari e ai meccanismi attraverso i quali tali obiettivi vengono individuati e come vengono raggiunti i risultati (ad esempio, Williams et al., 2018).

Contrariamente alla teoria classica che presuppone la massimizzazione del profitto o del valore come obiettivo principale perseguito dalle imprese familiari, i teorici comportamentisti hanno suggerito che le imprese perseguono una varietà di obiettivi anche non economici (Argote & Greve, 2007; Cyert & March, 1963). Gli studiosi di *family business* (per citarne alcuni, Chrisman et al., 2005; Sharma, 2004; Westhead e Howorth, 2006; Gomez-Mejia et al., 2007; Zellweger et al. 2012; Kotlar et al., 2018; Mazzelli et al., 2018; Esposito De Falco, 2016; Della Piana e Vecchi, 2018) sostengono altresì che è la forte enfasi posta sui *non-economic goals* a differenziare le imprese familiari da tutte le altre. Ad

esempio, Chrisman et al. (2012), evidenziano che alcuni tipi di obiettivi traggono origine dal valore emotivo delle proprietà della famiglia (Astrachan e Jaskiewicz, 2008; Zellweger e Astrachan, 2008), dall'importanza del capitale sociale familiare (Arregle et al., 2007; Pearson et al., 2008) e dall'enfasi sulla creazione e conservazione della ricchezza socio-emotiva della famiglia (Gomez-Mejia et al., 2007). Allo stesso modo, la teoria degli stakeholder (Freeman, 2010; Mitchell et al., 1997), partendo dal presupposto che le imprese familiari hanno stakeholder unici e potenti (cioè la famiglia), sostiene l'importanza degli obiettivi non economici centrati sulla famiglia e fornisce una visione complementare nell'identificazione di obiettivi non economici come, ad esempio, l'"armonia familiare" e lo "stato sociale". Inoltre, Berrone et al. (2012) hanno sottolineato che l'altruismo, l'equità, la giustizia e la generosità rappresentano alcuni degli obiettivi principali delle imprese familiari. Una copiosa letteratura evidenzia, infatti, che nelle imprese familiari il proprietario, o il gruppo dominante, combina sia gli aspetti economico-finanziari dell'impresa che quelli non economico-finanziari, come ad esempio i suoi bisogni affettivi (Gomez - Mejia et al, 2007), suggerendo, di conseguenza, che il concetto di *family business goals* (FBG) sia intrinsecamente multidimensionale.

A dare una chiara idea di tale multidimensionalità è una recente di review sistematica della letteratura sui FBG (Williams et al., 2018) realizzata considerando 124 articoli (di cui 82 empirici e 44 teorici) evidenzia come sia possibile identificare 5 specifiche aree di ricerca ad essi associati: gli antecedenti (la presenza della famiglia, il ruolo dei singoli membri di famiglia, l'influenza del fondatore, la storia della famiglia e la sua cultura, la tendenza a perseguire obiettivi non economici, l'identità organizzativa, l'intenzione alla successione, la cultura nazionale), le caratteristiche (il numero dei goals e la loro eterogeneità), i risultati (collegati ai membri della famiglia, agli obiettivi non economici, alla governance, al management, alla strategia); i moderatori (la centralità del fondatore, i meccanismi di successione, grado di coinvolgimento dei membri della famiglia); i relativi meccanismi di feedback (i meccanismi di comunicazione e interazione, il grado di conflitto, la reputazione nella comunità di riferimento, la misurazione delle performance).

Questa eterogeneità tra i FBG sembra, dunque, giustificata da molti fattori che in maniera concomitante agiscono sulla loro identificazione partendo dagli antecedenti fino a pervenire ai meccanismi di feedback, in una parola, sembra derivare dai valori distintivi e dalle caratteristiche socio-culturali dei soggetti coinvolti nel processo decisionale.

Come sottolineato da Neubaum et al., (2019), negli ultimi anni, sempre più ricerche sono incentrate sull'identificazione delle fonti e dei tipi di varianza tra le imprese familiari e per raggiungere tali obiettivi la letteratura ha da sempre utilizzato approcci basati sulle tipologie e tassonomie. Le prime utilizzano una motivazione teorica per creare gruppi in cui collocare le imprese familiari che sembrano condividere caratteristiche comuni o caratteristiche; le seconde, usano regole decisionali specifiche basate su una serie di caratteristiche identificative univoche per collocare le imprese di famiglia in gruppi che si escludono a vicenda; le ultime, utilizzano un metodo empirico per una classificazione in gruppi o tipologie. Neubaum et al. (2019), attraverso una review sistematica della letteratura, individuano ben 37 articoli che riportano l'uso di 23 tipologie e 14 tassonomie. In particolare, le tassonomie selezionate (Tagiuri e Davis, 1992; Birley et al., 1999; Garcia-Alvarez e Lopez-Sintas, 2001; Uhlaner, 2005; Zody et al., 2006; Westhead e Howorth, 2007; Basco e

Rodriguez, 2009; Distelberg e Blow, 2011; Dekker et al., 2013; Miller et al., 2013; Dalpiaz et al., 2014; Basco, 2017; Lei e Zehrer, 2018; Erdogan et al., in press) hanno scopi diversi – ad esempio, coinvolgimento della famiglia nella proprietà e nel management (Birley et al., 1999) oppure livello di professionalizzazione (Dekker et al., 2013) – e analizzano informazioni provenienti da imprese operanti in contesti geografici diversi (Spagna, Germania, Inghilterra, Belgio, Olanda, Turchia, Stati Uniti, Italia). Tra le tassonomie rilevate da Neubaum e colleghi che si riferiscono al contesto italiano si citano gli studi di Miller et al., (2013) e Dalpiaz et al., (2014); nel primo caso trattasi di uno studio basato su più di 4000 osservazioni rilevate dall'Osservatorio Italiano delle Imprese Familiari, nell'altro di uno studio di caso singolo. Si rileva altresì in letteratura, un'ulteriore doppia tassonomia – una per i *FBG* attuali e l'altra per i *FBG* futuri – riferita al contesto italiano (Della Piana et al., 2019) basata su un studio di casi multipli (n. 15 casi di studio). Molto probabilmente questa proliferazione di tassonomie e tipologie sono indicative del fatto che non riescono a catturare in maniera esaustiva le fonti dell'eterogeneità tra le imprese familiari forse a causa di una innegabile rigidità e impossibilità nel considerare differenti livelli di analisi congiuntamente. A parere di chi scrive, pur accogliendo la forte valenza di tali approcci, non si può non considerarne i limiti e questo spinge alcuni studiosi a promuoverne l'integrazione con altri al fine di permettere una migliore comprensione dell'eterogeneità tipica dell'impresa di famiglia.

3. Una proposta di metodo: l'approccio configurazionale mediante la Qualitative Comparative Analysis

Le problematiche sopra evidenziate hanno spinto alcuni autori (si veda ad esempio Basco e Rodriguez, 2011) ad utilizzare un approccio configurazionale, radicato nella teoria della complessità, come approccio per studiare l'eterogeneità delle imprese familiari per differenti motivi quali ad esempio la possibilità di sviluppare una visione olistica dell'impresa e la possibilità di creare tipologie che siano *fit* con l'evidenza empirica.

In aggiunta, grazie ai metodi configurazionali, le componenti del coinvolgimento della famiglia potrebbero essere considerate in maniera complementare ovvero congiuntamente e secondo una scala *fuzzy* e non più dicotomica.

Sulla base di tali vantaggi, più di recente, alcuni studiosi (Garcia-Castro e Casasola, 2011; Garcia-Castro e Aguilera, 2014) hanno condotto ricerche basate sull'approccio configurazionale per spiegare come l'effetto del *family involvement in business* avvenga secondo una complessità causale, intesa come causalità equivalente (equifinalità), congiunturale e asimmetrica. Quest'ultimi elementi sono infatti alla base di un approccio configurazionale (Meyer et al., 1993; Ragin, 2008)⁵ e specificatamente della *Qualitative Comparative Analysis* (QCA).

⁵ Le caratteristiche fondamentali dell'approccio configurazionale sono: i) la congiunzione: laddove alcune condizioni sono sufficienti solo ed esclusivamente se si presentano insieme ad altre condizioni; ii) l'equifinalità: in cui è possibile trovare più di una condizione (o combinazione di condizioni) sufficiente a determinare il risultato (outcome); iii) l'asimmetria: ovvero nei casi in cui è presente un percorso logico nel processo di condizione ed outcome (Meyer et al., 1993; Ragin, 2008).

Ad esempio Samara e Berbegal-Mirabent (2018) esplorano empiricamente come la combinazione di diverse strutture di governance di imprese familiari condizionano l'effetto degli amministratori indipendenti sulle performance aziendali. I risultati mostrano che gli amministratori indipendenti contribuiscono alle performance aziendali quando l'impresa è al di sotto del 100% di proprietà familiare, quando il coinvolgimento della famiglia nella gestione è basso e quando le generazioni future vengono coinvolte nel business. Al contrario, quando la famiglia possiede il 100% del business, quando il coinvolgimento della famiglia nella gestione è alto e quando le generazioni future assumono il controllo del business, l'assenza di amministratori indipendenti diventa una condizione necessaria per una migliore performance aziendale.

Kosmidou e Ahuja (2019) affermano che sebbene ci sia una ricerca approfondita sui singoli antecedenti dell'innovazione, poco si sa su come essi si relazionano congiuntamente e, pertanto, esaminano come le interrelazioni tra i fattori a livello familiare (come SEW), i fattori a livello di impresa (come la professionalizzazione e il coinvolgimento generazionale) e i fattori ambientali (come la generosità e il dinamismo) influenzano l'innovazione della famiglia, intesa come "*prontezza delle imprese familiari e volontà di effettuare cambiamenti e deviare dalle attività e procedure stabilite*" (Kammerlander et al., 2015). Utilizzando la fuzzy set QCA, individuano sei configurazioni di imprese innovative basandosi sulla presenza e intensità dei fattori precedenti.

Kraus et al., (2016) identificano le condizioni causali e le combinazioni di risorse esterne⁶ che portano alla crescita dell'internazionalizzazione delle imprese familiari. I risultati suggeriscono che, nonostante l'importanza delle risorse esterne nell'internazionalizzazione delle imprese familiari, i proprietari dell'impresa affrontano un *trade-off* tra i vantaggi delle risorse esterne e la dotazione di ricchezza socio emozionale (SEW). Lo studio identifica quattro combinazioni di proprietà esterna, presenza di un amministratore delegato non familiare, presenza di membri non familiari nel comitato consultivo e reti internazionali attraverso due livelli di dotazione SEW (alta e bassa)

Una prima configurazione mostra che un'elevata proprietà esterna (non-familiare) determina alti livelli di crescita dell'internazionalizzazione, nonostante l'assenza di altre condizioni. Una seconda configurazione combina una bassa proprietà esterna (non familiare) e la presenza di un amministratore delegato non familiare, di reti internazionali e di membri non familiari nel comitato consultivo. Una terza configurazione implica la combinazione di proprietà esterna (non familiare) con la presenza di un CEO non familiare e di reti internazionali. Infine l'ultima configurazione individua la combinazione di forti reti internazionali e la presenza di membri non familiari nel comitato consultivo come condizioni per ottenere un'elevata crescita dell'internazionalizzazione,

I risultati di tali lavori, dunque, sembrerebbero dimostrare come, anche nell'ambito dello studio delle imprese familiari⁷, l'approccio configurazionale ed, in particolare, la

⁶ Molti autori suggeriscono che le risorse esterne (non familiari) forniscono una spinta all'internazionalizzazione delle imprese familiari (si veda ad esempio Calabro et al., 2013). Tra le risorse esterne gli autori analizzano le seguenti: external non-family ownership, the presence of a non-family CEO, the presence of non-family members on the advisory board, and the presence of international networks.

⁷ Si segnala che l'approccio configurazionale ha trovato una recente applicazione nell'ambito della corporate governance (per una review si rimanda a Cucari, 2019) e nell'ambito degli studi relativi all'entrepreneurship e innovation research (per una review si rimanda a Kraus et al., 2018).

fuzzy set QCA, appaia, sia come approccio di ricerca che come metodo di analisi dei dati, appropriata per identificare le condizioni casuali per produrre un determinato risultato di interesse in quanto le relazioni esistenti tra le diverse cause della eterogeneità della famiglia sono meglio comprese in termini di “*set theoretic relations rather than correlations*” (Garcia-Castro e Casasola, 2011, p. 15).

4. Considerazioni conclusive su Family Business Goals e prospettive di ricerca

Il presente lavoro si è concentrato sull'evoluzione degli studi relativi agli obiettivi strategici delle imprese minori con un focus sulle imprese familiari. Particolare attenzione è stata data all'uso delle tassonomie negli studi di *Family Business* perché si ritiene che esse riescano a dare un forte contributo all'analisi della loro eterogeneità.

Una crescente letteratura sostiene, infatti, che le imprese familiari, a causa della diversa influenza della sfera familiare - che va dal suo coinvolgimento al contesto geografico di riferimento e dunque ai sottesi valori culturali - differiscono in termini di comportamento strategico. Tuttavia, a riguardo, diversi autori evidenziano elementi di complementarità tra tali diverse componenti e sostengono una difficoltà nell'asserire una superiorità di una singola componente su un'altra.

Sembrerebbe, dunque, emergere la necessità di una migliore comprensione delle fonti dell'eterogeneità per meglio comprendere e/o predire il comportamento dell'impresa familiare. Così come suggerito da Chua et al. (2012, p. 1104), “*lo sviluppo teorico dovrebbe concentrarsi sulle cause di eterogeneità nelle imprese familiari in modo da comprenderne meglio il comportamento e le performance*”.

Accogliendo tali suggerimenti, e in un contesto dinamico, come quello attuale, viene da interrogarsi intorno alla necessità di una conoscenza sistemica delle imprese minori e specificatamente familiari, in quanto rappresentano, come ribadito dal Golinelli nell'intervista rilasciata, una realtà composita e artificialmente omogenea, difficilmente inquadrabile in tassonomie standardizzate.

Il presente lavoro intende, pertanto, proporre, a integrazione delle tassonomie e delle tipologie, l'utilizzo di un approccio configurazionale agli studi delle imprese di famiglia e nello specifico alle tematiche relative agli obiettivi strategici. Il presente lavoro risponde, dunque, alla più recente letteratura (Daspit et al., 2018) e mira a promuovere un avanzamento degli studi considerando la fuzzy set QCA una tecnica adeguata per studiare le imprese familiari con un'ampia varietà di variabili che condizionano l'eterogeneità e, di conseguenza, un utile strumento per identificare le possibili configurazioni di tale eterogeneità.

Individuate le fonti dell'eterogeneità, sarà necessario studiarle in combinazione e come esse sono interconnesse al fine di determinare quali sono le condizioni necessarie e sufficienti che determinano un comportamento di un'impresa familiare. Si ritiene, infatti, che proprio alla luce delle condizioni di iper-competizione odierna, le imprese familiari, assumendo sempre più numerose e variabili configurazioni tipologiche, necessitino di un approccio metodologico differente. Il gap che studi futuri dovranno colmare è quello di integrare la classificazione dei *FBG* e relativa creazione di tassonomie che non considerino simultaneamente vari contesti di analisi e, conseguentemente, approfondire ed analizzare

meglio come le combinazioni di elementi organizzativi (gli antecedenti) siano in grado di influenzare e determinare il raggiungimento di uno specifico *FBG*.

Nonostante non manchino studiosi che abbiano avanzato questa tesi, tuttavia, sembra, a modesto parere di chi scrive, che, molto c'è ancora da fare e che scarseggino delle evidenze empiriche capaci di suffragarla con forza. Ecco dunque che “i caratteri tipici” che si riscontrano solitamente nelle imprese minori e familiari quali ad esempio (Golinelli, 1992; Marino, 1999; Mattiacci e Ceccotti, 2005): la coincidenza tra proprietà e controllo, la stretta relazione tra le vicende evolutive dell'impresa e quelle della famiglia proprietaria, l'orizzonte di sviluppo limitato dalla capacità di controllo dei membri della famiglia impegnati in attività di vertice, la struttura organizzativa scarsamente formalizzata, una struttura manageriale di bassa qualità almeno in alcune funzioni, una struttura finanziaria caratterizzata da un elevato livello di indebitamento (soprattutto bancario e a breve termine) potranno assumere una valenza diversa per il perseguimento di obiettivi strategici.

In conclusione, si ritiene che sia alquanto auspicabile un progresso negli studi dell'impresa familiare e minore basato su un approccio configurazionale dato che, come evidenziato da Basco e Rodríguez (2011, p. 154), “*nessuna ricerca ha ancora spiegato in che modo le imprese a conduzione familiare combinano una serie di attributi specifici per raggiungere i loro obiettivi*”.

Nonostante il presente lavoro sia di natura teorico, e necessiti pertanto di un'applicazione empirica, si ritiene che esso possa contribuire in vario modo al progresso scientifico di tale area di ricerca, implementando l'approccio configurazionale come metodo di analisi e base concettuale per studiare i *FBG*, considerati come un modello complesso di relazioni piuttosto che una serie di dimensioni relativamente discrete.

Bibliografia

- ARGOTE, L., GREVE, H. R. (2007). A behavioral theory of the firm-40 years and counting: Introduction and impact, *Organization Science*, vol. 18, n. 3, pp. 337-349.
- ARREGLE, J. L., HITT, M. A., SIRMON, D. G., & VERY, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- ASTRACHAN, J. H., JASKIEWICZ, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, vol. 21, n. 2, pp. 139-149.
- ASTRACHAN, J.H., KLEIN, S B., SMYRNIOS, K. X (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family business review*, vol. 15, n.1, pp. 45-58.
- BACCARANI C., BRUNETTI F., GIARETTA E., UGOLINI M. (2001), "La piccola impresa commerciale tra segni di declino e opportunità di sviluppo", in Baccarani C. (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, III Edizione, Giappichelli, Torino
- BACCARANI, C (1987). Alcune osservazioni sul valore segnaletico del concetto di impresa minore in una prospettiva organizzativa. *Il Risparmio*. Vol. 1
- BACCARANI, C. (1995). I processi di sviluppo dell'impresa minore. *Sinergie, Quaderno n. 11 (supplemento al n. 38)*, pp. 57-62.
- BASCO, R. (2017). "Where do you want to take your family firm?" A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *Business Research Quarterly*, vol. 20, n1, pp. 28-44.
- BASCO, R. (2017). Where do you want to take your family firm? A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, 20, 28-44.
- BASCO, R. RODRÍGUEZ, M. J. P. (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, vol. 2, n.3, pp. 151-165.
- BASCO, R., PÉREZ RODRÍGUEZ, M. J. (2009). Studying the family enterprise holistically: Evidence for integrated family and business systems. *Family Business Review*, vol. 22, n. 1, pp. 82-95.
- BENAVIDES-VELASCO, C.A., QUINTANA-GARCÍA, C., GUZMÁN-PARRA, V.F (2013). Trends in family business research. *Small business economics*, vol. 40, n. 1, pp. 41-57.
- BERRONE, P., CRUZ, C., GOMEZ-MEJIA, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, vol. 25, n. 3, pp. 258-279.
- BIRLEY, S., NG, D., GODFREY, A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, vol. 32, n.6, pp. 598-608.
- BRUNO BIANCONE, A. M (1999). *L'impresa minore nel processo di internazionalizzazione dei mercati. Sviluppo dimensionale e strategie competitive*.
- BURATTI, N. (2006). Comprendere i problemi e le specificità gestionali dell'impresa minore: brevi note a margine dell'opera "Il governo della piccola impresa". *Scritti in onore di Isa Marchini*, 116.
- CALABRÒ, A., TORCHIA, M., PUKALL, T., MUSSOLINO, D. (2013). The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement. *International Business Review*, vol. 22, n. 3, pp. 509-523.
- CAROLI, M.G., FRATOCCHI, L. (2000). *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori: le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*. FrancoAngeli,
- CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. SHARMA, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n. 5, pp. 555-576.
- CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., PEARSON, A. W., BARNETT, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n. 2, pp. 267-293.
- CHUA, J. H., CHRISMAN, J. J., STEIER, L. P., RAU, S. B. (2012). Sources Of Heterogeneity In Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n. 6, pp. 1103-1113.
- CRAIG, J. B., MOORES, K., HOWORTH, C., POUTZIOURIS, P. (2009). Family business research at a tipping point threshold. *Journal of Management & Organization*, vol. 15, n.3, pp. 282-293.
- CUCARI, N. (2019). Qualitative comparative analysis in corporate governance research: a systematic literature review of applications. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2018-0161>
- CYERT, R.M., AND MARCH, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- DALPIAZ, E., TRACEY, P., PHILLIPS, N. (2014). Succession narratives in family business: The case of Alessi. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n. 6, pp. 1375-1394.
- DASPIT, J.J., CHRISMAN, J.J., SHARMA, P., PEARSON, A.W., MAHTO, R.V. (2018). Governance as a Source of Family Firm Heterogeneity, *Journal of Business Research*, Vol. 84, pp. 293-300.
- DEKKER, J. C., LYBAERT, N., STEIJVERS, T., DEPAIRE, B., MERCKEN, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, vol. 26, n. 1, pp. 81-99.
- DELLA PIANA, B., VECCHI, A. (2017). The Internationalization of a Family Business Group: The Ownership, the Leadership and the importance of the Socio-Emotional Wealth. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, vol. 15, n. 4, pp. 380-404.
- DELLA PIANA, B., VECCHI, A., MARINO, V., D'ARCO, M. (2019). How do Family Firms Grow? The Strategic Goals of Innovation and Internationalization. *International Journal Of Business And Management*. vol. 14, pp. 1-18
- DEVECCHI, C. (1997). *Introduzione al governo dell'impresa minore*. CLUEB.
- DISTELBERG, B. J., BLOW, A. (2011). Variations in family system boundaries. *Family Business Review*, vol. 24, n.1, pp. 28-46.
- ERDOGAN, I., RONDÌ, E., DE MASSIS, A. (in press). Managing tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- ESPOSITO DE FALCO, S. (2016). *Family business: ownership governance and management*. Giappichelli Editore, Torino.
- FREEMAN, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: University

- Press.
- GARCÍA-ÁLVAREZ, E., LÓPEZ-SINTAS, J. (2001). A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity. *Family business review*, vol. 14, n. 3, pp. 209-230.
- GARCIA-CASTRO, R. CASASOLA, M. J. (2011). A set-theoretic analysis of the components of family involvement in publicly listed and major unlisted firms. *Journal of Family Business Strategy*, vol. 2, n. 1, pp. 15-25.
- GARCIA-CASTRO, R., AGUILERA, R. (2014). Family involvement in business and financial performance: A set-theoretic cross-national inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, vol. 5, n. 1, pp. 85-96.
- GENCO, P. (1995). L'internazionalizzazione dell'impresa minore italiana: specificità, problemi e politiche di sviluppo. *AA. VV., Scritti in ricordo di Carlo Fabrizio*, Cedam.
- GOLINELLI G.M., (1992). I problemi strategici delle imprese minori, *Sinergie*, vol. 27, n.1, pp. 25-31.
- GOLINELLI, G. M. (1974). *L'Impresa minore tra forme artigiane ed istituzioni manageriali: verso la formulazione di un modello di comportamento*. Giuffrè
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R., HAYNES, K. T., NÚÑEZ-NICKEL, M., JACOBSON, K. J., MOYANO-FUENTES, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n.1, pp. 106-137.
- KAMMERLANDER, N., DESSI, C., BIRD, M., FLORIS, M., MURRU, A. (2015). The impact of shared stories on family firm innovation: A multicase study. *Family Business Review*, vol. 28, n. 4, pp. 332-354.
- KOSMIDOU, V., AHUJA, M.K. (2019). A Configurational Approach to Family Firm Innovation. *Family Business Review*. vol. 32, n. 2, pp. 154-173
- KOTLAR, J., DE MASSIS, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, n. 6, pp. 1263-1288.
- KOTLAR, J., SIGNORI, A., DE MASSIS, A., & VISMARA, S. (2018). Financial wealth, socioemotional wealth, and IPO underpricing in family firms: A two-stage gamble model, *Academy of Management Journal*, vol. 61, n. 3, pp. 1073-1099.
- KRAUS, S., MENSCHING, H., CALABRÒ, A., CHENG, C. F., FILSER, M. (2016). Family firm internationalization: A configurational approach. *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 11, pp. 5473-5478.
- KRAUS, S., RIBEIRO-SORIANO, D., SCHÜSSLER, M. (2018). Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) in entrepreneurship and innovation research—the rise of a method. *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 14, n.1, pp. 15-33.
- LEIß, G., ZEHRER, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, vol. 8, n. 1, pp.75-90.
- LORENZONI G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etas libri, Milano.
- LORENZONI, G., MANERESI, A. (2001). I processi di internazionalizzazione dell'impresa minore: l'internazionalizzazione attraverso punti di vendita. *Sinergie, Quaderno*, vol.13, pp. 33-50.
- MARCHINI I. (1995). *Il governo della piccola impresa*; Vol. II – La gestione strategica, ASPI/INSEDT, Genova.
- MARCHINI I., (1987). Attualità, specificità, strategie delle piccole e medie imprese. *Finanza*,

- Marketing e produzione*, vol. 1, pp.67-68.
- MARINO V., (1999), *Le condizioni di sopravvivenza dell'impresa minore. Analisi teoriche e verifiche empiriche*, Giapichelli, Torino.
- MATTIACCI, A., CECCOTTI, F. (2005). Lo sviluppo del marketing nella Pmi: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa. *Micro & Macro marketing*, vol. 14, n. 1, pp. 65-106.
- MAZZELLI, A., KOTLAR, J., & DE MASSIS, A. (2018). Blending in while standing out: Selective conformity and new product introduction in family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 42, n. 2, pp. 206-230.
- METALLO, G. (1993). Flessibilità finanziaria e imprese minori: l'istituzione di borse locali. *Piccola Impresa/Small Business*, vol. 3, n. 16, pp. 69-89.
- MEYER, A. D., TSUI, A. S., HININGS, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 6, pp. 1175-1195.
- MILLER, D., MINICHILLI, A., & CORBETTA, G. (2013). Is family leadership always beneficial?. *Strategic Management Journal*, vol. 34, n. 5, pp. 553-571.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., AND WOOD, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4, pp. 853-886.
- MOORES, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, vol. 22, n. 2, pp. 167-180.
- MORAN P., GHOSHAL S. (1996), Bad for Practice: A critique of the Transaction Cost Theory, *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, pp. 13-47.
- MUSSO, F. (2005). *L'impresa commerciale minore in Italia*. CEDAM.
- NAZZARO, L., UGOLINI, M. (2011). Dal passaggio generazionale alla continuità dell'impresa minore. *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 61-62, pp. 297-325.
- NEUBAUM, D.O. KAMMERLANDER, N., BRIGHAM, K. H (2019). Capturing Family Firm Heterogeneity: How Taxonomies and Typologies Can Help the Field Move Forward. *Family Business Review*, vol. 32, n. 2, pp. 106-130
- PANATI G., GOLINELLI G.M. (1991), *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- PANICCIA P., (1993), "L'ambiguità del termine impresa minore" in SCAFARTO T., *L'impresa minore del frusinate – caratteristiche strutturali, ambiente operativo e profili imprenditoriali*, Edizione scientifiche italiane, Napoli.
- PASSARO M., (1994), Cultura imprenditoriale, apprendimento relazionale e competitività delle piccole imprese: alcune evidenze empiriche, *Piccola Impresa/Small Business* n.1.
- PAYNE, G. T., PEARSON, A. W., CARR, J. C. (2017). Process and variance modeling: Linking research questions to methods in family business research. *Family Business Review*, vol. 30, n. 1, pp. 11-18
- PEARSON, A. W., CARR, J. C., SHAW, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n. 6, pp. 949-969.
- PELLICANO M. (2002), *Il governo delle relazioni nei sistemi vitali socio-economici*, Giapichelli, Torino.
- PEPE, C. (1984). *Lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese*. Franco Angeli.
- PROFUMO, G. (2014). *Gli assetti di governo delle imprese minori. Analisi empiriche in Europa*:

Prospettive teoriche ed analisi empiriche in Europa. FrancoAngeli

- RAFFA M., (1996). Piccole imprese, innovazione e Mezzogiorno, *Small Business/Piccola Impresa*, n.1.
- RAGIN, C.C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago: University of Chicago Press.
- RISPOLI M., (1987), "Le opzioni strategiche", in Rispoli M., L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management, Il Mulino.
- RULLANI, E. (1993). L'impresa minore nella teoria economica e nelle osservazioni empiriche. *Rivista italiana di economia, demografia e statistica*, vol. 47, pp. 3-4.
- SHARMA, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 170, 1-36.
- SIEBELS, J.F., ZU KNYPHAUSEN-AUFSEß, D. (2012). A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews*, vol. 14, n. 3, pp. 280-304.
- TAGIURI, R., & DAVIS, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, vol. 5, n. 1, pp. 43-62.
- UHLANER, L. M. (2005). The use of the Guttman Scale in development of a family orientation index for small-to-medium-sized firms. *Family Business Review*, vol. 18, n. 1, pp. 41-56.
- USAI, G. (2011). L'impresa minore nei processi di sviluppo locale. *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 67, pp. 55-63.
- VARGO L., LUSCH R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 1-21.
- VILLALONGA, B., AMIT, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of financial Economics*, vol. 80, n. 2, pp. 385-417.
- WESTHEAD, P. AND HOWORTH, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, vol. 19, pp. 301-316.
- WESTHEAD, P., HOWORTH, C. (2007). 'Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 19, n. 5, pp. 405-431.
- WILLIAMS JR, R. I., PIEPER, T. M., KELLERMANN, F. W., & ASTRACHAN, J. H. (2018). Family firm goals and their effects on strategy, family and organization behavior: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, vol. 20, pp. 63-82.
- WILLIAMSON O.E., "Mercati e gerarchie" in R. C. D. NACAMULLI, A.RUGIADINI (a cura di), *Organizzazione & Mercato*, Il Mulino 1985.
- ZELLWEGER, T. M., ASTRACHAN, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, vol. 21, n. 4, pp. 347-363.
- ZELLWEGER, T. M., KELLERMANN, F. W., CHRISMAN, J. J., AND CHUA, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, vol. 23, n. 3, pp. 851-868.
- ZODY, Z., SPRENKLE, D., MACDERMID, S., SCHRANK, H. (2006). Boundaries and the functioning of family and business systems. *Journal of Family and Economic Issues*, vol. 27, n. 2, pp. 185-206.

NUOVI STRUMENTI PER IL FINANZIAMENTO DELLE IMPRESE INNOVATIVE

Vincenzo Sanguigni ¹

SOMMARIO: 1. Introduzione: finalità dell'impresa e ruolo della Finanza. – 2. Le SPAC: origini e peculiarità. – 3. Le SPAC nel mondo ed in Italia; breve review ed alcuni dati di sintesi. – 4. Considerazioni conclusive. – Bibliografia.

1. Introduzione: finalità dell'impresa e ruolo della Finanza

Un elemento comune a tutte le teorie dell'impresa è senza dubbio la necessità di sopravvivenza della stessa, condizione necessaria per raggiungere qualunque finalità.

Per sopravvivenza si intende la capacità di adattarsi ai cambiamenti del contesto economico, di innovare, di saper cogliere le opportunità dei mercati e di creare valore. Tutto ciò per garantire una remunerazione adeguata dei fattori lavoro e capitale, tenendo conto dello scopo sociale e dell'interesse di tutti gli stakeholders.

Diventa importante, quindi, avere la capacità di innovare (in termini di prodotto/processo), di crescere (per attrarre adeguate capacità manageriali e capitali) ed internazionalizzare il business (riducendo il rischio e quindi aumentando il valore dell'impresa). Peraltro assume un ruolo centrale anche la scelta di come finanziare le attività, posto che nella realtà i mercati perfettamente concorrenziali (dei beni e dei capitali) non esistono.

Analizzando in che modo le imprese acquisiscono i capitali per finanziarsi occorre tener conto che le esigenze finanziarie cambiano in base alla fase che attraversa l'impresa nel suo ciclo di vita. Ovviamente un'impresa matura, con poche possibilità di nuovi investimenti e una posizione consolidata in un mercato, non può avere le stesse necessità a livello finanziario di una start up.

La scelta di struttura finanziaria di un'impresa (il rapporto tra equity e debito) è importante in quanto va a ripartire quelli che sono i rischi operativi tra i due portatori di capitale, ma non in modo omogeneo: i portatori di debito hanno diritti contrattualmente definiti in relazione alla restituzione del capitale (e degli interessi), mentre agli azionisti spetta il valore residuale dell'impresa. Il rischio che sopportano tuttavia viene ad essere compensato da una maggiore remunerazione (costo) del capitale.

L'impresa innovativa inoltre, non possedendo garanzie tangibili, può ottenere credito ad un costo maggiore rispetto ad un'altra impresa, rendendo più adatto l'intervento di un intermediario specializzato in capitale di rischio che con il suo know how può attutire l'asimmetria informativa.

Sotto il profilo terminologico i finanziamenti per lo sviluppo si distinguono in base alla fase di vita dell'impresa: per l'avvio si parla di early stage financing, che a sua volta si distingue in seed stage financing, start up financing e first stage financing (dal finanzia-

¹ Full Professor of Business Management University of Naples Parthenope; e-mail: sanguigni@uniparthenope.it

mento dell'idea fino all'avvio della produzione); dopodiché i finanziamenti per l'espansione (expansion financing) e infine i finanziamenti dovuti a particolari eventi/cambiamenti nella vita societaria (ad esempio turnaround, buy out e replacement financing²).

L'apertura al capitale di rischio per un'impresa può avvenire inoltre tramite IPO (Initial Public Offer) ovvero quotazione sui listini del capitale sociale (o di una sua frazione).

La quotazione può riguardare titoli di nuova emissione (quotazione primaria) oppure azioni esistenti (secondaria); dal punto di vista finanziario nel primo caso si raccolgono nuovi capitali, con conseguente diluizione delle quote di partecipazione preesistenti, mentre nel secondo un semplice cambio della compagine azionaria.

In considerazione del quadro appena sinteticamente delineato, nelle pagine che seguono si ci soffermiamo sulle cosiddette **SPAC (Special Purpose Acquisition Companies)**, quale interessante strumento di *governance* utile per il finanziamento delle imprese innovative, attraverso il quale è possibile colmare quel vuoto che i costi di transazione, le asimmetrie informative ed aspetti di tipo culturale hanno creato nel moderno contesto competitivo.

2. Le SPAC: origini e peculiarità

Le “*Special Purpose Acquisition Companies*” (“SPAC”) sono veicoli societari costituiti da uno o più promotori in vista della quotazione (“IPO”) su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazioni (ad es. l'AIM Italia), con l'obiettivo di effettuare – successivamente alla raccolta di capitali mediante l'IPO della SPAC – un investimento (generalmente attraverso un'acquisizione di partecipazioni e/o una fusione) in una o più società operative già esistenti (“società *target*”).

Le SPAC traggono origine dalle “*blank check companies*”, società che iniziarono ad operare sul mercato statunitense all'inizio degli anni ottanta e definite dalla *Securities and Exchange Commission* “*a development stage company that has no specific business plan, or purpose, or has indicated its business plan is to engage in a merger or acquisition with an unidentified company, other entity, or person*”³.

Dopo un primo periodo in cui la regolamentazione delle *blank check companies* era semplificata rispetto a quella delle società quotate di maggiori dimensioni (le *blank check companies* emettevano le cc.dd. “penny stock” e operavano sul “*penny stock market*”), agli inizi degli anni novanta la SEC ha introdotto una disciplina più stringente sul collocamento dei titoli delle *blank check companies* prevedendo l'applicazione del “*Securities Enforcement Remedies and Penny Stock Reform Act*” del 1990 e della “*Rule 419*” (da cui sono

² Si tratta di interventi di private equity, ovvero finanziamenti in capitale di rischio in cui operatori specializzati forniscono capitale assumendo partecipazioni (di minoranza o maggioranza) della società finanziata, con l'obiettivo di realizzare un guadagno in conto capitale.

³ Cfr. CHIOMENTI - GRAFFI, La “*Special Purpose Acquisition Company*”, in *Giur. comm.*, 2010, I, p. 445 ss.; SHACHMUROVE - VULANOVIC, *SPAC IPOs*, in CUMMING - JOHAN, *Oxford Handbook of IPOs*, 2017, disponibile su www.ssrn.com; MURRAY, *Innovation, Imitation and Regulation in Finance: The Evolution of Special Purpose Acquisition Corporation*, in *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2017, disponibile su www.ssrn.co.

derivati i tratti caratteristici delle moderne SPAC)⁴.

Come accennato, per “SPAC” si intendono società costituite ad opera di uno o più *sponsor*, i quali apportano i capitali iniziali necessari per finanziare la gestione operativa e le spese correnti della SPAC fino alla sua quotazione.

Successivamente alla costituzione della SPAC, gli *sponsor* deliberano un aumento di capitale a servizio della quotazione della società, finalizzato a dotare quest'ultima delle risorse necessarie ad effettuare un investimento, entro un certo termine massimo (in genere nei successivi 18/24 mesi), in una società *target* non ancora individuata al momento dell'IPO⁵.

Lo “*special purpose*” della SPAC consiste, pertanto, nella ricerca e nella acquisizione di una società *target* non quotata – che presenti significative prospettive di crescita – la cui individuazione è demandata ai promotori della SPAC. Questi ultimi sono tipicamente soggetti dotati di riconosciute capacità imprenditoriali e gestionali nonché capacità di *scouting* nel settore in grado di vantare un esteso *network* di contatti oppure professionisti con un solido *track record* in M&A e *private equity*.⁶

I promotori di una SPAC non ricevono un compenso predeterminato per l'operato prestato, né – diversamente dai gestori di un fondo di private equity – una commissione in misura fissa calcolata sulla massa del capitale gestito (c.d. management fee) ma sono remunerati solo al momento della *business combination* attraverso *warrant* di sottoscrizione di azioni ordinarie a condizioni particolarmente vantaggiose, o azioni speciali, con rapporti di conversione premianti. Se l'operazione non viene realizzata entro il termine previsto, i promotori non ricevono compensi e il capitale versato è restituito *pro quota* fra i soci.

Una volta che i promotori abbiano individuato una società *target* che presenti le caratteristiche indicate nella “politica di investimento” adottata dalla SPAC, essi sottopongono l'operazione all'approvazione dell'assemblea dei soci con piena *disclosure* delle caratteristiche della società *target*, ivi incluse le informazioni relative al *business* di quest'ultima e allo specifico settore in cui essa opera. Ciò consente agli investitori di controllare le modalità con cui il denaro investito viene utilizzato dai *manager* della SPAC, mitigando in tal modo uno dei principali rischi insiti nell'investimento, e segnatamente “*l'impossibilità per un potenziale investitore di fare affidamento sui rendimenti passati della società*” (*track record*)⁷.

In assemblea, gli azionisti della SPAC possono votare a favore o contro il perfezionamento della *business combination*, con la precisazione che a coloro che non abbiano concorso all'adozione della decisione spetterà il diritto di recesso (*ex artt. 2437 e ss. cod. civ.*).

Solitamente, l'assemblea dei soci di una SPAC delibera sulle materie ad essa riservate con le maggioranze previste dalla legge a seconda che essa sia o meno qualificabile come *società che fa ricorso al mercato del capitale di rischio* (ai sensi dell'art. 2325-bis cod. civ.), fermo restando che è comune che gli statuti condizionino l'efficacia delle delibere funzionali

⁴ La *Rule 419* già imponeva, tra l'altro, un termine massimo per la realizzazione dell'investimento (diciotto o ventiquattro mesi), limiti rigidi all'utilizzo della liquidità da parte dei promotori, il requisito dell'approvazione assembleare dell'investimento con maggioranze particolarmente qualificate (ad es. 80% del capitale sociale), la facoltà di recesso in caso di mancata autorizzazione.

⁵ Cfr. DONATIVI - CORIGLIANO, *Le SPAC (Special Purpose Acquisition Companies): il modello internazionale e la sua compatibilità col diritto italiano*, in *Società*, 2010, p. 17.

⁶ Cfr. BARCELLONA, *La «gestione collettiva del risparmio» a seguito della Direttiva GEFIA*. Investment companies, family offices, club deals, SPAC, holding companies, Milano, 2018, p. 51 ss.

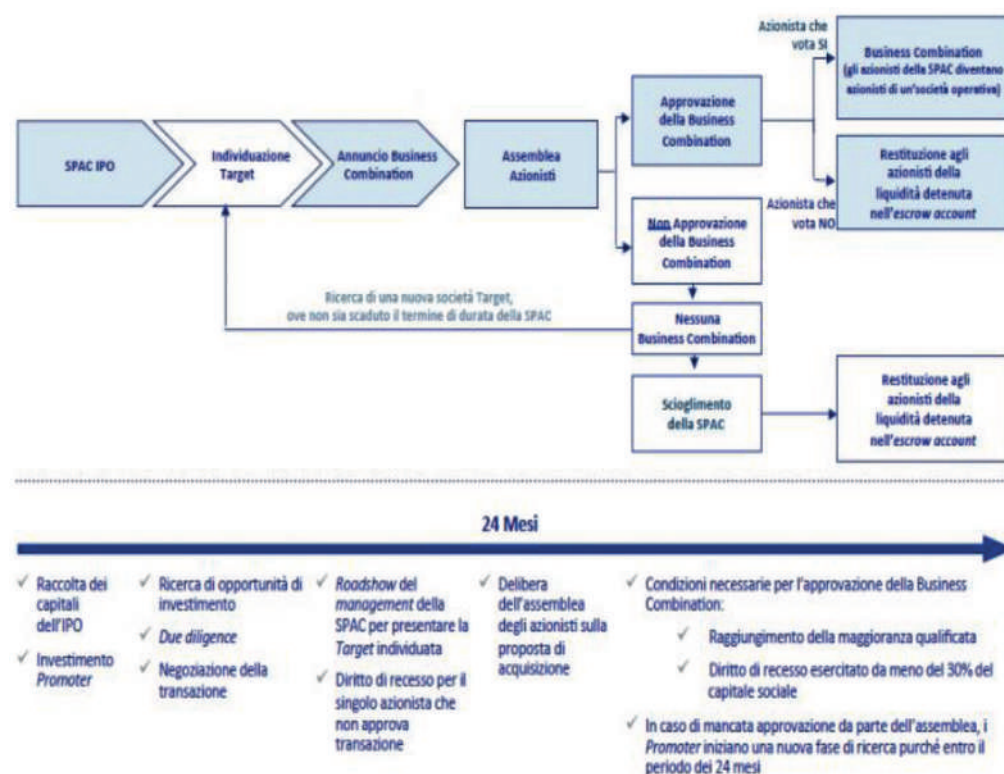
⁷ Cfr. CHIOMENTI - GRAFFITI, *op. cit.*

alla realizzazione della *business combination* al mancato esercizio del diritto di recesso e del rimborso in misura superiore a una soglia predeterminata.

L'investimento nella società *target* potrà essere realizzato secondo diverse modalità, sebbene la prassi di mercato abbia evidenziato che solitamente la società *target* viene incorporata dalla SPAC, con il risultato che la società acquisita – che prima era una società “chiusa” – consegue automaticamente lo *status* di società quotata; è tuttavia possibile che la società *target* incorpori la SPAC, con la conseguenza che i soci della SPAC riceveranno in contropartita azioni della società *target* (la quale, nel frattempo, avrà avviato e completato il processo di quotazione in modo tale che, al momento dell'efficacia della fusione, i soci della SPAC possano ricevere azioni quotate della *target* senza soluzione di continuità). Potrebbe altresì avvenire che la SPAC si limiti ad acquistare una partecipazione sociale nella società bersaglio senza procedere alla ulteriore integrazione societaria; di talché la SPAC assume la natura di *holding* di partecipazioni.

Come detto, può accadere che alla scadenza del termine di durata della società non sia stato possibile addivenire al perfezionamento della *business combination*: in tal caso, la SPAC è messa in liquidazione.

Nella figura che segue si riassume, in sintesi, il **ciclo di vita di una SPAC**.



3. Le SPAC nel mondo ed in Italia; breve review ed alcuni dati di sintesi

La letteratura sulle SPAC risulta abbastanza frammentata e scarsa se si considerano le SPAC europee. Ovviamente ciò è dovuto al fatto che, come già sopra specificato, questo tipo di strumento ha iniziato a diffondersi prima oltreoceano e, solo da qualche anno, anche in Europa. La maggior parte dei contributi riguarda lo sviluppo delle SPAC nel mercato americano, rapportandolo con la vigente normativa statunitense; solamente dal 2013 sono stati pubblicati i risultati di una ricerca condotta su un campione di SPAC europee.

I primi studi sull'argomento analizzavano i profili legali e contabili delle SPAC, evidenziando le caratteristiche di questo tipo di strumenti e studiandone la compatibilità con la normativa legale (sempre con riferimento al contesto americano). I successivi lavori anche empirici si focalizzano ognuno su un aspetto particolare delle operazioni (rendimenti, andamento dei prezzi, confronto con investimenti in *private equity* o rispetto alle IPO, ecc.).

Il primo contributo di rilievo sulle SPAC è stato realizzato nel 2007 da Hale che, in un articolo del *Journal of Corporate Accounting and Finance*⁸, riassume le principali caratteristiche delle SPAC, ripercorrendo il ciclo di vita di queste società e commentando gli aspetti salienti dell'operazione (la composizione degli investitori, la segregazione dei fondi raccolti, l'approvazione della *business combination*, la distribuzione dei *warrants* ai promoter, ecc.).

La conclusione a cui giunge è che la SPAC è uno strumento che presenta dei vantaggi per tutti i soggetti coinvolti (promotori, investitori e società *target*).

Nel 2008 Berger⁹ nota come l'emergere del fenomeno SPAC rappresenti un'opzione strategica per le imprese che vogliono accedere al mercato dei capitali senza passare per l'IPO tradizionale. Analizzando solo alcuni casi di successo, sottolinea vantaggi e svantaggi di questo processo.

Sempre nel 2008 troviamo i lavori di Davidoff (2008)¹⁰ e Sjostrom (2008)¹¹, che analizzano le SPAC sotto il profilo legale; il primo nell'ambito della regolamentazione degli investimenti retail in operazioni rischiose (in *hedge funds*, *private equity*, ecc.) ed il secondo cercando di cogliere le differenze tra le SPAC e le altre *blank check companies*.

La prima analisi empirica è stata svolta nel 2007 ad opera di Jog & Sun¹² che, studiando un campione di 62 SPAC tra il 2003 e il 2006, confrontano il rendimento che ottengono gli investitori e i soci fondatori.

Di seguito, nel 2008, Boyer & Baigent¹³, riportano i risultati di una ricerca su un campione di 87 SPAC americane dal 2003 al 2006, anno in cui il fenomeno raggiunge dimensioni rilevanti con più di 3 miliardi di dollari raccolti.

⁸ HALE L.M. (2007), *SPAC: a financial tool with something for everyone*, in *Journal of Corporate Accounting and Finance*.

⁹ BERGER R. (2008), *SPACs: an alternative way to access the public markets*, in *Journal of applied corporate finance*, 20, page 68-75.

¹⁰ DAVIDOFF, S.M. (2008), *Black market capital*, in *Columbia business law review*.

¹¹ SJOSTROM, W.K. (2008), *The truth about reverse mergers*, in *Entrepreneurial Business Law Journal*.

¹² JOG, V.M. & SUN C. (2007), *Blank check IPOs: a home run for management*.

¹³ BOYER, C. & BAIGENT G. (2008), *SPACs as alternative investments: an examination of performance and factors that drive prices*, in *The journal of private equity*.

Nel 2009 Jenkinson & Sousa¹⁴ analizzano un campione di 43 SPAC americane cercando di dare un significato alle oscillazioni di prezzo dopo la data di annuncio della *business combination*.

Nel 2011, Rodrigues e Stegemoller¹⁵ operano un confronto tra SPAC e *private equity*, in tema di *financial contracting*, cercando di coglierne le differenze sostanziali.

Nel 2012 Datar et al.¹⁶ sviluppano un interessante confronto tra un campione di 156 SPAC e 794 IPO tradizionali per cercare di cogliere le differenze tra le società *target* e quelle che scelgono la strada del listing. Il campione si riferisce al periodo 2003-2008 e analizza performance operative (aggiustate per i risultati del settore) e rendimento azionario nel primo anno di vita come società quotate. Tra le performance operative vengono analizzate le dimensioni (in termini di asset totali, capitalizzazione e ricavi), la redditività (EBITDA, flussi operativi, ROA), solvibilità (indice di liquidità, tasso di indebitamento, tasso di copertura degli oneri finanziari), spese per investimenti e opportunità di crescita (P/E, P/sales, Market value/Book value).

Sempre nel 2012 Cumming et al.¹⁷ analizzano quali fattori influenzano l'approvazione della *business combination*, trovando significativa in tal senso la composizione e la tipologia degli investitori. La probabilità che venga approvata si riduce all'aumentare della presenza di *hedge fund* e *private equity funds*, mentre è più facile quando i promotori/amministratori posseggono una rilevante quantità di azioni.

Solo nel 2013 arriva, ad opera di Ignatyeva et al.¹⁸, la prima ricerca sulle SPAC europee e comprende un campione di 19 casi conclusi tra il 2005 e il 2011. Tra queste, due sono state liquidate e 17 si sono concluse con successo (tra cui spicca la prima SPAC con una *target* italiana). Dall'analisi risulta che le SPAC europee hanno una dimensione media di 489,4 milioni di euro, decisamente maggiore rispetto a quelle americane (210,8 milioni secondo Datar et al. 2012) ma con una mediana a 275 milioni, che sta a indicare che nella metà dei casi assumono dimensioni più limitate.

In Italia, le SPAC sono disciplinate dal regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. (il “**Regolamento Mercati**”), e ricondotte al tipo delle “*società costituite con lo scopo di acquisizione di un business il cui oggetto sociale esclusivo prevede l'investimento in via prevalente in una società o attività, nonché le relative attività strumentali*” ovvero a quelle “*la cui strategia di investimento non è ancora stata avviata o completata e lo si caratterizza in termini di particolare complessità*”.

Le azioni delle SPAC possono essere negoziate sul segmento professionale del mercato MIV (“*Mercato telematico degli investment vehicles*”) oppure sul sistema multilaterale di negoziazione AIM Italia (Mercato Alternativo del Capitale), in cui sono definite come

¹⁴ JENKINSON T. & SOUSA M. (2011), *Why SPAC investors should listen to the market*, in *Journal of applied finance*, 21(2), page 38-57.

¹⁵ RODRIGUES U. & STEGEMOLLER M. (2011), *Exit, voice and reputation: the evolution of SPACs*, in *UGA Legal studies research paper*.

¹⁶ DATAR V., EKATERINA E. & UFUK, I. (2012), *Going public through the back door: a comparative analysis of SPACs and IPOs*, in *Banking and finance review*.

¹⁷ CUMMING D.J., HASS L. H., & SCHWEIZER D. (2012), *The fast track IPO - Success factors for taking firms public with SPACs*.

¹⁸ IGNATYIEVA E., RAUCH, C. & WAHRENBURG M. (2013), *Analyzing european SPACs*, in *Journal of Private Equity*, page 64-79.

“*società costituite con lo scopo di acquisizione di un business specifico*” e incluse nella categoria delle “*società di investimento*”.

Dal 2011 a oggi, le SPAC e i veicoli sostanzialmente analoghi alle SPAC hanno raccolto poco meno di 4 miliardi di Euro e hanno investito complessivamente oltre 2 miliardi di Euro, avendo ancora a disposizione una cifra di poco inferiore ai 2 miliardi.

Nel 2018 sono state quotate sulla Borsa Italiana sei società: Industrie Chimiche Forestali (maggio), Cellular Italia (giugno), CFT (luglio), Guala Closures (agosto), Fine Foods Pharmaceuticals (ottobre) e Digital Value (novembre).

I primi mesi del 2019 hanno invece già visto l'integrazione tra Banca Interprovinciale e la SPAC Spaxs che ha dato vita a Illimity, nonché la fusione tra la SPAC Gear 1 e Comer Industries che è stata quotata su AIM Italia lo scorso 13 marzo 2019.

Il valore medio dei collocamenti risulta inferiore a quello europeo ed appare coerente con la minor presenza di grandi imprese non quotate che operano a livello nazionale; se infatti la SPAC nasce con l'intento di concludere un'operazione di minoranza, potrà avere a disposizione un campione di imprese sempre inferiore, al crescere delle dimensioni del collocamento.¹⁹

Per quanto riguarda la quota di fondi raccolti che vengono vincolati, la media è del 99,5% dato che nella maggior parte dei casi vengono completamente segregati in un conto vincolato e non sono a disposizione degli amministratori; in questa situazione la copertura dei costi di gestione avviene tramite l'utilizzo degli interessi che maturano sulla liquidità o con il capitale versato dai promotori.

Vincolare la quasi totalità dei proventi raccolti significa obbligare gli amministratori a gestire efficientemente la SPAC in termini di costi, ed è una garanzia a favore degli investitori che possono avere una certa sicurezza sulla restituzione integrale del proprio capitale versato. Dall'altro lato però, come è stato rilevato in letteratura (Cumming, Hass, & Schweizer, 2012), questo fattore può incidere negativamente sulla probabilità di approvazione della *business combination*; l'investitore che in caso di recesso non ottenga il 100% di quanto versato, potrebbe essere maggiormente propenso a votare in favore dell'operazione per non subire una perdita in conto capitale. Non essendoci casi di SPAC liquidate in Italia, non è possibile verificare questo tipo di valutazioni nel nostro contesto.

¹⁹ A titolo di esempio, si consideri una SPAC che raccolga 50 milioni in sede di IPO e che depositi il 100% dei proventi; se l'obiettivo dei promotori è portare sul mercato una quota del 30-35% della società post fusione, l'*equity value* della *target* dovrà essere compreso tra 92,9 e 116,7 milioni di euro circa. Ma se la SPAC raccoglie fondi per 150 milioni, a parità di quota azionaria il valore del capitale della *target* potrà oscillare dai 278,6 ai 350 milioni, riducendo il numero di aziende potenzialmente selezionabili come *target*. Inoltre l'effetto scarsità potrebbe dare maggior forza contrattuale alla *target*, per ottenere una valutazione più alta. Ovviamente occorre considerare che i proventi non sempre sono vincolati completamente e che i soci che recedono riducono le risorse a disposizione, andando a modificare l'incidenza percentuale dei soci della SPAC nella nuova realtà.

4. Considerazioni conclusive

Il successo riscontrato dalla SPAC nei mercati italiani è riconducibile all'*appeal* che tale modello ha registrato presso gli investitori e presso gli imprenditori/*target*.

Con riferimento agli investitori, le caratteristiche della SPAC che hanno reso tale forma di investimento particolarmente apprezzata sono principalmente le seguenti:

- l'investimento presenta un profilo di rischio relativamente contenuto, in quanto, in caso di insuccesso dell'iniziativa programmata, gli investitori ottengono il rimborso dell'investimento iniziale (con una remunerazione minima rappresentata dagli investimenti effettuati a valere sull'*escrow account* presso cui la SPAC aveva depositato i capitali raccolti in fase di IPO);
- ciascun investitore (in qualità di azionista della SPAC) potrà recedere dalla SPAC a seguito dell'assemblea convocata per la *business combination* (ricevendo indietro, anche in tal caso, il capitale investito con i proventi maturati);
- la valutazione e acquisizione della società *target* è solitamente effettuata "a sconto" rispetto ai valori di mercato, e perciò gli investitori di SPAC – subito dopo la *business combination* con la società *target* – potrebbero beneficiare immediatamente di un potenziale apprezzamento delle azioni quotate della società *target*.

Nella prospettiva dell'imprenditore titolare della società *target*, la SPAC presenta il vantaggio di accelerare il processo di quotazione della società *target* medesima e al contempo mitigare il rischio che, al momento della fissazione del prezzo di offerta per l'IPO (della società *target*), le condizioni dei mercati (in termini di valorizzazione, volatilità, ecc.) non consentano un apprezzamento sufficiente del titolo portato in quotazione.

Diversamente, ricorrendo allo schema della SPAC, la valorizzazione della società *target* (in termini di rapporti di concambio, ecc.) viene stabilita in maniera autonoma dalle parti indipendentemente dalle condizioni dei mercati (evitando il meccanismo del *bookbuilding*).

Tali elementi hanno reso la SPAC una delle forme più apprezzate di investimento nelle attuali condizioni di mercato, che si pongono in concorrenza con quelle più tradizionali e che costituiscono, inoltre, uno strumento utile per incoraggiare le PMI innovative ad accedere al mercato dei capitali per accelerare la propria crescita anche in ambito internazionale.

Bibliografia

- BARBARA G. (2019), SPAC esegesi di un successo annunciato, *La Gestione Straordinaria delle Imprese*, 1/2019.
- BARCELONA E. (2018), "La gestione collettiva del risparmio a seguito della Direttiva GEFIA. Investment companies, family offices, club deals, SPAC, holding companies, Milan, p. 51 ss.
- BERGER R. (2008), SPACs: an alternative way to access the public markets, in *Journal of applied corporate finance*, 20, page 68-75.
- BOYER, C. & BAIGENT G. (2008), SPACs as alternative investments: an examination of performance and factors that drive prices, in *The journal of private equity*.
- CHIOMENTI C. - GRAFFI L. (2010), La Special Purpose Acquisition Company, in *Giurisprudenza commentata*, vol. I, page 445 and following.
- CIOLI V. (2017), SPAC e business combination, analisi critica della quotazione di SESA SPA, Aracne Editrice, Rome.
- CUMMING, D. J., HASS, L. H., & SCHWEIZER, D. (2012), The fast track IPO -Success factors for taking firms public with SPACs.
- DATAR V., EKATERINA, E. & UFUK, I. (2012), Going public through the back door: a comparative analysis of SPACs and IPOs, in *Banking and finance review*.
- DAVIDOFF, S. M. (2008), Black market capital, in *Columbia business law review*.
- DONATIVI V. CORIGLIANO P. (2010), Le SPAC (Special Purpose Acquisition Companies): il modello internazionale e la sua compatibilità col diritto italiano, in *Società*, page 17 and following.
- FUMAGALLI M. (2014), Lo sviluppo della SPAC in Italia, Egea, Milano.
- GAGLIARDI G. (2011), Le Spac approdano in Italia, in *Finanza Aziendale*, 10/2011, page 1 and following.
- HALE L.M. (2007), SPAC: a financial tool with something for everyone, in *Journal of Corporate Accounting and Finance*.
- IGNATYIEVA E., RAUCH, C. & WAHRENBURG, M. (2013), Analyzing european SPACs, in *Journal of Private Equity*, 17, page 64-79.
- JENKINSON T. & SOUSA M. (2011), Why SPAC investors should listen to the market., in *Journal of applied finance*, 21(2), page 38-57.
- JENKINSON, T., & SOUSA, M. (2009). Why SPAC investors should listen to the
- JOG, V. M. & SUN C. (2007), Blank check IPOs: a home run for management. market. EFA 2009 Bergen Meetings Paper. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1341771>.
- NET INSURANCE SPA, 2019-2013 Business Plan presented, to the Italian Stock Exchange on 19 June 2019, Milan, www.netinsurance.it;
- PELLEGRINI D. (2019), La stagione delle Spac: cenni in merito all'operatività del veicolo e riflessioni di carattere fiscale, retrieved from dirittobancario.it.
- RODRIGUES U. & STEGEMOLLER M. (2011), Exit, voice and reputation: the evolution of SPACs, in *UGA Legal studies research paper*.
- SACCO GINEVRI A. e altri (2018), Appunti sulle "Special Purpose Acquisition Companies", *Rivista di Diritto bancario* del 20 giugno 2018, www.dirittobancario.it.

- SHACHMUROVE Y. - VULANOVIC M. (2017), SPAC IPOs, in Cumming – Johan, Oxford Handbook of IPOs .
- SJOSTROM, W. K. (2008), The truth about reverse mergers, in Entrepreneurial Business Law Journal.

LE ACQUISIZIONI DALL'ESTERO DELLE MEDIE IMPRESE: I PERICOLI (PER IL PAESE) DEL SUCCESSO (DELLE IMPRESE) DEL MADE IN ITALY

Riccardo Resciniti¹

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. Le imprese italiane acquisite dall'estero: alle radici del fenomeno. – 3. Gli effetti per il nostro sistema industriale. – 4. Un'acquisizione esemplare: il caso Lactalis-Nuova Castelli. – 5. Conclusioni e implicazioni di policy: la necessità di un'inversione di rotta. – Bibliografia.

1. Premessa

Gaetano Golinelli, tra i tanti e diversificati percorsi di ricerca della sua importante attività di studioso, ha dato specifica attenzione all'“impresa minore”, elevandone a teoria i modelli di comportamento sin dall'antesignano volume del 1974². Nei nostri studi, allora di “Tecnica Industriale e Commerciale” oggi di “Management”, quindi, iniziava ad assumere evidenza il focus dimensionale e non solo di settore, saldandosi l'interesse di ricerca con la rilevanza effettiva del tema in riferimento ad un sistema industriale composto per oltre il 99% da piccole e medie imprese.

Nella prospettiva della *rilevancy*, negli ultimi 15-20 anni hanno assunto importanza crescente all'interno dell'aggregato composito delle PMI quelle di media dimensione, in relazione alle quali si è sviluppato uno specifico filone di studi e sono stati utilizzati termini quali “quarto capitalismo” (Colli, 2005) o “tesoro emergente” (Varaldo et al., 2009, Coltorti et al., 2013) per sottolineare l'importanza strategica per lo sviluppo e la competitività del Paese. Esse si sono in effetti affermate in un panorama nazionale caratterizzato da troppe piccole imprese e troppo poche grandi imprese, facendo leva su fattori in grado combinare le qualità migliori delle prime e delle seconde, in termini di specializzazione produttiva, tecnologie e innovazione, presidio dei mercati esteri, prudente ricorso alla delocalizzazione produttiva, crescente rilievo delle componenti intangibili della catena del valore (Mediobanca, Unioncamere, 2017).

I mercati internazionali sono il terreno di gioco dove sempre più si misura la competitività del sistema industriale di un Paese o di una sua singola componente nel bene e nel male. Il percorso frequente delle nostre medie imprese che s'impongono in campo estero, acquistando visibilità e quota di domanda, per poi attrarre l'attenzione dei grandi gruppi multinazionali e fondi finanziari dei quali diventano oggetto di acquisizione, sembra assur-

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi del Sannio di Benevento; e-mail: resciniti@unisannio.it

² G.M. GOLINELLI, *L'impresa minore tra forme artigiane ed istituzioni manageriali. Verso la formulazione di un modello di comportamento*, Giuffrè, Milano, 1974. Nei successivi anni ne ha approfondito le strategie di sviluppo (1992), evidenziandone in particolare le problematiche finanziarie (Golinelli, 1985) e i legami con il contesto (1989, 1995), prima di riportare tutto all'interno della sua visione sistemica dell'impresa (2010; 2017).

gere a rappresentazione del percorso dell'intera industria italiana.

Così che se si volesse cercare il problema chiave della nostra epoca, esso non può che essere la cessione all'estero delle imprese, fenomeno da cui possono dipendere le prospettive di sviluppo economico del Paese. Da un lato, infatti, l'immissione di nuovi capitali da fuori confine può dare nuova linfa al sistema, dall'altro, però, la cessione di *equity* (e di *governance*) può comportare la perdita delle radici che contraddistinguono ontologicamente il nostro Made in Italy (Barbaresco, Matarazzo, Resciniti, 2018).

L'industria italiana si è affermata nel mondo negli ultimi cinquant'anni a dispetto della dimensione ridotta delle sue imprese e della mancanza di un organico e consapevole disegno di *policy* pubbliche. Il successo è tale da aver portato al conio di un termine, "Made in Italy", che trasforma di fatto un aggettivo inglese in un sostantivo emblema di eccellenza nel mondo nei settori delle "4 A" (abbigliamento, alimentare, arredamento, attrezzature meccaniche).

Il successo sui mercati internazionali conseguito con i suddetti due limiti, però, sembra pare accompagnarsi ad un serio pericolo, nel senso che le nostre imprese più performanti finiscono spesso per essere acquisite da parte delle multinazionali e dei fondi stranieri, secondo un *percorso elicoidale* che rischia di impoverire il patrimonio industriale italiano. Tale fenomeno non può essere spiegato solo con il trend fisiologico e generalizzabile (per settore e per paese) verso la concentrazione industriale, ma anche e soprattutto per un *duplic deficit strutturale*.

A livello micro *l'incapacità delle imprese* che, pure in grado di affermarsi e farsi conoscere a livello internazionale, non riescono a fare un ulteriore "salto di qualità" soprattutto per i limiti manageriali e di *governance* derivanti dall'eccessiva chiusura della loro proprietà familiare. Ne offrono rappresentazione le medie imprese, asse portante della nostra migliore industria, per le quali *il successo sembra delimitare il percorso evolutivo endogeno*: giunto a determinati risultati, l'imprenditore "avverte" di non riuscire autonomamente ad andare oltre, così che il ricco corrispettivo derivante dalla cessione a multinazionali e fondi diventa "un'offerta che non può rifiutare".

A livello macro *la mancanza di policy pubbliche* che siano in grado di valorizzare il nostro patrimonio imprenditoriale intorno a veri "campioni nazionali" ovvero all'interno di filiere con un governo incentrato sul territorio domestico. Il successo internazionale dei nostri prodotti è l'effetto del riconoscimento del valore qualitativo e tecnico più che della forza di impatto del Made in Italy inteso come sistema, così come lo è della capacità *pull* dei brand più che di quella *push* dei canali commerciali e delle piattaforme logistico-distributive. L'indiscusso know-how progettuale e produttivo nel nostro territorio, anzi che attrarre dall'estero investimenti *greenfield*, muove l'interesse di gruppi industriali e fondi finanziari ad acquistare le nostre imprese migliori. In altri termini, l'incapacità di sostenere il passaggio dal successo commerciale al presidio dei mercati esteri, fa sì che "dall'esportazione dei prodotti si arriva a quella delle imprese" (Barbaresco, Matarazzo, Resciniti, 2018, p. 14)³.

³ Le considerazioni che seguono fanno riferimento alle acquisizioni di imprese in qualche maniera tipiche del made in Italy, dotate di un brand o riconducibili a filiere intorno a brand riconosciuti, le quali rispondono a finalità strategico-industriali. Al contrario, non rientrano nel discorso che si va a condurre le operazioni mosse da intenti speculativi, quali lo sfruttamento di agevolazioni, sgravi o incentivi estemporanei. Così come non interessano qui le acquisizioni di produzioni a basso valore aggiunto e di massa, prive di attributi distintivi e di

Questo lavoro, dunque, vuole esaminare con riferimento al Made in Italy quali sono i pericoli per il Paese derivanti dal successo delle medie imprese ed evidenziarne le implicazioni in termini di policy. Nei successivi capitoli si descrive il fenomeno delle acquisizioni dall'estero, se ne evidenziano gli effetti per il Paese, anche alla luce di un caso recente di acquisizione nel settore caseario, e si propongono nelle conclusioni alcune considerazioni in termini di possibili implicazioni di policy.

2. Le imprese italiane acquisite dall'estero: alle radici del fenomeno

Da alcuni anni le acquisizioni sono la strategia di crescita delle imprese più importante a livello globale, anche se dopo alcuni anni record dalla metà del 2018 si è segnata una brusca inversione di tendenza, connessa anche alle spinte protezionistiche che si stanno affermando a partire dagli USA e che seguono un lunghissimo periodo di liberalizzazione degli scambi.

Negli anni scorsi l'elevata disponibilità di risorse finanziarie, i processi aggregativi tra leader di mercato, il consolidamento che coinvolge settori sempre più numerosi, favorito da un'innovazione tecnologica sempre più dirompente, hanno contribuito alla crescita del mercato mondiale delle fusioni e delle acquisizioni. Nel 2017 il mercato globale Mergers and Acquisitions (M&A) aveva ulteriormente consolidato le sue posizioni, raggiungendo il nuovo record storico di oltre 37.000 operazioni completate, per un controvalore complessivo, seppure in lieve rallentamento, di quasi 3.000 miliardi di dollari⁴.

Dalla metà del 2018, invece, il mercato M&A ha iniziato a declinare, dopo una buona partenza nel primo semestre, secondo una tendenza negativa proseguita nel primo trimestre 2019 anche a livello globale per il difficile andamento dei rapporti internazionali segnati dal crescente protezionismo e dalle sanzioni tra USA e Cina. Tale declino è amplificato in Italia dalle incertezze legate allo scenario politico nazionale e ai dati macroeconomici che segnalano un forte rallentamento della crescita. Sebbene non sia ancora disponibile il report completo aggiornato KPMG 2019, secondo i primi dati⁵, da un punto di vista contabile nel 2018 il mercato italiano ha fatto registrare un controvalore complessivo pari a circa 91,4 miliardi di euro (il doppio rispetto ai 46 miliardi del 2017) con 882 operazioni (+8% rispetto alle 817 del 2017), che si articolano secondo i valori rappresentati nella tabella 1.

Sono state infatti 166 le operazioni realizzate oltre confine da società italiane (in linea con le 159 del 2017), per un controvalore complessivo pari a 57 miliardi di Euro, tra le quali spicca di gran lunga la fusione tra Luxottica ed Essilor, che con un controvalore di 25 miliardi di euro è una delle operazioni più importanti del mercato M&A italiano di tutti i tempi. Essa, insieme all'acquisizione di Abertis da parte da parte di un veicolo costituito dall'italiana Atlantia (avente la quota di maggioranza), ACS ed Hochtief, per circa 16,5 miliardi di euro, influenza decisamente i valori in questione, che portano ad un valore medio di oltre 343 milioni di euro.

contenuti qualitativi e non derivanti da uno specifico e localizzato know-how.

⁴ KPMG, Rapporto Mergers & Acquisitions, 2018.

⁵ <https://home.kpmg/it/it/home/medialpress-releases/2019/01/2018-mercato-italiano-fusioni-e-acquisizioni.html>, che anticipa il Rapporto Mergers & Acquisitions, 2019.

Nello stesso tempo le acquisizioni dall'estero in Italia ammontano a 18,4 miliardi di euro per un totale di 278 operazioni (nel 2017 erano stati 23 miliardi di euro in 266 operazioni). Il valore medio è di quasi 65 milioni di euro. Tra le operazioni di maggior rilievo, spiccano la cessione di Magneti Marelli ad un soggetto industriale giapponese partecipato dal fondo americano KKR da parte del gruppo FCA (6,2 miliardi di euro di controvalore), l'acquisizione di Gianni Versace da parte della statunitense Michael Kors per 1,8 miliardi di euro e alcune cessioni all'estero da parte di Generali.

Tab. 1: Il mercato italiano delle acquisizioni (2018)

	numero	valore in mld €	valore medio in €
acquisizioni all'estero	166	57	343.373.494 €
acquisizioni dall'estero	278	18	64.748.201 €
acquisizioni domestiche	438	16	36.529.680 €
Totali	882	91	103.174.603 €

Ns. elaborazione su dati KPMG 2019.

Il trend negativo è proseguito nel primo trimestre del 2019, essendo state formalmente chiuse in Italia 165 operazioni (due in meno rispetto ai primi tre mesi del 2018) per un controvalore complessivo di circa 4,2 miliardi di Euro, in forte rallentamento rispetto ai 10 miliardi di controvalore del primo trimestre dello scorso anno. Particolarmente negativi i dati relativi alle operazioni domestiche con solo 84 le operazioni finalizzate tra controparti nazionali, per un controvalore complessivo intorno ai 350 milioni di Euro. Ammontano a 2 miliardi di Euro gli investimenti esteri in società italiane, per un totale di 48 transazioni. Protagonista ancora una volta la Cina, con il gruppo Haier di Qingdao che ha rilevato la Candy S.p.A. per quasi mezzo miliardo di Euro. Circa il doppio è stato invece incassato dal Gruppo Generali per la cessione delle filiali in Belgio ed Irlanda. Lo stesso controvalore di 2 miliardi di Euro è anche relativo alle operazioni finalizzate da società italiane all'estero, quasi interamente ascrivibili alla fusione tra Luxottica ed Essilor⁶.

La rilevanza del fenomeno, tuttavia, va oltre il dato statistico. Si potrebbe enfaticamente dire che oggi non esista brand del Made in Italy che non sia oggetto di attenzione o, più concretamente, di offerta da parte dei grandi gruppi esteri. Si sta sviluppando di conseguenza un'area di business all'interno dell'advisoring, che sembra estendersi anche agli studi professionali minori che seguono piccole imprese dotate di un brand più o meno forte, che concerne proprio la ricerca di imprese, o anche solo di marchi storici ridimensionati⁷, su commessa delle grandi multinazionali ovvero da proporre alla valutazione dei fondi di investimento esteri.

Le medie imprese rappresentano l'esempio pregnante del fenomeno e il terreno più significativo d'indagine, essendo da anni la componente pregiata dell'industria italiana che emerge in un sistema manifatturiero con troppe piccole imprese e troppo poche grandi imprese. I valori di eccellenza di questa classe dimensionale, documentati da numerosi contributi e dagli imponenti studi di Mediobanca⁸, tuttavia, sembrano fotografare un equilibrio sempre sospeso tra riconosciute capacità abilitanti e altrettanto evidenti limiti strutturali.

Come ha dimostrato una recente indagine condotta su un database di 143 imprese (Barbaresco, Matarazzo, Resciniti, 2018), le acquisizioni hanno origine nel perdurante fascino attrattivo dei brand del Made in Italy, si basano sull'esistenza di un "potenziale inespresso" delle medie imprese, che invece può essere valorizzato dall'acquirente, e danno luogo ad un sostanziale miglioramento delle prestazioni aziendali:

- il persistente valore del Made in Italy, testimoniato dagli alti controvalori delle cessioni aziendali che spesso moltiplicano fino a 10/15 volte l'Ebitda, è fondato sulla tradizione industriale e sulle doti di creatività che permeano la nostra stessa cultura. Gli investitori internazionali ne sono attratti non solo per acquisire le imprese performanti (*cherry picking*), ma anche le altre (*lemon picking*) per le quali il valore "storico" del brand può non corrispondere più a quello economico dell'impresa stessa. Il secondo caso è per lo più delle operazioni speculative condotte dai fondi di *private equity*, mentre il primo concerne soprattutto le multinazionali che riescono a valorizzare al massimo brand e competenze acquisite grazie al presidio dei mercati con maggiore domanda consentito dalle loro piattaforme logistico-commerciali;
- il costrutto del "potenziale inespresso" spiega il fondamento di tale fenomeno. Pur ottenendo risultati positivi, le medie imprese incorporano ulteriori margini evolutivi che non si trasformano in atto a causa dei loro assetti di *governance* e di management. L'imprenditore decide di vendere quando, oltre a trovarsi di fronte a proposte di acquisto molto allettanti, comprende di non riuscire a dare corpo a quel valore latente che può realizzarsi solo con condizioni gestionali diverse. La difficoltà (e spesso la non-volontà) di modificazione del "family business" e degli equilibri su cui poggia, da un lato, e l'elevato costo del "fare impresa" nel nostro Paese, dall'altro, schiudono l'accesso agli investimenti esteri.
- Gli effetti delle acquisizioni sulle performance delle acquisite devono essere sempre valutati in relazione alla singola operazione. Tuttavia, la ricordata ricerca ha dimostrato che generalmente in un congruo lasso di tempo successivo al cambio di proprietà, le imprese target mostrano un miglioramento delle proprie performance reddituali, di efficienza e commerciali (soprattutto crescono le esportazioni), sia in assoluto rispetto al proprio trend pregresso, sia soprattutto relativamente alle imprese *peer* rimaste in mani italiane. Inoltre, sono generati anche effetti positivi su aspetti "socialmente" rilevanti: un aumento del livello retributivo, un consolidamento della base occupazionale e una sua ricomposizione a favore dei profili più qualificati⁹.

⁶ <https://home.kpmg/it/it/home/media/press-releases/2019/04/frenata-fusioni-acquisizioni-italia.html>.

⁷ Si veda il caso del glorioso marchio Motomorini, che il 3 ottobre 2018 la famiglia Jannuzzelli cede per circa 10 milioni di euro ad un gruppo cinese nei dintorni di Shanghai specializzato in scooter e moto leggere, Zhongeng Vehicle Group.

⁸ V. per tutti Barbaresco et al., cap. 1.

⁹ Ciò vale soprattutto nei casi di *cherry picking*, laddove nei casi di *lemon picking*, gli acquirenti (per lo più fondi di *private equity* e *holding* di investimento) procedono soprattutto all'efficientamento organizzativo ed alla ristrutturazione per poi rivendere l'asset in ottica speculativa.

3. Gli effetti per il nostro sistema industriale

Come sopra evidenziato, a livello micro (imprese) e in un orizzonte temporale ridotto, è dimostrato che le imprese lasciate in vita migliorino le loro prestazioni dopo l'acquisizione grazie al corretto sfruttamento di sinergie connesse ai vantaggi della scala, al maggiore potere di mercato nei confronti di fornitori e clienti ed all'efficientamento manageriale e organizzativo (Barbaresco, Matarazzo, Resciniti, 2018).

La stessa ricerca, però, ha evidenziato una preoccupante "zona d'ombra": circa metà delle imprese passate in mano straniera escono dal perimetro della osservabilità, almeno attraverso la lente delle loro *performance* aziendali. Si tratta di imprese di cui si perdono le tracce perché cessano di avere autonomia societaria ovvero subiscono discontinuità tali da sveltire la significatività dei propri dati contabili (quali incorporazioni, liquidazioni, scorpori).

In mancanza di dati certi, non è possibile sapere se questa sia la zona in cui si annidano i casi di insuccesso, ovvero in cui si concentrano gli episodi di spoliazione del tessuto produttivo nazionale. Né esistono ricerche che accertino con precisione quale Paese benefici dei maggiori profitti connessi al miglioramento delle prestazioni, ossia se essi restino in Italia o se siano invece dirottati dalle multinazionali verso gli *Headquarters* o comunque utilizzati per logiche di gruppo verso altri Paesi. La questione, naturalmente, è importante per la bilancia dei pagamenti, in quanto a fronte dell'iniziale flusso in entrata in conto capitale per l'acquisto, vi può essere il successivo deflusso di profitti che è registrato come debito. Mancano dati certi, ma è difficile essere ottimisti anche alla luce dei tanti provvedimenti normativi dei paesi emergenti che vincolano l'uscita dei profitti delle imprese acquisite per evitare comportamenti predatori.

La letteratura ha riscontrato altri problemi derivanti dagli IDE connessi alle acquisizioni, per i possibili tagli di occupazione; per la frequente chiusura e marginalizzazione dei siti produttivi domestici dell'impresa target anche tramite loro trasferimento all'estero, per lo più in aree a basso costo degli fattori produttivi; per la sostituzione dei fornitori e dei partner locali, nonché delle banche finanziatrici, con altri esteri¹⁰.

Con riferimento ai settori del Made in Italy, però, è il problema della competitività che assume critica rilevanza. I settori su cui nel tempo si è costruita la forza industriale del nostro Paese, conosciuti nel mondo come "3F", hanno registrato un'elevata sequenza di cessioni dei brand a investitori stranieri.

Nel settore moda, in particolare, due gruppi francesi hanno costruito la loro leadership anche con tanti brand italiani, quali Fendi, Loro Piana, Emilio Pucci, Acqua di Parma, Bulgari (passati a LVMH), e Gucci, Bottega Veneta, Brioni, Pomellato, DoDo (comprati da Kering)¹¹. Simili aggregazioni non sono riscontrabili in Italia, dove i principali brand rimasti (Prada, Giorgio Armani, Salvatore Ferragamo, Etro, Dolce & Gabbana, Tod's, Max Mara,

Missoni, Ermenegildo Zegna) non possono vantare analoghe aggregazioni, anzi soprattutto i leader di nicchia (come, ad esempio, Kiton o Marinella) oscillano continuamente intorno alla tentazione di cedere alle offerte di acquisto. Analoghe considerazioni possono essere fatte per il settore alimentare, seppure con una maggiore varietà del paese di origine degli acquirenti¹², dove pure tra i tantissimi brand acquisiti anche un colosso come Parmalat ha subito il *delisting* dalla Borsa di Milano dopo l'acquisizione da parte della francese Lactalis.

Se si scorrono le storie di queste acquisizioni, emerge spesso il disinteresse della politica se non per la mera enunciazione davanti ai media di possibili danni per l'occupazione. Il fenomeno impatta invece direttamente sulla competitività industriale del paese.

Innanzitutto si tratta di settori strategici per il Paese, per cui non esistono solo i rischi genericamente presenti in ogni acquisizione di chiusura degli stabilimenti, spoliazione dei profitti e depauperamento delle filiere di fornitura, ma in questo caso il potenziamento ad opera dei grandi gruppi internazionali altera anche il confronto competitivo con quelle rimanenti in mano italiana.

Il vantaggio competitivo nei settori tipici del made in Italy – nelle more o nell'impossibilità di colmare il gap rispetto ad altri Paesi nei settori hi-tech – dovrebbe rappresentare un interesse nazionale caratterizzato da aspetti economici, politici e culturali e in quanto tale andrebbe difeso.

Il sostegno pseudo-liberista della facoltà di procedere senza vincoli per qualsiasi operazione transfrontaliera trova nella realtà di tanti Paesi da Occidente a Oriente numerose limitazioni concernenti sia la proprietà sia l'attività da poter svolgere. Sebbene dal secondo dopoguerra in poi, con la c.d. globalizzazione si sia registrata una progressiva apertura dei mercati e si siano abbassate le barriere non solo nel mercato delle merci, ma anche in quello delle imprese resta diffuso il ricorso agli strumenti per limitare gli investimenti diretti esteri e, in particolare, le acquisizioni aziendali da parte dei governi. Ciò vale soprattutto nei paesi emergenti, ma negli ultimi anni in maggiore misura rispetto al passato anche nei paesi occidentali.

Come si osserva nel Rapporto KPMG (2018), "gli interventi delle autorità regolamentari ed Antitrust dei vari paesi volte a bloccare o scoraggiare acquisizioni e aggregazioni proposte da operatori di ogni parte del globo, le restrizioni introdotte da diversi Governi centrali sui *takeover* da parte di operatori stranieri (in particolare asiatici) ed il riaffermarsi di spinte protezionistiche, sono fattori destinati ad avere impatti sempre più rilevanti" sulle acquisizioni internazionali. Lo stesso Rapporto evidenzia le spinte protezionistiche in atto nei principali Paesi occidentali sia per interessi di politica estera, sia per il sostegno dei "campioni nazionali", riportando i numerosi casi di operazioni non autorizzate (all'insegna dell'*"America First"* di Trump e del "patriottismo economico" alla francese o alla tedesca), stanno influenzando le politiche dei Governi centrali in materia di apertura delle frontiere agli investitori esteri¹³.

¹⁰ Una sintesi degli studi è contenuta in Hill (2008).

¹¹ A queste si aggiungono Versace ceduta all'americana Michael Kors, La Perla all'olandese Sapinda Holding, Fiorucci (dopo vari passaggi) all'inglese Janie e Stephen Schaeffer, Krizia alla cinese Shenzhen Marisfrolg, Miss Sixty alla cinese Crescent HydePark, Yoox alla svizzera Richemont, Valentino alla qatariota Mayhoola for Investments, Buccellati alla cinese Gangsu Gangtai Holding, infine, Sergio Rossi passata da Kering alla società di investimento europea Investindustrial. <https://www.ilpost.it/2018/09/25/aziende-italiane-comprate-stranieri/valentino-runway-paris-fashion-week-haute-couture-fall-winter-20182019/>.

¹² Senza pretese di esaustività, nella lungalista delle imprese alimentari finite in mani straniere, tra le altre: Nestlé ha acquistato in varie riprese, a partire dal lontano 1993, il marchio Italgel (Gelati Motta, Antica Gelateria del Corso, La Valle degli Orti), Buitoni e il gruppo Sanpellegrino e controllate (Levissima, Recoaro, Vera, San Bernardo e Panna); gli oli Cirio-Bertolli-De Rica, acquistati nel 1993 da Unilever, sono stati ceduti nel 2008 alla spagnola Deoleo, già titolare di Carapelli, Sasso e Frio; sono passate a proprietà estera anche Bertolli, Cova, Findus, Fiorucci, Gancia, Garofalo, Eridania e Salvo.

¹³ I casi numerosissimi, ad esempio, in America lo stop alle acquisizioni di Qualcomm Inc., MoneyGram

In Italia, invece, vi è da sempre maggiore apertura agli IDE, anche provenienti da paesi extraeuropei. La normativa vigente (legge n. 56/2012) tutela le imprese operanti in settori considerati strategici (difesa, trasporti, telecomunicazioni, fonti di energia, e altri pubblici servizi) indipendentemente da una partecipazione azionaria dello Stato, riconoscendo poteri speciali al Governo fino al veto in caso di condizioni particolarmente gravi. Il decreto legge fiscale collegato alla legge di bilancio 2018 ha esteso la tutela anche ai settori ad alta intensità tecnologica.

Il problema è che questa tradizionale disparità nel reciproco trattamento si inasprisce a causa delle tendenze protezionistiche che stanno investendo i principali Paesi, a partire dai rapporti tra USA e Cina. Anche a livello europeo, dove vige da sempre un approccio di mercato, Germania, Francia e Italia hanno inviato alla Commissione Europea un documento condiviso che contiene un progetto di rafforzamento dei poteri di interdizione nei confronti di investimenti condotti da imprese di paesi terzi che operano secondo regole non di mercato o che non rispettano parità di trattamento e pongono barriere ad acquisizioni operate da imprese europee.

Sempre nel rispetto del diritto internazionale e del generale principio della reciprocità, le nuove spinte protezionistiche possono dunque porsi come possibile scenario in cui collocare nuovi interventi a tutela dell'industria del Paese (che resiste).

Il caso del gruppo francese Lactalis, che nel tempo ha acquisito una posizione rilevante in Italia nel settore lattiero-caseario e proprio nei giorni in cui va alle stampe questo volume ha acquisito anche la Nuova Castelli, sembra bene ben rappresentare i principali passaggi del discorso che qui si conduce.

4. Un'acquisizione esemplare: il caso Lactalis-Nuova Castelli

Il Gruppo francese Lactalis ha sottoscritto un accordo per l'acquisizione per circa 270 milioni di euro dell'intero capitale sociale della Nuova Castelli, società di Reggio Emilia leader nella distribuzione di formaggi Dop italiani e principale esportatore di Parmigiano Reggiano nel mondo¹⁴. Fondata nel 1892, questa impresa era già in mani straniere, essendo controllata dal 2014 dal fondo di *private equity* inglese Charterhouse Capital, che deteneva l'80% del suo capitale.

La Nuova Castelli è il primo produttore privato di questo tipo di formaggi con 105.000 forme all'anno sulle quasi 3,7 milioni prodotte ogni anno nella zona d'origine da un comparto che è estremamente frammentato. La Nuova Castelli ha 13 siti produttivi in Italia e tre all'estero, impiega un migliaio di dipendenti e nel 2018 ha fatturato circa 460 milioni di euro, di cui il 70% grazie all'export di prodotti Dop come il parmigiano reggiano, la mozzarella di bufala campana e il gorgonzola. I brand più conosciuti all'interno del portfolio sono Castelli, Mandara e Alival.

International Inc., Chicago Stock Exchange; in Gran Bretagna, alla cessione di Sky Plc; in Francia è stato inasprito da Macron il decreto Montebourg e sono da sempre potenziati campioni nazionali con operazioni spesso creative, mentre in questi giorni il governo ha bloccato l'accordo tra FCA e Renault; in Germania sono aumentati i settori in cui non possono essere acquistate imprese tedesche per oltre il 25% del capitale.

¹⁴ Al momento in cui si va in stampa, l'acquisizione è ancora soggetta alle approvazioni delle competenti Autorità regolamentari.

L'acquisizione dell'impresa italiana, che attraversava una fase difficile, conclude un processo durante il quale sembrava paventarsi anche il possibile interesse di operatori italiani, come le Cooperative o il Gruppo Granarolo (1,3 miliardi di fatturato), che poi di fatto non si è concretizzato.

Il caso è diventato oggetto di discussione tra due "fazioni", l'una che denuncia i rischi dell'operazione, l'altra, che professa tranquillità verso le principali preoccupazioni o addirittura ne sostiene i possibili vantaggi – sostanzialmente connessi alla copertura dell'indebitamento, al rilancio della produzione, del fatturato e dell'occupazione, nonché al potenziamento della capacità di esportazione – consentiti dagli attesi investimenti del Gruppo acquirente¹⁵. Approfondirne le argomentazioni può essere molto utile a rappresentare la tesi che qui si sostiene con le relative implicazioni manageriali e istituzionali.

I pericoli economico-sociali delle acquisizioni dall'estero connessi alla possibile delocalizzazione, che può portare alla chiusura degli stabilimenti, alla sostituzione delle fonti di approvvigionamento e alla riduzione dell'occupazione¹⁶, sembrano nel caso non sussistere, *rebus sic stantibus*. Ciò grazie allo strettissimo legame tra produzione e territorio che rafforza la salvaguardia del marchio "Parmigiano Reggiano", poiché bisogna rispettare un disciplinare rigidissimo ed avere anche il titolo per produrre quel tipo di latte che serve a realizzare le forme di formaggio, al fine di rispondere a determinate caratteristiche organolettiche legate al luogo e non perdere il marchio di autenticità Dop¹⁷.

Anche il pericolo di depauperare il sistema di fornitura locale sembra essere contenuto nel caso del Parmigiano Reggiano, nella misura in cui sarebbe molto complicato per Lactalis costringere i conferenti latte del Parmigiano reggiano ad abbassare il prezzo di vendita là dove essi potrebbero rifornire altri produttori sul territorio¹⁸. Il timore è giustificato invece per gli altri allevatori, che producono un latte generico utile ad altri prodotti della Nuova Castelli, se Lactalis usasse la sua posizione dominante per ridurre unilateralmente il prezzo pagato in controtendenza rispetto al mercato.

In merito agli effetti sulla struttura competitiva, invece, si possono formulare due tipi di considerazioni apparentemente contrapposte.

¹⁵ Le diverse posizioni delle parti sociali sono riportate in http://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/business/2019/05/30/a-lactalis-il-parmigiano-reggiano-di-nuova-castelli_51d88ce0-b99a-4732-b9f8-113870a945f7.html

¹⁶ Questo è il timore, tra gli altri, del presidente di Coldiretti di Ettore Prandini, <https://tg24.sky.it/economia/2019/05/23/parmigiano-reggiano-lactalis-coldiretti-reazione.html>

¹⁷ Come spiega a Business Insider Italia Nicola Bertinelli, presidente del Consorzio Parmigiano Reggiano, il Parmigiano reggiano è fatto da 335 caseifici, che comperano il latte da 2620 allevatori, "Partite Iva" che non solo seguono scrupolosamente il disciplinare di produzione, ma che hanno un titolo in tasca che dà loro il diritto di produrre una quota definita di latte" necessario per realizzare il re del dop italiano, <https://it.businessinsider.com/lactalis-acquista-nuova-castelli-conseguenze-per-parmigiano-reggiano/>. Il disciplinare riconosciuto e tutelato a livello europeo prevede, infatti, per la produzione di Parmigiano Reggiano che si utilizzi latte crudo prodotto esclusivamente in Italia nel territorio di produzione e quindi nelle province di Parma, Reggio Emilia, Modena, Bologna alla sinistra del fiume Reno e Mantova alla destra del Po.

¹⁸ Osserva ancora Bertinelli: "Oggi sono pagati circa 75 centesimi al litro perché fanno un prodotto che deve rispettare regole rigide e perché hanno la licenza necessaria. Qualora dovessero essere costretti dal gruppo francese ad accontentarsi di una cifra più bassa, potrebbero subito rivolgersi agli altri 334 produttori che non vedono l'ora di avere quel latte" <https://it.businessinsider.com/lactalis-acquista-nuova-castelli-conseguenze-per-parmigiano-reggiano/>

Non si può sottacere, da un lato, che Lactalis (oltre 18 miliardi di fatturato) aggiunge questa nuova acquisizione al controllo di altri nostri marchi storici come Parmalat, Galbani, Invernizzi, Locatelli, Cademartori e Valledata, così formando un aggregato di imprese che vale un terzo del mercato italiano in comparti strategici del settore lattiero-caseario. Inoltre, il precedente caso Parmalat, il cui titolo è stato “delistato” dalla Borsa Italiana e la struttura nazionale è stata oggetto di una radicale riorganizzazione, sembra essere un preoccupante preavviso di possibili scelte strategiche a favore delle produzioni francesi e a scapito del made in Italy.

Dall'altro lato, invece, va menzionata la posizione di chi vede la mancanza di concentrazione e l'elevata frammentazione come fattori di garanzia della solidità di un settore nel quale La Nuova Castelli commercializza solo il 3,5 della produzione pari a 3,7 milioni di forme di parmigiano reggiano prodotte. Così come, anche in questo caso, può essere notato che l'acquisizione testimonia l'attrattività della filiera che produce la Dop italiana con il più alto giro d'affari alla produzione, pari a 1,4 miliardi di euro nel 2018, un giro d'affari al consumo di 2,4 miliardi di euro e una quota export che è arrivata a toccare il 40%.

A nostro avviso, però, la valutazione dell'operazione dev'essere compiuta con riferimento alla strategia di sviluppo di Lactalis nel nostro Paese, portando ad esprimere un doloroso rammarico non tanto per l'acquisizione in sé, quanto per il contesto entro cui ha preso corpo. Il Gruppo francese stesso, in una nota riportata dalle agenzie di stampa, ci offre il destro sottolineando che con questa operazione si “rafforza la sua leadership nella distribuzione dei *formaggi italiani DOP* sui mercati internazionali, dove è già protagonista con una presenza commerciale e distributiva in oltre 140 paesi”¹⁹.

Il corsivo qui utilizzato vuole rimarcare il cuore del problema: l'impresa francese si vanta di potenziare la propria posizione nella commercializzazione di un prodotto tipico italiano sui mercati internazionali dove è già presente in maniera massiccia. In altri termini, l'Italia cede la (potenziale) leadership globale sui propri prodotti ad imprese di altri paesi che così crescono ulteriormente. Se si considera che la Francia è il Paese concorrente dell'Italia nel settore dei formaggi, è evidente che il tema diventa di particolare interesse sul piano politico e va letto alla luce delle ricordate tendenze che si affermano nel mondo. Se poi addirittura, come in questo caso, si tratta di un'impresa italiana che passa di mano in mano da un fondo finanziario inglese (rispondendo ad una logica “finanziaria” di creazione del valore tipicamente britannica) ad una multinazionale francese del *food* (rispondendo ad una logica di leadership mondiale nel settore), senza che per il Paese si palesi nessuna utilità strategica, è ancora più evidente la connessione dell'operazione con la caratterizzazione dell'economia nazionale e la questione pubblica diventa ancora più rilevante.

5. Conclusioni e implicazioni di policy: la necessità di un'inversione di rotta

In un Paese come l'Italia, che attira solo gli investimenti diretti dall'estero a fronte della cessione di imprese ma non quelli di tipo *greenfield*, il tema delle acquisizioni *cross-border IN* deve assumere importanza centrale a livello politico. Cosa avrebbero potuto o, ottimi-

¹⁹ https://www.adnkronos.com/soldi/economia/2019/05/29/formaggi-nuova-castelli-francesi-lactalis_vWX-S1B2ejdUzH5uOHFNWxO.html

sticamente, potrebbero fare i nostri governi anche alla luce di quanto è avvenuto ed avviene nelle nazioni leader?

Com'è noto, per il Paese di destinazione degli investimenti diretti le acquisizioni possono generare benefici in termini di afflusso di capitali proveniente dall'estero, soprattutto per imprese in stato di difficoltà, e di *spillover* organizzativi, tecnologici, manageriali e commerciali sul territorio attraverso il contatto con le nuove realtà aziendali. Inoltre, possono favorire un miglioramento delle performance delle acquisite, le quali, come in genere è successo per le medie imprese, si avvantaggiano delle economie di scala e del potere di mercato delle multinazionali acquirenti. Tuttavia esistono rischi di impoverimento del patrimonio industriale, di spoliatura dei profitti, di chiusura o delocalizzazione degli impianti produttivi, di tagli all'occupazione, di recisione delle filiere di approvvigionamento e dell'indotto, che non possono essere trascurati.

Nel caso dei settori tipici del made in Italy la questione è ancora più critica, in quanto pone in discussione un fondamento della competitività del Paese sui mercati internazionali. Dopo il declino economico-finanziario e la cessione di buona parte delle nostre *griffe* a favore dei big player francesi e dei fondi americani, arabi e cinesi, la cessione di un lungo elenco di imprese alimentari e la marginalizzazione della nostra industria dell'arredamento, è indispensabile una decisa inversione di tendenza in termini di policy.

Il caso Lactalis-Nuova Castelli ha consentito di fare luce sui principali rischi connessi alla debolezza di sistema del nostro Paese, incapace di generare “campioni nazionali” neppure nei settori tipici del made in Italy come quello lattiero-caseario ed al suo interno nel comparto “protetto” del Parmigiano Reggiano Dop. Ma nello stesso tempo il caso è utile per individuare possibili aree d'intervento.

I rischi di delocalizzazione produttiva e di sostituzione delle catene di fornitura si riducono là dove esistono richiami forti al territorio, come i disciplinari connessi all'autenticità dei marchi Dop che impongono determinati processi nonché specifici ingredienti locali. La condizione per darvi effettività, naturalmente, è che questi marchi siano riconosciuti anche sui mercati esteri e sostenuti da opportune decisioni politiche a livello istituzionali e efficaci campagne di comunicazione anche promosse dal Governo.

Il legame con il territorio deve essere potenziato per rendere non conveniente la delocalizzazione, accentuando ogni possibile sinergia, dalla tradizione manifatturiera, ai rapporti con le università e i centri per l'innovazione, al sistema culturale in generale. Va da sé che ogni discorso perde forza di fronte all'ingiustificabile livello del prelievo fiscale nel nostro Paese e in assenza di un'agognata riforma in tal senso.

Più complessa è l'analisi competitiva. Con riferimento ai mercati internazionale è indubbiamente segno di grave debolezza del sistema Italia dover constatare che un gruppo estero proclami testualmente la propria leadership nella distribuzione di un prodotto Dop italiano, così come che la nostra prima impresa del comparto passi di mano in mano estera senza che possa costituirsi una credibile offerta indigena. Con riferimento alla concorrenza sul mercato domestico sembra anche evidente che la posizione di Lactalis non vada misurata in base alla quota del comparto del Parmigiano Reggiano, ma considerando il complesso delle quote di mercato aggregate con le varie acquisizioni.

Il momento storico può forse facilitare la necessaria *inversione di rotta*, nel senso che l'attuale tendenza protezionistica nelle relazioni internazionali deve indurre il decisore pub-

blico ad atteggiamenti più prudenti verso gli investimenti dall'estero. Il fine non dev'essere impedirli, ma favorirne la gestione con opportune limitazioni alla proprietà e vincoli all'attività, in modo da massimizzare i benefici e minimizzare i costi. Ciò comporta l'esigenza di allineare gli strumenti governativi di intervento di tipo finanziario-strategico²⁰ e di controllo (authority) a quelli utilizzati in altri paesi leader europei come Francia e Germania, ma soprattutto occorre un approccio consapevole della gravità della situazione nei processi di valutazione dei singoli casi²¹.

²⁰ Già dal 2011 il Governo attraverso Cassa Depositi e Prestiti si è dotato di un braccio operativo, il Fondo Strategico Italiano Spa oggi Cdp Equity Spa, per acquisire partecipazioni in società di *rilevante interesse nazionale* in termini di strategicità del settore di operatività, di livelli occupazionali, di entità di fatturato ovvero di ricadute per il sistema economico-produttivo del Paese

²¹ Ci sia consentito, a chiosa del lavoro una fugace citazione della mancata fusione tra Renault e FCA, giustificata dal governo francese con la non disponibilità del soggetto italo-americano a negoziare diverse condizioni là dove la stessa compagna automobilistica francese manifestava pubblicamente la sua delusione in quanto l'operazione "arrivava al momento giusto e aveva logica industriale e finanziaria".

Bibliografia

- COLLI A. (2005), "Il quarto capitalismo", *L'industria*, n. 2, pp. 219-235.
- COLTORTI F., RESCINITI R., TUNISINI A., VARALDO R. (a cura di), *Mid-Sized Manufacturing Companies: The New Driver of Italian Competitiveness*, Springer, Milano, 2013.
- HILL C.W. (2008), *International Business*, Hoepli, Milano.
- MEDIOBANCA E UNIONCAMERE (2017), *Le medie imprese industriali italiane (2006-2015)*, www.mbres.it
- VARALDO R., DALLI D., RESCINITI R., TUNISINI A. (2009), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, FrancoAngeli, Milano.

EVOLUZIONI NELLE CONDOTTE DELLE IMPRESE PER IL PRESIDIO DEI MERCATI INTERNAZIONALI: COMPETENZE, RUOLI, GESTIONE DELLA CONOSCENZA

Fabio Cassia¹, Francesca Simeoni², Marta Ugolini³

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Le competenze. – 3. Le persone. – 4. La gestione della conoscenza. – 5. Conclusione. – Bibliografia.

1. Introduzione

Il 1986 è ufficialmente indentificato dall'UNCTAD (la Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e lo sviluppo) come il momento di avvio del processo di “iperglobalizzazione”⁴ che, pur tra alcune turbolenze nell'ultimo decennio, è proseguito fino a oggi (UNCTAD, 2018). La rapidità di tale evoluzione emerge con chiarezza dall'analisi dei dati relativi sia al commercio che agli investimenti diretti esteri. Il valore totale delle esportazioni mondiali di beni e servizi che nel 1986 era di poco superiore ai 2 trilioni di dollari ha raggiunto i 16 nel 2008 e poi i 19 nel 2018 (<https://wto.org/statistics>). Gli investimenti diretti esteri sono passati da 86 miliardi nel 1986 a 1.893 miliardi nel 2007 per poi assumere un andamento altalenante nel successivo decennio (<https://unctadstat.unctad.org>).

I primi segnali del processo di iperglobalizzazione dei mercati che si andava delineando erano già ben chiari nel 1991 a Panati e Golinelli che nel loro manuale “Tecnica economica industriale e commerciale” rilevavano che “esistono però delle forze che spingono verso la compenetrazione dei mercati: la diffusione delle tecnologie e la correlativa standardizzazione dei prodotti, la facilità di comunicazioni e di trasporto [...] un'enorme velocità ed efficacia della diffusione delle informazioni” (Panati e Golinelli, 1991b, p.466). Panati e Golinelli proseguivano interrogandosi sui possibili equilibri dell'azienda tra l'approccio globale e l'approccio locale ai mercati fino a tracciare le implicazioni per la funzione marketing che, ad esempio, nelle “aziende globali è poi trasferita per il 70% a livello regionale e per il 15% a livello locale” (Panati e Golinelli, 1991b, p. 468).

Prendendo avvio da queste considerazioni, il presente lavoro si propone di fare emergere le recenti e più significative evoluzioni nelle condotte delle imprese per il presidio dei mercati internazionali, sotto la spinta dell'accelerazione del processo di globalizzazione a partire dagli anni '90 (Bertoli e Valdani, 2018). La classificazione dei mutamenti indivi-

duati si fonda sull'articolazione degli elementi costitutivi dell'impresa proposta da Panati e Golinelli (1991a) in: mezzi (materiali e immateriali), persone (considerate sia singolarmente che coordinatamente) e informazioni (costituite sia dalle comunicazioni che dall'elaborazione delle informazioni). Nello specifico, il presente contributo esamina le principali evoluzioni nelle competenze (i mezzi), nei ruoli e nelle responsabilità (le persone) e nella gestione della conoscenza (le informazioni) che influenzano le decisioni della funzione ‘commerciale estero’ o ‘export’ dell'impresa.

A livello metodologico, questo lavoro si configura come un contributo concettuale con l'obiettivo di identificare alcuni vettori di cambiamento rilevanti per le condotte delle imprese per il presidio dei mercati internazionali, prendendo avvio dalla letteratura scientifica e dai dati secondari disponibili sul tema nonché dagli studi e dalle interazioni dirette degli autori con imprenditori e manager.

Il contesto di riferimento delle riflessioni di seguito svolte è quello delle piccole e medie imprese (PMI) esportatrici, il cui numero è particolarmente rilevante nel caso italiano (Caroli, 2015). Infatti, delle 195.745 imprese esportatrici italiane, il 99,0% sono PMI e, in dettaglio: il 65,7% sono micro-imprese (fino a 9 dipendenti), il 27,8% sono piccole imprese (da 10 a 49 dipendenti), il 5,5% sono medie imprese (da 50 a 249 dipendenti) (ICE-ITA, 2018). Lo stesso Golinelli (1992, p. 30) già negli anni '90 ragionando sui problemi strategici delle imprese minori concludeva affermando come esse, nei contesti diversi, tra localismo e globalità, non fossero certamente un modello perdente.

2. Le competenze

L'arricchimento e la crescente multidisciplinarietà delle competenze (le c.d. export capabilities)⁵ necessarie per le decisioni ai diversi livelli – imprenditoriale, organizzativo-amministrativo, operativo (Panati e Golinelli, 1991a) – finalizzate allo sviluppo commerciale dell'impresa nei mercati esteri emergono tra le principali evoluzioni degli ultimi due decenni. Numerosi sono i lavori che, fondandosi concettualmente sulla resource-based view (Barney, 1991), si sono proposti di identificare in dettaglio quali siano le export capabilities più rilevanti giungendo, in alcuni casi, a dimostrare le connessioni tra il livello di competenze di un'impresa esportatrice e le sue performance sui mercati esteri (Efrat *et al.*, 2018; Morgan *et al.*, 2004). La crescente varietà delle export capabilities è dimostrata dalla recente meta-analisi pubblicata da Morgan *et al.* (2018); gli autori individuano ben 64 articoli pubblicati sul tema e un numero assai maggiore di competenze, dalla capacità di acquisizione e di analisi delle informazioni sui mercati esteri alle competenze di marketing fino alle competenze distributive (si vedano, per esempio, Morgan *et al.*, 2012). Ulteriori studi stanno, inoltre, esplorando in quale misura l'utilità delle diverse competenze vari in relazione alle diverse strategie di internazionalizzazione e alle diverse modalità d'ingresso dell'impresa nei mercati esteri (Sinkovics *et al.*, 2013). Parallelamente, il rapido sviluppo di nuove tecnologie (dall'e-commerce ai social media) determina un incremento delle compe-

¹ Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Verona; e-mail: fabio.cassia@univr.it

² Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Verona; e-mail: francesca.simeoni@univr.it

³ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Verona; e-mail: marta.ugolini@univr.it

⁴ La globalizzazione non rappresenta una novità degli ultimi tre decenni in quanto vengono tradizionalmente identificate due precedenti fasi di globalizzazione: la prima dal 1870 al 1914 e la seconda dagli anni '50 fino alla crisi energetica degli anni '70 (Bertoli e Valdani, 2018). La novità risiede piuttosto nella rapidità con cui la globalizzazione si è andata affermando negli ultimi tre decenni.

⁵ In accordo con Day (1994, p. 38), le competenze sono definite come “complex bundles of skills and accumulated knowledge, exercised through organizational processes, that enable firms to coordinate activities and make use of their assets”.

tenze necessarie per affrontare con successo i mercati internazionali (Deng e Wang, 2016).

L'arricchimento progressivo delle export capabilities pone sfide complesse per le PMI: da un lato si tratta di competenze necessarie per mantenere e/o incrementare l'efficacia delle decisioni, dall'altro è evidente come tali imprese difficilmente riescano a possedere al loro interno tutte le competenze richieste. Di conseguenza per le imprese il problema si va configurando sempre più in termini di governo dell'accesso a tali competenze, indipendentemente dalle modalità attraverso cui ciò si realizza (possessione interna, condivisione di competenze attraverso partnership e reti, ricorso a professionalità esterne all'impresa, ecc.).

Una conferma a tale argomentazione giunge dai primi risultati di una ricerca svolta dagli autori di questo lavoro su un campione di 134 PMI del settore agroalimentare con fatturato ed esportazioni in crescita⁶, alle quali è stato sottoposto un questionario di autovalutazione delle loro export capabilities. In particolare, ai partecipanti è stato richiesto di valutare il livello di accesso e/o possesso di una sequenza di 11 competenze⁷. I risultati dell'analisi (tab. 1) mostrano nel complesso che le differenze nel livello di accesso/possesso delle competenze non sono legate chiaramente alla dimensione aziendale. Se infatti da un lato emerge che le imprese di medie dimensioni (quelle con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 249) evidenziano un livello medio complessivo (3,65) delle competenze più elevato rispetto alle piccole imprese, dall'altro analizzando nel dettaglio le singole competenze (ad esempio, la capacità di gestione della logistica/delle spedizioni) il quadro è molto più variegato. Inoltre, il livello medio complessivo delle competenze delle micro-imprese (tra 0 e 9 dipendenti) è superiore (3,38 vs. 3,27) rispetto a quello delle piccole imprese (tra 10 e 49 dipendenti).

In sintesi, di fronte all'ampliamento della varietà di competenze necessarie, la sfida per la singola impresa è sempre più quella di definire una modalità personalizzata che consenta di governare in modo efficace l'accesso ad esse. Nel prossimo futuro sarà, infine, sempre più utile chiarire le connessioni tra le singole competenze e la performance internazionale dell'impresa (Dessi e Floris, 2017).

⁶ Le imprese sono state selezionate tra gli espositori della diciannovesima edizione di Cibus (2018), il salone internazionale dell'alimentazione organizzato con cadenza annuale a Parma.

⁷ La lista di export capabilities sottoposte ai rispondenti è stata compilata a partire dalle competenze individuate in letteratura, cui ha fatto seguito un processo di selezione attraverso una discussione con gli export manager di tre imprese agroalimentari. Al termine di tale processo sono state identificate le 11 competenze riportate nella tabella 1.

*Tab. 1: Valutazione del livello di accesso/possesso di export capabilities
(1=molto basso; 5=molto alto)*

	Intero campione (n=134)	Da 0 a 9 dipendenti (n=70)	Da 10 a 49 dipendenti (n=47)	Da 50 a 249 dipendenti (n=17)
Capacità di gestire la relazione con i clienti, i distributori, ecc.	3,85	3,74	3,91	4,12
Capacità di gestione della logistica/spedizioni	3,84	3,91	3,77	3,71
Capacità di negoziazione	3,82	3,83	3,70	4,12
Conoscenze delle tecnologie internet	3,57	3,57	3,55	3,59
Competenze linguistiche	3,51	3,34	3,60	4,00
Capacità di comprendere e relazionarsi con culture diverse	3,46	3,34	3,53	3,71
Competenze sugli aspetti doganali	3,15	2,87	3,43	3,53
Conoscenze/competenze di marketing digitale	3,13	3,19	3,00	3,29
Conoscenze/competenze di marketing internazionale	3,03	2,80	3,19	3,53
Competenze sugli aspetti fiscali internazionali	3,02	2,86	3,17	3,29
Competenze sugli aspetti legali e contrattuali internazionali	2,78	2,56	2,96	3,24
Punteggio medio	3,38	3,27	3,44	3,65

Fonte: ns. elaborazioni

3. Le persone

L'arricchimento delle competenze corrisponde ad un'evoluzione anche dei ruoli coinvolti, in particolare per quanto attiene alla figura dell'export manager⁸. Del resto, come "la maggiore complessità del processo produttivo porta al formarsi di specializzazioni che richiedono l'ingresso di specialisti nell'organizzazione" (Panati e Golinelli, 1991a, p. 156) altrettanto avviene nel caso dello sviluppo internazionale. Gli studi scientifici sul tema e più in generale su ruolo, competenze e attività dell'export manager sono sorprendentemente pochi, nonostante la sua notevole rilevanza per le imprese. L'attività dell'export manager combina una varietà di compiti che vanno ben oltre quelli commerciali in quanto questa figura è in misura crescente protagonista della definizione e del coordinamento di progetti di business development. Occorre quindi sempre più che l'export manager si interfacci all'interno dell'impresa non solo con il back-office commerciale ma anche con i vari decisori sia per condividere input e opportunità colte nei mercati sia per definire insieme i progetti di sviluppo internazionale. Del resto, senza questa fase gli export manager "non si sentono coinvolti nel progetto aziendale e i vertici perdono l'opportunità di un

⁸ In alcune imprese si utilizzano "etichette" diverse come, ad esempio, "international business developer".

confronto con chi vive sul campo l'esperienza di far crescere l'azienda" (Contri, 2017, p. 163). Inoltre, l'export manager attraverso le sue relazioni interne è in grado di agire come interfaccia unica (e sintesi dell'impresa) con i clienti esteri (Katsikea *et al.*, 2015). Come conseguenza di questa rete di relazioni con i clienti-distributori-importatori nonché della conoscenza tacita accumulata attraverso le costanti visite sul campo, l'export manager rappresenta un asset fondamentale per l'impresa. Tuttavia, le ricerche scientifiche evidenziano anche i rischi di perdere tale asset. Infatti, il tasso di turnover degli export manager è particolarmente elevato e, per trattenerli, le imprese dovrebbero, da un lato, formalizzare con chiarezza le loro responsabilità ma, dall'altro, evitare la centralizzazione delle decisioni poiché riduce eccessivamente la discrezionalità degli export manager, demotivandoli⁹ (Katsikea *et al.*, 2015).

Accanto alla figura dell'export manager interno di cui si è detto, si registra una crescente popolarità anche di figure esterne temporanee, i c.d. Temporary Export Manager (o TEM) a cui le PMI ricorrono nella fase di avvio o in quella di un particolare rafforzamento del processo di internazionalizzazione (Moretta Tartaglione, 2018). Si tratta di una soluzione che offre alle imprese un accesso immediato a conoscenze e competenze e il cui impiego è peraltro supportato in Italia da specifiche iniziative pubbliche (in particolare attraverso il c.d. Voucher per l'Internazionalizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico). A questo proposito, un'indagine ufficiale su un campione di 1281 imprese italiane che hanno beneficiato del voucher per l'internazionalizzazione 2017¹⁰ evidenzia che l'inserimento del TEM è stato in grado di produrre risultati soddisfacenti non solo nell'analisi e nell'apertura di nuovi mercati, nell'individuazione di partner commerciali o nella predisposizione di strumenti operativi (come, ad esempio, lo sviluppo della contrattualistica internazionale) ma anche nel trasferimento di alcune conoscenze e competenze specifiche sull'internazionalizzazione. Si tratta di un aspetto particolarmente rilevante in quanto, come argomentato in precedenza, le imprese intenzionate ad uno sviluppo internazionale non estemporaneo sono chiamate a sviluppare un'autonoma capacità di governare l'accesso alle competenze necessarie. In tal senso, i risultati della ricerca citata mostrano evidenze positive rilevando che, dopo avere ricevuto il supporto di un TEM, le imprese risultano significativamente propense anche a riqualificare il personale già presente in azienda per supportare le funzioni export.

In conclusione, l'export manager (interno e/o temporaneo) va assumendo un ruolo di crescente rilevanza tra i decisori che operano le scelte finalizzate allo sviluppo dell'impresa nei mercati esteri, interagendo strettamente con la direzione nonché con le altre aree dell'impresa.

⁹ Come ben espresso da Contri (2017, p. 194), l'export manager avverte la necessità di "esprimere le proprie idee, di sperimentare e di sbagliare. Di organizzarsi il lavoro e di confrontarsi insieme sui risultati".

¹⁰ I risultati della ricerca sono disponibili a questo link: https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/customer_satisfaction_voucher_2017.pdf

4. La gestione della conoscenza

La centralità delle informazioni e della conoscenza per le decisioni relative allo sviluppo internazionale dell'impresa è ampiamente riconosciuta nella letteratura scientifica¹¹. Golinelli nella prolusione introduttiva al convegno di Sinergie del 2007 sull'impresa e la conoscenza, richiamando il lavoro di Paul M. Romer del 1990, ha ricordato che alla conoscenza viene attribuito "lo status di fattore produttivo, dimostrandone la portata sullo sviluppo dei sistemi economici e delle organizzazioni" (Tardivo, Golinelli e Baccarani, 2008, p. XII). Nell'ambito degli studi di international business, si pensi, ad esempio, all'influente scuola di Uppsala secondo la quale l'internazionalizzazione dell'impresa non è altro che il risultato di un processo continuo di acquisizione e progressivo sviluppo della conoscenza relativa ai mercati esteri (Johanson e Vahlne, 1977). Nel tempo sono cambiati gli strumenti e le modalità per la raccolta delle informazioni e per la loro trasformazione in conoscenza. L'apprendimento esperienziale diretto sul campo è stato integrato da un'enorme quantità di informazioni rese accessibili dalle tecnologie dell'Information & Communication Technology e, in particolare, dalla rete internet. Queste evoluzioni hanno accelerato il processo di sviluppo della conoscenza da parte dei decisori contribuendo alla corrispondente accelerazione dello sviluppo internazionale delle imprese, in particolare delle c.d. imprese born global (Baronchelli e Cassia, 2014).

La dinamicità e la complessità del contesto attuale (si pensi, ad esempio, ai rapidi mutamenti nell'attrattività e nell'accessibilità di alcuni mercati) enfatizzano ulteriormente la necessità di flussi informativi continui e adeguati per indirizzare le scelte dell'impresa. Tuttavia, il problema che sempre più spesso si presenta e che già era stato ben intuito da Panati e Golinelli (1991a, p. 82) è quello del sovraccarico di informazioni e della loro interpretazione: "le informazioni dettagliate e 'grezze' che il decisore può raccogliere su eventi e manifestazioni per lui rilevanti, non possono essere utilizzate sic et simpliciter (anche per i frequenti fenomeni di ridondanza delle informazioni), ma richiedono di essere interpretate attraverso processi metodologicamente corretti (teoria, metodi, modelli) e ridotte, attraverso opportune tecniche, a informazioni sintetiche". Proprio con questa finalità, cioè per ridurre le informazioni utili per lo sviluppo internazionale dell'impresa e facilitarne l'interpretazione, sono in corso di affinamento alcune nuove tecniche. Si tratta, in particolare, di strumenti¹² di analisi dei big data¹³ in grado di migliorare la qualità delle scelte del decisore in specifiche fasi del processo di sviluppo internazionale, come ad esempio nella selezione dei mercati esteri a maggior potenziale per l'impresa. In aggiunta, il crescente impiego dell'e-commerce come modalità d'ingresso nei mercati esteri (il c.d. cross-border e-commerce) e dei social media come strumenti di comunicazione generano un aumento della quantità di dati disponibili che però, solo se opportunamente analizzati, possono tradursi in informazioni e conoscenza.

¹¹ Del resto, "nessun criterio di razionalizzazione delle scelte, infatti, è in grado di colmare carenze informative sulle quali le scelte stesse sono fondate" (1991a, p. 83).

¹² Si veda, ad esempio, il servizio Export Planning (<http://www.exportplanning.com>).

¹³ Si tratta di dati caratterizzati da: elevato volume, varietà di formati (anche a causa della varietà di fonti da cui sono generati) e velocità (Chen *et al.*, 2014).

Certamente, i nuovi strumenti di analisi non possono sostituirsi alle valutazioni del decisore, ma possono ridurne il margine d'errore. Rimangono, però, da comprendere sia le modalità di questa integrazione che le fasi decisionali (analisi e selezione dei mercati, scelta delle modalità d'ingresso, definizione delle politiche internazionali di pricing, ecc.) per le quali i nuovi strumenti sono più efficaci.

5. Conclusione

Il lavoro ha fatto emergere come numerose e rilevanti siano le evoluzioni nelle decisioni e nelle condotte che si rendono necessarie per un efficace sviluppo commerciale delle imprese nei mercati internazionali e come esse siano il risultato di stimoli ambientali, sia in termini di complessità del contesto (varietà, variabilità, indeterminatezza) (Golinelli, 2005) che di innovazioni negli strumenti a supporto delle decisioni.

Tuttavia, va osservato come il livello di consapevolezza e preparazione delle imprese sui temi citati sia molto variegato. I dati di una recente ricerca dell'Istat (2017) mostrano, ad esempio, che le imprese italiane internazionalizzate¹⁴ erano 355.997 nel 2011 e 338.521 nel 2014; solo 211.792 delle imprese internazionalizzate nel 2011, lo erano però ancora nel 2014. Al di là di varie possibili concause (compresa la crisi economica), quest'elevato tasso di rotazione delle imprese internazionalizzate conferma come molte di esse si rivolgano ai mercati esteri in modo estemporaneo e forse approcciando i mercati internazionali credendo di fuggire "dalla complessità di un luogo per recarsi in un altro, dimenticando che prima o poi la complessità, inesorabilmente, le raggiungerà dovunque" (Baccarani e Golinelli, 2011, p. XI). In conclusione, sebbene, specialmente in ambito internazionale, le scelte strategiche delle imprese si sottraggano a generalizzazioni (Resciniti e Matarazzo, 2012), i margini di miglioramento nelle decisioni e nelle condotte per lo sviluppo internazionale delle PMI sono molto significativi. Questo lavoro ha indicato alcune delle direzioni emergenti di questo percorso.

¹⁴ In questo caso l'internazionalizzazione è intesa in senso ampio e non solo con finalità commerciali.

Bibliografia

- BACCARANI C., GOLINELLI G. M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. VII-XIII.
- BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BARONCHELLI G., CASSIA F. (2014), "Exploring the antecedents of born-global companies' international development", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 10, n. 1, pp. 67-79.
- BERTOLI G., VALDANI E. (2018), *Marketing internazionale. Seconda edizione*, Egea, Milano.
- CAROLI M. (2015), *Gestione delle imprese internazionali. Terza edizione*, Mc Graw-Hill, Milano.
- CHEN M., MAO S., LIU Y. (2014), "Big data: A survey", *Mobile networks and applications*, vol. 19, n. 2, pp. 171-209.
- CONTRI M. (2017), *Appunti di viaggio di un export manager. Seconda edizione*, StreetLib, Loreto.
- DAY G. S. (1994), "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 4, pp. 37-52.
- DENG Z., WANG Z. (2016), "Early-mover advantages at cross-border business-to-business e-commerce portals", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 12, pp. 6002-6011.
- DESSÌ C., FLORIS M. (2017), "Il ruolo delle risorse intangibili nella letteratura manageriale. Principali linee di ricerca e analisi future", *Sinergie Italian Journal of Management*, n. 103, pp. 277-298.
- EFRAT K., HUGHES P., NEMKOVA E., SOUCHON A. L., SY-CHANGCO J. (2018), "Leveraging of Dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: Evidence from China", *Journal of Business Research*, vol. 84, pp. 114-124.
- GOLINELLI G. M. (1992), "I problemi strategici delle imprese minori", *Sinergie*, n. 27, pp. 25-31.
- GOLINELLI G. M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Vol. 1. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.
- ICE-ITA 2018. Esportazioni e e-commerce delle imprese italiane. Analisi e prospettive. Available at: https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/E-commerce_021018_WEB_DEF.pdf.
- ISTAT (2017), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi. Edizione 2017*, Roma.
- JOHANSON J., VAHLNE J.-E. (1977), "The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n. 1, pp. 23-32.
- KATSIKEA E., THEODOSIOU M., MORGAN R. E. (2015), "Why people quit: Explaining employee turnover intentions among export sales managers", *International Business Review*, vol. 24, n. 3, pp. 367-379.
- MORETTA TARTAGLIONE A. (2018), *Le capacità dinamiche nei processi di internazionalizzazione delle PMI: Profili teorici ed evidenze empiriche*, FrancoAngeli, Milano.
- MORGAN N. A., KALEKA A., KATSIKEAS C. S. (2004), "Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 90-108.
- MORGAN N. A., KATSIKEAS C. S., VORHIES D. W. (2012), "Export marketing strategy

implementation, export marketing capabilities, and export venture performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, n. 2, pp. 271-289.

PANATI G., GOLINELLI G. M. (1991a), *Tecnica economica industriale e commerciale. Volume primo. Seconda Edizione*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

PANATI G., GOLINELLI G. M. (1991b), *Tecnica economica industriale e commerciale. Volume secondo. Seconda Edizione*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

RESCINITI R., MATARAZZO M. (2012), “I nuovi mercati e le strategie di entrata delle medie imprese: evidenze e miti”, *Sinergie*, n. 89, pp. 209-230.

SINKOVICS N., SINKOVICS R. R., JEAN R. J. B. (2013), “The internet as an alternative path to internationalization?”, *International Marketing Review*, vol. 30, n. 2, pp. 130-155.

TARDIVO G., GOLINELLI G. M., BACCARANI C. (2008), “L’impresa e la conoscenza”, *Sinergie*, n. 76, pp. XI-XIV.

UNCTAD (2018), *Trade and development. Report 2018*, United Nations, New York and Geneva.

GOVERNANCE DELLE POLITICHE DI INTERVENTO PUBBLICO TRA MOTIVAZIONI E CONTROLLO DELL’OPPORTUNISMO¹

Salvatore Esposito De Falco², Rosario Bianco³

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Theoretical background and Literature review. – 2.1. *La prospettiva economica*. – 2.2. *La prospettiva aziendalista*. – 2.3. *Asimmetria informativa e sviluppo di comportamenti opportunistici*. – 3. Theoretical speculations and propositions. – 4. Conclusioni: verso una nuova governance dei fondi pubblici. – Bibliografia.

1. Introduzione

Lo studio sull’impatto dei fondi strutturali nazionali o sovranazionali (ad esempio europei) sulla crescita economica è argomento di attenzione da parte degli studiosi che hanno fornito risultati contrastanti, se non addirittura contraddittori (si veda per una rapida review Mohl and Hagen, 2009). Sulla base di tale background, uno studio sulle politiche di intervento pubblico a sostegno della coesione territoriale e dello sviluppo imprenditoriale, o più in generale sulle politiche di intervento pubblico per lo sviluppo e l’innovazione⁴, deve prendere le mosse dalle logiche che, più da vicino, hanno guidato la progettazione dall’intervento straordinario per il Mezzogiorno. Queste ultime hanno avuto come origine lo storico passaggio, dallo Stato liberale dell’Ottocento allo Stato interventista dei primi del Novecento, fino a giungere al cosiddetto “Stato sociale del benessere” (*Welfare State*)⁵ che ha accompagnato l’Italia nel periodo post bellico. In particolare, anche come reazione alla crisi finanziaria globale del 1929, in Italia si sviluppò la figura dello Stato imprenditore, gestore delle attività economiche tramite imprese pubbliche presenti in vari settori dell’economia⁶.

¹ Sebbene il lavoro sia frutto di una riflessione comune, a Rosario Bianco sono da attribuire i paragrafi 1, e 2.1 ed a Salvatore Esposito De Falco i paragrafi 2, 2.2, 2.3, 3 e 4.

² Professore Ordinario di Corporate Governance, Dipartimento di Management, “Sapienza” Università di Roma; e-mail: salvatore.espositodefalco@uniroma1.it

³ Professore Straordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università Telematica Pegaso; e-mail: rosario.bianco@unipegaso.it

⁴ Nel lavoro si farà riferimento alla terminologia “politiche di intervento pubblico per lo sviluppo e l’innovazione”, volendo intendere le azioni e le strategie messe in piedi dalla Pubblica Amministrazione per sostenere finanziariamente con contributi agevolati (nelle forme del contributo in denaro, o contributo automatico di natura fiscale) lo sviluppo economico e l’innovazione nelle aree meno sviluppate

⁵ Con il termine *Welfare State* viene indicato quel sistema politico in cui lo Stato si assume la responsabilità di garantire e promuovere l’erogazione di importanti servizi sociali, quali sanità, educazione, sussidi alla disoccupazione, pensioni, edilizia pubblica, etc. Questa tipologia di sistema economico si diffuse soprattutto dopo il secondo conflitto mondiale, allorché molti stati dell’Europa occidentale adottarono piani specifici di aiuti per contrastare i danni socio-economici causati dalla guerra.

⁶ In linea con tali principi, nel 1933 venne istituito l’IRI con lo scopo di risolvere, in parte, la crisi bancaria nazionale, attivando una serie di salvataggi. Gli interventi previsti riguardarono: il finanziamento di aziende, o gruppi imprenditoriali, in modo da favorirne la ripresa economica e la messa in liquidazione – con minori costi per la collettività. Nel 1953 fu quindi istituito l’Eni, allo scopo di promuovere ed attuare iniziative nel campo degli idrocarburi e dei vapori naturali, il tutto nel tentativo di ostacolare l’oligopolio internazionale. Nel 1962 fu, infine, istituito un’altra importante P.A., l’Enel, alla quale fu riservato il compito di esercitare le attività di

Nacque, così, il primo intervento straordinario effettuato dallo Stato per favorire lo sviluppo delle aree depresse del paese per il tramite di un'apposita Agenzia Pubblica (la Cassa per il Mezzogiorno) che, attraverso interventi quali l'ex L.64/86 poi sostituita dalla L.488/92, prevedeva finanziamenti agevolativi a favore delle imprese manifatturiere e di servizi operanti nelle aree meno sviluppate del nostro paese.

Nel tempo, tuttavia, si andrà consolidando l'idea tra gli studiosi e gli stessi operatori economici che l'intervento straordinario per il Mezzogiorno fosse stato progettato su una logica concettuale errata, in quanto aveva favorito l'insorgere di una cultura assistenziale in contrasto con le regole di mercato; cosicché la Cassa del Mezzogiorno, che aveva come obiettivo originario la costruzione di infrastrutture allo scopo di supplire alla mancanza di investimenti privati, per molti ha favorito l'emergere di una visione statalista e assistenziale. Tali argomentazioni, che in Italia hanno avuto ampia diffusione, non appaiono confermate in altri contesti (segnatamente in America e nel Regno Unito) in cui gli effetti delle politiche di intervento sembrerebbero più confortanti. Tale contrasto appare coerente con le considerazioni già note in letteratura (Jensen e Meckling, 1976) circa le evidenti e significative differenze sussistenti tra i vari paesi a seconda della loro "varietà di capitalismo"; da ciò, così come le imprese rispondono in modo diverso alle pressioni degli azionisti a seconda di fattori endogeni ed esogeni presenti nei relativi sistemi capitalistici, al pari l'efficacia dei fondi strutturali potrebbe dipendere da una serie di fattori che cambiano da sistema a sistema.

La presenza di studi e osservazioni empiriche non sempre convergenti induce, quindi, ad avanzare la seguente *research question*: *l'efficacia dell'intervento pubblico per il finanziamento dello sviluppo e dell'innovazione delle imprese potrebbe essere influenzata dalle specifiche del contesto socio-politico ed istituzionale in cui le stesse sono applicate?*

Prendendo le mosse da tale interrogativo con il presente lavoro si è inteso avviare una iniziale riflessione sui fattori condizionanti l'efficacia e l'efficienza delle politiche di intervento pubblico a sostegno delle imprese, sia con riferimento alle *motivazioni* poste dal policy maker, sia all'impatto che esse possono direttamente, o indirettamente esercitare sul *comportamento* imprenditoriale e sulle dinamiche di formazione del capitale sociale di un territorio. L'obiettivo del lavoro, pertanto, non è fornire una risposta sistematica ed esaustiva ad una domanda di così vasta portata, ma proporre uno schema preliminare in grado di guidare l'avvio di un programma di ricerca utile a investigare le determinanti dell'efficacia delle stesse politiche di intervento pubblico.

Passando brevemente in rassegna il pensiero economico e aziendalistico sui temi oggetto di interesse (section 2), gli autori cercano di spianare la strada per analisi future sviluppando una serie di considerazioni (section 3) riguardanti specifiche soluzioni di governance, nella gestione e nell'utilizzo dei fondi pubblici per lo sviluppo delle imprese e dell'innovazione in generale. L'impostazione metodologica di analisi è quella di studiare sia le motivazioni alla base delle relative politiche di intervento pubblico, sia il loro impatto sui comportamenti opportunistici delle imprese che possono sfociare in azioni di *rentseeking*. Il paper cercherà di suggerire una agenda di ricerca (section 4) sfidante per una più corretta reinterpretazione dell'intervento pubblico a sostegno dell'economia, così da poterlo qua-

produzione, importazione, esportazione, trasporto, trasformazione distribuzione e vendita di energia elettrica

lificare quale indispensabile leva di attivazione e di stimolo, piuttosto che di sostituzione, degli investimenti privati.

2. Theoretical background and Literature review

Il fenomeno dell'intervento pubblico a sostegno dello sviluppo economico e dell'innovazione delle imprese da anni è oggetto di interesse scientifico da parte degli economisti ed, recentemente anche degli aziendalisti. I primi con riferimento alle *motivazioni* poste alla base delle sue istituzioni; i secondi, invece, più in relazione all'impatto che le politiche di intervento pubblico a sostegno dell'economia possano esercitare sui *comportamenti* imprenditoriali ed, in genere, sulle organizzazioni aziendali⁷.

2.1. La prospettiva economica

Accetturo e De Blasio (2019)⁸ hanno evidenziato il ruolo dell'economista che, nell'esaminare l'imperfezione di mercato, deve identificare specifiche policy corrette utilizzando, per esempio, la leva fiscale (tasse, sussidi, ecc.) o intervenendo direttamente, per garantire la produzione dei beni pubblici mancanti (un'infrastruttura materiale, come una strada o un ponte, o immateriale, come l'istruzione). In quest'ottica già nel 1961, in Italia Giannessi sosteneva che lo Stato dovesse caricarsi di specifici oneri per favorire un più equilibrato sviluppo tra aree depresse e non. Su tale concetto si aprì, negli anni Sessanta, un acceso dibattito che, nell'analizzare l'intervento dello Stato nell'economia, propose di isolare il "quid" non di competenza dell'impresa (*oneri impropri*), in quanto connesso a deficit strutturali legati a mancanze del territorio e, quindi, dello Stato. Nel caso di specie, l'assenza di infrastrutture di carattere sociale ed economico, nell'idea del Giannessi, andavano riequilibrare per mano dello Stato e non per mano dell'impresa, così da salvaguardare le ragioni dell'equilibrio aziendale senza gravare sui relativi bilanci. Nella letteratura si andò in seguito consolidando l'idea che gli oneri dovevano scaturire proprio dalla rinuncia aziendale ad alternative migliori, dal punto di vista economico-aziendale, onde poterne privilegiarne altre più convenienti dal punto di vista socio-politico. Per questo motivo tali scelte sono state definite improprie, in quanto si esprimono in costi aggiuntivi, o in mancati ricavi, che non contraddistinguono la logica aziendale propria delle imprese private⁹.

Il cosiddetto "quid" teorizzato da Giannessi incontrò più avanti maggiori approfondimenti nel pensiero di Pasquale Saraceno, che fu il primo economista a porre il problema del Mezzogiorno d'Italia tra i punti centrali dei programmi e dell'azione di governo, quale cardine imprescindibile della politica di sviluppo generale del paese. A tal proposito, Saraceno sostenne che: "(...) una zona rimasta economicamente in ritardo non potrà mai avviare un processo di sviluppo, se appropriati incentivi non vengano introdotti per pareggiare in qualche modo i motivi di vantaggio di cui fruiscono le zone già sviluppate" (Saraceno, 1963); cosicché

⁷ Cfr. AAVV, 2018, *Rapporto SVIMEZ 2018 L'economia e la società del Mezzogiorno*.

⁸ A. ACCETTURO, G. DE BLASIO, (2019), "Morire di aiuti", IBL Libri.

⁹ Il conflitto fra la gestione manageriale dell'impresa pubblica e l'influenza del potere politico è stato così risolto attraverso il ricorso ai suddetti oneri.

è necessario intraprendere speciali misure in quanto, qualora queste non fossero “(...) *adottate per aumentare la produttività delle sezioni più deboli dell'economia integrata, lo sviluppo di queste sezioni non sarà facilitato, anzi sarà probabilmente ostacolato dalla messa a contatto con l'economia più forte*” (Saraceno, 1961).

In particolare, Saraceno supportò la formazione del capitale di rischio nel Mezzogiorno, la cui carenza da sempre ostacolava la gemmazione spontanea d'impresa; al contrario di quanto avvenuto, invece, nel Centro-Nord, dove l'ambiente era più favorevole allo sviluppo dell'imprenditorialità minore (Varaldo, 1995; Mariti, 1988). Per Saraceno occorreva superare gli ostacoli all'acquisizione di mezzi propri nelle aree del Mezzogiorno e l'azione pubblica doveva agevolare finanziariamente la nascita delle imprese, predisponendo incentivi al capitale di rischio, agli investimenti ed all'esercizio d'impresa (Saraceno, 1986).

Il concetto si avvicina al principio delle esternalità e dei beni pubblici. Le esternalità, in particolare, sono di solito definite quali effetti collaterali e non intenzionali della produzione e del consumo, che possono influenzare, positivamente o negativamente, i terzi. Tali esternalità si possono determinare in un territorio particolarmente deficitario di infrastrutture e risorse, influenzando negativamente la crescita e lo sviluppo dei propri agenti; al pari, l'attività di un agente (impresa) potrebbe provocare una perdita di benessere per un altro agente (consumatore), immettendo in atmosfera fattori inquinanti che, direttamente o indirettamente, ne pregiudichino la salute.

Al fine di risolvere queste problematiche, gli studiosi di economia ambientale hanno introdotto meccanismi in grado di modificare il mercato, decidendo, a livello centrale, il valore dei servizi ambientali e assicurando che questi siano inclusi nei prezzi dei beni e dei servizi. L'approccio in questione, noto come *approccio degli incentivi fondati sul mercato* (Turner et al., 2003), si basa sulla creazione di un mercato virtuale orientato a correggere il fallimento del mercato, costringendo gli inquinatori ad internalizzare i costi di sfruttamento, o di degrado delle risorse ambientali. Tale meccanismo, più noto come *Emission Trading*, si collega alla logica dell'intervento dello Stato nelle economie delle aree depresse pur se con le dovute proporzioni¹⁰.

In altri contesti i risultati appaiono più incoraggianti. Il programma della Tennessee Valley Authority (TVA) degli Stati Uniti è stato il più importante e generoso programma per lo sviluppo locale negli Stati Uniti. In una recente ricerca condotta confrontando la performance economica delle 163 contee trattate con quella delle contee appartenenti ad altre sei regioni che erano state individuate per partecipare a un programma simile nel periodo 1940-2000, Kline e Moretti (2014)¹¹ hanno evidenziato come la TVA sia stata efficace nel promuovere l'industrializzazione dell'area. La ricerca ha mostrato una crescita industriale anche dopo la fine del trattamento. Altre ricerche hanno dimostrato che i risultati positivi si sono registrati prevalentemente in regioni ben amministrate e con una forza-la-

¹⁰ Sul punto va, tuttavia osservato che mentre con il meccanismo dell'Emission Trading i costi dell'imperfezione del mercato sono a carico dell'impresa stessa, nel caso di specie dell'intervento straordinario ha ribaltato i costi relativi al fallimento del mercato sullo Stato medesimo, e non sull'impresa, generando di fatto le condizioni che, nel tempo, hanno amplificato quei fattori che avevano, a suo tempo, determinato il fallimento del mercato e posto le basi per una netta separazione tra imprenditorialità e cultura imprenditoriale.

¹¹ KLINE P., MORETTI E., 2014, *Local economic development, agglomeration economies and the big push: 100 years of evidence from the Tennessee Valley Authority*, in *Quarterly Journal of Economics*, 129, n. 1, 2014, pp. 275-331

voro istruita; nelle altre regioni dove il livello di istruzione è più basso e la qualità dell'amministrazione meno incisiva l'impatto sulle performance è apparso meno significativo¹².

2.2. La prospettiva aziendalista

Su queste tematiche, pur se in una fase iniziale, il pensiero di un giovane Golinelli (1970) rifletteva sulla validità dell'intervento pubblico quale soluzione in grado di creare, nel tempo, le premesse per una crescita imprenditoriale del Mezzogiorno, salvo poi pentirsi, a distanza di anni, quando dichiarò di avvertire una “*profonda delusione per quella esperienza*” (1991, p. 62). Delusione manifestata, qualche anno prima, anche da Pasquale Saraceno che, in una relazione sull'unificazione economica italiana, esprime la sua forte delusione per “*un processo ancora lontano dal compimento, nonostante siano passati già 120 anni dall'unificazione politica*”.

Golinelli, dunque, come Saraceno, riconobbe i limiti della politica pubblica fino a quel momento perseguita, largamente incentrata sul trasferimento di risorse finanziarie attraverso il finanziamento agevolato; entrambi anticiparono la consacrazione ufficiale del fallimento della politica meridionalista, decretata dal legislatore con la cancellazione (L. 488/92) dell'intervento straordinario per il Mezzogiorno (Golinelli, 1980, pp. 135-138).

I contributi di Saraceno e di Golinelli aprono, dunque, il dibattito verso una prospettiva sicuramente più micro-economica, ovvero focalizzata sull'analisi dell'impatto che le politiche di intervento esercitano sul comportamento delle organizzazioni e della propensione al rischio da parte degli imprenditori.

In quest'ottica la letteratura ha affrontato lo studio dell'impatto, diretto o indiretto, che le politiche di intervento possono determinare sui comportamenti imprenditoriali; già nel 1974, in particolare, Anne Krueger evidenziava il fatto che i contributi pubblici a sostegno dell'economia potessero generare effetti indesiderati sui comportamenti degli individui e delle organizzazioni inducendo, di fatto, fenomeni di bassa coesione sociale e di minore propensione al rischio imprenditoriale¹³ determinando, di fatto, un deterioramento del *capitale sociale* del territorio destinatario di contributi¹⁴. Tali considerazioni sono state confermate da una recente ricerca condotta attraverso una serie di indicatori riferibili

¹² BECKER S., EGGER P., VON EHRLICH, M., 2010, *Going NUTS: the effects of EU Structural Funds on regional performance*, in *Journal of Public Economics*, 94, n. 9-10, pp. 578-590; BECKER S., EGGER P., VON EHRLICH, M., 2012, *Too much of a good thing? On growth effects of the EU's regional policy*, *European Economic Review*, 56, n. 4, pp. 648-668; BECKER S., EGGER P., VON EHRLICH, M., 2013, *Absorptive capacity and the growth effects of regional transfers: a regression discontinuity design with heterogeneous treatment effects*, in *American Economic Journal: Economic Policy*, 5, n. 4, 2013, pp. 29-77.

¹³ Anne O. Krueger, *The Political Economy of the Rent-Seeking Society*, in *American Economic Review*, 64, n. 2, 1974, pp. 291-303

¹⁴ Una funzione rilevante nella produzione di beni e servizi è svolta anche dalla fiducia diffusa tra gli elementi di un tessuto sociale, dalla propensione alla cooperazione e all'azione collettiva, dall'impegno civile. È proprio all'insieme di questi elementi che si fa generalmente riferimento con l'espressione “capitale sociale”. Per Putnam il capitale sociale è “l'insieme di fiducia, norme e reti in grado di migliorare l'efficienza della società”. Cfr. PUTNAM R. (1993), *Making democracy work: Civic tradition in modern Italy*, Princeton University Press, Princeton. Fukuyama lo individua ne “l'insieme di norme e regole non codificate e condivise che permettono ai membri di un gruppo di cooperare l'uno con l'altro”. Cfr. FUKUYAMA F., 1999, *The great disruption*, Simon and Schuster, New York. Nella sintesi dell'OCSE il capitale sociale è l'insieme di “reti associate a norme, valori e intese condivise che facilitano la cooperazione all'interno o tra i gruppi” (OECD, 2001).

alla fiducia nei confronti degli altri e alla diffusione della cooperazione. I risultati hanno mostrato che i trasferimenti agevolativi a sostegno delle Regioni europee meno sviluppate hanno avuto un effetto negativo sulle dotazioni di fiducia e correttezza tra individui.

In Italia, ad esempio, tali considerazioni hanno trovato ampio riscontro nei fatti e sono state ampiamente verificate attraverso specifiche ricerche empiriche; la maggior parte di esse ha, infatti, mostrato i limiti del funzionamento dell'intervento straordinario. Nel recente contributo di Accetturo et al. (2019), comparando un campione di imprese estratto all'interno della graduatoria delle imprese richiedenti i contributi ex L. 488, si argomenta che gli incentivi avrebbero indotto solo ed esclusivamente effetti di anticipazione delle decisioni d'investimento. Nel periodo triennale di validità delle agevolazioni, infatti, la variazione dello stock di capitale delle imprese assegnatarie risulta in media superiore a quello delle imprese escluse (ma presenti in graduatoria)¹⁵; alla scadenza del periodo, tuttavia, le imprese beneficiarie riducono significativamente il volume degli investimenti, portandoli in media a livelli inferiori a quelli delle imprese che non avevano beneficiato delle agevolazioni determinando, di fatto, un risultato a somma zero.

Il risultato non cambia se si guarda ad altre tipologie di interventi agevolativi stanziati dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MIUR) per il finanziamento di programmi di ricerca industriale e di innovazione tecnologica delle imprese. In dettaglio, pur partendo da una logica differente¹⁶, gli effetti sono apparsi fallimentari tanti quanto quelli dei precedenti interventi della L. 488.

Allo stesso modo, in un lavoro in corso di pubblicazione Crescenzi et al., (*forthcoming*), utilizzando una simile metodica, sostengono che l'effetto di questi incentivi non hanno alcun impatto sugli indicatori di performance, come ad esempio gli investimenti, il valore aggiunto e l'occupazione. I risultati ottenuti evidenziano che, in media, il programma non ha determinato vantaggi alle imprese beneficiarie dei contributi. Nella stessa ricerca gli Autori, nel differenziare gli effetti a seconda delle caratteristiche dei progetti e delle imprese, hanno verificato che la partecipazione di un organismo di ricerca a un progetto è sicuramente un elemento associato a un maggiore effetto sull'occupazione, ma non a miglioramenti riferibili agli investimenti e al valore aggiunto. Inoltre, la dimensione collaborativa non sembra un aspetto importante: anzi, è dato evidenziare che l'efficacia dei progetti che riguardano un elevato numero di imprese è più bassa, sia per il valore aggiunto

¹⁵ Il campione è ottenuto estraendo dalla graduatoria di imprese richiedenti il finanziamento basato su L. 488/92 un sotto campione di imprese beneficiarie comparato con un sottocampione di imprese presenti in graduatoria ma non assegnatarie dei contributi. Su tale metodo gli Autori scrivono che “per misurare quindi l'effetto del sussidio, un eventuale confronto tra un'impresa che ha ottenuto il contributo e un'altra qualsiasi potrebbe avere poco senso... Una strada percorribile è invece quella di sfruttare le graduatorie al cui interno è possibile identificare le imprese più simili (se non altro perché tutte interessate a ricevere l'aiuto, dato che lo hanno richiesto) e se ci concentriamo su quelle appena al di sopra e appena al di sotto della linea di demarcazione costituita dal vincolo delle risorse, abbiamo la possibilità di confrontare imprese, rispettivamente finanziate e no, che sulla base del punteggio loro attribuito differiscono per poco. Siamo quindi in grado di misurare l'effetto del sussidio da solo, non contaminato dalla distorsione da selezione, visto che le imprese vicine alla soglia sono molto simili” (Accatturo e De Blasio, 2019, pp. 33-34).

¹⁶ Gli interventi a sostegno della ricerca industriale e dell'innovazione tecnologica per le imprese hanno ispirato i recenti interventi di *Smart Specialisation Strategy* il concetto di *Smart Specialisation Strategy* (SSS) è stato elaborato a livello europeo e indica strategie d'innovazione – flessibili e dinamiche – concepite a livello regionale, ma valutate e messe a sistema a livello nazionale con l'obiettivo di: evitare la frammentazione degli interventi e mettere a sistema le politiche di ricerca e innovazione.

sia per l'occupazione, di quella relativa a progetti con meno partecipanti. Guardando i settori e distinguendo tra quelli altamente innovativi (ad esempio ICT, materiali avanzati, salute dell'uomo e biotecnologie, aerospazio e aeronautica) e gli altri, i risultati sono addirittura più favorevoli per questi ultimi.

2.3. Asimmetria informativa e sviluppo di comportamenti opportunistici

I sussidi pubblici allo sviluppo ed alla crescita economica in alcuni casi oltre a non produrre effetti sperati hanno avuto conseguenze negative sul comportamento degli imprenditori. L'idea sostenuta da parte della letteratura è che “...un territorio sussidiato potrebbe “assuefarsi” all'aiuto pubblico e perdere, di conseguenza, ogni ulteriore stimolo alla crescita; gli imprenditori locali potrebbero scegliere di vivere di contributi pubblici senza, invece, doversi ingegnare e innovare per sopravvivere alle pressioni concorrenziali¹⁷. In quest'ottica si argomenta che le politiche assistenziali possano minare la formazione del capitale sociale del territorio pregiudicando in tal modo la produttività del lavoro, la propensione all'imprenditorialità, nonché la propensione stessa da parte delle imprese alle attività di ricerca e sviluppo.

Sull'argomento interessante e di aiuto risulta la letteratura che ha esaminato il rapporto tra asimmetria informativa e sviluppo di comportamenti opportunistici tra gli attori in gioco. Con riferimenti a quest'ultimi aspetti interessante è la letteratura sul *rentseeking* utilizzato per indicare il fenomeno che si verifica quando un'organizzazione cerca di ottenere un guadagno mediante l'acquisizione di una rendita economica attraverso lo sfruttamento dell'ambiente economico, piuttosto che mediante la conclusione di transazioni economiche e la produzione di valore aggiunto. Il fenomeno del *rentseeking* è stato formalmente identificato la prima volta in connessione con i monopoli da Tullock (1967)¹⁸. La parola “rendita” assume significato nell'interpretazione di Smith nella sua divisione dei redditi in profitti, salari e rendite¹⁹. Il comportamento del *rentseeking* è distinto in ambito accademico da quello del *profit seeking* in cui i soggetti cercano di trarre valore ponendo in essere transazioni di mutuo beneficio.

Da un punto di vista teorico, l'azzardo morale del *rentseeking* può essere considerevole. Se «comprare» un ambiente regolamentare favorevole è meno costoso che rendere più efficiente la produzione, un'impresa sceglierà la prima opzione, raccogliendo redditi senza alcun rapporto e senza alcun contributo alla ricchezza o al benessere totale. Ciò risulta in un'allocazione subottimale delle risorse – i soldi vengono spesi per lobbisti e contro-lobbisti piuttosto che nella ricerca e sviluppo, nella ricerca dell'innovazione – che non crea valore aggiunto. Sul punto la ricerca condotta da Accetturo et al., (2014)²⁰, nel valutare quanto la disponibilità di finanziamenti favorisca l'insorgere di fenomeni di *rentseeking*, ha

¹⁷ A. ACCETTURO, G. DE BLASIO, (2019), *op. cit.*

¹⁸ GORDON TULLOCK, (1967), *The Welfare Costs of Tariffs, Monopolies, and Theft in Western Economic Journal*, vol. 5 (n. 3), 1967. Pagg. 224-232. DOI 10.1111/j.1465-7295.1967.

¹⁹ KELLEY L. ROSS (2010), *Rent-Seeking, Public Choice, and The Prisoner's Dilemma*, su *friesian.com*.

²⁰ ANTONIO ACCETTURO, GUIDO DE BLASIO, LORENZO RICCI (2014), “A Tale of an Unwanted Outcome: Transfers and the Local Endowments of Trust and Cooperation”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 102, pp. 74-89.

dimostrato che i trasferimenti finanziari hanno avuto un effetto negativo sulla dotazione di fiducia e sulla correttezza tra individui. La letteratura, tuttavia, non sempre è apparsa concorde con le considerazioni precedentemente richiamate. Con riferimento ai finanziamenti a favore della ricerca e dell'innovazione alcuni autori hanno sostenuto l'utilità ed addirittura la necessità del finanziamento pubblico che può rappresentare un volano per la crescita intelligente, inclusiva e sostenibile. In tale direzione si collocano la Strategia Europa 2020, che si è posta come obiettivo quello di riallineare tutti i paesi dell'Europa alla spesa media in termini di Ricerca e Sviluppo.

In quest'ottica i rapporti di ricerca condotti dall'Unione Europea hanno individuato quattro criticità importanti sulle quali intervenire: basso livello europeo degli investimenti in nuova conoscenza; ridotta capacità di trasformare la ricerca in innovazione a favore del sistema produttivo; scarsa possibilità di accesso ai finanziamenti in termini di R&D; eccessiva frammentazione ed inefficacia della spesa pubblica. Le motivazioni di tale strategia sono in linea con le affermazioni di Arrow (1962), il quale sostenne che le imprese lasciate da sole ad investire nel mercato dell'innovazione non sempre riescono a raggiungere gli obiettivi desiderati, soprattutto per le problematiche connesse agli aspetti finanziari (Lucas, 1988; Romer 1990, Barro 1991). Sul punto parte della letteratura sostiene che l'elevato assorbimento di risorse finanziarie per la progettazione e lo sviluppo dell'innovazione può essere risolto, o con la costituzione di riserve ad hoc predefinite, ovvero con l'erogazione di fondi pubblici che, per fornendo risorse finanziarie aggiuntive, consentono alle imprese di intraprendere percorsi innovativi senza pregiudicare gli equilibri finanziari dell'impresa.

Le teorie a supporto si riferiscono agli studi sugli Slack finanziari¹, (si veda ad esempio Renzi, 2012; Noria e Gulati, 2017; Orlando et al., 2016), che sembrano porre le basi del policy design dei finanziamenti per la R&D definiti nel programma Horizon 2020

In tali casi l'intensità del finanziamento pubblico è stata collegata al concetto di Technology Readiness Level (TRL), che si può tradurre con Livello di Maturità Tecnologica; tale metodologia consente di stimare il grado di maturità di una tecnologia presente sul mercato tale per cui più il grado di TRL è basso, più la tecnologia è lontana dal mercato e, quindi, più è alta la necessità di finanziamento senza la quale sarebbe difficile e diremo pericoloso per le imprese avviare un percorso di innovazione.

Tali considerazioni sono confermate anche nel recente lavoro presentato da Angelo Castaldo al Forum della Pubblica Amministrazione² in cui l'Autore sostiene le ragioni dell'intervento a sostegno della Ricerca e Sviluppo per innalzare la capacità competitiva delle imprese. Tuttavia il rischio e l'incertezza dei progetti di ricerca di per se rappresenta un freno alla propensione ad intraprendere tali forme di investimento che, per loro natura, sono difficilmente valutabili data l'elevata asimmetria informativa (Akerlof, 1970), che accompagna le complesse relazioni tra i soggetti deputati all'erogazione e quindi al controllo del finanziamento e gli utilizzatori finali. Da ciò si concorda nel ritenere che nonostante la

¹ Negli studi di management lo slack organizzativo identifica risorse in esubero rispetto al normale svolgimento dell'attività d'impresa. L'eccedenza di risorse assume una valenza positiva in termini, soprattutto, di potenziale flessibilità della struttura aziendale rispetto alla dinamicità del contesto ambientale e ai processi innovativi d'impresa. Parallelamente, la formazione di risorse slack implica due principali effetti negativi: minore efficienza economica di breve periodo; maggiore volatilità delle performance attese. A. Renzi, 2012.

² CASTALDO A., *Misure di sostegno alla RS&I: le ragioni dell'intervento pubblico e metodologie di valutazione*, Intervento Forum PA 24 maggio 2018.

necessità di programmare adeguati interventi a sostegno della R&D, non sempre è possibile stimarne l'efficacia e l'efficienza dell'intervento agevolativo dato il persistente elevato grado di opportunismo che potrebbe degenerare in fenomeni di rentseeking.

Tale opportunismo è facilitato, da un lato, dalle difficoltà di controllo intrinseche ai progetti di R&D che appaiono per loro natura di difficile valutazione; dall'altro, dall'elevata asimmetria informativa che si determina per la complessità stessa del processo di valutazione. Va, infatti, osservato che i meccanismi di valutazione utilizzati nei progetti finanziati per le attività di R&D devono prevedere una valutazione amministrativa ed una scientifica; la prima a carico di istituti specializzati, la seconda da parte di università ed esperti scientifici. L'elevata pluralità dei soggetti deputati al controllo amplifica l'asimmetria informativa determinando, di fatto, forme di opportunismo insite nella stessa relazione.

3. Theoretical speculations and propositions

Gli studi e le considerazioni teoriche poste alla base delle politiche di intervento pubblico qui esaminate sembrano assumere due dimensioni concettuali di fondo, differenti, ma tra loro anche complementari (Tav 1): da un lato quella più propriamente economica orientata ad indagare le *motivazioni* alla base dell'intervento pubblico e la relativa efficacia; la seconda, di stampo prettamente aziendalistico, focalizzata sulle conseguenze dell'intervento stesso, con riferimento al *comportamento* delle imprese.

In relazione alla prima dimensione la letteratura, pur motivando la necessità di intervento pubblico per l'incapacità del mercato di riparare ai deficit strutturali del contesto e delle imprese (carenze finanziarie connesse alla natura stessa degli interventi), sembrano concludere sui risultati fallimentari da esso ottenuti, data la persistente sopravvivenza di lacune socio-istituzionali, segnatamente in Italia nelle aree depresse del paese.

In relazione, invece, alla dimensione aziendalistica la letteratura contrasta la logica dell'intervento pubblico in quanto responsabile di generare, nelle imprese e negli imprenditori, fenomeni di opportunismo responsabili, da un lato, di azioni lesive della concorrenza e della crescita innovativa delle imprese, dall'altro, della riduzione dei livelli di fiducia, tra gli attori in gioco, necessari alla formazione di una dimensione di capitale sociale funzionale alla crescita ed allo sviluppo delle aree di riferimento.

Tav. 1: Una possibile tassonomia delle logiche alla base degli interventi pubblici

	Visione esogene all'impresa (il fallimento del mercato)	Visione endogene all'impresa (default finanziario e opportunismo)
Approccio economico	Per assolvere all'assenza, o al fallimento del mercato l'intervento dello Stato, in luogo di quello dell'impresa, risulta inefficace o controproducente, se praticato in assenza di un elevato livello sia di istruzione sia di qualità amministrativa delle Pubbliche Amministrazioni; ciò indipendentemente dalla natura dell'intervento stesso.	Il finanziamento pubblico per il sostegno della Ricerca e dell'innovazione è motivato dalla necessità di abbassare il rischio di default finanziario dell'impresa e di stimolo all'innovazione, ma espone lo Stato al rischio di rent-seeking che può essere ridotto ingegnerizzando i processi di controllo ex ante ed ex post
Approccio aziendalistico	La presenza di agevolazioni pubbliche a sostegno dello sviluppo economico, in contesti di bassa qualità istituzionale, può pregiudicare il sorgere di comportamenti orientati alla fiducia tra gli operatori economici del tessuto sociale di un territorio; con ciò riducendo la propensione ad adottare comportamenti orientati alla cooperazione e all'azione collettiva.	L'erogazione di agevolazioni pubbliche per lo sviluppo economico può ingenerare fenomeni di opportunismo e di rentseeking. Tali fenomeni sono più evidenti in situazioni di elevata asimmetria informativa tra gli attori della catena: Stato, Addetti al controllo amministrativo e scientifico, imprese

Fonte: ns. elaborazione

Indipendentemente dalle logiche alla base dei differenti studi richiamati in letteratura, va osservato che le conclusioni sull'inefficacia delle politiche pubbliche a sostegno dello sviluppo e dell'innovazione in Italia ed in altri contesti similari come la Germania³, non appaiono confermate in altri contesti, che si caratterizzano riportare risultati più virtuosi; è il caso di quello americano e del Regno Unito⁴.

³ In Germania uno degli interventi più noti è la Zonenrandgebiet, politica messa in atto agli inizi degli anni Settanta nella Germania Ovest al fine di favorire la localizzazione di imprese e famiglie sulla cortina di ferro, lungo la linea di confine con l'allora Repubblica Democratica Tedesca e la Cecoslovacchia. "La Zonenrandgebiet constava in un mix di esenzioni fiscali e incentivi diretti agli investimenti per le imprese che, inoltre, avevano una corsia preferenziale negli appalti pubblici. La politica prevedeva anche investimenti pubblici diretti in infrastrutture pubbliche e trasferimenti alle famiglie. "I risultati mostrano come questa politica abbia determinato uno spostamento delle attività economiche dalle aree non trattate a quelle trattate, con un effetto complessivo pressoché nullo. Cfr. VON EHRLICH M., SEIDEL T., *The persistent effects of place-based policy: evidence from the "West-German Zonenrandgebiet"*, in *American Economic Journal: Economic Policy*, 10, n. 4, 2018, pp. 344-374.

⁴ La Regional Selective Assistance (Rsa) del Regno Unito fornisce sussidi alle imprese che decidono di localizzarsi nelle aree depresse; la Rsa, al pari della 488, finanzia gli investimenti con l'obiettivo di accrescere i livelli occupazionali e attrarre investimenti dall'esterno. L'impatto in termini di performance finale è stato positivo, ma molto piccolo nelle scelte di localizzazione delle imprese (sia britanniche che estere). Un altro studio ha valutato l'impatto della Rsa sulla performance aziendale trovando risultati decisamente più incoraggianti. La politica ha determinato un incremento dell'occupazione del 43% risultando maggiore per le aziende con meno

Per poter comprendere fino in fondo tali differenze si è ritenuto opportuno recuperare le considerazioni alla base degli studi sulla Corporate Governance i cui contributi hanno chiarito quanto le diversità politiche, giuridiche, sociali e culturali abbiano influenzato il prevalere di meccanismi e forme di governo differenti.

In Italia come in Germania, ad esempio, la presenza di una cultura di stampo bank-based, fondata sulla logica del CivilLaw⁵ in cui la proprietà è vista come una community, potrebbe condizionare l'efficacia di politiche a sostegno della crescita e dello sviluppo dato il persistere di una cultura imprenditoriale evidentemente poco orientata al rischio ed al mercato. In quest'ottica si creerebbero condizioni più favorevoli alla diffusione di comportamenti opportunistici da parte delle imprese inducendo, in tal modo, l'insorgere di fenomeni di rent-seeking.

Al contrario in altri paesi come l'America ed il Regno Unito, in cui prevale l'impostazione tipica del Common Law⁶ la proprietà è vista come un bene da scambiare e non da detenere per le future generazioni; l'impostazione, tipicamente liberale, è quella *market based* che si apre alle interpretazioni del *market for corporate control* in cui l'efficienza del mercato riesce a riparare agli squilibri indotti dagli errati comportamenti degli attori in gioco.

Confidando in tali interpretazioni non è possibile, quindi, progettare specifiche azioni di sostegno allo sviluppo economico indipendentemente dalle caratteristiche del territorio di destinazione. Gli studi sulla Corporate Governance, ad esempio, hanno chiaramente evidenziato l'impossibilità e diremo anche l'inutilità di pervenire ad un sistema di corporate governance globale date le diversità culturali giuridiche sociali ed economiche dei vari sistemi capitalistici mondiali. I sistemi di corporate governance sono, infatti, influenzati dai contesti politico-istituzionali nei quali si formano le regole e le norme per il governo dell'impresa. Le specificità di ogni sistema di Corporate governance sono riconducibili al processo evolutivo attraverso il quale si combinano, nel tempo, i diversi elementi del contesto politico-istituzionale con quelli socio-culturali. Per fare degli esempi la cultura anti-monopolistica degli Stati Uniti ha favorito la nascita di imprese ad azionariato diffuso con una cultura fortemente orientata al rischio; al pari l'etica protestante del lavoro in Germania ha favorito la nascita di un sistema basato sulla co-gestione e sul concetto etico d'impresa; infine la concezione del lavoro nei paesi latini ha favorito l'emergere di uno

di 150 addetti; anche l'impatto sugli investimenti delle imprese più piccole è significativo. La Rsa, inoltre, non sembra aver generato effetti di spiazzamento rispetto alle altre aziende già presenti sul territorio, determinando, invece, una riduzione del tasso di disoccupazione nelle aree coinvolte. Cfr. Deveraux M., Griffith R., Simpson H., 2007, *Firms location decision, regional grants and agglomeration externalities*, in *Journal of Public Economics*, 91, n. 3-4, 2007, pp. 413-435; Chiara Criscuolo C., Martin R., Overman H., Van Reenen J., 2019, *Some Causal Effects of an Industrial Policy*, in *American Economic Review*, 109, n. 1, 2019, pp. 48-85.

⁵ **Civil law**: si è sviluppato sulla base del diritto romano (Corpus juris di Giustiniano), fondato su di un'ampia elaborazione dottrinale. La proprietà è considerata un diritto assoluto dell'individuo. Tale diritto ha per oggetto la cosa materiale di cui il proprietario può godere e disporre. La proprietà dell'impresa viene interpretata come una «community», per cui i soggetti proprietari identificano le proprie sorti con quelle dell'impresa.

⁶ I sistemi common law si sono sviluppati sulla base delle consuetudini, pre-esistenti alle regole scritte. La proprietà è considerata una «commodity», un bene da scambiare sul mercato. La proprietà, quindi, è dotata di un valore a sé stante, ossia caratterizzata da un prezzo e da un mercato di riferimento; ciò giustifica l'orientamento speculativo della proprietà, interessata esclusivamente al residuo, ovvero a lucrare sulla differenza di prezzo delle azioni

spirito imprenditoriale fortemente individualista ed opportunistico legato emotivamente agli interessi familiari, piuttosto che quelli della società⁷.

In Italia, in particolare, Alesina & Ichino (2009), ritengono che la deficitaria gestione delle risorse umane abbia influenzato anche le logiche alla base delle politiche occupazionali, spesso guidate da motivazioni puramente redistributive, di sostegno delle prospettive occupazionali delle aree in ritardo, e non di fornitura di servizi pubblici essenziali per la vita di un territorio e, quindi, di risposta immediata ad una carenza manifestatasi nel territorio. Logiche quest'ultime, legate anche alle tradizioni culturali di stampo religioso⁸.

Su tali argomentazioni, nel tentativo di elaborare le nostre considerazioni, si è ritenuto opportuno recuperare una parte di letteratura che solo apparentemente risulta distante dalla nostra *research question*. Ci si riferisce, in particolare, da un lato, alla letteratura sulla corporate governance con riferimento segnatamente ai meccanismi comportamentali dei soggetti deputati al governo ed al controllo dell'impresa; dall'altra agli studi che hanno introdotto nuovi paradigmi per una gestione efficace ed efficiente dell'impresa pubblica. In relazione a quest'ultimi il riferimento è al filone di studi sul New Public Management (NPM)⁹ che nell'interpretazione di uno dei suoi padri fondatori (Hood, 1991) pone le basi, da un lato, per la definizione di obiettivi chiari, collegati a standard e misure di performance e dall'altro, per una corretta allocazione delle risorse basate su meccanismi di premialità in relazione alla performance; il tutto attraverso la creazione di un sistema in grado di valutare le stesse performance secondo una logica meno burocratica e più basata su un meccanismo suddiviso in unità e agenzie che si interfacciano su basi contrattuali secondo una logica principal-agent. In questa direzione risultano interessanti le novità introdotte dal filone del NPM e segnatamente gli studi che segnano il passaggio dal NPM al Public Governance con cui l'ottica si sposta dal recupero di efficienza (tipica del NPM) a quello di efficacia con riferimento ad obiettivi sociali, economici e istituzionali. Tale passaggio segna evidentemente il superamento dello Stato Nazionale verso una Pubblica Amministrazione attiva e partecipativa.

⁷ Sul punto si veda S. ESPOSITO DE FALCO, 2014, *La corporate Governance per il governo dell'impresa*, McGrawHill.

⁸ Questo filone di studi, molto critico nei confronti dell'intervento pubblico, ribadisce che l'intervento pubblico in Italia e nel Sud in particolare, non ha mai prodotto ricadute sull'occupazione e sulla crescita dei relativi indotti, tali da essere giudicate economicamente valide. Tali aiuti hanno, invece, favorito la classe politica locale, che ha potuto gestire, attraverso questi fondi, la rielezione politica, fomentando la corruzione e l'illegalità. Il nodo di fondo, insomma, non è la disponibilità di risorse economico-finanziarie, ma la capacità di spesa della politica pubblica locale meridionale. Secondo Carlo Triglia, direttore del Centro europeo di studi sullo sviluppo locale e regionale, il fallimento dell'intervento pubblico affonda le sue radici nel "perverso rapporto che si è venuto a creare fra politica nazionale e amministrazioni locali per mere ragioni di consenso" (2012). Il problema è che la "politica" ricerca il consenso e per farlo non riesce a selezionare le priorità, con la conseguente erogazione di agevolazioni a vasti strati dell'economia, con la conseguente frammentazione degli interventi e la dispersione delle risorse; dall'altro, ciò è amplificato proprio dalla mancanza di una chiara individuazione a livello nazionale delle priorità, per cui spesso al policy maker regionale, anche laddove ben intenzionato, viene a mancare la struttura portante cui connettere le misure regionali (Cannari et al., 2010).

⁹ Emerge come una corrente di riforme, avviata tra la fine degli anni '70 e l'inizio degli anni '80 nel Regno Unito, in Australia, nella Nuova Zelanda e poi diffusa in numerosi paesi dell'Ocse; negli Stati Uniti, il NPM prima si fa strada in alcune amministrazioni locali poste in tensione da crisi finanziarie e viene più tardi promosso a livello Federale con il movimento Reinventing Government.

Provando ad incrociare le considerazioni alla base dei filoni teorici precedentemente descritti è possibile individuare alcune traiettorie funzionali all'introduzione di meccanismi correttivi, tali da rendere le politiche di intervento pubblico più efficaci ed efficienti.

In particolare con riferimento ai *comportamenti* indotti dalle politiche di intervento l'idea è quella di ri-progettare le politiche di intervento in considerazione delle diverse forme di opportunismo *pre* e *post* contrattuale:

1. *Meccanismi di controllo legati all'opportunismo post-contrattuale*. L'opportunismo post contrattuale, ovvero rischio morale o moral hazard, è una forma di opportunismo che induce gli attori a perseguire i propri interessi a spese della controparte. In tali situazioni parte della letteratura (Esposito De Falco, 1998; Eisehnardt, 1989) è concorde nel ritenere che le forme di opportunismo post contrattuale si contrastano con forme di controllo basate sui risultati. In sostanza il ricorso ad un controllo sui risultati è efficace quando: il principale mostra una certa neutralità al rischio, o addirittura se ne è avverso; in situazioni di maggiore conflitto di scopo tra principale ed agente; nei casi di risultati misurabili e di relazioni di agenzia di breve termine. Il controllo sui risultati, inoltre, dà importanza alle seguenti variabili strategiche: sistemi informativi e costi di acquisizione delle informazioni; rischio legato all'incertezza ambientale; elevato livello degli incentivi. Tali forme di opportunismo sono prevalenti nei contesti bankbased in cui, data l'imperfezione del mercato (il mercato è più latente), l'avversione al rischio dell'agente (l'imprenditore è meno orientato al rischio), è opportuno ricorrere ad un controllo basato sui risultati mediante l'istituzione di sistemi informativi intelligenti in grado di costruire griglie di affidabilità delle imprese nell'utilizzo dei fondi pubblici sulla base dei risultati di performance ottenuti nella gestione dei fondi. Circa la natura degli incentivi l'idea è quella di ridurre, salvo rari casi, gli interventi agevolativi a fondo perduto, a favore di interventi automatici quali il credito d'imposta¹⁰ ed il *Patent box*¹¹, che sono entrambe tra le più significative misure introdotte dallo Stato per incentivare le attività di ricerca e sviluppo e il conseguente vantaggio competitivo delle imprese.

¹⁰ Il credito d'imposta per la ricerca, rafforzato dalla legge di bilancio del 2017, è un'agevolazione su investimenti di Ricerca e Sviluppo non ricorrenti, o di routine, che siano, quindi, portatori di un reale progresso scientifico e tecnologico ed il cui scopo consista nella risoluzione di un problema scientifico o tecnologico su base sistematica. Il credito d'imposta R&S agevola, dunque, tutte le attività, sia svolte direttamente all'interno dell'impresa, sia commissionate a terzi, ricollegabili a progetti che presentino effettivi contenuti di ricerca e sviluppo e che quindi presentino, quale che sia il settore di appartenenza e il prodotto o processo oggetto d'innovazione, un apprezzabile o significativo elemento di novità per il mercato in cui opera l'azienda.

¹¹ Il patent box rappresenta, al pari, un nuovo regime di tassazione agevolata su base opzionale per i redditi derivanti dall'utilizzo di beni immateriali. L'opzione per la tassazione agevolata ha una durata di 5 periodi d'imposta, e consente di escludere dalla base imponibile - ai fini delle imposte sui redditi e dell'IRAP - una quota del reddito derivante dall'utilizzo (diretto o indiretto) dei beni immateriali. Il meccanismo fonda su basi prevalentemente negoziali tra l'imprenditore ed l'Agenzia dell'Entrate con la quale, attraverso uno specifico accordo di ruling, è possibile determinare in automatico, anno per anno fino a cinque anni, il coefficiente che, applicato ai risultati d'esercizio, determinerà il bonus fiscale di competenza. Si tratta, dunque, di un incentivo fiscale che premia le imprese che investono in marchi, modelli, design, know-how, ovvero nelle attività immateriali. L'incentivo, in sostanza, consiste in una detassazione del sovra reddito generato dall'utilizzo dell'intangibile. La complessità del meccanismo è quella di riuscire a determinare il nexus approach, ovvero a stabilire una correlazione tra spese di ricerca e sviluppo, bene intangibile e reddito da esso derivato. La metodologia, di per sé complessa, mira a stabilire una relazione di tipo economico-contabile non già tra le spese, il bene intangibile e il reddito, ma tra le spese, il prodotto derivante dallo sfruttamento di uno o più beni intangibili, e il reddito che ne deriva.

Quanto qui esposto, ci porta a definire la prima proposition:

P1: *In sistemi bankbased in cui l'imperfezione del mercato e l'avversione al rischio dell'agente è più alta, le politiche di intervento pubblico per lo sviluppo economico e l'innovazione possono determinare situazioni di opportunismo di tipo post-contrattuale, che vanno contrastate con meccanismi di controllo basati sui risultati mediante l'istituzione di sistemi informativi di comparazione con le performance aziendali.*

2. *Meccanismi di controllo legati all'opportunismo pre-contrattuale:* l'opportunismo pre-contrattuale si manifesta in situazioni ex ante l'erogazione del finanziamento e possono generare rischio di selezione avversa. In tal caso la forma di controllo più opportuna è quella basata sui comportamenti adatti in situazioni di massima efficienza dei sistemi informativi, ed in situazioni di agenti avversi al rischio. A tal proposito va precisato che le strategie di controllo basate sui comportamenti dell'agente devono necessariamente correlarsi con la predisposizione di vincoli ex ante che il principale può imporre alla discrezionalità dell'agente. Pertanto la strategia di controllo basata sui comportamenti deve essere adottata in stretta connessione con la programmazione di regole e procedure. L'opportunismo pre-contrattuale si manifesta più facilmente in contesti *market based* in cui il meccanismo di coordinamento e controllo è affidato al mercato. Data la presunta maggiore efficienza del mercato, nonché una maggiore propensione al rischio da parte dell'agente, è necessario controllare le forme di opportunismo pre-contrattuale mediante meccanismi di controllo sui comportamenti. In questi casi è opportuno che le politiche di intervento pubblico adottino meccanismi di *disclosure* e di *compliance* trasparenti, capaci di ridurre le asimmetrie informative e gli atteggiamenti opportunistici scaturenti dalla evidente frammentazione in atto nel complesso sistema di fondi pubblici deputati alla ricerca¹². Recenti evidenze, infatti, suggeriscono l'utilizzo di adeguati codici e meccanismi capaci di riallineare le relazioni tra *principal* (soggetti istituzionali che erogano le agevolazioni) ed *agent* (imprese che utilizzano le agevolazioni), introducendo best practices e sistemi di corporate governance orientati a garantire idonei sistemi di riequilibrio delle relazioni in gioco. L'istituzione di un codice di autodisciplina che, per il tramite del virtuoso meccanismo *comply or explain*, consente all'impresa di auto-regolamentarsi potrebbe favorire una riduzione degli atteggiamenti opportunistici, ribaltando il sistema di controllo sul singolo beneficiario, che sarebbe costretto a dichiarare le motivazioni di comportamenti difforni dalle regole imposte.

¹² La frammentazione e la disomogeneità in materia di finanziamento pubblico alle imprese, costituiscono un dato certo ed incontestabile. Frammentazione che si può innanzi tutto riscontrare nell'assoluta sproporzione relativa al numero degli interventi di sostegno attivati all'interno dei differenti livelli di governo statale e regionale. E frammentazione che assume una ancora più spiccata valenza 'interna' alle stesse forme di finanziamento pubblico: una volta individuato il livello territoriale (l'origine 'pubblica': centrale, regionale, locale) cui spetta l'istituzione, la messa a disposizione delle risorse economiche, e la gestione della singola forma di sostegno imprenditoriale, ognuna di queste forme assume infatti denominazioni (contributi, sovvenzioni, agevolazioni, sussidi, garanzie, solo per esemplificare tra gli innumerevoli sostantivi utilizzati), destinatari (piccole e medie imprese, grandi imprese, imprese individuali, ancora soltanto in via esemplificativa), e finalità (territoriali, occupazionali, o tematiche: ambiente, ricerca ed innovazione, internazionalizzazione, tra le più rilevanti), che è materialmente impossibile sistematizzare. Cfr. Bottino G., Il finanziamento pubblico dell'economia: possibilità, condizioni e limiti, in M. CAFAGNO, F. MANGANARO, (a cura di), 2016, *L'intervento pubblico nell'economia*, Vol V.

In questa direzione è pensabile anche l'adozione di meccanismi di controllo indiretto dell'*Audit Certificate* per opera di un Revisore dei conti indipendente. Per audit certificate si intende, genericamente, la verifica, il controllo, la revisione e la valutazione di attività, tramite un esame metodologico delle procedure adottate, al fine di certificarne la corrispondenza e la conformità ai requisiti legali, alle politiche ed alle pratiche consolidate, e con l'obiettivo ulteriore di suggerire e proporre soluzioni alle eventuali criticità rilevate. Circa la natura degli incentivi questi potrebbero essere indistintamente sia nella forma del contributo in denaro alla spesa, che attraverso forme di de-tassazione. Sulla base delle considerazioni espresse, si propone:

P2: *In sistemi market based in cui in cui il meccanismo di coordinamento e controllo è affidato al mercato le politiche di intervento pubblico per lo sviluppo economico e l'innovazione possono determinare situazioni di opportunismo di tipo pre-contrattuale che vanno contrastate con l'adozione di codici di autodisciplina.*

Con riferimento, invece, alle *motivazioni* alla base delle politiche di intervento pubblico occorre esaminare il rapporto di agenzia sussistente tra lo Stato (Principal) e le imprese beneficiarie (Agent) in relazione alle rispettive dimensioni della forza contrattuale:

3. *Sistema ad elevata forza contrattuale da parte del Principal:* nei casi in cui il potere del Principal è più forte di quello dell'Agent è in atto una relazione sbilanciata tale per cui l'agente cercherà di fare leva sull'asimmetria informativa per ridurre la forza ed il potere del Principal. Tale situazione, tipica dei contesti bankbased, deve prevedere forme di coordinamento basate sul mercato in luogo della gerarchia; le politiche pubbliche a sostegno dello sviluppo economico devono necessariamente basarsi su meccanismi di coordinamento meno gerarchici e più flessibili, così da riequilibrare da un lato l'eccesso di potere gerarchico dello Stato e, dall'altro la atavica assenza del mercato. Un eccesso di procedure gerarchiche potrebbe compromettere, infatti, l'intera relazione già di per se appesantita dall'eccesso di potere del Principal. In quest'ottica appaiono giustificati gli interventi basati su procedure negoziali in cui le imprese (Agent) possono concordare con lo Stato (Principal) le direttive e le azioni di intervento. In questa direzione si colloca la strategia europea *Smart Specialisation Strategy* che indica strategie d'innovazione - flessibili e dinamiche - concepite a livello regionale ma valutate e messe a sistema a livello nazionale con l'obiettivo, da un lato, di evitare la frammentazione degli interventi e mettere a sistema le politiche di ricerca e innovazione; dall'altro, di sviluppare strategie d'innovazione regionali che valorizzino gli ambiti produttivi di eccellenza tenendo conto del posizionamento strategico territoriale e delle prospettive di sviluppo in un quadro economico globale. Da quanto detto, ne consegue che:
- P3: *Nei sistemi bankbased essendo il potere del Principal è più forte di quello dell'Agent Le motivazioni alla base dell'intervento pubblico dovranno essere supportate da meccanismi di coordinamento basati sul mercato e sulla concertazione centro-periferia*

4. *Sistema a potere bilanciato tra Principal ed Agent:* nei contesti market based il rapporto tra il Principal e l'Agent sembra più bilanciato. In tali situazioni, infatti, il potere del Principal appare mitigato da quello del mercato in cui il comportamento dell'Agente è libero di orientarsi. In tali contesti le motivazioni alla base dell'intervento pubblico

devono necessariamente essere regolamentate da forme di coordinamento tipiche della gerarchia. Piuttosto che lasciare al mercato e, quindi, al rapporto tra periferia e centro il disegno delle politiche di intervento pubblico, è necessario programmare interventi correttivi burocratici e centralizzati utili anche a calmierare il mercato ed impedire che l'eccesso di liberismo porti alla creazione di bolle speculative dannose per l'intera economia. Ciò ci porta all'ultima proposition:

P4: Nei sistemi Marketbasedil rapporto tra Pincipal e Agent è più bilanciato; pertanto le motivazioni alla base dell'intervento pubblico dovranno essere supportate da meccanismi di coordinamento basati sulla gerarchia così da garantire continue azioni di riequilibrio e di freno allo sviluppo incontrollato del mercato stesso.

Tav. 2: Motivazioni e controllo dell'opportunità nell'intervento pubblico

	Meccanismi di coordinamento	Comportamenti opportunistici
Contesti Market Based	Meccanismi di coordinamento prevalenti basati sulla Gerarchia (P=A) Attraverso l'utilizzo della gerarchia come meccanismo di coordinamento sarà necessario rafforzare il ruolo del Principal.	Opportunismo prevalente: Pre-contrattuale Controllo sui comportamenti mediante l'istituzione di codici di autodisciplina e sistemi di controllo basati sull'Audit Certificate. Il sistema deve prevedere anche l'istituzione di una banca dati in grado di guidare il valutatore nella fase pre-contrattuale. Dovranno essere previsti rating sia qualitativi sia quantitativi sull'affidabilità delle imprese.
Contesti BankBased	Meccanismi di coordinamento prevalenti basati sul Mercato (P>A) Attraverso l'utilizzo del mercato come forma di coordinamento sarà necessario favorire l'istaurarsi di forme di dialogo proattive tra Centro e Periferia	Opportunismo prevalente Post-Contrattuale Controllo sui risultati mediante l'istituzione di griglie storiche di performance e la progettazione di indicatori dinamici intelligenti capaci di tenere in tensione i sistemi di controllo generando quegli elementi sfidanti di imprevedibilità che inducono comportamenti più genuini e proattivi da parte dei diversi attori

Fonte: ns. elaborazione

4. Conclusioni: verso un nuova governance dei fondi pubblici

Come si è cercato di dimostrare occorre ripensare alle logiche di intervento pubblico in funzione dei contesti di riferimento, delle caratteristiche degli attori in gioco e delle dinamiche in atto nei sistemi di regolamentazione del rapporto Stato-Mercato-Impresa. Le idee che in questa sede si propongono prendono spunto da una modifica strutturale delle logiche alla base, da un lato delle *motivazioni* istitutive dei contributi pubblici e, dall'altro, delle conseguenze indotte sui *comportamenti* delle imprese da parte delle politiche pubbliche di sostegno. Fattori, quest'ultimi, posti alla base delle nostre propositions.

Con il presente lavoro sosteniamo che un ridisegno dell'intervento pubblico non deve essere solo orientato ad individuare specifici meccanismi in grado di contrarre l'opportunità degli attori in gioco, ma anche provare a ridefinire le logiche motivazionali alla base degli interventi pubblici, così da renderli più funzionali al contesto di riferimento. Nel rispetto di queste indicazioni è possibile tracciare una possibile agenda, che non vuole essere assolutamente esaustiva delle azioni da intraprendere, ma intende contribuire allo sviluppo di un nuovo modelli di governance dell'intervento pubblico a sostegno dello sviluppo economico e dell'innovazione:

1. *Creazione di una Authority nazionale ed introduzione di un sistema di autoregolamentazione per la gestione dei fondi pubblici per la R&D:* l'istituzione di una authority, quale Consob per le imprese quotate, ad esempio, ha cerato le premesse per l'istituzione di un sistema orientato alla trasparenza ed alla compliance. In questo sistema è prevista l'istituzione di un codice di autoregolamentazione che, per il tramite del virtuoso meccanismo *comply or explain*, consente all'impresa di decidere di non rispettare le regole imposte, purché spieghi i motivi per i quali non intende aderire ad esse. Al pari, nella gestione dei fondi pubblici per la ricerca e l'innovazione, la creazione di un codice di auto-regolamentazione, con l'individuazione di determinate regole, potrebbe favorire una riduzione degli atteggiamenti opportunistici, ribaltando il sistema di controllo sul singolo beneficiario, che sarebbe costretto a dichiarare le motivazioni di comportamenti difforni dalle regole imposte. Le best practices si fonderebbero, quindi, su una serie di principi condivisi di *good governance*. Tali pratiche si baserebbero sull'impatto, in termini reputazionali, dell'adesione o meno alle stessa da parte delle imprese che utilizzerebbero i contributi pubblici.

2. *Creazione di una agenzia di rating.* L'obiettivo dovrebbe essere quello di creare un sistema di rating con l'introduzione di specifici standard quanti-qualitativi orientati a valutare l'attendibilità, la puntualità, l'affidabilità e la serietà delle imprese nell'utilizzo e nella gestione dei fondi pubblici per lo sviluppo e l'innovazione (Fig 1).

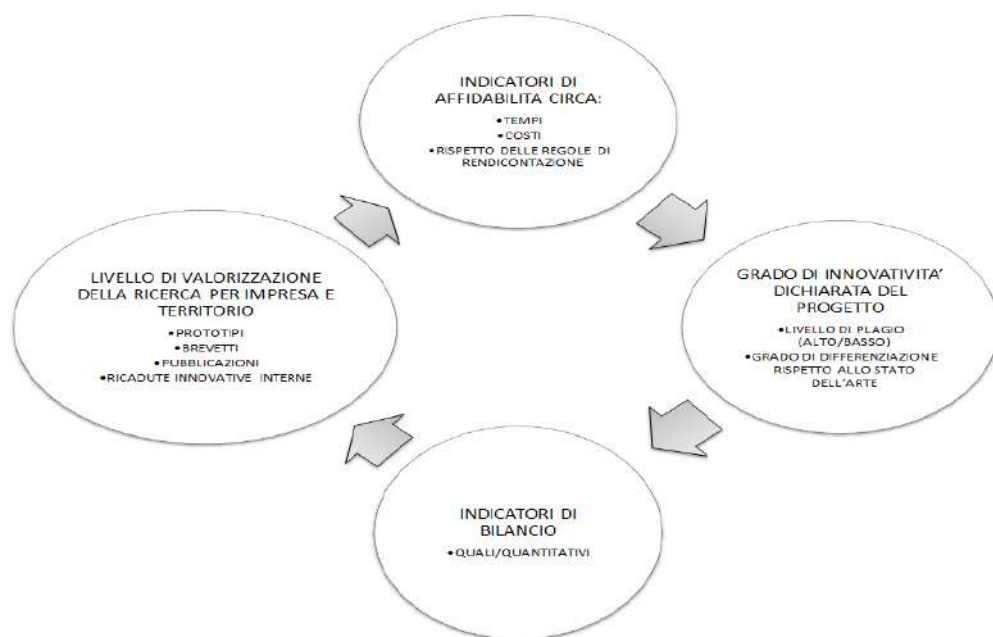
Non esiste ad oggi un sistema in grado di controllare e memorizzare le attività di ricerca e sviluppo proposte e candidate dalle imprese all'ottenimento di fondi agevolativi. In molti casi, infatti, le imprese tendono a replicare determinati progetti di Ricerca ed innovazione su diverse misure di finanziamento (per esempio regionali, nazionali ed europei), consapevoli di operare in situazioni di completa asimmetria informativa generando, in tal caso, i noti fenomeni di *advers selection*. In un sistema moderno, in cui i soggetti pubblici possono utilizzare sistemi intelligenti di monitoraggio e controllo (si veda i nuovi sistemi dell'Agenzia delle entrate, anche favoriti dall'introduzione della fatturazione elettronica), si potrebbe ideare un sistema centralizzato di monitoraggio dei progetti di ricerca (a partire da un data base centrale) basato su algoritmi di identificazione e controllo testuale in grado di comunicare alert di plagio, rispetto ad altri progetti già presentati dallo stesso soggetto, ovvero da altri soggetti differenti.

Il controllo non dovrebbe, naturalmente limitarsi al solo grado di plagio del progetto, ma riguarderebbe anche l'attribuzione di un rating quantitativo, sia in relazione al raggiungimento dei risultati legati alla ricerca e sviluppo (grado di industrializzazione dei progetto, numero di brevetti depositato, numero di pubblicazioni scientifiche prodotte, ricadute

interne in termini di diverse innovazioni favorite dal progetto di R&D), sia in termini di capacità finanziarie dell'impresa mostrate nella rendicontazione e gestione del progetto stesso. In quest'ultimo caso va segnalato che il Ministero dello Sviluppo Economico, con il programma Horizon 2020, ha introdotto una sorta di rating economico finanziario, in base al quale vengono ammesse alla fase di valutazione qualitativa le sole imprese che concorrono alla graduatoria comparativa attraverso un punteggio di sintesi, ottenuto mediante indicatori economico finanziari basati sulla affidabilità economica, sul grado di indipendenza e sull'effettiva patrimonializzazione. L'idea, è sicuramente valida, ma andrebbe, integrata con una serie di indicatori quali/quantitativi basati su quanto precedentemente illustrato.

In quest'ottica si potrà disporre di un rating complessivo e sintetico che dovrebbe guidare l'assegnazione di risorse pubbliche per la ricerca e sviluppo, favorendo i soggetti che si sono positivamente distinti sia nella gestione del progetto, sia nella proposta di idee veramente innovative, sia nella disposizione di adeguate risorse finanziarie in grado di valorizzare i risultati di ricerca.

Fig. 1: Un sistema di rating per la riduzione dell'opportunismo pre-contrattuale nella gestione dei fondi pubblici per lo sviluppo e la ricerca



Fonte: ns. elaborazione

3. *Nuove metriche di performance in assenza di mercato*: nei casi di assenza o latitanza del mercato si propone di colmare le lacune concettuali inerenti un riferimento semplicistico ad indicatori di risultato da parte delle applicazioni del NPM, affrontando le problematiche della reattività degli agenti rispetto alle misurazioni adottate, dei comportamenti opportunistici a fronte degli incentivi, dei nessi con la sfera motivazionale degli operatori. Ma lo stesso concetto di misurazione merita di essere rielaborato al di fuori del riferimento a un

approccio scientifico positivista ormai superato e tenendo invece conto della complessità delle organizzazioni del nostro tempo. L'ottica deve essere quella dell'economista d'impresa che deve ricercare i dati e adottare un adeguato "disegno di ricerca" (research design) per valutare – attraverso l'utilizzo di metodiche scientifiche consolidate – se dalla misura di politica economica sono scaturiti gli effetti voluti.

4. *Nuove modalità applicative e i meccanismi operativi della sussidiarietà*. L'obiettivo è quello di dedicare maggiore attenzione alla progettazione degli interventi pubblici a sostegno dell'economia non fini a se stesso, ma in funzione dell'impatto che essi possono avere sul territorio e sui suoi attori. L'obiettivo è porre le basi per disegnare una vera e propria *catena del valore dell'intervento pubblico* al fine di identificarne i vari anelli quali componenti generatori da un lato, e distruttori dall'altro di valore. In questa ottica cambiano le finalità dell'intervento pubblico, non più fine a se stesso, ma orientato a creare una sorta di valore circolare e sostenibile *a somma positiva*. Per questo occorre ripensare a metriche di misurazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'intervento pubblico.

5. *Progettazione di relazioni tra sistemi di controllo, efficacia organizzativa, innovazione gestionale*. L'esigenza di contrastare i fenomeni di male pratiche amministrative e di azioni di rentseeking basate anche su rischi corruttivi, impone una riforma nei sistemi di controllo formali e burocratici che innescano routine difensive e rilanciano i noti circoli viziosi della burocrazia; l'idea è quella di programmare pratiche virtuose e modalità innovative per mettere in discussione il "gioco rituale del controllo"; il tutto nel tentativo di sviluppare forme più evolute di intelligenza organizzativa basate su best practices che si sono consolidate negli studi sul governo e sulla corporate governance delle imprese private per evitare il sorgere delle pratiche di tunnelling. L'obiettivo è tenere in tensione i sistemi di controllo generando quegli elementi sfidanti di imprevedibilità che inducono comportamenti più genuini e proattivi da parte dei diversi attori.

Bibliografia

- ACCETTURO A., DE BLASIO G., 2019, *Morire d'aiuti. I fallimenti delle politiche per il Sud (e come evitarli)*, IBL Libri.
- ACCETTURO A., DE BLASIO G. 2009, *Policies for local development: an evaluation of Italy's "Patti Territoriali"*, Mimeo, Banca d'Italia.
- ALBARETO G., BRONZINI R., RASSU R., 2008, "Sussidi e investimenti: un test sui vincoli finanziari delle imprese", in *Politica economica*, vol. XXIV, 1.
- ALESINA A., ICHINO A., 2009, *L'Italia fatta in casa*, Mondadori, Milano.
- BANCA D'ITALIA, 2010, *Il Mezzogiorno e la politica economica dell'Italia*, Roma.
- BARRO R.J., 1991, Economic growth in a cross section of countries, in *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 106, Issue 2, Pages 407-443,
- BECKER S., EGGER P., VON EHRLICH, M., 2010, Going NUTS: the effects of EU Structural Funds on regional performance, in *Journal of Public Economics*, 94, n. 9-10, pp. 578-590;
- BECKER S., EGGER P., VON EHRLICH, M., 2012, Too much of a good thing? On growth effects of the EU's regional policy, *European Economic Review*, 56, n. 4, pp. 648-668;
- BECKER S., EGGER P., VON EHRLICH, M., 2013, Absorptive capacity and the growth effects of regional transfers: a regression discontinuity design with heterogeneous treatment effects, in *American Economic Journal: Economic Policy*, 5, n. 4, 2013, pp. 29-77
- BOTTINO G., 2016, "Il finanziamento pubblico dell'economia. Possibilità, condizioni e limiti", in Ferrara L., Sorace D., *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana*, Firenze University Press.
- CASTALDO A., 2018, *Misure di sostegno alla RS&I: le ragioni dell'intervento pubblico e metodologie di valutazione*, Intervento Forum PA 24 maggio 2018
- CANNARI L., MAGNANI M., PELLEGRINI G., 2010, *Quali politiche per il Mezzogiorno?*, in Banca d'Italia, *Il Mezzogiorno e la politica economica dell'Italia*, Roma.
- CAROTTI F., SCHLITZER G., VISENTINI G., 2004, *La governance dell'impresa tra regole ed etica*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- CRESCENZI R., DE BLASIO, GIUA M., (in corso di pubblicazione) "Cohesion Policy Incentives for Collaborative Industrial Research. The evaluation of a Smart Specialization Forerunner Programme", Regional Studies,
- CRISCUOLO C., MARTIN R., OVERMAN H., VAN REENEN J., 2019, Some Causal Effects of an Industrial Policy, in *American Economic Review*, 109, n. 1, 2019, pp. 48-85.
- DE BLASIO G., LOTTI F., 2010, "Gli aiuti alle imprese", in Banca d'Italia, *Il Mezzogiorno e la politica economica dell'Italia*, Roma.
- DEVERAUX M., GRIFFITH R., SIMPSON H., 2007, Firms location decision, regional grants and agglomeration externalities, in *Journal of Public Economics*, 91, n. 3-4, 2007, pp. 413-435;
- EISENHARDT KM, 1989, Agency costs an assessment and review, in *Academy of Management Review*, Vol. 14, n. 1
- ESPOSITO DE FALCO S., SIMONI M., 2014, "Public export incentives in italian textile and fashion SMES", in Esposito De Falco S., Schiavone F. (a cura di), *The evolution of the italian textile and fashion industry*, International Studies of Management & Organization, Vol. 44, n. 1.

- ESPOSITO DE FALCO S., 2014, *La corporate governance per il governo dell'impresa*, McGrawHill
- ESPOSITO DE FALCO S., 1998, Relazioni di agenzia e controllo delle politiche di intervento pubblico: il caso della IG SpA, in *Economia e Diritto del Terziario*, 1
- FUKUYAMA F., 1999, *The great disruption*, Simon and Schuster, New York
- GIANNESSI E., 1961, *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, Cursi, Pisa.
- GOLINELLI G.M., 1970, *Le finanziarie regionali nell'esperienza italiana. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano.
- GOLINELLI G.M., 1980, *Vita, crisi e ristrutturazione di un gruppo industriale pubblico*, Giuffrè, Milano.
- GOLINELLI G.M., 1991, "La complessità ambientale: l'impatto sul sistema industriale meridionale", in *Quaderni di Sinergie*, n. 6.
- GOLINELLI G.M., 2003, "Il pensiero di Pasquale Saraceno nell'ambito dell'evoluzione degli studi sul governo delle organizzazioni imprenditoriali", Atti del Convegno di Studio "Cultura Stato e Mezzogiorno nel pensiero di Pasquale Saraceno", Salerno, Paestum, 2, 3 e 4 ottobre 2003.
- HOOD C., 1991, A public management for all seasons?, in *Public Administration*, 69, 1.
- MARITI P., 1988, *Formazione e sviluppo di nuove imprese*, CNR-Progetto Finalizzato economia, relazione al seminario di San Miniato, 3 novembre.
- MOHL, P., & HAGEN, T., 2010, Do EU structural funds promote regional growth? New evidence from various panel data approaches, in *Regional Science and Urban Economics*, 40 (5), 353-365.
- LUCAS R.E., 1988; On the mechanics of economic development, in *Journal of monetary economics*, Volume 22, Issue 1, July
- NOHRIA N., GULATI R., 2017, Is Slack Good or Bad for Innovation?, in *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n. 5
- ORLANDO B, RENZI A., SANCETTA G., 2016, How much organizational slack and attention affect firm's performance, in *Proceedings of the 8th european conference on intellectual capital*
- PUTNAM R. 1993, *Making democracy work: Civic tradition in modern Italy*, Princeton University Press, Princeton
- REBORA G., 2018, Public management, una prospettiva di scienza dell'organizzazione, *Rivista Italiana di Public Management*, Vol. 1
- KLINE P., MORETTI E., 2014, Local economic development, agglomeration economies and the big push: 100 years of evidence from the Tennessee Valley Authority, in *Quarterly Journal of Economics*, 129, n. 1
- RENZI A., 2012, *Slack organizzativo, rischio e opzioni reali. La ricerca del trade-off tra sviluppo e razionamento delle risorse*, Cedam Padova
- ROMER P. M., 1990, Endogenous technological change, in *Journal of political economy*, Vol 98 n.5
- SANTONASTASO N., 2019, "Incentivi e risorse un danno per il Sud", in *Il Mattino* dell'8 giugno 2019, p. 9.
- SARACENO P., 1963, *Lo Stato e l'Economia*, Cinque Lune, Roma.
- SARACENO P., 1961, Il fine di lucro nelle aziende pubbliche di produzione, in *Saggi di Economia Aziendale e Sociale in memoria di G. Zappa*, Milano.
- SARACENO P., 1986, "L'unificazione economica italiana: un processo ancora lontano dal compimento a centoventisette anni dalla unificazione politica", *Atti della giornata in onore del prof. Pasquale Saraceno*, Università di Urbino, F. Angeli, Milano

TRIGLIA C., 2012, *Non c'è Nord senza Sud*, Il Mulino, Bologna.

TURNER R.K., D.W. PEARCE, I. BATEMAN, 2003, *Economia ambientale*, Il Mulino, Bologna.

VARALDO R., 1995, "Dall'impresa localizzata all'impresa radicata", *Sinergie*, n. 36-37.

SEZIONE 2

L'analisi settoriale attraverso la dicotomia struttura e governo dell'impresa

(A CURA DI FRANCESCO RICOTTA ED ENRICO MASSARONI)

INTRODUZIONE:

**GAETANO GOLINELLI:
TRA L'ANALISI SETTORIALE E LA DICOTOMIA STRUTTURA
E GOVERNO DELL'IMPRESA**

Enrico Massaroni¹ e Francesco Ricotta²

SOMMARIO: 1. Edilizia, Conserviero e Trasporto Extraurbano: “riscoprire” Gaetano Maria Golinelli. – 2. Struttura e governo dell’impresa. – 3. I contributi ricevuti. – 4. Le motivazioni alla base di questo lavoro. – Bibliografia.

1. Edilizia, Conserviero e Trasporto Extraurbano: “riscoprire” Gaetano Maria Golinelli

Tra i numerosi studi che qualificano il lungo e fecondo percorso di ricerca di Golinelli occupano un posto di rilievo i lavori attinenti l’analisi di tre peculiari settori economici: l’edilizia, l’industria conserviera e il trasporto pubblico locale.

La scelta di indagare tali ambiti non fu, certo, dettata dal caso, ma va inequivocabilmente ricondotta alla particolare valenza economica e alle significative trasformazioni in atto in tali settori nel momento storico nel quale Golinelli si trovò ad osservarli: a metà degli anni ’60 del secolo scorso, per quanto riguarda l’edilizia e il conserviero; nei primi anni ’80 per quanto attiene il trasporto pubblico locale.

A partire dagli anni ’50, e ancor più all’epoca in cui diventa oggetto di osservazione da parte di Golinelli, il settore delle costruzioni si caratterizza per una crescita impetuosa contribuendo, al ben noto “boom economico” italiano per effetto sia dei cospicui investimenti pubblici nella costruzione delle infrastrutture e nell’edilizia economica e popolare, sia dei mutamenti legati alla crescita demografica, all’abbandono delle campagne e all’emigrazione dal sud verso le metropoli del centro e soprattutto del nord industrializzato del Paese.

Per fronteggiare un tale mutamento della domanda di edilizia sia residenziale che pubblica, gradualmente si affermò un nuovo modo di produrre basato su un cluster di innovazioni, tra cui quella dei materiali, dei processi produttivi, come la prefabbricazione, e gestionali, che prese nome di “Industrializzazione dell’edilizia” per sottolineare come la forza del nuovo modello di produzione risiedesse nella convergenza tra la cultura ingegneristica e quella aziendale.

Gli studi di Golinelli si concentrano proprio sulle innovazioni gestionali che caratterizzarono questo sviluppo: lo studio delle tecniche di programmazione applicate al settore edile ne costituisce un esempio. Un’area motivata sia da esigenze di ricerca sia da lucido

pragmatismo. Quel contesto socio-economico che aveva dato origine ad un eccezionale incremento della concorrenza, imponeva agli operatori del settore l’adozione di “più razionali tecniche di programmazione nelle quali riconoscere validi strumenti per la formulazione di programmi attendibili, economici, prontamente e continuativamente controllabili” (Golinelli, 1965).

Nell’ambito degli studi sulla programmazione nell’industria edilizia, Golinelli ha anche approfondito e contribuito a diffondere le tecniche di programmazione reticolare in quanto “particolarmente adatte alla programmazione nell’industria edilizia” (Golinelli, 1965), non solo perché, all’epoca, negli USA e anche in Europa molti enti appaltatori, in special modo pubblici, richiedevano che venisse presentato tra gli allegati di progetto anche un programma esecutivo dei lavori basato su tali tecniche, ma soprattutto perché proficuamente applicabili alla produzione non ripetitiva.

Certamente la programmazione operativa ha contribuito a disegnare un nuovo modo di produrre dell’industria edilizia, al di là dalle tecniche (programmazione reticolare) e dagli strumenti (PERT – Program Evaluation Review Technique – e CPM – Critical Path Method) utilizzati: il Golinelli, infatti, afferma che la forza delle tecniche di programmazione reticolare e della loro applicazione risiede nel fatto che questi rappresentano i fattori di successo per la realizzazione di una efficace conduzione operativa dell’industria edilizia.

Le riflessioni condotte da Golinelli conservano ancora ai nostri giorni la loro validità e non solo in termini generali con riferimento alla forza degli strumenti, delle tecniche e dei modelli finalizzati a favorire un’efficace gestione aziendale, ma anche con riguardo al settore edilizio che oggi è destinato ad avviarsi, secondo molti operatori e studiosi, verso un’era di neo-industrializzazione edilizia.

La crescita demografica a livello mondiale combinata ai cambiamenti climatici, infatti, impone al settore edilizio nuove modalità sulle quali fondare la ricerca di efficienza energetica e non solo, con l’obiettivo di ottenere livelli crescenti di sostenibilità. Le parole chiave del domani sembrano essere edilizia circolare, condivisione e digitalizzazione dei processi produttivi: tre driver che consentono la trasposizione di un edificio dallo stato di file a quello di prodotto finito, facendo leva su modelli simulativi avanzati.

Ciò stante nel solco del contributo di Golinelli c’è da chiedersi se vi sia spazio per un’ulteriore innovazione gestionale che proponga una programmazione operativa che reinterpreti il PERT/CPM alla luce almeno della sostenibilità, individuando modalità idonee innanzitutto a riconfigurare il costo minimo in termini non solo economici, ma anche sociali ed ambientali.

Anche con riferimento all’industria conserviera, il Golinelli negli anni ’60 si trovò ad osservare un’importante crescita della produzione e del consumo delle conserve di pomodoro; Una crescita indotta sia dal cambiamento delle abitudini e dei costumi delle famiglie italiane, motivato in special modo dall’urbanizzazione e dall’aumento significativo dell’occupazione femminile, sia dall’incremento dimensionale della domanda con particolare riferimento a quella proveniente dai mercati esteri.

Golinelli in più lavori ha indagato con profondità la struttura di questo settore, precisando come l’industria delle conserve alimentari si qualifichi per essere attività industriale “armonizzata ad attività agricola” con ciò enfatizzando il fondamentale rapporto tra il settore agricolo e quello industriale della trasformazione.

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Management, Università degli Studi di Roma “La Sapienza”; email: enrico.massaroni@uniroma1.it.

² Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Management, Università degli Studi di Roma “La Sapienza”; email: francesco.ricotta@uniroma1.it

A metà degli anni '60 del secolo scorso, nei suoi scritti attinenti l'industria conserviera, il Golinelli ha evidenziato in particolare:

- le caratteristiche dell'offerta;
- le politiche gestionali implementate dalle imprese e il loro impatto sul mercato;
- i rapporti industria conserviera-distribuzione;
- le caratteristiche della domanda.

È pregevole la rilettura compiuta poi negli anni '90, del medesimo comparto, alla luce degli studi porteriani, che manifesta non solo il sincero interesse di Golinelli per questo ambito economico, ma anche il desiderio di tenere aggiornati i propri lavori.

Anche con riferimento a questo settore che ancora oggi è di primaria importanza per il nostro Paese, rappresentando una porzione significativa del settore agro-alimentare – uno delle eccellenze nazionali – gli studi di Golinelli conservano il loro valore avendo avuto il pregio di focalizzare l'attenzione non solo sull'impresa di trasformazione, ma anche sulle relazioni a monte e a valle di questa.

Golinelli, infatti, nei suoi lavori sottolineava l'importanza, da un lato dei rapporti con i fornitori di materia prima, per garantire qualità ed innovatività delle produzioni, e dall'altro intravedeva i prodromi della crescita di rilevanza della grande distribuzione organizzata, che si manifestava attraverso l'affermazione delle marche commerciali.

Da ciò, ai nostri giorni, non può non scaturire l'interesse e la possibilità di rileggere e interpretare questo comparto alla luce della logica, dei principi e dei modelli di Supply chain management.

Infine, con riguardo al settore del Trasporto pubblico locale, Golinelli negli anni '80 del secolo scorso si trovò ad osservare un forte cambiamento strutturale del comparto che, soprattutto sotto la spinta del forte incremento dei costi del servizio e della inadeguatezza dei ricavi a remunerare la gestione d'impresa, subiva un deciso processo di pubblicizzazione delle attività economiche.

Con l'intento sia di contribuire alla crescita economica del nostro Paese, sia di offrire un contributo a valenza tecnica, Golinelli giunge a proporre le seguenti possibili linee di policy:

- salvaguardare e sviluppare la presenza della componente privata;
- favorire la realizzazione di forme associative tra imprese;
- intervenire sul decentramento di talune funzioni o su processi di scomposizione operativa;
- caldeggiare l'ipotesi di un progressivo disimpegno della produzione diretta del servizio, arrivando a qualificare l'impresa pubblica come un general contractor che realizzerebbe il servizio, non più, in via prevalente, direttamente, ma mediante il coordinamento e il controllo di altre entità imprenditoriali.

Il pensiero di Golinelli conserva ai nostri giorni una straordinaria valenza anche guardando ai nuovi modelli di business che si stanno affermando quali Flixbus. Un modello basato sulla collaborazione di aziende partner capaci di apportare le giuste competenze tecnologiche, favorire la realizzazione di forme associative, prevedere la centralizzazione in un unico competence hub dei processi di pianificazione delle autolinee, marketing e del

servizio di assistenza ai clienti, per lasciare ai partner la decisione di aderire all'iniziativa e farsi quindi carico del servizio operativo, da erogare mettendo a disposizione mezzi di nuova generazione garantendo, al tempo stesso, il rispetto di standard di qualità.

2. Struttura e governo dell'impresa

La dicotomia tra struttura e governo dell'impresa è un tema che ha da sempre appassionato molti studiosi nel campo dell'economia e gestione delle imprese, aprendo dibattiti fruttuosi che hanno significativamente contribuito ad elevare lo standing e il rigore scientifico della disciplina.

Gaetano Maria Golinelli non è mai stato lontano da questi temi assumendo una prospettiva cangiante nel tempo che partendo da una logica strutturalista, tipica dei suoi scritti appartenenti agli anni '70, giunge a fornire una visione sistemica, ispirata inizialmente agli studi di Stafford Beer e poi confluita nell'approccio sistemico vitale.

È piacevole in questa sede accostare le visioni della struttura e dei processi di governo dell'impresa che qualificano due lavori concettualmente opposti: da un lato il manoscritto sull'impresa minore (Golinelli 1974) e dall'altro la prima versione del testo sull'approccio sistemico vitale (Golinelli 2000). La sua gioventù accademica – nel 1974 Golinelli era incaricato di statistica aziendale e analisi di mercato presso la facoltà di scienze economiche e bancarie nell'Università di Siena – si qualifica per una forte attenzione alla comparazione di strutture d'impresa alternative nell'intento di ricercare nuovi equilibri in grado di controbilanciare un'azione forte e, per certi versi, foriera di stagnazione esercitata dalla grande impresa. Un modello tacciato di essere troppo rigido e come tale incapace di reagire con un sufficiente grado di agilità ai cambiamenti ambientali che in quel contesto cominciavano a scorgersi. L'approccio allo studio dell'impresa minore, in larga parte intriso della logica strutturale tipica dell'economia industriale, legge la dicotomia struttura e governo con un approccio ancora efficientista. E, per questo motivo, il lavoro è ampiamente orientato verso la ricerca dei migliori percorsi di ottimizzazione nella relazione input-output.

Nel corso del tempo, grazie anche all'influenza esercitata da numerosi studiosi che hanno significativamente contribuito ad innalzare il valore della visione italiana dell'economia e gestione delle imprese, l'approccio di Golinelli muta raggiungendo due distinti risultati che merita richiamare in questa sede:

- l'estensione della struttura organizzativa a componenti non solamente tecnico-finanziarie ma soprattutto intangibili, a riprova della sensibilità dell'autore verso i temi di frontiera;
- la presa di coscienza di entità e rilevanza dei vincoli esterni all'azione imprenditoriale, a prescindere dalla dimensione dell'impresa, tali da creare dei sovrasistemi influenti.

In sintesi quindi, il Golinelli del 1974, convinto che lo studio dell'impresa minore potesse contribuire al dibattito sulla ricerca della one best way, si trasforma, dopo ventisei anni, in un economista industriale sistemico, fermamente impegnato nella ricerca di soluzioni di compromesso verso un auspicato stato di risonanza tra i sistemi. Una visione sempre attenta alla relazione con il sistema finanziario, da sempre riconosciuto come por-

tatore di interessi rilevanti, dotato della capacità di condizionare l'azione imprenditoriale ma anche di favorire lo sviluppo delle imprese. Più in generale si può dire che la visione maturata da Golinelli del binomio struttura e governo dell'impresa, si sia arricchita nel tempo per una crescente attenzione alle componenti di natura tecnologica sia per la possibilità di ricomprenderle nella cosiddetta "struttura ampliata", sia per la potenzialità, in quanto appartenenti ad altri sistemi, di esercitare condizionamenti rilevanti e, al tempo stesso, dischiudere opportunità di sviluppo per l'impresa.

Il pensiero di Golinelli sui concetti di struttura e governo dell'impresa si sviluppa dunque su tre filoni tematici presidiati con una certa assiduità nel tempo:

- la costante attenzione alla visione evolutiva della teoria d'impresa testimoniata dagli scritti sull'evoluzione reticolare e progressivamente incentrata su componenti soft della struttura operativa;
- la visione sistematica dell'ambiente circostante con alcuni pregevoli contributi che centrano l'attenzione sul rapporto con la tecnologia;
- il riferimento costante al sistema finanziario quale generatore di vincoli, rischi, opportunità di crescita e sviluppo delle imprese.

3. I contributi ricevuti

Lungo le direttrici appena tracciate si collocano i saggi che numerosi colleghi hanno voluto scrivere per questo volume.

Gianni Lorenzoni, ci regala una lettura lucida delle teorie di impresa recenti, proponendo due linee di interpretazione. Una prima significativamente orientata alla costruzione di nuove forme di impresa che si qualificano per processi decisionali e strategie idiosincratiche. Una seconda area che, invece, propone una chiave di lettura molto pragmatica sulle condizioni micro fondative della genesi e avvio delle attività imprenditoriali, per poi centrare l'attenzione su uno dei grandi temi del momento: "la capacità di scalare".

Fa da ideale contrappeso a questo scritto quello proposto da Gennaro Ferrara e Giuseppe Vito che, indagando oltre mille contributi apparsi sulle riviste di management tra il 2006 ed il 2018 mette in evidenza la concentrazione delle ricerche attorno ad alcuni temi, tra i quali spicca il *viable system approach*.

Innestandosi in un dibattito classico e sempre vicino ai temi affrontati da Golinelli nel corso della sua carriera, il contributo di Stampacchia ripercorre in modo lucido e illuminante l'evoluzione del binomio struttura e governo nell'impresa post fordista recuperando con forza il portato della componente relazionale delle strategie, per fornire una pregevole interpretazione dei processi di governo dell'impresa.

Il rapporto tecnologia, ambiente, strategie trova quindi una esemplare analisi nel contributo di Vicari che si interroga sulla relazione tra intelligenza artificiale, impresa e lavoro per cercare di fornire una prima risposta a due interrogativi: quali attività possono essere condotte in modo più efficace con il ricorso all'intelligenza artificiale intesa come componente sostitutiva delle risorse umane? Cosa possono fare le aziende per evitare possibili conseguenze negative sull'intera società? Il lavoro è lucido, pragmatico e spinge alla fondazione di un nuovo umanesimo per l'impresa ed il lavoro.

Cozzolino propone poi una rilettura della relazione con l'ambiente alla luce della diffusione delle cosiddette tecnologie 4.0. L'autrice presenta una visione dell'impatto pervasivo che l'investimento in questo tipo di innovazioni reclama per centrare l'attenzione sul processo logistico, sui rinnovati fabbisogni di collaborazione tra attori appartenenti alla catena di fornitura e, quindi sul gap di competenze che dovranno essere sviluppare degli operatori di servizi logistici per cogliere con pienezza il potenziale di innovazione insito in questa famiglia di tecnologie.

Inserendosi nel dibattito sulla modifica della struttura quale potente strumento di incentivazione della crescita e sviluppo aziendale, il contributo di Passeri De Vivo e Mazzi centra l'attenzione sulle motivazioni e sugli strumenti che guidano le decisioni di crescita esterna, fornendo al lettore una panoramica dei principali driver che alimentano simili decisioni.

Sull'esplorazione del ponte che connette la crescita esterna e la capacità di generare innovazione si sofferma poi il contributo di Marku, Di Guardo e Hurrigan, investigando l'effetto generato dalle operazioni di fusione e acquisizione sulla qualità dell'innovazione, intesa in termini di impatto tecnologico, originalità e generalità dell'innovazione.

Spinto dalla visione sistemica, poi, il contributo di Fraquelli e Menozzi, propone un confronto tra due sistemi: la "common law" come contrapposta alla "civil law". Le conclusioni sono interessanti per la valutazione del sistema finanziario ed istituzionale e per la comprensione della loro capacità di proiettare attese e pressioni sull'impresa.

Monti e Tardivo arricchiscono il dibattito sulle relazioni con la proprietà aggredendo un tema classico: le differenze nei modelli di governo delle imprese a controllo proprietario forte e debole. Gli argomenti sono affrontati nell'attuale contesto di mercato caratterizzato dal "cambiamento e dell'innovazione in relazione soprattutto agli investimenti necessari per la loro realizzazione in condizioni di rischio e di incertezza". Le soluzioni che vengono proposte stimolano la costante ricerca di eccellenza.

Infine, Singer e Testa, si addentrano nella relazione tra sistema finanziario, benessere ed eguaglianza sociale, per ricordarci come i flussi migratori possono rappresentare un fenomeno gestibile mediante meccanismi idonei a ridurre l'emarginazione e la discriminazione dei deboli. Un obiettivo raggiungibile attraverso l'inclusione finanziaria che, attraverso l'adozione di strumenti pensati per gli individui più deboli ed emarginati, "consente l'accesso e/o l'utilizzo di servizi e prodotti del settore finanziario, favorendo la conduzione di una vita sociale considerata normale nella collettività alla quale essi appartengono."

4. Le motivazioni alla base di questo lavoro

Questi contributi contengono, in molti casi, un riconoscimento a Gaetano Maria Golinelli per il pragmatismo con il quale ha sempre affrontato il suo ruolo di ricercatore. Ed è questa una delle caratteristiche che in molti casi sembra essersi persa negli studi di economia e gestione delle imprese. Lo testimonia il mai sopito dibattito sulla rilevanza esterna degli studi di management, sempre più spesso qualificati come complessi, difficili da operativizzare ma, soprattutto, distanti dalle esigenze dei loro primi destinatari: imprenditori e manager. Una condizione che dovrebbe spingerci a riflettere sul fatto che il nostro lavoro è

supportato da “people outside of academia to produce knowledge useful to them, creating moral obligations, as well as self-interested reasons to do better” (Pearce, Huang 2012).

Ed è a loro e per loro che abbiamo deciso di partecipare alla rilettura di una parte della produzione scientifica di Gaetano Golinelli, animati dalla volontà di non trascurare alcune riflessioni del passato e dalla riconoscenza verso l'uomo. Un sentimento lucidamente indagato da Emmons nei suoi studi e che desideriamo coltivare con l'obiettivo di cogliere la benevolenza degli altri, il loro contributo positivo come via per apprezzare con maggiore serenità ed obiettività le grandi capacità che i giovani ricercatori di economia e gestione delle imprese, sembrano essere in grado di dischiudere.

Bibliografia

- GOLINELLI, G.M., (1965). Attuali problemi dell'industria conserviera vegetale. IRAMR, Roma.
- GOLINELLI, G.M., (1967). Caratteri e prospettive del mercato dei prodotti conservati vegetali, *Studi e ricerche*, pp. 5-37.
- GOLINELLI G.M., (1974). L'impresa minore tra forme artigiane ed istituzioni manageriali: verso la formulazione di un modello di comportamento, Dott. A. Giuffrè.
- GOLINELLI, G.M., (1986). L'impresa di trasporto pubblico extra-urbano: verso un nuovo modello di comportamento, *Economia pubblica*, pp. 25-34.
- GOLINELLI, G.M., (1996). La programmazione operativa nell'industria edilizia. *Rassegna dei lavori pubblici*, pp. 1025-1032.
- GOLINELLI, G.M. (1965). Il PERT: una nuova tecnica di pianificazione e controllo dei programmi di lavoro. A. Giuffrè.
- GOLINELLI, G.M., & PISANO, A. (1996). L'analisi strategica di un settore maturo: le conserve di pomodoro. *Rassegna Economica*, 3, pp. 13-37.
- GOLINELLI G.M.(2000), L'approccio sistemico al governo dell'impresa, Cedam Padova.
- PEARCE J.L., HUANG L.(2012). The decreasing value of our research to management education, *Academy of Management Learning and Education*, XI, n. 2, pp. 247-262.

CONTRIBUTI RECENTI NEL CAMPO DEGLI STUDI IMPRENDITORIALI

Gianni Lorenzoni¹

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Strategia e organizzazione delle nuove imprese. – 3. I percorsi decisionali. – 4. L'impiego delle euristiche nelle decisioni delle nuove imprese. – 5. Il ruolo dell'imprenditore nella costruzione del settore. – 6. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

Gli studi sull'imprenditorialità hanno origini lontane, negli studi di economia, a partire dagli inizi dell'Ottocento. Per le tesi che vogliamo sviluppare in questa sede è sufficiente partire da J.A. Schumpeter (1934, 1942, 1991) che definisce più analiticamente le combinazioni produttive che determinano innovazioni e attraverso la loro spinta rimettono in discussione tecnologie, prodotti e mercati consolidati.

Secondo Kirzner (1997) e in generale la scuola austriaca tutta, l'azione dell'imprenditore si colloca e agisce sulle imperfezioni del mercato, laddove sussistono squilibri e opportunità non apprezzate.

Schumpeter e Baumol collocano l'imprenditore in posizione centrale nel sistema produttivo e alla base dello sviluppo economico.

Baumol (1990) introduce la distinzione fra imprenditore produttivo, improduttivo e distruttivo, che coincide solo nel primo caso con l'ossimoro Schumpeteriano della distruzione creatrice, per il suo apporto alla creazione di valore economico alla società civile. Da qui l'attenzione di Baumol per il ruolo delle Istituzioni nella capacità di assecondare e di stimolare i percorsi sottostanti. In tale linea si svolgono anche le riflessioni sull'azione imprenditoriale di Baumol, Litan e Schramm (2007) che ci offrono lo spunto per lo svolgimento di questo contributo.

Gli autori propongono una partizione importante fra "economia manageriale" ed "economia imprenditoriale", due costruzioni che hanno preso forma e magnitudine verso la fine del secolo passato, con la nascita di un grande numero di nuove imprese e con una accelerazione del loro impatto sul sistema economico. Basti ricordare i lavori di Alfred Chandler (2013) sul versante delle grandi imprese e la loro deterministica capacità di presidio delle posizioni di mercato attraverso crescita e diversificazione. L'impresa nuova che entra sul mercato è un animale economico del tutto diverso, che aspetta ancora un "Linneo" per la catalogazione delle specie e quindi un campo di studio aperto per i nuovi ricercatori. Il riconoscimento della specificità delle nuove imprese in area microeconomica rappresenta una forte partizione nel campo degli studi, con due forti implicazioni. La prima, riguarda il programma di ricerca volto a precisare i caratteri distintivi dei processi decisionali delle nuove imprese in assenza di storia, di risorse, di conoscenze consolidate, quindi di elevata incertezza. La seconda, di proporre nuovi schemi e percorsi di apprendimento, per non

incorrere nel rischio di utilizzare i paradigmi propri di organizzazioni consolidate e funzionanti, con routine e sistemi di pianificazione e di controllo conseguenti.

2. Strategia e organizzazione delle nuove imprese

Gli economisti hanno quindi preso e tenuto il campo nell'attenzione all'imprenditorialità in una prospettiva macroeconomica e nella centralità dell'imprenditore nello sviluppo economico. Negli studi di economia e organizzazione aziendale non si segnalano contributi microeconomici di tipo agentico, anche se voglio ricordare per averlo seguito personalmente, il corso sulle decisioni imprenditoriali impartite da Roberto Fazzi, segno che qualche studioso aveva raccolto i semi gettati da Schumpeter, traducendoli a una scala micro organizzativa. In anni recenti sono ovviamente apparsi contributi sulle nuove imprese sull'onda di una letteratura in forte sviluppo a scala internazionale.

Volendo concentrarsi sulle onde lunghe conviene richiamare alcuni contributi esemplari che consentono di tracciare un percorso per pietre miliari.

Una svolta importante avviene negli Stati Uniti dove il fenomeno della nascita di nuove imprese acquista una forte visibilità negli anni '80 e attira l'attenzione dei ricercatori e la nascita di unità di ricerca dedicate. Viene sovente citato il contributo di Shane e Venkataraman (2000) dove si afferma che al centro della spiegazione dell'azione imprenditoriale si colloca una opportunità economica in grado di generare e di catturare valore (p. 211). A partire dalla centralità della categoria opportunità economica si è creato un intenso programma di ricerche che si è sviluppato intorno al quesito se le opportunità esistono, indipendentemente dalla consapevolezza dell'imprenditore e quindi devono essere "scoperte" da un agente, ovvero devono essere "create" attraverso una ricerca e un'azione più mirata e organizzata (Alvarez, Barney 2007). Le ricerche seguenti sul tema esplorazione verso sfruttamento hanno generato un numero molto elevato di contributi teorici ed empirici, anche se la necessaria semplificazione non coglie appieno la varietà delle condizioni e delle scelte che accompagnano il percorso imprenditoriale nella valorizzazione delle opportunità.

Il termine agente imprenditoriale (White 1982; Eisenhardt 1989; Emirbayer, Mische 1998) cattura nella sua sintesi le diversità dell'azione di un attore economico volta a valorizzare i potenziali offerti dal mercato affrontando i percorsi tortuosi della cosiddetta "path creation" (Garud, Karnoe 2003) impliciti e meno impliciti nelle opportunità da perseguire. La scoperta, la creazione o la casualità delle opportunità economiche per la creazione di valore hanno come piattaforma le scarse risorse e le limitate capacità dei creatori di nuove imprese (Aldrich 2015), aggravati dalla difficoltà di muoversi su spazi economici caratterizzati da elevati rischi e incertezze.

L'area delle nuove iniziative a base tecnologica rappresenta un caso di specie di particolare rilevanza per le incertezze che accompagnano i processi decisionali. La mancanza di storia, di identità, di competenze pregresse e di conoscenza dei mercati prospettano un campo decisionale distinto e peculiare delle nuove imprese. La centralità delle opportunità imprenditoriali ha favorito la costruzione di un corpo di conoscenze e un campo di ricerche centrato sulle precondizioni e sulle fasi prime, quelle più selettive, dell'azione imprendito-

¹ Professore Emerito di Strategic Management - Università di Bologna; e-mail: gianni.lorenzoni@unibo.it

riale che copre il deficit di competenze iniziali attraverso il rapido apprendimento (March, Sproull, Tamuz 2003), modelli di business dipendenti da competenze di terzi (Zott, Amit 2005), l'assorbimento di rischi che risultino sostenibili e riducibili (Dew *et al.* 2009). In sintesi, una revisione più puntuale o meglio la costruzione di nuovi paradigmi rispettosi delle condizioni contestuali in cui operano le nuove imprese, un campo di indagine che prende corpo lentamente, a cominciare dalle precondizioni abilitanti e dalle opportunità del mercato e della tecnologia.

Siamo in presenza di una "logica del fare" che tiene conto e si muove su scarse conoscenze pregresse e in presenza di competenze limitate.

La dicotomia semplificante fra "creazione" e "scoperta" di opportunità apre spazi per nuove spiegazioni sulle origini delle idee per la emersione di nuove imprese. Powell e Sandholt (2012) con le categorie, "chance", "nécessité", "naïveté", introducono la casualità nell'azione agentica, mentre Tripsas e Gavetti (2000) pongono l'accento sull'imprenditorialità accidentale.

Un corpo crescente di proposte pone l'accento sulla formazione di un percorso decisionale emergente basato su riscontri ed esperienze di apprendimento dal e nel mercato in senso lato (Strategy by Doing), piuttosto che attraverso piani e progetti fondati su percorsi olistici e logiche causali (Ott, Eisenhardt, Bingham 2017). Emergono nuovi costrutti più vicini a percorsi decisionali tipici delle nuove imprese quali ad esempio il "bricolaging" riproposto da Baker e Nelson (2005) sulla scorta dei lavori di Lévi-Strauss (1962), facendo leva e richiamando le limitate risorse a cui è possibile accedere in fasi iniziali della nuova impresa. Ancora, il costrutto improvvisazione, dove pensiero e azione procedono simultaneamente in una specifica logica decisionale (Miner, Bassoff, Moorman 2001).

I cultori di business model (Amit-Zott 2015) si chiedono se nel caso di nuove imprese non sia più efficace il disegno di un assetto organizzativo semplice in grado di avviare l'azione imprenditoriale rispetto alla definizione del modello di business. Nelle condizioni contestuali che accompagnano la nascita di nuove imprese emerge quindi una logica decisionale vicina "all'Effectuation" rispetto alla "Causation" (Sarasvathy 2001; Sarasvathy, Dew 2005), un processo decisionale più consono alle condizioni di adattività in cui si deve muovere la nuova impresa dove errori, informazioni e sorprese devono convergere in un percorso evolutivo. Imparare dagli errori, adattarsi a eventi non previsti, aggirare gli ostacoli non eliminabili, diventano parte del "canone" per affrontare le incertezze legate alle nuove iniziative.

Le dicotomie "Thinking versus Doing" o "Causation versus Effectuation" prevedono per asimmetria alle condizioni elencate processi decisionali fondati su competenze pregresse che favoriscono un processo olistico fondato su maggiori competenze nelle combinazioni produttive secondo logiche causali e pianificate piuttosto che emergenti. Questi percorsi sono meno diffusi presso le nuove imprese fatti salvi i casi di imprenditorialità seriale dove probabilmente emergono percorsi combinati (Siggelkow 2003).

Su questo versante si aprono altri fronti di indagine quali il quesito se "imprenditori si nasce o si diventa" che trova partiti su fronti diversi, alla ricerca di evidenze empiriche a sostegno dell'una o dell'altra tesi (Lorenzoni 1998).

A conclusione di questo primo inventario vale comunque richiamare il nesso fra le condizioni abilitanti all'origine della nascita delle idee prima e degli stimoli riscontrabili

nelle conoscenze pregresse attraverso le quali sono emerse o sono maturate le opportunità imprenditoriali (Shane 2000).

3. I percorsi decisionali

Il perimetro decisionale delle nuove imprese discende in prima istanza dalle tracce che abbiamo elencato e richiede processi coerenti, cioè rapidi ed essenziali, in grado di collegare la nuova organizzazione inserendola nel contesto di riferimento. Il richiamo al modello di business indicato nella letteratura (Baden-Fuller, Demil, Lecoq, MacMillan 2010) e più in dettaglio l'affermazione esplicita delle nuove imprese alla dipendenza da terzi per ridurre i rischi d'impresa (Pfeffer, Salancic 1978), segnala l'opzione forte al ricorso a partner esterni (Lorenzoni, Ornati 1998; Dyer, Singh 1998). Amit e Zott (2015) in un contributo successivo forniscono un approfondimento cercando di individuare le attività, le soluzioni e gli attori che rappresentano un antecedente alla configurazione del modello, individuando uno scheletro organizzativo di primo impiego, per avviare l'attività. Il modello di business diventa di conseguenza una costruzione semplificata e manipolabile in via di formazione per dar corso a un'azione volta al futuro. Si può quindi immaginare il modello di business come uno strumento per sperimentare la soluzione dei problemi che si devono affrontare in corso d'opera (Baden-Fuller, Mangematin 2013). La ricerca empirica e la pratica delle comunità dei nuovi entranti mostrano che i modelli di business sono più spesso congetturali e scarsamente ordinati nelle fasi di avvio e lasciano spazio a nuove combinazioni produttive al momento della prova del mercato (Marx, Hsu 2015).

Non si deve dimenticare che nonostante la mancanza di esperienze e di risorse, le organizzazioni nuove hanno un grande potenziale di creazione di conoscenza perché non soffrono le inerzie cognitive delle organizzazioni consolidate. Questa condizione strutturale richiede l'impiego di percorsi decisionali non intercambiabili con quelli delle imprese consolidate e se ne devono trarre le conseguenze nei percorsi di ricerca e nelle pratiche aziendali, con un'annotazione speciale per i profili di competenza richiesti.

All'interno del quadro tracciato si possono annotare contributi viepiù puntuali in direzione di un avvicinamento alle micro decisioni che convergono nell'azione imprenditoriale, attraverso le quali una linea strategica prende corpo. Secondo Aldrich e Rueff (2006) ad esempio, le nuove organizzazioni devono indicare al mercato il loro campo d'azione, inviando segnali forti che identifichino la loro nicchia, le loro competenze. In sintesi, inviare dei segnali di identificazione della propria attività e la loro posizione nel settore, nella filiera, nella rete, tenuto conto delle condizioni di ambiguità che circondano le nuove organizzazioni e della forte dipendenza dall'azione dei terzi, concorrenti e partner.

Santos ed Eisenhardt (2009) mettono in luce richiamano l'attenzione sulla condizione costituente delle nuove imprese che non usano o non possono usare le manovre basate sul controllo di risorse che non hanno a disposizione. Usano segnali più "soft... based on subtle persuasion" (p. 645), coerenti con le condizioni storiche ed esperienziali che contraddistinguono il loro progetto da sviluppare.

Date queste condizioni, un quesito puntuale di ricerca si deve chiedere dove nascono le congetture, le aspettative, le convinzioni, quindi le linee guida approssimative che oriente-

ranno l'azione futura. Una risposta è offerta da Felin e Zenger (2009) quando sottolineano la rilevanza dei "frammenti" di conoscenza, delle "esperienze" e delle "osservazioni" nel patrimonio dei fondatori e dei loro vicini. Attraverso questi elementi sparsi il fondatore si costruisce un propria teoria, una linea guida che accompagna il percorso di avvio e forse di sviluppo dell'attività.

4. L'impiego delle euristiche nelle decisioni delle nuove imprese

Il deficit di risorse e di competenze e lo spessore gracile dei progetti d'impresa impongono processi di apprendimento rapido dove le euristiche o "simple rules" si collocano al centro dell'attenzione nella ricerca di creazione di valore attraverso il rapido sviluppo di capacità organizzative. Contrariamente alla proposta di una logica predittiva alla base dei processi decisionali delle imprese, nel caso delle nuove imprese i processi decisionali sono ordinati largamente da logiche fattuali, cercando di agire con scarse informazioni (Dew *et al.* 2009) che inducono ad affrontare il mercato e la competizione in condizioni di incertezza e di alto rischio.

Herbert Simon è la pietra angolare da cui partire per muoversi nell'area delle euristiche nei processi decisionali quando propone la distinzione fra *massimizzazione* dei risultati attraverso la individuazione delle migliori soluzioni ad un problema dato, rispetto alla *soddisfazione*, una soluzione tesa a soddisfare un livello di aspirazione sufficiente negli attori coinvolti nel processo decisionale. Il raggiungimento di un livello soddisfacente riduce il processo di ricerca rispetto a opzioni massimizzanti, riducendo tempi e risorse dedicate.

Il campo di ricerca delle euristiche, annovera studiosi in varie aree disciplinari a partire dagli economisti Kahneman e Tversky, ai cognitivisti (Gigerenzer, Oppenheimer, Gollwitzer), e i contributi tuttora scarsi di area manageriale ancorché di peso ed influenza (Bingham, Eisenhardt, Furr 2007).

Secondo Bingham, Eisenhardt e Furr, l'interesse per le euristiche nasce da tre condizioni: in primo luogo, le euristiche focalizzano l'attenzione e fanno risparmiare tempo, in secondo luogo sono compatibili con l'improvvisazione e in terzo luogo, limitano gli errori e per queste via influiscono sulla creazione di valore e sui risultati conseguibili.

Le euristiche offrono una chiave concettuale nella comprensione dei percorsi di apprendimento che nascono dalle esperienze nei processi decisionali. Al di là del lavoro svolto dai cognitivisti che si occupano di euristiche individuali di valenza generale stiamo assistendo all'emergere di studi nell'area delle strategie (Eisenhardt, Sull 2011), dell'imprenditorialità (Bingham, Eisenhardt, Furr 2007; Davis, Eisenhardt, Bingham 2009) applicate a singole imprese o gruppi di imprese, ancorché etichettate come "anecdotal". Il campo di indagine sembra quindi particolarmente significativo nelle decisioni "fast and frugal" delle nuove imprese in presenza di informazioni scarse, risorse limitate ed esperienze pregresse non sufficienti o contro intuitive. Secondo le ricerche di Katila, Chen e Piezunka (2012) infatti i nuovi imprenditori si differenziano per l'uso di "fewer selected moves" per realizzare manovre competitive efficaci, a prima vista inaspettate, asimmetriche a quanto ci si aspetterebbe.

Cohen *et al.* (1996) distinguono fra routine ed euristiche affermando che le prime sono percorsi dettagliati per la soluzione di problemi che non sono necessariamente vissuti

come problemi, mentre le euristiche sono decisioni elementari che affrontano problemi simili, ma con pochi dettagli per orientare le decisioni. Nei processi decisionali delle nuove imprese le euristiche sono un modo per la soluzione di problemi difficili da trattare per le vie normali che vengono affrontate attraverso "scorciatoie".

Nell'evoluzione dell'attività delle nuove imprese le euristiche tendono a trasformarsi in linee guida che orientano decisioni future, "quasi routine", a supporto dei processi di crescita, dopo un processo di selezione per prove ed errori. La categoria euristica è accattivante ma incompiuta, presa a prestito da altre discipline, con i problemi e le avvertenze che nascono nel trasferimento transdisciplinare (King, Felin, Whetten 2010).

Un percorso che può contribuire a un approfondimento può ripartire da uno stimolo di Newell, Shaw e Simon (1962) quando si sottolinea la rilevanza degli "hindsight" come condizione preliminare che anticipa un processo di selezione delle euristiche.

Bettis (2017) suggerisce che il ruolo delle euristiche è fondamentale in presenza di problemi e di decisioni "intrattabili" nei processi di allocazione di risorse, dove decisioni ottimali diventano impossibili, a meno di non modificare la natura del problema da risolvere. Bingham e Halebian (2012) postulano che una forte spinta all'uso delle euristiche può derivare da esperienze di apprendimento che nascono da risultati negativi.

Si rimanda quindi a "hindsight", a radici in cui affondano i dati cognitivi, esperienziali, accidentali, contestuali, che fanno da sfondo allo scenario dove un agente con informazioni e risorse limitate impiega regole semplici o scorciatoie per entrare sul mercato.

In sintesi, mentre è inequivocabile la forza di sintesi che la categoria delle euristiche propone, a livello di impresa siamo ancora in presenza di una grammatica elementare, al di là delle poche evidenze empiriche: sappiamo che esistono ma non sappiamo ancora bene da dove vengono, come nascono e come evolvono.

5. Il ruolo dell'imprenditore nella costruzione del settore

Una strana sindrome ha accompagnato gli studi sull'imprenditorialità fino a tempi recenti. Ci riferiamo all'attenzione per le fasi mature e consolidate dell'attività imprenditoriale, salvo qualche excursus approssimativo agli inizi di attività, rispetto alle fasi prime, alle condizioni che hanno accompagnato la fondazione della nuova impresa, alle condizioni abilitanti, alle decisioni di entrata, ai primi esperimenti decisionali. Fra le eccezioni si veda Shane (2000), ad esempio.

Condizioni analoghe si riscontrano relativamente alla scarsa attenzione per una speciale categoria di imprenditori nel contribuire in modo accidentale o deliberato alla nascita di un settore, di un distretto, di un cluster: gli "anchor entrepreneur" e i gli "indigenous entrepreneur". C'è stata attenzione diffusa per i cluster e i settori già formati, ma non per gli agenti che hanno agito nelle fasi prime, nell'invenzione del settore, in presenza di condizioni di forte incertezza e con risorse e competenze ridotte (Lorenzoni, Lazerson 1999).

Agarwal e Cockburn (2003) usano il termine "anchor entrepreneur" e impiegano questa categoria con riferimento ad altri contesti, nel nostro caso tali attori sono impiegati per rappresentare un ruolo speciale nella creazione di una nuova organizzazione attraverso opportunità in precedenza sconosciute, inutilizzate, non raggiungibili (Langton 1984). So-

vente questi agenti del cambiamento avviano iniziative fortemente innovative, seguono nuovi modi di formazione delle decisioni, inventano nuovi modelli di business e sperimentano nuovi modi di competere.

Il loro carattere distintivo, in aggiunta alla creazione di una nuova impresa, consiste nell'influenzare e nel contribuire alla nascita di un settore o di un cluster di imprese. Infatti, in caso di successo, attirano una serie di imitatori agendo da catalizzatori della crescita, secondo modalità variegata. (Lazerson, Lorenzoni 2016; Feldman, Francis 2004).

Gli approfondimenti sulle "anchor firm" riportano quindi all'azione innovativa di imprenditori capofila, che aprono nuove vie di sviluppo e contribuiscono in origine alla nascita di nuovi settori. Di recente Agarwal, Moeen e Shah (2017) rilevano che la mancanza di approfondimenti sugli attori che hanno contribuito alla nascita e alla formazione di un nuovo settore offre scarse conoscenze dell'azione economica, e delle pratiche organizzative dei fondatori in contesti idiosincratici. Un campo di indagine particolarmente rilevante per le condizioni peculiari di un assetto dove risorse e competenze limitate impongono processi decisionali non convenzionali e specifici a queste organizzazioni.

Questi attori svolgono un ruolo economico fortemente innovativo in origine, ma in seguito un ruolo di rappresentanza o di riferimento, deliberato o non deliberato. In alcuni casi il nostro imprenditore si avvicina al ruolo di imprenditore istituzionale, trasformandosi nel tempo. Nel caso specifico dei distretti industriali le figure dell'anchor entrepreneur e dell'imprenditore autoctono si fondono: basti pensare a Marazzi nella ceramica di Sassuolo, a Veronesi nel biomedicale di Mirandola, all'Acma di Barbieri nell'imballaggio a Bologna, ma anche a Lowell Wakefeld nell'industria della pesca in Alaska (Alvarez, Young, Woolley 2015) a Daesh Garment in Bangladesh (Mostafa, Klepper 2016).

Fatti tutti che individuano attori nuovi, capi di impresa impegnati in nuove attività in aree non coperte da esperienze pregresse, che lentamente mostrano un campo di ricerca non esplorato o del tutto trascurato dalla maggioranza degli studi sui distretti, a parte poche eccezioni.

6. Conclusioni

La letteratura di riferimento utilizzata per lo svolgimento di queste note, non a caso, quasi esclusivamente data dagli anni 2000 e propone due interpretazioni. La prima documenta il grande sforzo di ricerca degli anni recenti e il contributo alla costruzione di una nuova comunità di imprese caratterizzate da processi decisionali e da strategie idiosincratiche. La seconda riguarda la tendenza ad analisi micro fondate sulle radici, sulle condizioni abilitanti, sulle fasi primigenie dell'attività delle imprese nuove e successivamente sulla loro capacità di scalare, spazi di ricerca non coperti in precedenza nell'economia imprenditoriale.

Bibliografia

- AGRAWAL A., COCKBURN I. (2003). The anchor tenant hypothesis: exploring the role of large, local, R&D-intensive firms in regional innovation systems, *International Journal of Industrial Organization* 21, 1227-1253.
- AGARWAL R., MOEEN M., SHAH S.K. (2017). Athena's Birth: Triggers, Actors, and Actions Preceding Industry Inception, *Strategic Entrepreneurship Journal* 11: 287-305.
- ALDRICH H.E., DIMLY through the fog: institutional forces affecting the multidisciplinary nature of entrepreneurship, *Rethinking Entrepreneurship* 28-43.
- ALDRICH H.E., RUEFF M. (2006). *Organizations Evolving*, London: Sage Publications.
- ALVAREZ S.A., BARNEY J.B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal* 1 (1-2), 11-26.
- ALVAREZ S.A., YOUNG S.L., WOOLLEY J.L. (2015). Opportunities and institutions: A co-creation story of the king crab industry, *Journal of Business Venturing* 30(1), 95-112.
- BADEN-FULLER C., DEMIL B., LECOQ X., MACMILLAN I. (2010). Special issue: Business Models, *Long Range Planning* 43 (2-3): 143-462.
- BADEN-FULLER C., MANGEMATIN V. (2013). Business models: A challenging agenda, *Strategic Organization* 11: 418-427.
- BAKER T., NELSON R.E. (2005). Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly* 50, 329-366.
- BAUMOL W.J. (1990) Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive, *Journal of Political Economy* 98, 893-921.
- BAUMOL W.J., LITAN R.E., SCHRAMM C.J. (2007). *Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity*, New Haven, CT: Yale University Press.
- BETTIS R.A. (2017). Organizationally Intractable Decision Problems and the Intellectual Virtues of Heuristics, *Journal of Management* 43 (8), 2620-2637.
- BINGHAM C.B., EISENHARDT K.M., FURR N.R. (2007). What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities, *Strategic Entrepreneurship Journal* 1, 27-47.
- BINGHAM C.B., HALEBLIAN J. (2012). How firms learn heuristics: Uncovering missing components of organizational learning, *Strategic Entrepreneurship Journal* 6, 152-177.
- CHANDLER A.D. (2013). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise, Mansfield Centre, CN: Martino Publ.
- COHEN M.D., BURKHART R., DOSI G., EGIDI M., MARENGO L., WARGLIEN M., WINTER S. (1996). Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues, *Industrial and corporate change* 5(3), 653-698.
- DAVIS J.P., EISENHARDT K.M., BINGHAM C.B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules, *Administrative Science Quarterly* 54 (3), 413-452.
- DEW N., READ S., SARASVATHY S. D., WILTBANK R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices, *Journal of Business Venturing* 24(4), 287-309.
- DYER J.H., SINGH H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review* 23 (4), 660-679.

- EISENHARDT K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review, *The Academy of Management Review* 14, 1, 57-74.
- EISENHARDT K.M., SULL D.N. (2001). Strategy as Simple Rules, *Harvard Business Review*, 2001.
- EMIRBAYER M., MISCHKE A. (1998). What is agency? *American Journal of Sociology* 103, 962-1023.
- FELDMAN M.P., FRANCIS J.L. (2004). Homegrown solutions: Fostering cluster formation, *Economic Development Quarterly* 18 (2), 127-137.
- FELIN T., ZENGER T.R. (2009). Entrepreneurs as theorists: on the origins of collective beliefs and novel strategies, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 127-146.
- GARUD R., KARNØE P. (2003). Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship, *Research Policy* 32, 277-300.
- KATILA R., CHEN E.L., PIEZUNKA H. (2012). All the right moves: How entrepreneurial firms compete effectively, *Strategic Entrepreneurship Journal* 6 (2), 116-132.
- KING B.G., FELIN T., WHETTEN D.A. (2010). Finding the organization in organizational theory: A meta-theory of the organization as a social actor, *Organization Science* 21 (1), 290-305.
- KIRZNER I.M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach, *Journal of Economic Literature* 35(1), 60-85.
- LANGTON J. (1984). The Ecological Theory of Bureaucracy: The Case of Josiah Wedgwood and the British Pottery Industry, *Administrative Science Quarterly* 29, 330-354.
- LAZERSON M., LORENZONI G. (2016). Anchoring New Clusters: Fleshing Out the Entrepreneurial Role, in: Boari, C., Elfring, T., Molina-Morales, F.X. (Eds.), *Entrepreneurship and Cluster Dynamics*. Routledge, New York, NY, 203-227.
- LÉVI-STRAUSS C. (1962). *The savage mind*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- LORENZONI G. (1998). Dove studiano gli imprenditori. *Economia & Management* n. 6, Novembre.
- LORENZONI G., LAZERSON M. (1999). The firms that feed industrial districts: A return to the Italian source, *Industrial Corporate Change* 8, 235-266.
- LORENZONI G., ORNATI O. (1988). Constellation of Firms and New Ventures, *Journal of Business Venturing* 3, 41-57.
- MARX M., HSU D.H. (2015). Strategic switchbacks: Dynamic commercialization strategies for technology entrepreneurs, *Research Policy*, 44(10), 1815-1826.
- MINER A., BASSOFF P., MOORMAN C. (2001). Organizational Improvisation and Learning: A Field Study, *Administrative Science Quarterly* 46(2), 304-337.
- MOSTAFA R., KLEPPER S. (2018). Industrial Development Through Tacit Knowledge Seeding: Evidence from the Bangladesh Garment Industry, *Management Science* 64, 613-632.
- NEWELL A., SHAW J C., SIMON H.A. (1962). The process of creative thinking. In H. Gruber, G. Terrell, & M. Wertheimer (Eds.), *Contemporary approaches to creative thinking* (pp. 63v119). New York, NY: Atherton Press.
- OTT T.E., EISENHARDT K.M., BINGHAM C.B. (2017). Strategy Formation in Entrepreneurial Settings: Past Insights and Future Directions, *Strategic Entrepreneurship Journal* 11, 306-325.
- PFEFFER J., SALANCIK G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence*

- perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- POWELL W.W., SANDHOLTZ K.W. (2012). Amphibious entrepreneurs and the emergence of organizational forms, *Strategic Entrepreneurship Journal* 6, 94-115.
- SANTOS F., EISENHARDT K.M. (2009). Constructing Markets and Shaping Boundaries: Entrepreneurial Power in Nascent Fields, *The Academy of Management Journal*, 52 (4), 643-671.
- SARASVATHY S.D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review* 26(2), 243-263.
- SARASVATHY S.D., DEW N. (2005). New market creation through transformation, *Journal of evolutionary economics* 15(5), 533-565.
- SCHUMPETER J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York, NY: Harper & Brothers.
- SCHUMPETER J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- SCHUMPETER J. (1991). *The Economics and Sociology of Capitalism*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- SHANE S.A. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities, *Organization Science* 11(4), 448-469.
- SHANE S.A., VENKATARAMAN S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review* 25(1), 217-226.
- SIGGELKOW N. (2003). Why Focus? A Study of Intra-Industry Focus Effects. *The Journal of Industrial Economics*, 51: 121-150.
- TRIPSAS M., GAVETTI G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging, *Strategic Management Journal* 21, 1147-1161.
- WHETTEN D.A., FELIN T., KING B.G. (2009). Theory-borrowing in organizational studies: issues and future directions, *Journal of Management* 35: 537-563.
- WHITE H. (1992). *Identity and control*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- ZOTT C., AMIT R. (2005). Business strategy and business model: Extending the strategy-structure-performance paradigm. Working paper, INSEAD, Fontainebleau, France.

SVILUPPI RECENTI DEGLI STUDI ITALIANI DI ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE: TEORIE, METODOLOGIE, MODELLI

Gennaro Ferrara¹ - Giuseppe Vito²

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Review della letteratura. – 3. Metodologia, dati e software. – 4. Procedimento e risultati. – 5. Commento. – 6. Limitazioni e direzioni di ricerca futura. – 7. Note conclusive. – Bibliografia.

1. Introduzione

Gli studi italiani di Economia e gestione delle imprese degli ultimi due decenni presentano, rispetto a quelli degli anni precedenti, significative differenze: l'evoluzione del quadro normativo, la costituzione dell'ANVUR, la crescente attenzione alla qualità della ricerca hanno determinato infatti che l'attività degli Studiosi in generale e degli accademici in particolare assumesse un'ottica crescentemente interdisciplinare e si orientasse nella direzione di modalità di diffusione dei prodotti delle ricerche coerenti con le tradizioni statunitensi ed anglosassoni, solo parzialmente in linea con le consuetudini italiane della disciplina.

Le principali determinanti del fenomeno, cui la letteratura anglosassone si riferisce con il noto aforisma "publish or perish" si rinvergono da un lato nella necessità di conferire visibilità ai prodotti della ricerca nell'ambito di comunità internazionali di Studiosi sempre più allargate e già da tempo avvezze a collocare le proprie pubblicazioni in trasparenti vetrine internazionali, da un altro nella pressione a pubblicare su riviste accreditate a fini di carriera in quanto la valutazione della ricerca si concentra progressivamente sui contributi (nella più grande parte in inglese) presenti in riviste accreditate, generalmente non italiane.

Il substrato ambientale in cui tali trasformazioni avvengono è costituito dalla disponibilità di enormi banche dati sui più svariati argomenti, dalla diffusione capillare di capacità di calcolo a costi estremamente ridotti, dalla disponibilità di software in grado di fornire in pochi passaggi molteplici risultati per ottenere i quali, fino a pochi anni fa, erano necessarie laboriose elaborazioni.

Nello specifico degli studi italiani di Economia e gestione delle imprese si osserva un crescente ricorso a tale tipo di pubblicazioni ed un'attenzione relativamente minore alla monografia, che nel passato, anche recente, era il risultato tipico: nell'ambito della nostra comunità scientifica le monografie erano considerate infatti il principale prodotto, la cui paternità doveva essere chiaramente dimostrata mentre, con sempre maggiore frequenza "... gli autori si presentano in associazioni temporanee di ricerca, anche internazionali,

¹ Professore Emerito di Economia Aziendale - Università degli Studi di Napoli Parthenope; e-mail: gennaro.ferrara@uniparthenope.it

² Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Napoli Parthenope; e-mail: giuseppe.vito@uniparthenope.it

perché ciò è richiesto dalle reti di confraternita da tessere per i nuovi rituali accademici" (Brugger, 2015).

Alle trasformazioni in atto è dedicato un crescente corpo letterario, che si interroga sulle loro ricadute in termini di avanzamenti scientifici in generale e disciplinari in particolare (De Rond e Miller, 2005; Miller e al., 2011; Sinkovics, 2016); la discussione di esse costituisce un *fil-rouge* rinvenibile anche nella recente letteratura economico aziendale italiana, in particolare in molti contributi contenuti nella raccolta di saggi "Economia aziendale: com'era e com'è" a cura di Luigi Guatri (2015) che, nel suo complesso, discute l'evoluzione del corpo disciplinare che si è andato formando negli anni a partire dalle discipline distinte della Ragioneria e della Tecnica industriale e commerciale e che oggi costituisce l'ampia area scientifica del Management.

Tra gli Studiosi, molti giudicano positivamente l'ampliamento e l'arricchimento culturale derivanti dal ricorso a metodologie aventi origine in altre discipline, in particolare statistiche e matematiche, che appare una condizione necessaria per accedere alle riviste accreditate (Leahey, 2007); altri, forse più numerosi, denunciano il pericolo che la corsa a tale tipo di pubblicazioni ne comprometta l'effettiva innovatività, la rilevanza scientifica e produca una frammentazione del corpus disciplinare (Parke, 1998; Airolti, 2015; Borgonovi, 2015).

Una sintesi del pensiero di questa seconda enclave di Studiosi si rinviene all'esito della discussione sullo stato della ricerca manageriale tra 15 società scientifiche europee (EURAM)³: dal documento finale emergono proposte importanti per i valutatori delle pubblicazioni, siano essi quelli incaricati della valutazione della qualità delle ricerche (che il più delle volte si traduce nella deriva scientifica della valutazione della collocazione editoriale) o i decisori per gli avanzamenti di carriera negli Atenei; tra le proposte assumono rilievo: conferire alle monografie più ampi riconoscimenti nelle assunzioni e nelle decisioni di promozione degli Atenei; rivalutare il "vecchio" formato monografico delle tesi di dottorato rispetto ai tre contributi "ready to publish" su cui vanno progressivamente orientandosi le Università europee.

Sebbene nell'ambito della letteratura sulle trasformazioni in atto si rinvercano importanti contributi sulle cause e sugli effetti dei fenomeni descritti, la maggior parte di essi sono generalmente di carattere speculativo e solo in pochi casi è dato reperire riferimenti ad indagini empiriche o ad informazioni e dati quantitativi.

Il presente contributo si inserisce proprio in questo ambito ricercando l'evidenza empirica del fenomeno nella disciplina di Economia e gestione delle imprese in Italia attraverso metodi bibliometrici di analisi della letteratura scientifica (de Solla Price, 1965), peraltro frequentemente richiamati in relazione al fenomeno stesso (Serenko e Dumay, 2015; Sinkovics, 2016; Englebrecht e al., 2008). Il contributo si avvale di uno dei data-base bibliografici disponibili (Web of Science) e di un software, Vosviewer di van Eck e Waltman (2010, 2017), che consente di ottenere mappe bibliometriche riferite ad oggetti/soggetti dell'analisi quali gli articoli, gli Autori, le riviste, le Istituzioni scientifiche, i contenuti testuali, i riferimenti bibliografici consolidati.

³ EURAM E-News, Quarterly, April 2019, alla pagina web <http://euramonline.org/newsroom/newsletter/83-newsroom/newsletters/672-spring-news-2019.html>.

Nello specifico, il lavoro ricostruisce, attraverso un'analisi bibliometrica delle parole chiave, il progressivo evolvere dell'interesse sulle teorie, sugli approcci e sui modelli utilizzati dagli Studiosi appartenenti agli Atenei italiani inquadrati nel Settore Scientifico Disciplinare SECS-P/08 nel periodo 2006 (primo anno in cui compare un numero significativo di contributi nella banca dati Web of Science) – 2018.

Il contributo esamina dunque la produzione scientifica di un determinato insieme di Studiosi collocandosi tra i pochi lavori che adottano tale approccio; infatti è più frequente reperire articoli che esplorano l'evoluzione del pensiero su specifici argomenti. Un esempio di contributi che utilizzano lo stesso tipo di data-base del presente è il lavoro di Plümper e Radaelli (2004) che, limitatamente agli Studiosi di Economia politica italiani ed al periodo 1990-2002, rilevano una modesta propensione a partecipare al dibattito internazionale o ad impegnarsi su importanti argomenti teorici e/o comparativi dei sistemi economici di diversi Paesi.

Come emergerà nello sviluppo di questo lavoro, oggi la situazione è radicalmente cambiata.

Il presente contributo, in quanto limitato a teorie, modelli ed approcci, costituisce il primo prodotto di un progetto più ampio finalizzato a ricostruire il panorama scientifico disciplinare complessivo, anche in termini dunque di unità di indagine (es.: distretti industriali, piccole e medie imprese, imprese multinazionali), fenomeni (diffusione dell'innovazione, internazionalizzazione, knowledge sharing), tematiche (recentemente big data, smart city, open innovation), ecc.

2. Review della letteratura

Già nel 1998, Parke denunciava la circostanza per cui la pressione a pubblicare secondo standard internazionalmente accettati avrebbe attratto, nell'ambito degli studi manageriali ed organizzativi, una maggiore attenzione su tematiche periferiche rispetto a quelle di preminente interesse disciplinare e prevedeva una drammatica espansione della gamma di argomenti e metodologie che i ricercatori avrebbero affrontato negli anni successivi per effetto dei profondi cambiamenti nell'accademia, nelle tecnologie dell'informazione e nella società in generale. La previsione si è rivelata corretta tanto che la letteratura successiva si è arricchita di contributi ampiamente differenziati sia per quanto riguarda le tematiche trattate sia per le basi teorico-metodologiche di riferimento.

Riguardo ai vantaggi recati dal fenomeno, Leahey (2007), attribuendo ai cambiamenti irreversibili in atto nel mondo accademico conseguenti all'allargamento e dalla maggiore diversità geografica e demografica degli studiosi, ritiene che la tensione alla maggiore produttività, alla iper-specializzazione ed all'interdisciplinarità produca migliori risultati in termini di carriera accademica anche per la visibilità nelle diverse reti internazionali di ricerca. Serenko e Dumay (2015), basandosi sulle citazioni degli articoli contenuti nelle principali riviste scientifiche dedicate al knowledge management, segnalano che nessuna tematica della specifica area di studio è stata trascurata negli anni precedenti, così determinando un significativo avanzamento delle conoscenze.

Relativamente alle conseguenze negative, già nel 2002 Hubbard e Lindsay (2002), a

valle di una disamina degli studi di marketing basati su ricerche empiriche rilevavano che la gran parte della relativa letteratura si componeva di risultati frammentati, “una tantum”, di scarsa utilità per gli operatori di marketing o gli accademici. Recentemente, in una prospettiva generale non confinata al marketing, Brugger (2015) parimenti richiama la circostanza per cui “l'incalzare degli studi empirici, essenziali per ottenere la pubblicazione in riviste di fascia alta, alla quale è legata in misura preminente la carriera universitaria, induce a disertare il lavoro di sistemazione scientifica (attraverso la redazione di una monografia, ndr) ... perché la pubblicazione di testi organici non sembra essere più apprezzata ai fini della carriera universitaria”. Nella già citata raccolta di studi a cura di Guatri si rinvencono altri autorevoli punti di vista sul fenomeno: Borgonovi (2015), non risparmiando critiche sia agli studiosi di Economia aziendale e Management “tradizionalisti”, cioè coloro i cui prodotti consistono in articoli o monografie su specifiche realtà locali italiane, sia ai giovani ricercatori “la maggior parte dei quali ha recepito acriticamente i paradigmi e gli standard scientifici definiti dalla comunità scientifica internazionale”, identifica una serie di raccomandazioni che potrebbero consentire agli Studiosi di svolgere un ruolo attivo in tale comunità senza tuttavia distaccarsi dall'alveo disciplinare. Ancora, Varaldo (2015) ritiene che “l'uso di metodi quantitativi di valutazione ... tende a mettere in evidenza e a premiare articoli ben inseriti in correnti di pensiero alla moda, che si fanno notare per la loro bella veste formale ma che in genere producono l'effetto di distorcere l'attenzione dei ricercatori da fenomeni reali e da temi a più ampio spettro e di tipo più generale, che costituiscono un importante terreno di indagine, in particolare per il campo economico-aziendale.”

Per quanto attiene le motivazioni che spingono verso tale tipo di pubblicazioni, Hemmings e al. (2007), sulla base di un survey condotto nel 2003 rivolto a circa 200 accademici australiani -ma i cui risultati appaiono di validità attuale nel contesto italiano, analizzano nel dettaglio i fattori che incoraggiano/scoraggiano la produzione di articoli referenziati, delineano le caratteristiche dei supporti necessari, descrivono le condizioni personali che facilitano tale produzione ed infine determinano la percezione dell'utilizzo di tali pubblicazioni come misura della rilevanza scientifica. I risultati rivelano che la maggior parte degli intervistati percepisce negativamente tale metrica ed è diffusa l'opinione che altre attività accademiche (ad es. le responsabilità amministrative, la didattica, l'attività di divulgazione dei risultati – con la terminologia di oggi “terza missione”), oltre le pubblicazioni, dovrebbero essere considerate adeguatamente nei processi di valutazione.

Altri contributi si soffermano sugli aspetti psicologici del fenomeno: De Rond e Miller (2005) svolgono un'accurata riflessione sul fenomeno del “publish or perish” indicando quando e perché è iniziato, le ragioni per la sua persistenza e sviluppo, i riflessi sulla vita dello Studioso e, nello specifico, sulla creatività, sulla vita intellettuale, sul morale e sugli stati psicologici ed emotivi.

Relativamente agli approcci bibliometrici, su cui si basa il presente lavoro, ci si limita, nel seguito, ad indicare alcuni contributi di Autori italiani presenti anche nel data-base utilizzato.

Lazzeretti e al. (2014) esaminano la letteratura relativa ai cluster di imprese e ai distretti industriali applicando il metodo delle citazioni dirette per identificare gli Autori da essi definiti “disseminators” del tema dei cluster nell'ambito dei distretti industriali e successivamente, attraverso il metodo delle co-citazioni, individuano i “founders”, ovvero gli Au-

tori dei riferimenti classici sull'argomento. Sulla co-creazione del valore, Galvagno e Dalli (2014) identificano, tra altri risultati, due ambiti di analisi: prodotti e servizi; due livelli di analisi, uno centrato sull'azienda e l'altro sull'esperienza del cliente; tre principali prospettive teoriche: scienze dei servizi, gestione dell'innovazione e della tecnologia, marketing e ricerca dei consumatori. Dagnino e al. (2015) si occupano di reti interorganizzative e innovazione e con il metodo del bibliographic coupling identificano sei principali temi di ricerca: le reti come condizioni che favoriscono l'innovatività; le dimensioni della rete e i processi di diffusione delle conoscenze; le reti come strumenti per accedere e condividere risorse; l'interazione tra caratteristiche aziendali e di rete e i suoi effetti sui processi innovativi; la ricerca empirica sulle reti in settori altamente dinamici; l'influenza della conoscenza del settore sulle dimensioni e le caratteristiche della rete.

3. Metodologia, dati e software

Tra i metodi di analisi bibliometrica [bibliographic coupling (Kessler, 1963), co-citation analysis (Small, 1973; Marshakova, 1973), co-word analysis (Callon e al., 1986; Bhattacharya e Basu, 1998)], ciascuno dei quali fornisce un autonomo contributo informativo destinato a comporre, insieme a quello degli altri metodi, il quadro complessivo degli interessi degli Studiosi, è stata utilizzata la co-word analysis applicandola alle parole chiave dei contributi ottenute automaticamente da Web of Science.⁴ Gli approcci bibliometrici che indicano come sia oggi possibile esplorare nel dettaglio specifiche tematiche scientifiche (Sinkovics, 2016) o interi corpi disciplinari (Markoulli e al., 2017) attraverso procedimenti rispettivamente di co-word analysis e di co-citation analysis vanno progressivamente affermandosi anche nella recente letteratura italiana: tra essi i lavori già citati di Lazzeretti e al. (2014), Dagnino e al. (2015), Galvagno e Dalli (2014).

Tra le molteplici applicazioni possibili, la co-keyword analysis utilizzata in questo contributo fornisce un quadro sinottico degli interessi scientifici della coorte di Studiosi esaminata in termini di basi teorico-metodologiche su cui elaborano i propri lavori.

Il data-base utilizzato consiste di 1.142 articoli scientifici censiti in Web of Science dei quali almeno un Autore è un accademico appartenente ad un Ateneo italiano al 31/12/2018.⁵ L'elenco degli accademici è stato ottenuto interrogando il data base ministeriale contenente l'organico dei docenti universitari italiani.⁶ Entrambe le interrogazioni sono state svolte nel mese di aprile 2019 avendo cura di escludere sia i contributi censiti dopo il 31/12/2018 che quelli di alcuni nuovi accademici apparsi nel data-base ministeriale dopo tale data per le normalizzazioni generalmente necessarie nelle analisi bibliometriche.⁷

⁴ Le keywords ottenibili con le interrogazioni a Web of Science includono le keywords degli Autori ed una serie di altre parole chiave ("keywords plus") aggiunte algebricamente dall'editore in base al contenuto testuale degli abstract e dei riferimenti bibliografici dei singoli articoli.

⁵ Il data-base è stato costruito formulando a Web of Science la query Author "Cognome Nome" [di ciascun docente appartenenti al SSD SECS-P/08] Refined by: DOCUMENT TYPES: (ARTICLE) AND WEB OF SCIENCE CATEGORIES: (BUSINESS OR MANAGEMENT) AND [excluding] PUBLICATION YEARS: (2019).

⁶ http://www.miur.it/0002Univer/0030Profes/index_cf2.htm.

⁷ La limitazione del data-base allo specifico intervallo temporale costituito dall'anno solare consente di

Tra i software di analisi bibliometrica in grado di fornire il panorama scientifico desiderato (Vosviewer, Pajek, CiteSpace, Bibliometrix ed altri) è stato utilizzato VosViewer di van Eck e Waltman, liberamente disponibile sul sito web del Center for Science and Technology Studies dell'Università di Leida, per la facilità di utilizzo, la velocità di elaborazione, il ventaglio di analisi possibili e, non ultima, la grande suggestione e completezza delle rappresentazioni grafiche. Queste ultime sono mappe bibliometriche interattive "distance-based" in cui l'importanza di un termine è espressa dalle sue dimensioni e la distanza tra due termini indica la forza delle relazioni tra essi: minore è la distanza, più intensa è la relazione che li lega. I termini possono essere, di volta in volta, Autori, riviste scientifiche, contributi, parole chiave, Istituzioni scientifiche, Paesi e, più in generale, i contenuti testuali di qualsiasi tipo. (soggetti/oggetti dell'analisi).

4. Procedimento e risultati

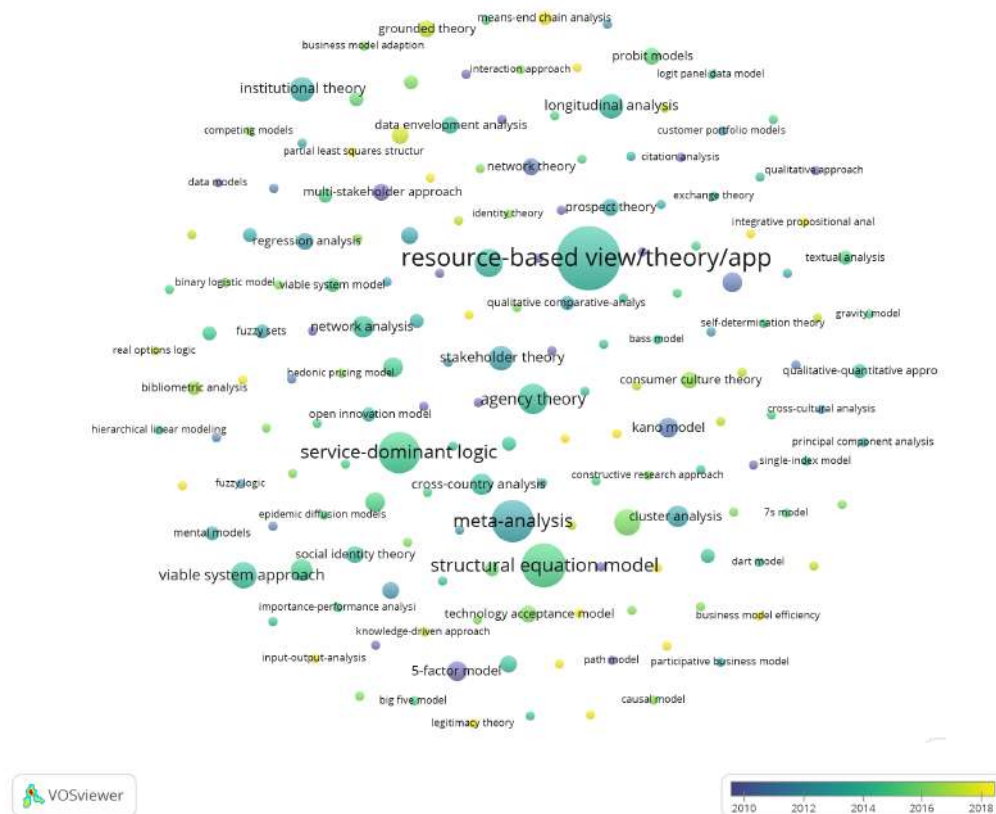
L'elaborazione in Vosviewer dei 1.141 contributi ha restituito 5.237 parole chiave; per ottenere mappe bibliometriche significative è stato necessario "ripulire" l'insieme ottenuto eliminando i termini generici (es.: "management") e quelli privi di interesse per gli obiettivi posti al lavoro (per esempio le keywords riferite ai Paesi); inoltre è stato necessario unificare quelle che esprimono in modo differente il medesimo concetto (es.: "viable system approach", "vSa"). Dato l'elevato numero di keywords, questa operazione -di redazione ed applicazione di un "thesaurus", secondo la terminologia degli Autori del software- è stata svolta in due fasi⁸: nella prima sono state enucleate le keywords contenenti i termini "theory", "approach", "model", "logic", "view", "analysis", al fine di catturare quante più parole possibile utili all'obiettivo del contributo, dato che alcune di queste chiavi di ricerca restituiscono keywords che si riferiscono ai medesimi concetti (es.: "resource based view", "resource based theory", "resource based approach"). Nella seconda fase è stata ripetuta, sull'insieme risultante, quella di eliminazione delle rimanenti keywords prive di interesse perché generiche (es.: "model") o incongruenti rispetto ai fini (es.: interview) ed unificate quelle esprimenti lo stesso concetto: per esempio, nel caso precedente si è fatto ricorso alla sintesi "resource based view/theory/approach". Con il procedimento seguito sono state estratte 173 keywords. La successiva rielaborazione in Vosviewer ha prodotto le mappe rappresentate nelle figure 1 e 2: la prima mostra la molteplicità di teorie, modelli ed approcci, alcuni consolidati, altri emergenti, altri ancora declinanti nell'interesse degli Studiosi, che compongono il quadro attuale delle basi metodologiche degli studi della coorte di Autori considerata. La seconda, che rappresenta un sottoinsieme della prima, raggruppa le parole chiave in base alla presenza congiunta in due o più contributi. Entrambe le mappe sinte-

conservarne le funzionalità dal punto di vista delle normalizzazioni richieste dai metodi bibliometrici e non ne compromette l'aggiornabilità in periodi successivi. Il numero normalizzato di citazioni di un articolo è dato dal rapporto tra il numero di citazioni che esso ha ricevuto in un determinato periodo (generalmente l'anno solare) ed il numero medio di citazioni di tutti gli articoli pubblicati nello stesso periodo e inclusi nel data-base considerato. La normalizzazione corregge il fatto che i documenti di più vecchia data hanno avuto più tempo per ricevere citazioni rispetto a documenti più recenti.

⁸ Il thesaurus utilizzato è disponibile nell'ambito del materiale supplementare a questo articolo al link: <https://bit.ly/2WeuqVf>.

tizzano due aspetti: la frequenza con cui esse vengono riscontrate nei contributi costituenti il data-base (la dimensione delle etichette) e l'anno medio di pubblicazione dei contributi che le contengono (la scala cromatica).⁹

Figura 1: Frequenza ed età media delle parole chiave



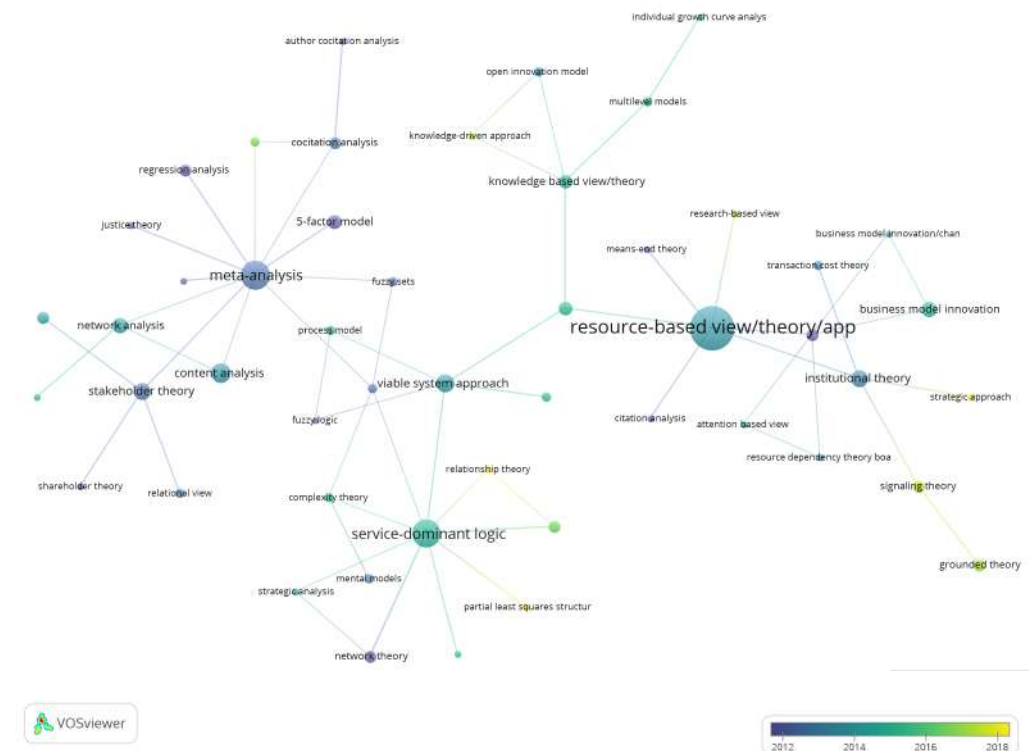
Fonte: Ns. elaborazione.

La molteplicità di informazioni desumibili dalle mappe a stampa, in particolare monocromatiche, è scarsamente apprezzabile in quanto la loro leggibilità è modesta, se non compromessa, dalle dimensioni della pagina, non tutte le keywords sono ivi rappresentabili ed inoltre la differenza cromatica tra le etichette (essenziale per la lettura e la piena interpretazione della mappa) non è apprezzabile attraverso la scala di grigi cui costringe la stampa. Le versioni interattive, che travalicano tutti questi limiti, navigabili in ogni dettaglio per le funzioni di *zooming* e *scrolling* del software, sono “scaricabili” ai link <https://bit.ly/2XkuCpA>

⁹ La tabella che espone i relativi dati è disponibile, nell'ambito del materiale supplementare a questo articolo, al link: <https://bit.ly/2W5F37J>.

(fig. 1) e <https://bit.ly/2WhCLr3> (fig. 2).¹⁰

Figura 2: Frequenza ed età media delle parole chiave utilizzate congiuntamente in due o più contributi



Fonte: Ns. elaborazione.

5. Commento

La modalità di ottenimento dei risultati attraverso la ricerca automatica dei termini assicura la non arbitrarietà della classificazione ottenuta ma non garantisce che alcune keywords possano essere sfuggite per la labilità semantica dei confini tra i termini utilizzati quali chiavi di ricerca ed altri termini (es.: “method”). Pure nell’ambito di tale limite, i risultati dell’analisi svolta indicano un incremento accelerato, sia in quantità che in tipologia, delle basi teoriche – aventi peraltro radici in svariate discipline – sulle quali la coorte

¹⁰ Per le modalità di fruizione delle mappe interattive si rinvia al manuale del software disponibile al link http://www.vosviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.8.pdf. A valle dello scaricamento delle mappe è necessario, per averne la stessa rappresentazione delle figure 1 e 2, aggiustare la visualizzazione a “overlay visualization”.

di Studiosi considerata elabora i propri contributi. L'incremento quantitativo è dovuto ovviamente al corrispondente accelerato incremento dei contributi prodotti (alla data di rilascio di questo articolo, maggio 2019, in Web of Science risultano censiti, nell'anno in corso, altri 85 articoli, il che lascia prevedere che a fine anno tali contributi ammontano a circa 200, all'incirca pari all'intera produzione del quinquennio 2006-2010); più difficile è pronunciarsi sulle cause dell'ampliarsi del ricorso a teorie e approcci aventi origine in altre discipline, anche distanti dal management, che richiederebbe un contributo dedicato; non ci si può tuttavia esentare dal rilevare una generalizzata tendenza alla iper-specializzazione ed alla conseguente frammentazione del corpus disciplinare.

Una discussione integrale delle mappe esula dagli obiettivi del presente contributo, finalizzato a tratteggiare le linee generali delle evoluzioni in atto; pertanto, ci si limita, nel seguito, ad illustrare un possibile percorso per trarre informazioni utili dall'analisi svolta con riferimento solo ad alcune delle basi teorico-metodologiche in esse evidenziate.¹¹

Dalla dimensione delle etichette è immediato rilevare che le teorie più "frequentate" risultano: la resource based theory (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) che affonda le proprie visioni sulle considerazioni svolte sulle risorse dalla Penrose (1959); il viable system approach (vSa) (Golinelli, 2010; Barile, 2009; Barile e al., 2014), il quadro interpretativo elaborato a partire dal modello di sistema vitale di Beer (Beer, 1972, 1994), del quale propone una versione aggiornata, che aiuta a spiegare le dinamiche delle imprese attraverso l'analisi del dualismo sistema-struttura e la differenza tra decisioni gestionali e di governo; "la service dominant logic" di Vargo e Lusch (2004, 2008).

La considerazione congiunta della frequenza delle parole chiave e dell'anno medio di pubblicazione dei contributi che le contengono consente di discernere le classi di fondamenta teoriche già individuate da Serenko e Dumay, cit., (teorie consolidate, emergenti, declinanti). Riconoscendo ai risultati della co-keywords analysis utilizzata la possibilità di mutare nel tempo (già evidenziata da Marshakova, cit., con riferimento al metodo delle co-citations) in conseguenza dei successivi orientamenti della letteratura, si ritiene opportuno integrare la classificazione aggiungendo almeno una quarta classe, che riteniamo di definire "incipienti" mutuando il termine utilizzato da Panati e Golinelli (1988) per identificare la domanda di un bene o di un servizio che diverrebbe effettiva al verificarsi di condizioni particolari; tali approcci metodologici, da poco adottati nella disciplina, risultano infatti poco frequenti e poco diffusi ma potrebbero diventare emergenti e perfino consolidarsi in futuro.

Attenendosi alla classificazione proposta si osserva, come è lecito attendersi, che gli approcci teorici più frequentemente adottati appartengono alla classe delle teorie consolidate.

Nella maggior parte dei casi, il ricorso attuale o il declino o ancora la rivitalizzazione di alcune teorie risulta con chiarezza: relativamente a quelle declinanti, ad esempio, la two-factor theory di Herzberg (1959) sui fattori motivanti e soddissfattori delle risorse umane non viene ripresa dopo il 2008; la prospect-theory di Kahneman e Tversky (1979), dell'alveo psicologico, viene invece ripresa in contributi recenti sulle decisioni strategiche nelle imprese familiari; la consapevolezza che molti avanzamenti nelle discipline manageriali sono stati conseguiti sulla base della "grounded theory" di Glaser e Strauss (1967), fa

¹¹ Le considerazioni sono svolte solo in parte mediante l'analisi qualitativa delle mappe "a stampa" delle figure 1 e 2; la più grande parte di esse deriva dalla considerazione delle mappe interattive.

sì che in alcuni contributi recenti su argomenti tra loro diversi (la supply chain o la mitigazione del rischio) venga fatto ad essa esplicito riferimento.

6. Limitazioni e direzioni di ricerca futura

Come in tutte le ricerche basate su metodi bibliometrici di analisi della letteratura scientifica, i risultati sono relativi al data-base utilizzato, che esclude le monografie e i capitoli di libri in italiano e gli articoli pubblicati su riviste italiane; inoltre esclude gli atti di convegni, i libri e i capitoli di libri.

Il data-base utilizzato può essere considerato tuttavia da un duplice punto di vista: dal primo, esso costituisce l'universo degli articoli censiti in Web of Science della coorte di Studiosi selezionata nel periodo preso in esame; dal secondo, esso rappresenta una parte significativa della produzione scientifica della coorte di Studiosi che hanno recepito i paradigmi e gli standard scientifici definiti dalla comunità scientifica internazionale. Qualunque sia il punto di vista dal quale si voglia considerare il data-base, appare legittimo ritenere che l'ampiezza di esso, contenente oltre 52.000 riferimenti bibliografici e circa 5.200 parole chiave, conferisca robustezza ai risultati e che essi costituiscano una proxy di quelli ottenibili utilizzando un ipotetico data-base comprendente l'intera produzione scientifica della coorte di Studiosi considerata.

Atteso che sono stati affrontati solo gli aspetti delle basi teorico-metodologiche, è evidente che la ricostruzione del panorama scientifico complessivo richiede molteplici elaborazioni sullo stesso data-base – o su altri, per esempio inclusivi dei capitoli di libri e degli atti di convegni purché censiti in Web of Science oppure utilizzando data-base alternativi (Scopus, Dimensions) –, che potranno costituire i campi di approfondimento degli Autori di questo contributo o di quanti, incuriositi dalla molteplicità di dati ed informazioni oggi disponibili e facilmente elaborabili, vorranno interessarsi di analisi bibliometriche.

Tra altre direzioni di ricerca futura si indicano, senza pretesa di esaustività: l'estensione della co-keywords analysis (e della variante costituita dalla content-analysis degli abstract o addirittura dei full-text) alle tematiche, alle unità di indagine, ai fenomeni e quant'altro già richiamato all'ultimo capoverso dell'introduzione del presente contributo; l'identificazione dei cluster di Autori che condividono, in misura più o meno larga, i riferimenti bibliografici; le reti di Istituzioni scientifiche che collaborano intorno a determinati argomenti; i riferimenti consolidati della disciplina; e molti altri.

7. Note conclusive

Nel tentativo di sostanziare con dati quantitativi il fenomeno che attraversa la produzione scientifica degli Studiosi di scienze sociali in generale e di Economia e gestione delle imprese italiani in particolare, è emerso, in forma documentata, il quadro di interessi teorico-metodologici ampio e differenziato la cui esistenza non sfugge alla discussione di molti Studiosi – alcuni dei quali anche operatori del mondo accademico quando investiti di responsabilità di governo delle Istituzioni cui appartengono – che ne discutono, come

risulta da autorevoli riferimenti bibliografici anche citati in questo lavoro, quasi esclusivamente in modo speculativo. Il presente contributo rimedia parzialmente a questo ambito poco esplorato in letteratura in quanto si limita alla considerazione delle sole basi teorico-metodologiche su cui sono basati i contributi della coorte di Autori considerata; pertanto, esso scalfisce appena la superficie di un corpo scientifico ben più consistente per la molteplicità degli aspetti di cui si compone (unità di indagine, tematiche, fenomeni, ecc.); mostra tuttavia che nell'ambito del quadro apparentemente disorganico individuato esistono una serie di punti di accumulazione dell'interesse fortemente coerenti con l'alveo disciplinare che risultano tuttora da adottare e da approfondire per l'evolvere continuo della realtà operativa che la disciplina interpreta e descrive. In qualche modo, l'attenzione a tali punti di interesse viene distolta dalla ricerca incessante e dall'applicazione di teorie nuove per la disciplina (non nuove per gli ambiti disciplinari da cui vengono importate) il cui utilizzo appare tuttavia una sorta di scommessa: tanto potranno risultare efficaci per lo sviluppo delle conoscenze scientifiche, tanto potranno rivelarsi tentativi sterili il cui contributo, tuttavia da valorizzare per la loro funzione di avere indicato percorsi infruttuosi così prevenendo ulteriori escursioni in quelle direzioni.

È in questo ambito che il presente contributo può esprimere la sua valenza: nell'accingersi a presentare alla comunità scientifica -in forma di articolo referenziato, di monografia ed in una qualsiasi delle altre forme oggi disponibili grazie ai media-, una relazione fruibile su di una ricerca svolta, il ricercatore dovrebbe essere consapevole del suo posizionamento nel panorama scientifico complessivo, condizione oggi possibile grazie agli strumenti che la tecnologia, nel modificarne profondamente la professione, mette attualmente a sua disposizione.

E parlando di tecnologia applicata alla ricerca, non ci si può esimere dal dedicare alcune righe all'approccio bibliometrico utilizzato in questo lavoro: lungi dal costituire uno strumento di analisi della letteratura, esso risulta in grado di modificare i canali tradizionali di ricerca, accumulazione, sistematizzazione e trasmissione della conoscenza. Gli Studiosi possono oggi godere di una visione sinottica "here and now" di ciò che accade nello specifico mondo scientifico di interesse ed in quelli adiacenti e sono pertanto in grado di definire il proprio posizionamento rispetto al livello più aggiornato delle conoscenze scientifiche di interesse.

MATERIALE SUPPLEMENTARE

- *Frequenza ed età media delle parole chiave (tabella)* (<https://bit.ly/2W5F37J>);
- *Thesaurus* (<https://bit.ly/2WeuqVf>);
- *Mappa bibliometrica interattiva delle frequenze e dell'età media delle parole chiave (fig. 1)* (<https://bit.ly/2XkuCyA>);
- *Mappa bibliometrica interattiva delle frequenze e dell'età media delle parole chiave utilizzate congiuntamente in due o più contributi (fig. 2)* (<https://bit.ly/2WhCLr3>).

Bibliografia

- AIROLDI G. (2015), "Considerazioni sui percorsi evolutive dell'economia aziendale", in Guatri L. (a cura di), *Economia aziendale: com'era e com'è*, EGEA, Milano.
- BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F., CALABRESE M. (2014), "The Viable Systems Approach and its Contribution to the Analysis of Sustainable Business Behaviors", *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 31, n. 6, pp. 683-695, doi:10.1002/sres.2318.
- BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120, doi:10.1177/014920639101700108.
- BEER S. (1972), *Brain of the firm: the managerial cybernetics of organization*, Allen Lane the Penguin Press, London.
- BEER S. (1994), *The heart of enterprise*, John Wiley e Sons Chichester, New York.
- BHATTACHARYA S., BASU P.K. (1998), "Mapping a research area at the micro level using co-word analysis", *Scientometrics*, vol. 43, n. 3, pp. 359-372, doi:10.1007/BF02457404.
- BORGONOV E. (2015), "L'economia aziendale è morta. Viva l'economia aziendale", in Guatri L. (a cura di), *Economia aziendale: com'era e com'è*, EGEA, Milano.
- BRUGGER G. (2015), "Passato e futuro dell'Economia aziendale", in Guatri L. (a cura di), *Economia aziendale: com'era e com'è*, EGEA, Milano.
- CALLON M., RIP A., LAW J. (1986), *Mapping the dynamics of science and technology: Sociology of science in the real world*, the Macmillan Press Ltd, London.
- DAGNINO G.B., LEVANTI G., MINA A., PICONE P.M. (2015), "Interorganizational network and innovation: a bibliometric study and proposed research agenda", *Journal of Business e Industrial Marketing*, vol. 30, n. 3-4, pp. 354-377, doi:10.1108/jbim-02-2013-0032.
- DE ROND M., MILLER A.N. (2005). "Publish or perish - Bane or boon of academic life?", *Journal of Management Inquiry*, vol. n. 4, pp. 321-329, doi:10.1177/1056492605276850.
- DE SOLLA PRICE D.J. (1965) "Networks of Scientific Papers", *Science*, vol. 149, n. 3683, pp. 510-515, doi:10.1126/science.149.3683.510.
- ENGLEBRECHT T.D., HANKE, S.A., KUANG, Y. (2008), "An assessment of patterns of co-authorship for academic accountants within premier journals: Evidence from 1979-2004", *Advances in Accounting*, vol. 24 n. 2, pp. 172-181, doi:10.1016/j.adiac.2008.08.009.
- GALVAGNO M., DALLI, D. (2014), "Theory of value co-creation: a systematic literature review", *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 6, pp. 643-683, doi:10.1108/msq-09-2013-0187.
- GLASER B.G., STRAUSS, A.L. (1967), *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, Aldine Pub, Chicago.
- GOLINELLI, G.M. (2010). *Viable Systems Approach (VSA): Governing Business Dynamics*, Padova, CEDAM.
- GUATRI L. (2015), *Economia aziendale. Com'era e com'è*, EGEA, Milano.
- HEMMINGS B.C., RUSHBROOK P., SMITH, E. (2007), "Academics' views on publishing refereed works: A content analysis", *Higher Education*, vol 54, n. 2, pp 307-332, doi:10.1007/s10734-005-8608-x.
- HERZBERG, F. (1959). *The motivation to work*, Wiley, New York.

- HUBBARD R., LINDSAY R.M. (2002), "How the emphasis on 'original' empirical marketing research impedes knowledge development", *Marketing Theory*, vol. 2, n. 4, pp. 381-402, doi:10.1177/147059310200200408.
- KAHNEMAN D., TVERSKY, A. (1979), "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk", *Econometrica*, vol. 47, n. 2, pp. 263-292, doi:10.2307/1914185.
- KESSLER M.M. (1963), "Bibliographic coupling between scientific papers", *Journal of the Association for Information Science and Technology*, vol. 14, n. 1, pp. 10-25, doi:10.1002/asi.5090140103.
- LAZZERETTI L., SEDITA S.R., CALOFFI, A. (2014), "Founders and disseminators of cluster research", *Journal of Economic Geography*, vol. 14, n. 1, pp. 21-43, doi:10.1093/jeg/lbs053.
- LEAHEY E. (2007), "Not by productivity alone: How visibility and specialization contribute to academic earnings", *American Sociological Review*, vol. 72, n. 4, pp. 533-561, doi:10.1177/000312240707200403.
- MARKOULLI M.P., LEE C.I., BYINGTON, E., FELPS, W.A. (2017), "Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions", *Human Resource Management Review*, vol. 27, n. 3, pp. 367-396, doi:10.1016/j.hrmr.2016.10.001.
- MARSHAKOVA I.V. (1973), "System of document connections based on references", *Nauchno-Tekhnicheskaya Informatsiya Seriya 2-Informatsionnye Protsessy I Sistemy*, n. 6, pp. 3-8.
- MILLER A.N., TAYLOR S.G., BEDEIAN, A.G. (2011), "Publish or perish: academic life as management faculty live it", *Career Development International*, vol. 16, n. 4-5, pp. 422-445, doi:10.1108/13620431111167751.
- PANATI G., GOLINELLI G.M. (1988), *Tecnica economica industriale e commerciale*. La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- PARKE E.L. (1998), *The dilbert factor: Mining popular culture for innovative organizational behavior research themes*, Decision Sciences Inst., Atlanta.
- PENROSE E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley and Sons, New York.
- PLÜMPER T., RADAELLI C.M. (2004), "Publish or perish? Publications and citations of Italian political scientists in international political science journals, 1990-2002", *Journal of European Public Policy*, vol. 11, n. 6, pp. 1112-1127, doi:10.1080/1350176042000298138.
- SERENKO A., DUMAY J. (2015), "Citation classics published in Knowledge Management journals. Part II: studying research trends and discovering the Google Scholar Effect", *Journal of Knowledge Management*, vol. 19, n. 6, pp. 1335-1355, doi:10.1108/JKM-02-2015-0086.
- SINKOVICS N. (2016), "Enhancing the foundations for theorising through bibliometric mapping", *International Marketing Review*, vol. 33, n. 3, pp. 327-350, doi:10.1108/IMR-10-2014-0341.
- SMALL H. (1973), "Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents", *Journal of the Association for Information Science and Technology*, vol. 24, n. 4, pp. 265-269, doi:10.1002/asi.4630240406.
- VAN ECK N.J., WALTMAN L. (2010), "Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping", *Scientometrics*, vol. 84, n. 2, pp. 523-538, doi:10.1007/s11192-009-0146-3.
- VAN ECK N.J., WALTMAN L. (2017), "Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer", *Scientometrics*, vol. 111, n. 2, pp. 1053-1070, doi:10.1007/s11192-017-2300-7.
- VARALDO R. (2015), "L'economia aziendale italiana ad una svolta", in Guatri L. (a cura di), *Eco-*

nomia aziendale: com'era e com'è, EGEA, Milano.

- VARGO S.L., LUSCH, R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17, doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036.
- VARGO S.L., LUSCH, R.F. (2008), "Service-dominant logic: Continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10, doi:10.1007/s11747-007-0069-6.
- WERNERFELT B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic management journal*, vol. 5, n. 2, pp. 171-180, doi:10.1002/smj.4250050207.

STRUTTURA OPERATIVA E ATTIVITÀ DI GOVERNO NELL'IMPRESA "POST-FORDISTA"

Paolo Stampacchia¹

SOMMARIO: 1. L'esternalizzazione della struttura operativa: l'impresa "post-fordista". – 2. I lineamenti dell'impresa "post-fordista" tracciati da Gaetano Golinelli. – 3. Il "contesto di business" dell'impresa post-fordista: le "reti" come modello di analisi. – 4. Governo e struttura operativa dell'impresa post-fordista. – 4.1. *Le attività di governo: "strategizing" nelle reti.* – 4.2. *La struttura operativa: il "processo di offerta".* – Bibliografia.

1. L'esternalizzazione della struttura operativa: l'impresa "post-fordista"

"The relationships between the firm's government and operative structure: towards the post-modern firm" è il titolo del paragrafo finale del capitolo che Gaetano Golinelli (d'ora in poi "l'Autore") ha dedicato all'analisi del "Firm Government", nel volume "Viable systems approach (VSA) - Governing Business Dynamics" (2010), con cui ha proposto al più ampio contesto internazionale il suo approccio sistemico al governo dell'impresa. In questo paragrafo l'Autore analizza il processo, indotto dallo stesso organo di governo, attraverso cui "the operative structure components ...develop into viable subsystems ..[able] to provide systems output .. [with] the possibility for internal clients to assess its value compared to acquiring the same goods or services externally" (pag. 238); questo processo di outsourcing "can be taken to the extreme, whereby all organizational units – individually or aggregated into larger components around inter-unit processes capable of providing systems output – develop those systems abilities which can lead firm's government, in an effort to increase value, to outsource all dynamic processes and activities".

Prosegue evidenziando che: "When it happens, the firm government remains the only component of the overall firm-system, ...[and] *The role of firm's management would then be limited to managing the external flow proceeding from the former subsystems, which would have become new systems of the same order as the firm's*".

E conclude osservando che, a questo punto: "We have entered the realm of the virtual firm".

Pertanto, utilizzando le stesse denominazioni "convenzionali" utilizzate nel testo richiamato, si può dire che quello descritto è il processo attraverso cui dall'impresa tipicamente "fordista", nell'ambito della quale tutte le attività necessarie a mettere a punto le offerte aziendali sono svolte dalla struttura operativa interna alla stessa impresa, si passa a diverse possibili configurazioni dell'impresa "post-fordista", caratterizzate da parti crescenti delle attività necessarie a mettere a punto le offerte aziendali svolte da entità esterne all'impresa (con gradi di autonomia differenti delle seconde rispetto alla prima), per finire all'impresa "post-moderna" (o "virtuale"), in cui il processo di esternalizzazione è portato "all'estre-

mo", tutte le attività operative sono svolte all'esterno e l'impresa originaria comprende solo le attività di governo, con il supporto di un minimo di elementi tecnici e finanziari.

2. I lineamenti dell'impresa "post-fordista" tracciati da Gaetano Golinelli

Sulla base delle analisi svolte dallo stesso Autore, è possibile evidenziare le conseguenze che il processo di esternalizzazione (d'ora in poi, per brevità: *processo*) genera non solo nella stessa impresa in cui il processo si è manifestato, ma anche nelle entità che, a valle di esso, assumono il livello di "imprese-sistemi vitali". Non è detto che tutte le imprese in cui il *processo* si manifesta diventino "imprese virtuali" nel senso definito dall'Autore; tuttavia, in base agli stessi elementi evidenziati nel testo, appare evidente che, a valle dei processi di esternalizzazione, emerge una realtà in cui sono assolutamente diverse dal passato sia le caratteristiche delle singole imprese, siano esse quelle al cui interno i processi si sono manifestati o quelle che da questi sono state generate, sia il modo in cui le singole imprese operano e si relazionano tra loro.

Gli elementi evidenziati, pertanto, riguardano la generalità delle imprese e sottolineano il passaggio dall'epoca (e dalla visione) dell'impresa fordista all'epoca (ed alla realtà) dell'impresa post-fordista, che, nei casi estremi evidenziati dall'Autore, può portare all'emergere dell'impresa "post-moderna".

Con riferimento alle unità organizzative divenute "viable systems" (e, perciò, a pieno titolo *attori indipendenti* del mondo delle imprese) l'Autore evidenzia che queste sviluppano proprie *attività e processi* sulla base di "distinctive capabilities" altrettanto proprie; ne consegue che gli elementi caratterizzanti delle imprese nate a valle dei processi analizzati sono, in primo luogo, quelli della "indipendenza" e della "differenziazione".

L'**indipendenza** dei singoli attori deriva dal fatto stesso che le unità organizzative interne alla struttura operativa dell'impresa in cui si attiva il processo di esternalizzazione, diventano prima dei "sub-sistemi vitali" (viable subsystems) e, quindi, sulla base delle "competenze distintive originate dalle diverse unità organizzative", nuovi "sistemi vitali" dello stesso ordine dell'impresa da cui hanno tratto origine.

La **differenziazione** delle imprese emergenti dal processo di esternalizzazione deriva, invece, dal fatto che la elevazione al livello di viable systems avviene sulla base delle specifiche "risorse distintive"; la "diversità" è, quindi, un carattere distintivo delle nuove imprese e, sulla base degli elementi che lo stesso Autore pone in evidenza, riguarda sia le imprese nascenti dal processo, sia la stessa impresa all'interno della quale il processo si sta compiendo.

La differenziazione tra tutti gli attori emergenti dal processo, peraltro, non riguarda solo la specificità delle "risorse distintive", ma anche la diversità delle relative strutture operative. Essendo divenute ciascuna un'impresa a tutti gli effetti, ciascuna di esse avrà necessariamente al suo interno una struttura di governo; per quanto attiene, invece, alla struttura operativa, non è escluso che alcune tra le "nuove" imprese mantengano al loro interno strutture operative anche consistenti, mentre altre attivino processi di esternalizzazione analoghi a quelli che ne hanno determinato la nascita, fino a potere entrare esse stesse nella realtà delle "imprese virtuali", in cui "the firm's government remains the only component of the overall firm-system, which would still be characterized by a bare minimum of

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Napoli "Federico II"; e-mail: stampacc@unina.it

structure comprising technical and financial elements". Tra l'altro, le alternative possibili riguardano non solo la quantità, ma anche la qualità delle unità mantenute all'interno e la quantità/qualità delle unità esternalizzate o cui riferirsi all'esterno come alternativa alla creazione di proprie strutture.

In una realtà i cui attori hanno le caratteristiche delineate emerge, tuttavia, un terzo elemento che caratterizza l'insieme delle imprese operanti a valle dei processi evidenziati: quello delle **"interrelazioni strutturali"** tra le diverse imprese. Queste relazioni, peraltro, non sono necessariamente di dipendenza dell'una nei confronti dell'altra e/o "totalizzanti" l'una per l'altra. Il primo carattere delle "nuove" imprese, infatti, è quello della "indipendenza", per cui non si può escludere che, almeno in un certo numero di casi, le relazioni tra imprese si qualificano come "relazioni tra indipendenti" piuttosto che come relazioni necessariamente di dipendenza e, in particolare, di dipendenza delle imprese "minori" e/o con "minore potere di mercato" nei confronti di imprese "maggiori" o dotate di maggiore "potere di mercato". Ogni singolo attore, sulla base delle "risorse distintive" che lo caratterizzano, può relazionarsi "alla pari" con qualunque altro attore, anche di dimensioni maggiori ma non per questo con maggiore potere contrattuale, e può servire contemporaneamente sia altre imprese che il più vasto pubblico di attori individuali, o, infine, può scambiare semi-lavorati, servizi o prodotti finiti anche con imprese con le quali compete nei mercati di sbocco o in quelli di approvvigionamento delle risorse necessarie per attivare i rispettivi processi.

La differenziazione delle singole imprese, infatti, rappresenta un fattore facilitante delle relazioni interaziendali, più di quanto non accada in una realtà nella quale i singoli attori sono (molto) simili tra loro. In presenza di attori che dispongono di competenze specifiche diverse, un attore che debba utilizzare determinate competenze complementari a quelle già presenti al suo interno, può trovare conveniente acquisire la disponibilità a collaborare di un attore che già ne dispone piuttosto che avviare processi volti a disporre in autonomia di quelle stesse competenze. Dall'altro lato, anche l'attore dotato delle competenze ricercate potrebbe trovare preferibile attivare la collaborazione e sviluppare le proprie competenze (beneficiando di economie di esperienza) e/o ridurre i propri costi unitari (realizzando le proprie attività su più alti volumi e beneficiando, perciò, di economie di scala) e, comunque, ampliare le proprie relazioni di mercato, piuttosto che negarsi alla proposta, con il rischio di ritrovarsi, dopo qualche tempo, con un nuovo concorrente diretto rappresentato dall'originario richiedente della collaborazione che, nel frattempo, ha sviluppato le sue stesse competenze, attività e proposte di valore.

3. Il "contesto di business" dell'impresa post-fordista: le "reti" come modello di analisi

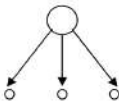
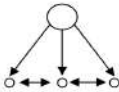
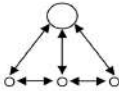
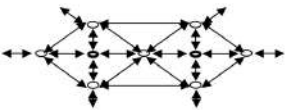
Gli effetti del processo delineato dall'Autore producono solo "all'estremo" la trasformazione in senso "virtuale" delle imprese nel cui ambito i processi si sono manifestati, ma già con il loro avviarsi essi determinano la trasformazione strutturale delle imprese in cui si manifestano e, contemporaneamente, la formazione di nuove imprese-sistemi vitali, tutte potenzialmente post-moderne, ma tutte, come le prime, caratterizzate da tre elementi fondamentali: indipendenza, diversità e relazioni interaziendali "strutturali". Pur nella diversità della dimensione e delle caratteristiche qualitative che possono assumere nelle diverse

imprese, questi sono gli elementi caratteristici delle imprese "post-fordiste".

Con lo svilupparsi dei processi di esternalizzazione evidenziati dall'Autore, si manifesta, tuttavia, anche un cambiamento non banale del generale "contesto di business", vale a dire del modo in cui si manifestano le relazioni, anche potenziali, tra le diverse imprese e tra queste e gli attori di differenti tipologie impegnati a fornire prodotti e/o servizi, finiti o semi-lavorati, ad altre imprese o agli individui utenti finali. A seguito del processo evidenziato dall'Autore, infatti, da un lato, le imprese sono "difese" dalle loro competenze e non da barriere dimensionali, settoriali o territoriali; dall'altro, sono indotte ad instaurare con altre imprese relazioni non solo competitive, ma anche di collaborazione, spesso come condizione strutturale della capacità di continuare nel tempo le loro stesse attività; infine, entrambi questi elementi sono esposti ad una dinamica tanto accentuata da portare alla definizione della nuova realtà come "fluida" o, addirittura, "liquida".

In questo contesto perdono capacità rappresentativa alcuni pilastri della cultura manageriale classica, basati su principi e classificazioni predeterminati (il concetto di settore, il paradigma competitivo, le funzioni di gestione, ecc.), ed acquistano, invece, significatività e consenso strumenti metodologici diversi, in alcuni casi non del tutto nuovi ma opportunamente reinterpretati, che hanno una maggiore capacità di rappresentare la nuova realtà e, quindi, di contribuire all'individuazione delle tipologie di scelte che la direzione delle imprese deve assumere. Tra questi, il modello di analisi che sembra più in grado di rappresentare la nuova realtà è quello delle "reti di imprese", di cui la tabella che segue (cfr. Stampacchia 2014) fornisce una rappresentazione sintetica delle diverse tipologie di configurazioni possibili.

Modelli di reti di imprese

Denominazione convenzionale	Rappresentazione grafica	Elementi caratteristici del modello
Controllo differenziato		L'impresa leader fornisce input decisionali/informativi alle altre imprese (satelliti) e ne riceve i relativi input (normalmente componenti ed altri elementi fisici).
Controllo con integrazione		L'impresa leader fornisce input decisionali ed informativi alle altre imprese (satelliti), che, cooperano tra di loro per migliorare i livelli di efficienza complessiva.
Controllo cooperativo		L'impresa leader fornisce input decisionali e scambia con le imprese fornitrici input informativi utili alla realizzazione delle proprie attività.
Co-opetition tra indipendenti		Ogni impresa ha un suo ruolo nella rete e scambia informazioni e prodotti/servizi con altre imprese in base a proprie competenze ed esigenze di collaborazione "tra pari".

Fonte: Ns. elaborazione da Stampacchia 2014.

Tra quelli riportati, il modello che più si avvicina alla realtà prospettata dall'Autore e che, quindi, meglio si presta a rappresentare la realtà in cui operano le imprese post-fordiste è quello presentato per ultimo. Per quanto attiene, invece, agli studi che maggiormente hanno contribuito alla formazione della moderna teoria delle reti in ambito manageriale, si possono citare, in particolare, i contributi di Normann e Ramirez e dell'IMP. All'inizio degli anni '90 Normann e Ramirez (1993) affermano che le imprese sono parte di value creating systems e che il compito chiave della strategia è la "riconfigurazione di ruoli e relazioni tra una costellazione di attori al fine di mobilitare la creazione di valore in nuove forme e da parte di nuovi attori" (pag. 65). Già dall'inizio degli anni '80, tuttavia, prendono corpo nell'Università di Uppsala e nella Stockholm School of Economics gli studi dell'Industrial Marketing and Purchasing (IMP), che considerano le imprese immerse in complesse relazioni di network, indipendenti dai settori di appartenenza e diverse da caso a caso (Hakansson e Snehota, 1989; 2006).

Da un lato, quindi, le performance aziendali dipendono non solo dalle relazioni con le dirette controparti, ma anche dalle relazioni complementari o alternative che queste ultime intrattengono con ulteriori attori (Hakansson e Snehota, 1989; Gulati e Gargiulo, 1999). Dall'altro, i rapporti interorganizzativi, in precedenza considerati in un'ottica esclusivamente competitiva, possono assumere anche la forma di relazioni di collaborazione ed essere fonte, perciò, di risorse e capacità utilizzabili a fini aziendali (Ford e Mouzas, 2008).

In Italia agli studi sui problemi di management in un contesto di reti hanno contribuito sia S. Vicari (2001) che E. Rullani (2001, 2004), sia, negli anni più recenti, P. Stampacchia (2013, 2014); gli studi sulle reti di impresa, tuttavia, hanno beneficiato, anche in ambito internazionale, delle analisi storiche svolte in Italia sui distretti industriali, cui ha fornito un contributo rilevante, tra gli studiosi di management, Gianni Lorenzoni (2010).

Il modo di essere e di operare delle imprese nella realtà delle reti è stato magistralmente delineato da Hakansson e Snehota (1986; 2006), quando hanno affermato, da un lato, che "nessuna impresa è un'isola" e, dall'altro, che il contesto in cui esse operano è rappresentato da reti di relazioni con altre imprese ed attori, diverse per ogni impresa e diversamente delineate dai manager aziendali in base alle loro specifiche percezioni (Holmen E. e Pedersen A. C., 2003).

Secondo il modello ARA (Hakansson e Snehota; 1995), la dinamica delle reti è alimentata dalle interazioni continue che interessano tre diversi livelli: le Attività, le Risorse e gli Attori. In un dato momento, infatti, le attività sono realizzate dagli attori in base alle risorse di cui dispongono. Viceversa, la dinamica nelle reti dipende dagli effetti incrociati tra questi tre elementi: la comparsa di nuovi attori porta a ricombinazioni dei ruoli e del valore delle risorse, così come il rinnovamento delle risorse induce ad una dinamica nelle attività e negli attori. Nelle reti, tuttavia, si manifesta un processo di esaltazione delle potenzialità dei singoli attori: le singole imprese, infatti, (ed i singoli attori in genere) possono beneficiare del patrimonio di risorse e del contributo di attività di altre imprese ed attori, così come possono contribuire, sulla base del proprio patrimonio di risorse, alle attività di altre imprese ed attori.

4. Governo e struttura operativa dell'impresa post-fordista

Con il cambiamento della struttura complessiva del contesto di business determinato dal diffondersi del modello dell'impresa post-fordista non può non manifestarsi un cambiamento anche nel modo in cui gli organi di governo sviluppano le loro attività.

Nell'impresa-sistema vitale continuano a convivere attività di governo e struttura operativa, ma il contenuto di entrambe si specifica in modo diverso dal passato nel momento in cui il contesto in cui l'impresa si trova ad operare assume i caratteri delineati in precedenza e viene interpretato alla luce della teoria delle reti, con particolare riguardo all'analisi di queste che è stata sviluppata da Hakansson e Snehota con il modello ARA.

Sulla base di queste premesse nel prosieguo vengono presentati due strumenti che derivano dall'analisi dei problemi di management in un contesto di reti e che sembrano offrire un contributo significativo all'analisi ed alla risoluzione dei problemi di contenuto delle attività di governo e di configurazione della struttura operativa nell'impresa post-fordista, così come questa forma aziendale emerge dalle analisi che l'Autore ha sviluppato nel paragrafo 6.8.3 del suo lavoro del 2010.

Considerando il contributo del modello ARA, nell'applicare la visione delle reti all'analisi delle attività di governo e della struttura operativa nelle imprese post-fordiste sembra opportuno partire dalle attività piuttosto che dagli attori o dalle risorse. In questo ambito, tuttavia, va sottolineato in primo luogo che le attività delle reti di cui le imprese fanno parte rappresentano un sotto-insieme di uno o più "macro-processi di proposizione di valore" e, cioè, di attività svolte da diversi attori (imprese, altre organizzazioni ed individui) nel loro insieme destinate a soddisfare bisogni ed attese di determinati gruppi di individui (Stampacchia 2013). Le imprese si posizionano all'interno dei macro-processi di proposizione di valore in base alle competenze proprie e degli attori che possono coinvolgere, con l'obiettivo di mettere a punto proposte in grado di generare valore d'uso per tutti gli interlocutori della rete così creata e per la stessa impresa (Stampacchia, Colurcio, Coppola 2016). Quindi, da un lato, le attività svolte nelle reti di cui le imprese fanno parte appartengono a più ampi insiemi di attività finalizzate a soddisfare bisogni ed a generare valore d'uso; dall'altro, gli attori dei macro-processi così individuati non sono solo imprese, ma anche organizzazioni di diverso tipo ed individui, ivi compresi, talvolta, gli stessi beneficiari finali dei macro-processi nel ruolo di co-producer.

Tornando, invece, all'impresa post-fordista, le attività di Governo sono per loro natura interne all'impresa e, infatti, rimangono tali anche nell'ipotesi estrema di esternalizzazione dell'intera struttura operativa: per questa componente dell'impresa-sistema vitale, pertanto, il problema cruciale è quello dell'individuazione delle attività specifiche da porre in essere in questa nuova visione del contesto di business.

Per quanto attiene, invece, alla struttura operativa, va specificato che nell'impresa post-fordista non si pone la necessità di distinguere tra attività, risorse ed attori: tutte le attività, infatti, sono svolte all'interno dell'impresa sulla base delle risorse (competenze in primis) di cui la stessa impresa dispone. Nell'impresa post-fordista, invece, è necessario evidenziare in primo luogo le attività che si intendono controllare tra quelle che fanno parte di uno o più macro-processi di proposizione di valore, indipendentemente dal fatto che queste attività siano svolte direttamente dall'impresa o da (o con) altri attori. Si pone, pertanto, la

necessità di elaborare un concetto ed uno strumento operativo del tutto nuovo rispetto al passato, rappresentato dall'insieme delle attività, interne ed esterne, che l'impresa intende, comunque controllare e che corrisponde, nella sostanza, alle attività che nell'impresa fordista erano "interne" all'impresa ed erano svolte dalla sua "struttura operativa". Sulla base di quanto detto, questo nuovo strumento è stato denominato "processo di offerta" (Stampacchia 2013) e l'individuazione delle attività che ne fanno parte precede (nell'ambito di un processo decisionale comunque iterativo) la definizione di quali attività, tra queste, saranno realizzate dall'impresa stessa, quali da attori diversi potenzialmente coinvolgibili e quali, infine, in condivisione con alcuni di questi, sulla base delle competenze (e risorse in genere) di cui dispongono la stessa impresa ed i diversi attori.

Nelle imprese post-fordiste, pertanto, diventa cruciale la capacità della struttura di governo di elaborare una visione del futuro coerente con la (sua percezione della) realtà esterna, di definire il ruolo che l'impresa intende svolgere (e, perciò, la "posizione" che si intende assumere) nei macro-processi di proposizione di valore in base alle risorse disponibili (e coinvolgibili) e, infine, strutturare in forma di rete il proprio processo di offerta in modo da ottenere la massima capacità possibile di generare valore d'uso per tutti gli interlocutori della propria rete e per la stessa impresa. Nella realtà delle reti, quindi, il ruolo degli attori non è una caratteristica "predeterminata" di ciascuno di essi, ma la natura delle relazioni (competitive, collaborative o di co-opetition) che si instaurano tra i diversi attori deriva dalle scelte che essi assumono in funzione dei progetti di generazione di valore elaborati e che costituiscono, in ultima analisi, la vera essenza delle strategie aziendali in questo nuovo contesto.

Il processo di offerta dell'impresa post-fordista, invece, corrisponde alla "struttura operativa" dell'impresa fordista, che, come è stato evidenziato dall'Autore, in questo nuovo modello di impresa può essere composto anche (se non del tutto) da "imprese" esterne che, tuttavia, hanno i caratteri distintivi sopra delineati. Le imprese partner, pertanto, da un lato contribuiscono con le loro competenze ad elevare il valore d'uso generato dalle proposte dell'azienda in esame; dall'altro, instaurano con l'impresa in esame relazioni orientate al modello della "cooperazione tra indipendenti", potendo, pertanto, collaborare anche con altre imprese; e, infine, elaborano propri processi di offerta, che in alcuni casi, ferma restando la collaborazione per determinate attività, possono essere finalizzati anche alla messa a punto di proposte in concorrenza con quelle dell'impresa con cui collabora.

4.1. Le attività di governo: "strategizing" nelle reti

Sebbene la strategia non sia stato il campo di studi principale dell'IMP research (Baldi et al, 2007), da questo filone di studi deriva, in particolare, il significativo contributo di Tikkanen e Halinen (2003). Dopo avere realizzato un confronto tra la visione proposta dall'American-based strategic network approach, secondo cui i network sono strutture gerarchiche, organizzate e gestite da un'impresa focale (Jarillo, 1988; Gulati e Gargiulo, 1999; Lorenzoni e Baden-Fuller, 1995), e l'approccio alle reti della scuola nordeuropea, che considera i network come strutture emergenti, gli autori aderiscono a questo secondo filone ed al connesso concetto secondo cui la strategia nei networks è un fenomeno dinamico ed emergente. Coerentemente con questi indirizzi, nell'articolo viene proposto un "network approach to strategic management" basato su tre fondamentali tipi di attività: i)

network visioning (citato anche da Möller e Halinen, 1999), ii) network positioning (già citato da Axelsson, 1992 e Mattsson e Johansson, 1992) e iii) network mobilising.

Nell'ambito di interazioni continuative tra le diverse attività, il *network visioning* è proposto da Tikkanen e Halinen come l'attività di "anticipating network evolution and creating alternative evolutionary scenarios", il *network positioning* viene individuato come "selecting partners and changing positions within networks by establishing and dissolving linkages with other organizations" (pag.16) e il *network mobilizing*, infine, viene definito come "committing partners by sharing visions or goals, influencing relationship and network development, and allocating resources to the relationships" (pag.16). Nel concludere l'articolo, tuttavia, gli autori sottolineano che "network approach to strategic management [...] still seems a rather amorphous and emerging perspective" (p. 18) e, infatti, individuano tre aree principali da approfondire: (1) "how organizations can utilize inter-organizational networks to gain competitive advantage", (2) "how this approach changes our view of strategy – its definition and the strategy process" – and also (3) "what strategic activities are essential for successful strategic management in networks" (pag. 18).

Sulla base delle analisi sviluppate nei punti precedenti è possibile non solo proporre delle risposte agli interrogativi sollevati dai due autori, ma anche interpretare il contenuto e gli output specifici delle tre attività strategiche fondamentali diversamente da quanto proposto dagli stessi autori.

In particolare, le attività di *network visioning*, prima ancora che in termini di "previsione delle evoluzioni della rete e di creazione di scenari evolutivi alternativi", possono essere definite in termini di individuazione e, per quanto possibile, definizione dei macro-processi di proposizione di valore cui l'impresa partecipa (o cui intende partecipare) ed del "modello" di proposizione di valore d'uso che essa intende proporre ai diversi partner e attori della rete (Lusch, Vargo, Mele e Polese, 2017). In tal senso, è necessario qualificare le risorse di cui l'impresa dispone e, contemporaneamente, le relazioni interaziendali già operanti o potenziali ed il contesto di business "rilevante" per l'impresa. Solo a questo punto, avendo definito l'ambito delle relazioni (e degli attori) di rilievo per l'impresa, è possibile realizzare le previsioni di cui parlano gli autori e modificare, eventualmente, il modello di proposizione di valore in essere o che, in prima istanza, si intendeva proporre per il periodo atteso di permanenza delle scelte assunte: quindi, le risorse disponibili ed il contesto di business rilevante orientano la scelta del modello di proposizione di valore; ma è altrettanto vero che, ferme restando le risorse disponibili, le possibili ipotesi di modello di proposizione di valore determinano i contorni del contesto di business rilevante.

Nell'ambito del *network positioning*, invece, si può pervenire alla selezione dei partner solo dopo avere delineato il processo di offerta che l'impresa intende predisporre a supporto delle proposte di valore ipotizzate. In tal senso, si deve dare corso ad un processo di "deployment", che individua tutte le attività e le risorse necessarie per mettere a punto le proposte di valore derivanti dal modello prescelto, e termina solo dopo che è stata individuata una configurazione del processo che sia in grado, almeno in via di prima ipotesi, di generare valore per tutti gli attori coinvolti. Si delinea, così, un primo insieme di attività e di possibili attori da coinvolgere che sarà definito solo quando si avrà uno scenario condiviso di relazioni, di disponibilità a scambiare risorse (operative, di conoscenza e di relazione) e di condivisione del valore generato (Stampacchia, 2015).

Infine, essendo stati già risolti con le attività (e le scelte) del punto precedente i problemi di “committing partners by sharing vision or goals ... and allocating resources to the relationships.” (p.16), ed essendo state sviluppate già in sede di “visioning” le ipotesi evolutive del contesto di business rilevante per l’impresa durante il periodo previsto di vigenza delle scelte assunte, il *network mobilizing* finisce con l’aver come oggetto primario le ipotesi di assetto del contesto di business e della posizione dell’impresa nell’epoca successiva a quella in cui si prevede permarranno le scelte strategiche già assunte. In tal senso sembra di ritornare alle attività e scelte di network visioning; in questo ambito, però, stante la stretta dipendenza del posizionamento nei macro-processi dal set di risorse disponibili (comprendendo tra queste anche le relazioni di partnership in essere o possibili), risulta preliminarmente l’individuazione della composizione qualitativa e quantitativa che il patrimonio di risorse dell’impresa dovrà avere al termine dell’arco temporale di vigenza delle scelte già assunte, al fine di consentire all’impresa di continuare a generare valore anche nelle epoche successive. Di conseguenza, l’output di quest’ultima attività sarà rappresentato dalle linee secondo cui deve mutare la composizione del patrimonio di risorse dell’impresa e, quindi, nel dettaglio, dalle attività di innovazione che dovranno essere sviluppate affinché tale risultato sia raggiunto.

Lo schema che segue mostra, in sintesi, il modello di strategizing nelle reti rivisto, rispetto a quello delineato da Tikkanen e Halinen (2003), all’interno del quale sono inserite le attività e le scelte specifiche individuate sopra.

Figura 1: Strategizing nelle reti (e nei macro-processi di proposizione di valore)

Elementi caratteristici Attività di strategizing	Problema	Elementi sotto analisi	Output
Visioning	Come generare valore d’uso comparativo nel contesto attuale / “a breve”	Macro-processi di proposizione di valore	Modello di proposizione di valore
		Patrimonio di risorse dell’impresa e di altri attori	Contesto di business “rilevante”
Positioning	Come organizzare le attività “correnti”	Deployment delle proposte di valore	Configurazione strutturale: del Processo di Offerta; dell’impresa.
		Risorse distintive ed attività/ localizzazioni dell’impresa e di “potenziali” partner/ competitor	
Mobilising	Come Organizzare le attività “non correnti” per generare valore d’uso comparativo oltre il periodo “breve”	Evoluzione dell’eco-sistema, del contesto di business, degli attori, delle partnership, ecc.	Modello di rinnovamento del Patrimonio di Risorse dell’impresa
		Composizione “a termine” del Patrimonio di Risorse	

La realtà dei network, come detto sopra, è in continuo cambiamento. In tal senso non è un caso che il contenuto dell’attività di mobilizing possa coincidere almeno in parte con le attività di visioning, seppure con un orizzonte temporale ben più spostato in avanti nel tempo e con una conclusione che riguarda elementi non toccati dalle scelte precedenti, relativi soprattutto alla “composizione a termine” del patrimonio di risorse dell’impresa.

In questo ambito si può anche parlare di scelte strategiche o di strategie delle imprese nei network, ma, a differenza di quanto accadeva negli anni ’60 e ’70 del secolo scorso, entrambe non sono più il prodotto stabile di un processo che si ripete a distanza di anni secondo fasi ben delineate. È più giusto, invece, parlare di strategizing nei network (o di strategizing nei macro-processi di generazione di valore), intendendo con ciò un processo continuo le cui attività e scelte si ripetono con continuità e, soprattutto, possono riproporsi in ogni momento non partendo necessariamente dalle prime per terminare con le ultime, ma a partire da un qualunque punto del processo (ad esempio, per il venir meno di un partner o per un rapido ed imprevisto cambiamento nell’eco-sistema o nel contesto di business). Infatti, si tratta di un processo emergente, che parte dal confronto con una realtà complessa e fluida, in cui non è possibile ricorrere a definizioni a-prioristiche del contesto di business rilevante per l’impresa, ma questo va individuato e delineato di volta in volta a partire da ciò che l’impresa sta realmente facendo, dal modo in cui realizza le sue attività, dalle risorse di cui dispone e dagli attori con cui interagisce o potrebbe interagire, senza che questi siano preventivamente individuati come concorrenti o co-operatori.

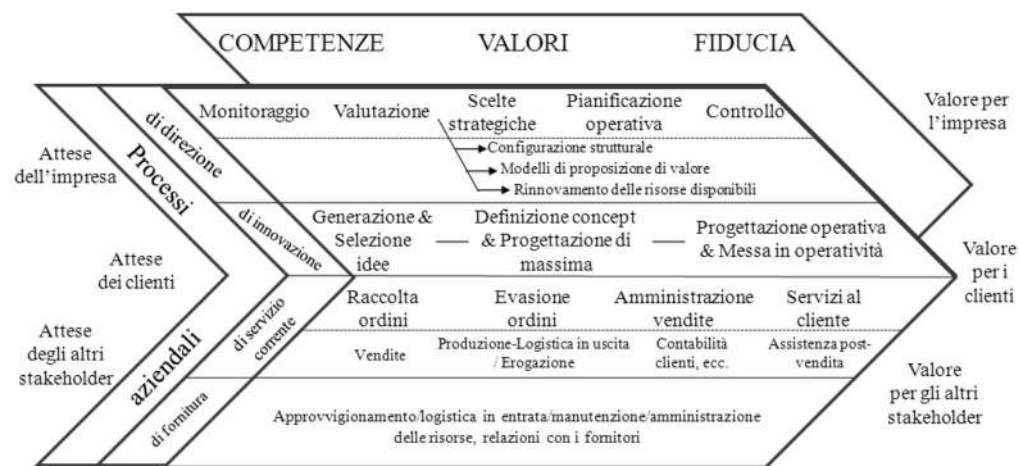
4.2. La struttura operativa: il “processo di offerta”

Mantenendo l’impostazione del modello ARA, secondo cui le attività sono il punto di partenza per analizzare la realtà delle reti in cui si muove l’impresa post-fordista, il processo di offerta è l’insieme di attività che l’impresa intende realizzare o controllare per mettere a punto proposte in grado di generare valore d’uso per tutti gli interlocutori e per l’impresa stessa per un periodo non breve.

In tal senso, il “processo di offerta” (Stampacchia 2013; 2014), è articolato in quattro processi elementari denominati “processo di servizio corrente”, “processo di innovazione”, “processo di fornitura” e “processo di direzione” e finalizzati, rispettivamente, al servizio ai clienti con i prodotti/servizi in offerta; alla messa a punto di prodotti/servizi e/o modalità operative che gli altri processi (in particolare quello di servizio corrente) potranno assumere in un momento successivo; all’approvvigionamento, manutenzione e messa a disposizione degli altri processi delle risorse necessarie alla loro realizzazione; e, infine, alla definizione del contenuto operativo (output e modalità di realizzazione) degli altri processi, in vista della continuazione delle attività aziendali anche nel medio periodo. Nel loro insieme, le attività del processo di offerta possono essere distinte, in attività “correnti”, comprensive delle attività di servizio corrente e delle attività di fornitura e di direzione volte a generare correntemente valore d’uso per gli utenti a valle; viceversa, sono “non correnti” le attività di “innovazione”, volte a mettere a punto proposte e processi che, in caso di esito positivo, saranno impiegate nelle future attività correnti, e le attività di fornitura e di direzione operativa ad esse associate.

Tutte le attività possono essere svolte operativamente non solo dalla stessa impresa, ma anche da altri attori (imprese, Enti, singoli individui, ecc.); solo le attività di direzione strettamente connesse all'assunzione delle scelte strategiche, come dettagliate nella figura 1, rappresentano il contenuto tipico, non delegabile, delle attività di governo; anche queste, tuttavia, possono essere svolte in partnership strategica tra più attori, nel caso in cui il governo dell'impresa sia "condiviso" tra più soci di diversa estrazione.

Figura 2: Attività e processi elementari tipici dei processi di offerta delle imprese



Il processo di offerta è presentato in forma di macro-freccia per evidenziare che esso è parte di uno o più macro-processi di proposizione di valore con a valle ed a monte analoghi processi di offerta, organizzati da altri attori anche come parti di differenti macro-processi di proposizione di valore. In ogni caso, il processo di offerta di ogni impresa confina "a valle" con le attività i cui attori impiegano risorse del tipo di quelle offerte dall'impresa, con la prospettiva di ottenere "valore": in tal senso le offerte aziendali sono "proposte di valore d'uso". A monte, invece, il processo di offerta è delimitato dalle attività di cui l'impresa non si interessa direttamente, limitandosi ad acquistare i prodotti e servizi normalmente offerti dagli attori che li realizzano.

In definitiva, pertanto, il processo di offerta è l'insieme delle attività realizzate direttamente dall'impresa o in partnership con altri attori, che ne rappresentano il tradizionale contenuto operativo, al di fuori del quale, come nella tradizionale impresa fordista, vi sono "mere" relazioni di mercato, che in tanto proseguono, peraltro, se per tutti gli attori che vi partecipano prospettano la generazione di valore d'uso "comparativo" (Stampacchia et al., 2016).

Bibliografia

- ANDERSON, J.C., HAKANSSON, H., JOHANSON, J. (1994). "Dyadic business relationships within a business network context". *Journal of Marketing*, 58(2): 1-15.
- AXELSSON, B., (1992), "Corporate Strategy Models and Networks - Diverging Perspectives", In: *Industrial Networks: A New View of Reality*, Eds. B. Axelsson and G. Easton, Routledge: 184-204.
- BARALDI, E., BRENNAN, R., HARRISON, D., TUNISINI, A., ZOLKIEWSKI, J. (2007), "Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis", *Industrial Marketing Management*, 36(7): 879-894.
- BRANDENBURGER, A. M., & NALEBUFF, B. J. (2011). *Co-opetition*. Crown Business.
- CAMARINHA-MATOS, L.M. (2009), "Collaborative networked organizations: Status and trends in manufacturing", *Annual Reviews in Control*, 33(2): 199-208.
- CHANDLER, J., & VARGO, S. L. (2011), "Contextualization: Network intersections, value-in-context, and the co-creation of markets", *Marketing Theory*, 11(1): 35-49.
- COLURCIO M., EDVARDSSON B., CARIDÀ A. (2014), "Resource integration in innovation processes: a literature review, Proceedings of the 5th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics AHFE 2014, Kraków, Poland 19-23 July 2014, T. Ahram, W. Karwowski and T. Marek.
- DE RISI, P. (2003), "Focus sui processi", *De Qualitate*, (4):83-109.
- FERRERO, G., (1987), *Impresa e Management*. Giuffrè, Milano.
- FORD, D. & MOUZAS, S. (2008) "Is there any hope? The idea of strategy in business networks", *Australasian Marketing Journal*, 16(1): 64-78.
- GOLINELLI, G. (2010), *Viable systems approach (VSA) - Governing Business Dynamics*. Padova: CEDAM,
- GULATI, R., GARGIULO, M. (1999), "Where do interorganizational networks come from?", *American Journal of Sociology*, 104(5): 1439-1493.
- GUMMESSON, E. (2008). *Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing*. *The TQM Journal*, 20(2): 143-153.
- HÅKANSSON, H., & SNEHOTA, I., (1989), "No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy", *Scandinavian Journal of Management*, 4(3): 187-200.
- HÅKANSSON, H., & JOHANSON, J., A model of industrial networks. In: Axelsson B, Easton G, editors. *Industrial networks. A new view of reality*. London: Routledge; 1992: 28 - 34.
- HÅKANSSON, H., & SNEHOTA, I. (1995), *Developing relationships in business networks*. Routledge, London.
- HÅKANSSON, H., SNEHOTA, I., (2006), "No business is an island 17 years later", *Scandinavian Journal of Management*, 22(3): 271-274.
- HOLMEN E., PEDERSEN A.C. (2003) "Strategizing through analysing and influencing the network horizon", *Industrial Marketing Management*, 32(5): 409 - 418
- JARILLO, J. C., (1988), "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, 9(1): 31-41.
- LORENZONI G. (2010) *Genesis of a research field: district, network, strategic network*, *Journal of*

- Management and Governance, No.14(3): 221-239.
- LORENZONI, G., BADEN FULLER, C., (1995), "Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners", California Management Review, 37(3): 146-163.
- LUSCH R.F., VARGO G.L., MELE C., POLESE F. (2017). Service – Dominant Logic. Milano: Wolters Kluwer.
- MATTSON, L.-G., & JOHANSON, J., (1992). "Network Positions and Strategic Action", in Industrial Networks: A New View of Reality, Axelsson, B. and Easton, G. (eds.), London: Routledge.
- MELE C. (2003). Marketing e qualità nell'impresa che crea valore. Padova: Cedam.
- MYERS, J. (2006, April). "Future value systems: Next generation economic growth engines & manufacturing". In Proceedings of the IMS Vision Forum: 30-47.
- MÖLLER, K.K., & HALINEN, A. (1999), "Business relationships and networks: Managerial challenge of network era", Industrial marketing management, 28(5): 413-427.
- NORMANN, R., & RAMÍREZ, R. (1993), "From value chain to value constellation: designing interactive strategy". Harvard Business Review, 71(4): 65-77.
- PIERANTOZZI, D. (1998). La gestione dei processi nell'ottica del valore. Milano: Egea.
- RULLANI E. (2001) "New/Net/Knowledge Economy: le molte facce del postfordismo" Economia e Politica Industriale n.110
- RULLANI E. (2004) Economia della conoscenza: creatività e valore nel capitalismo delle reti. Roma: Carocci
- STAMPACCHIA, P. (2013). Le imprese nelle reti del valore - Nuove basi metodologiche per la gestione. Vol I. Napoli, Liguori.
- STAMPACCHIA, P. (2014). Le imprese nelle reti del valore - Strategie e processo di direzione. Vol II. Napoli, Liguori.
- STAMPACCHIA, P., COLURCIO, M., EDVARDSSON, B., COPPOLA M., (2015), "Value in use and in (social) context. Analysing how social actors co-create value" in Proceedings of "The 2015 Naples Forum on Service" ISBN: 979-12-200-0486-2
- STAMPACCHIA, P., COLURCIO, M., & COPPOLA, M. (2016). "Integrated value in use: looking for a new strategic orientation". Sinergie, Italian Journal of Management, 34(101): 159-175.
- SCHWARTZ, SHALOM H. (2006), "Basic human values: Theory, measurement, and applications," Revue française de sociologie, 47 (4), 249-288.
- TIKKANEN, J., HALINEN, A. (2003), "Network Approach to Strategic Management – Exploration to the Emerging Perspective", Paper presented at the 19th IMP Conference, Lugano.
- VARGO, S. L. (2008). "Customer integration and value creation Paradigmatic Traps and Perspectives". Journal of service research, 11(2): 211-215.
- VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. (2008). "Service-dominant logic: continuing the evolution". Journal of the Academy of marketing Science, 36(1): 1-10.
- VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. (2008a). "From goods to service(s): Divergences and convergences of logics," Industrial Marketing Management, 37 (3), 254-259.
- VICARI S., a cura di (2004). Il management nell'era della connessione. Milano Egea.

INTELLIGENZA ARTIFICIALE, IMPRESA E LAVORO

Salvatore Vicari¹

SOMMARIO: 1. L'ultima ondata tecnologica. – 2. Lo sviluppo dell'AI. – 3. Intelligenza artificiale e competitività delle imprese. – 4. La capacità delle macchine di svolgere attività cognitive superiori. – 5. La "creatività" delle macchine. – 6. La capacità di giudizio delle macchine. – 7. Le implicazioni dello sviluppo dell'AI su lavoro e impresa. – 8. Un nuovo umanesimo per l'impresa. – 9. Un nuovo umanesimo per il lavoro. – Bibliografia.

1. L'ultima ondata tecnologica

Da sempre l'uomo ha cercato risposta ai suoi bisogni e risolto i problemi legati alla vita quotidiana attraverso la tecnologia. Ogni volta che un problema viene risolto, emergono immediatamente nuove esigenze, prima considerate meno importanti ma che successivamente si impongono come nuove questioni da affrontare, promuovendo nuove conoscenze e quindi lo sviluppo ulteriore della tecnologia.

Negli ultimi due secoli le innovazioni si sono succedute in quelle che sono chiamate ondate tecnologiche. I cambiamenti non avvengono in modo isolato, ma attraverso *cluster* di scoperte scientifiche e di applicazioni che si accompagnano e alimentano vicendevolmente. Ogni ciclo di innovazioni tecnologiche, inoltre, ha un contenuto innovativo notevolmente superiore a quello precedente, con un tasso d'innovazione maggiore rispetto ai cicli anteriori. Le ondate, che ad oggi sono sei, hanno prodotto quattro fasi di cambiamento dei modi di produrre, dette "rivoluzioni industriali".

Prima ondata (1785-1845). Questa fase ha dato avvio alla prima rivoluzione industriale, basata sulla lavorazione del ferro, la meccanizzazione produttiva e la nascita dell'industria tessile, creando le premesse per la prosperità del mondo occidentale nei periodi successivi.

Seconda ondata (1845-1900). Cominciò durante il periodo vittoriano, caratterizzato dallo sviluppo delle attività industriali, basato soprattutto sulla macchina a vapore, sulla produzione dell'acciaio e sulla espansione della ferrovia, che rese il trasporto delle merci molto più efficiente e consentì, soprattutto negli Stati Uniti, lo sviluppo di grandi mercati geografici.

Terza ondata (1900-1950). Prese avvio all'inizio del secolo scorso, con la nascita della grande impresa, cui seguì poco dopo la "grande depressione" e le due guerre mondiali. La tecnologia rivoluzionaria alla base di questa fase è stata l'elettricità, che ha cambiato il volto della società con l'avvento della seconda rivoluzione industriale. Nacquero in questo periodo l'industria chimica, che avrebbe trasformato i prodotti di uso comune, il moderno comparto bellico e il motore a scoppio, sulla cui base nacque l'industria automobilistica.

¹ Professore Ordinario di Gestione dell'Innovazione Dipartimento di Management e Tecnologia - Università L. Bocconi di Milano; e-mail: salvatore.vicari@unibocconi.it

Quarta ondata (1950-1990). È quella che si originò subito dopo la seconda guerra mondiale e che fu caratterizzata da una forte espansione dell'industria moderna e dei prodotti di largo e di durevole consumo. La fine della seconda guerra mondiale rappresentò un periodo di grande cambiamento tecnologico, in cui molte delle scoperte scientifiche d'inizio secolo videro dapprima applicazioni in campo bellico e poi, finita la guerra, in campo industriale, con la nascita di nuovi prodotti e mercati. Si sviluppò il settore petrolchimico, in Italia nacque il polipropilene (conosciuto con il marchio Moplen) e soprattutto negli USA ebbe grande espansione il trasporto aereo di tipo civile, il cui effetto fu una nuova riduzione dei tempi di viaggio e dunque delle distanze tra i mercati. Prese avvio anche l'industria spaziale, che avrebbe portato l'uomo sulla Luna e poi consentito il lancio di una rete di satelliti per le comunicazioni (e per uso militare) intorno al globo. Questo è anche il periodo in cui sorse l'industria elettronica e soprattutto il fenomeno di Internet.

Quinta ondata (1990-2010). Segna l'avvio della terza rivoluzione industriale, riguardando soprattutto i settori dell'elettronica, dell'IT e delle telecomunicazioni. È di questo periodo lo sviluppo del World Wide Web, con la nascita di nuove applicazioni multimediali e l'esplosione delle informazioni per le aziende ed i consumatori, che ha portato al fenomeno chiamato Big Data. Il Web ha consentito anche l'organizzazione dell'attività produttiva in reti coordinate attraverso nuovi strumenti di comunicazione. Si sono poi sviluppati i sistemi di pagamento online e il commercio elettronico. Infine, le biotecnologie hanno cominciato ad affacciarsi e a trovare le prime applicazioni in agricoltura e nell'industria farmaceutica e alimentare.

Sesta ondata (2010-?). Si sviluppano e trovano piena applicazione le tecnologie legate all'intelligenza artificiale e alla robotica, che vedono una forte crescita non solo nella produzione (la quarta rivoluzione industriale) ma anche nelle applicazioni per il consumo. Si sviluppano nuovi materiali frutto della ricerca sulle nanotecnologie e gli strumenti volti alla tutela e protezione dell'ambiente. Vi sono inoltre le prime applicazioni della genomica, i cui metodi trovano grande diffusione a seguito delle scoperte sul materiale genetico degli organismi e in particolare grazie alla mappatura del genoma umano.

Il fenomeno di cui ci occupiamo in questo scritto trova sviluppo in questa ondata tecnologica ed è quello che avrà l'impatto maggiore sulle altre tecnologie e soprattutto che condizionerà in modo significativo la vita delle imprese e la società nel suo insieme: l'intelligenza artificiale (AI).

2. Lo sviluppo dell'AI

Con la IV rivoluzione industriale viene automatizzata una facoltà del tutto nuova: la capacità di apprendere. Due fenomeni hanno consentito la nascita dell'AI: lo sviluppo della scienza cognitiva e la disponibilità di una quantità enorme di dati (Grando Vicari, 2018).

Per quanto riguarda il primo punto, la scienza cognitiva ebbe grande impulso dal movimento "connessionista", a partire dai primi studi del 1949 di Donald Hebb sull'apprendimento in parallelo e dallo sviluppo dei modelli formali del funzionamento dei neuroni del 1943 da parte di Warren McCulloch e Walter Pitts. Le prime "reti intelligenti" furono

modellate sulla falsariga della struttura dei neuroni che compongono il cervello umano, chiamate pertanto "reti neurali artificiali". Il primo programma, il Perceptron, venne proposto da Frank Rosenblatt (1958), dando vita ad un dibattito, cui presero parte studiosi illustri, e a un movimento di pensiero, che portarono infine ai contributi seminali di Jay McClelland e David Rumelhart (1986). Si lavorava a come dotare una rete artificiale di una dote tipicamente umana, la capacità di apprendere (Domingos, 2016). Era nata quella una tecnologia che avrebbe trasformato il mondo, che oggi è chiamata Intelligenza Artificiale, di cui tratteremo qui, in modo estremamente stilizzato, gli aspetti salienti.

L'AI moderna si basa sullo sviluppo delle reti neurali artificiali, le quali sono modelli matematici basati su strutture di nodi di elaborazione (i neuroni artificiali), tra loro connessi e organizzati su più strati, che cercano di simulare l'apprendimento umano, il quale è in larga parte basato sull'errore e sulla correzione successiva. Così, se si vuole addestrare una rete neurale in modo che riconosca in modo appropriato un certo oggetto, ad esempio una sedia, si procede usando gli errori che essa commette nell'"osservare" l'oggetto, al fine di migliorare le classificazioni successive. All'inizio del processo i risultati sono necessariamente deludenti, poiché non vi è stato alcun apprendimento. La rete viene "addestrata" attraverso il confronto reiterato tra le classificazioni via via operate e quella corretta: essa modifica da sola il peso delle diverse connessioni tra i neuroni artificiali di cui è composta. Nel tempo la rete genera risultati sempre migliori e propaga l'errore residuo tra le sue connessioni al fine di modificarne i pesi nella struttura, fino al momento in cui il risultato è considerato soddisfacente e la rete è in grado di classificare correttamente la sedia.

Questo processo può essere articolato in più *layer* o strati di neuroni artificiali, organizzati gerarchicamente, ciascuno dei quali riceve input dagli strati inferiori e propaga segnali a quelli superiori. Ogni *layer* compie delle attività specifiche, secondo un processo che oggi è definito di *deep learning*, a sottolineare quanto sia importante il tema dell'apprendimento che avviene attraverso processi profondi e complessi, e come tali non facilmente decodificabili.

Il secondo aspetto che ha consentito lo sviluppo delle macchine intelligenti è la grande disponibilità di dati, resa possibile dalla crescita del web. Le reti artificiali sono tanto più in grado di apprendere quanti più dati possono "esaminare", quante più informazioni possono cioè processare per rendere efficaci le proprie strutture di rappresentazione della realtà.

3. Intelligenza artificiale e competitività delle imprese

Secondo alcuni pareri, il valore dell'AI risiede nella capacità di prevedere. Se la III rivoluzione industriale era basata su computer in grado di gestire in modo molto efficiente i calcoli, ciò su cui si basa la IV rivoluzione industriale è altro: la predizione (Agrawal, et al., 2017, p. 23), cioè la capacità di generare informazioni sul futuro, a partire dai dati disponibili.

Di solito con il termine "previsione" intendiamo il concetto di anticipare cosa accadrà in futuro. Ad esempio, analizzando i sintomi per sviluppare una diagnosi medica, cerchiamo di predire dai dati che possediamo se in seguito si svilupperà una malattia. In effetti

gran parte della nostra capacità decisionale si basa sulla previsione dell'esito di quello che stiamo decidendo oggi. La costruzione di legami tra azioni e risultati è ciò che chiamiamo "previsione".

La sfida manageriale posta dalla IV rivoluzione industriale è quella secondo cui la previsione delle macchine prenderà il posto della previsione dei manager. Tuttavia l'anticipazione del futuro è soltanto un elemento dell'automazione, la quale richiede anche altre attività, quali la raccolta di input sensoriali, la combinazione dei dati, e infine un giudizio su tali informazioni, aspetto che sembra il più problematico e di cui parleremo più avanti.

Vi sono oggi elevate aspettative sulle possibilità dell'AI nelle imprese. È infatti condiviso dalla maggioranza degli osservatori che il vantaggio competitivo in molti settori sarà modificato dalla diffusione dell'AI. Secondo una ricerca condotta tra i top manager americani dalla rivista MIT Sloan Management Review (Ransbotham et al., 2017), il 63% si aspetta di vedere effetti significativi dell'intelligenza artificiale entro pochi anni, soprattutto nei settori ad elevata tecnologia, in quello dei beni di consumo, dei servizi finanziari e professionali, della salute.

Possiamo ragionevolmente prevedere che le aziende le quali non adotteranno le nuove tecnologie in tempi brevi troveranno difficoltà crescenti nel mantenere competitività. Tuttavia l'adozione dell'intelligenza artificiale non garantirà necessariamente un vantaggio competitivo nel medio termine: quando una nuova tecnologia si diffonde a macchia d'olio, nessuna delle imprese che la adotta riesce a conseguire una posizione di supremazia sulle altre. Il vantaggio competitivo, anche solo con riferimento alle attività che verranno svolte dalle macchine, sarà dunque delle imprese capaci non di adottare l'AI, ma di ottenere le migliori *performance* di apprendimento in funzione sia della disponibilità e della qualità dei dati, sia degli algoritmi più appropriati, alla luce dei compiti che si vogliono svolgere, quindi in ultima istanza della capacità manageriale di fare le scelte migliori in questo campo. E rimarranno poi come ambiti di differenziazione competitiva quelli in cui le macchine non potranno giocare un ruolo fondamentale, come vedremo più avanti.

Secondo una ricerca di Microsoft, realizzata da KRC Research nel 2019 in Usa ed Europa, le aziende che crescono più rapidamente delle altre (con un tasso a due cifre) hanno, già oggi, una propensione doppia ad utilizzare l'AI rispetto alle altre. Tra le aziende che crescono maggiormente, il 41% sta attivamente utilizzando l'AI, contro il 18% delle altre.

4. La capacità delle macchine di svolgere attività cognitive superiori

La questione più importante per valutare il reale impatto dell'AI sulle imprese e sulla società è comprendere, nell'attuale nuova rivoluzione industriale, quali tipi di attività, oggi svolte dagli esseri umani, potranno essere sostituite dalle macchine intelligenti, con quale intensità e con quale efficacia.

Per rispondere a questa domanda e per capire quale sarà il futuro del lavoro e della società, bisogna capire se le macchine siano in grado di svolgere attività che richiedono capacità cognitive superiori, essendo abbastanza condivisa l'opinione che l'AI possa senza dubbio sostituire il lavoro umano nella gran parte delle attività cognitive semplici, come quelle operative.

Secondo alcuni le macchine non sostituiranno gli uomini, ma invece li affiancheranno per affrontare problemi complessi. Il tema non sarebbe quello di un conflitto tra macchina e uomo, di una contrapposizione tra intelligenza umana e intelligenza artificiale, ma della complementarità tra di esse. Ciò in quanto le macchine non riusciranno a sostituire gli uomini in ogni attività, in quanto vi sono dei limiti a questa possibilità, dovuti alle caratteristiche dell'AI (Frey e Osborne, 2013; Rullani e Rullani, 2018).

Uno degli ostacoli maggiori sarebbe quello della capacità creativa delle macchine, che limiterebbero fortemente la possibilità di un mondo del lavoro dominato dall'AI. Questione critica è dunque la possibile creatività delle macchine intelligenti: se queste non fossero in grado di essere creative, non tutti i lavori sarebbero a rischio estinzione e la sostituzione sarebbe limitata, almeno per le attività cognitive superiori.

Dobbiamo dunque affrontare la questione della creatività, insieme a quella della capacità di giudizio e di valutazione delle macchine dotate di AI, per valutare quanto questa visione ottimistica della complementarità sia condivisibile.

5. La "creatività" delle macchine

Per sgombrare il campo dai dubbi, è bene precisare da subito la mia opinione: le macchine saranno in grado di produrre risultati creativi paragonabili o addirittura superiori a quelli dell'uomo e dunque una grande quantità di lavori e di attività che richiedono abilità cognitive superiori saranno svolti in futuro dalle macchine, certamente non in un futuro prossimo, ma nell'arco di due o tre decenni, perlomeno sulla base delle conoscenze oggi disponibili.

Il dibattito, a questo riguardo, non può essere se le macchine siano, in senso stretto, creative oppure no. Il punto non è questo, in quanto certamente le macchine non possono essere creative, giacché sono semplicemente in grado di costruire modelli di rappresentazione della realtà a partire da un insieme di dati. Non è rilevante, pertanto, la risposta al quesito sulla creatività delle macchine, ciò che invece ci deve interessare è un'altra domanda: le macchine possono produrre risultati di tipo creativo, che possano cioè essere interpretati come tali da parte di un osservatore umano? E sono in grado di valutare la bontà di corsi d'azione alternativi? E la risposta a queste domande è tutt'altro che scontata.

Qui dobbiamo intendere il termine "risultati di tipo creativo", che va riferito alla questione che ci preme, vale a dire alla capacità di produrre qualcosa di nuovo, in termini di idee, concetti, storie, manufatti, immagini, opere d'arte, prodotti o impianti industriali, in un ambito di applicazione molto ben definito e ristretto. Diciamo subito che già oggi, agli albori dello sviluppo dell'intelligenza artificiale, le macchine hanno dimostrato di potere produrre risultati innovativi, nel senso in cui dicevamo poc'anzi.

AlphaGo, una macchina intelligente sviluppata da Google, ha battuto nel 2016 per ben quattro volte e nel 2017 per tre volte il campione mondiale di Go, un gioco che richiede di sviluppare strategie di tipo creativo. Questo fatto ha stupito anche gli stessi ideatori del programma, poiché non si pensava che un computer potesse battere un essere umano, il migliore al mondo, in un gioco molto complesso che richiede approcci nuovi e originali. Fino a quel momento era infatti considerato del tutto accettabile che un computer potesse battere un essere umano in giochi come gli scacchi, dove le strategie, anche con una quan-

tità enorme di possibili combinazioni, possono essere codificate e immagazzinate nella memoria di un computer. Dove invece entra in gioco la creatività, si riteneva che gli esseri umani mantenessero un vantaggio incolmabile rispetto ai programmi dei computer, proprio perché le strategie non dipendono dalla combinazione di un certo numero di mosse, per quanto molto ampia, comunque finita.

La cosa che più colpisce della vicenda AlphaGo, non è tanto il fatto incredibile che una macchina sia stata in grado di battere reiteratamente il campione mondiale di Go, generando strategie innovative, ma la sorpresa dei progettisti della macchina, che non si aspettavano nel modo più assoluto un risultato di questo tipo. Attendevano una prestazione buona, ma non in linea e addirittura superiore a quella del migliore essere umano in questo campo.

Il fatto è che l'intelligenza artificiale dà l'idea di potere dotare le macchine di "conoscenza", "intuito", "creatività", perché consente che esse affrontino problemi con soluzioni più efficaci e originali anche rispetto a quanto farebbe un essere umano molto bravo in una certa attività. O anche di proporre in modo "creativo" forme nuove, ipotesi non avanzate in precedenza o soluzioni innovative.

Per comprenderne la ragione, è essenziale partire dal lavoro della scienziata cognitiva Margaret Boden, che più di ogni altro si è dedicata al tema della creatività, con riferimento alla realtà dell'intelligenza artificiale (1998, 2004). Boden spiega nei suoi lavori che un risultato di tipo innovativo può essere prodotto attraverso tre tipi di creatività: combinatoria, esplorativa e trasformativa.

La creatività combinatoria utilizza elementi esistenti per produrre combinazioni nuove. Nell'immaginario collettivo questa è la forma di creatività più semplice per un computer, mentre in realtà è la più difficile. Le macchine non hanno alcun limite nel produrre combinazioni, ma hanno difficoltà a determinare cosa è "nuovo", la cui definizione è possibile solo in un contesto di senso, che è il prodotto, per un essere umano, della capacità di astrarre in termini molto generali, la quale a sua volta è frutto dell'esperienza di tutta la vita, che le macchine ovviamente non hanno. Tuttavia, in domini molto ben definiti e ristretti è più semplice definire la novità e pertanto le macchine danno risultati innovativi comparabili con quelli delle persone più competenti e talvolta dei migliori in assoluto.

La *creatività esplorativa* comporta il muoversi in certo spazio concettuale, sia quello già visitato da altri sia quello ancora non esplorato, alla ricerca di qualcosa che non è stato ancora individuato. Secondo Boden, il 97% della creatività appartiene a questa categoria. Questo tipo di creatività richiede una conoscenza molto approfondita del dominio in cui si opera ed è molto appropriata per una macchina, che è in grado di esplorare in modo molto efficace, esaminando una mole gigantesca di dati, qualunque tipo di spazio informativo, alla ricerca di aree non individuate o di elementi non visti.

La forma di creatività che più ci affascina è però quella *trasformativa*, in cui una certa sostanza o situazione viene cambiata attraverso una modificazione di uno o più elementi. Questo tipo di creatività può generare qualcosa di fundamentalmente differente da ciò che esisteva in precedenza. Al contrario di quanto generalmente si crede, l'intelligenza artificiale è in grado di produrre con una certa efficacia risultati tipici della creatività trasformativa. Si pensa comunemente che ciò non sia possibile, in quanto un computer opera nell'ambito delle possibilità che le regole di un programma consentono. L'intelligenza artificiale tuttavia possiede una capacità nuova rispetto alla tradizionale informatica, quella di modificare

"le regole del programma": ciò consente a un computer di ottenere risultati innovativi. Le macchine hanno inoltre un grande vantaggio: la creatività trasformativa richiede la capacità di commettere errori assumendosene il rischio. Le macchine non hanno alcun problema a sopportare il rischio dell'errore. Anzi, i processi di Deep Learning si basano, come si è detto, sulla capacità di produrre milioni di errori e di apprendere da essi.

Se l'AI possiede la capacità di ottenere risultati tipici dei tre tipi di creatività, si pone un'ulteriore questione: com'è possibile insegnare a una macchina come produrre prestazioni creative? Se si chiede a una persona di spiegare da dove vengono le sue idee, avrà grandi difficoltà a farlo. Ma questo non significa che non stia seguendo modelli che vengono utilizzati in modo inconscio. Noi tendiamo ad avere un'idea della creatività molto romantica; in realtà essa si basa sull'utilizzo di modelli cognitivi che hanno una logica, molto nascosta, ma comunque presente, che le macchine sono in grado di simulare in modo efficace. La rappresentazione della realtà che una macchina compie attraverso le sue reti neurali, che si strutturano a partire dalle correzioni basate sull'errore, è del tutto diversa da quella di un essere umano, ma può essere perfino più efficace. L'AI può dunque produrre risultati in tutti e tre i tipi di creatività, in un modo che può andare anche al di là della capacità e anche della comprensione degli esseri umani.

6. La capacità di giudizio delle macchine

Perché le macchine possano sostituire l'uomo nella sue varie attività, dobbiamo comprendere se esse, oltre che produrre risultati creativi, siano in grado di esprimere le valutazioni e i giudizi che sono inevitabilmente connessi ai processi creativi. L'aspetto del giudizio, che è essenziale in ogni scelta, sembra essere per le macchine quello più problematico, in quanto sembrerebbe un'attività tipicamente umana, coinvolgendo elementi come valori, emozioni, senso estetico, e così via.

La risposta è che, anche in questo caso, possiamo aspettarci macchine in grado di esprimere "valutazioni" di carattere estetico o di tipo emozionale, in ambiti circoscritti. Le sentiremo usare espressioni come «questo è bello e quell'altro è brutto», oppure «questo è spiritoso e quest'altro è noioso». In realtà non si tratterà di senso estetico o di emozioni, ma della capacità di formare modelli di rappresentazione della realtà appresi sulla base dell'esame di un numero sufficiente di situazioni in cui sono state espresse valutazioni estetiche o emozionali. Le macchine possono simulare quindi senso estetico o giudizi su emozioni, creando modelli d'interpretazione dei fenomeni che riproducono il senso estetico oppure il giudizio delle persone (o di un gruppo di esse), o apprendere qual è il giudizio comune su un certo fatto, o il valutare i valori di riferimento comuni tra gli esseri umani, a patto di disporre di una quantità sufficientemente elevata di dati. Quindi possono apprendere non le emozioni, ma qual è la risposta emotiva degli esseri umani (o di un particolare gruppo di essi) in quelle situazioni.

Tuttavia, possiamo dire fortunatamente, vi sono ambiti nei quali l'AI non potrà sostituire l'uomo, perlomeno sulla base della conoscenza di cui oggi disponiamo. Le macchine non sono in grado di fare due attività: essere generaliste e avere consapevolezza di sé. Per quanto riguarda la prima, esse possono produrre risultati migliori degli esseri umani, an-

che in termini di creatività, ma soltanto nell'ambito di un compito specifico. Quello che manca loro è la capacità di una visione olistica, sistemica, di carattere generale. E questo sarà il compito degli uomini in futuro, di discernimento sulla base della visione olistica dei problemi, la cui soluzione singolare può essere affidata alle macchine, che però non saranno in grado di gestire l'aspetto generale, sistemico, dei problemi e delle situazioni.

Un altro ambito in cui non potranno sostituire l'uomo è quello dei valori e del senso. L'essere umano si occuperà necessariamente dei fini, della direzione di marcia, delle ragioni ultime delle scelte. Ma su questo tema decisivo per il futuro della società torneremo più avanti.

7. Le implicazioni dello sviluppo dell'AI su lavoro e impresa

L'implicazione più importante di quanto esaminato è relativa all'impatto sul lavoro delle persone. Le rivoluzioni industriali precedenti hanno avuto un effetto significativo sull'occupazione, riducendo drasticamente il numero di lavoratori in alcuni comparti, ad esempio nell'agricoltura e nell'artigianato. Si stima che la seconda rivoluzione industriale abbia distrutto nel tempo circa il 40% dei lavori, creando, seppure lentamente, occupazione in nuovi settori, soprattutto nell'ambito dell'industria e dei servizi. Nel tempo sono state automatizzate gran parte delle attività operative, incorporando la conoscenza dapprima nelle macchine (con la prima rivoluzione industriale), poi con il software (con la seconda rivoluzione industriale) e infine connettendo le informazioni e la conoscenza (con la terza rivoluzione industriale). In ogni caso si è trattato di affrontare problemi complicati, come sostengono Rullani e Rullani (2018), comprimendo la varietà e riducendo la variabilità.

L'effetto della nuova rivoluzione industriale, non potrà che essere enormemente maggiore. Secondo uno studio dell'università di Oxford (Frey, e Osborne, 2017, pp. 254-280), il 47% dei lavori in America sono a rischio di essere sostituiti da macchine già nei prossimi anni, poiché moltissime imprese investiranno massicciamente nella robotizzazione della fabbrica, soprattutto per le mansioni ad elevato contenuto di lavoro manuale, in quanto ciò comporterà ritorni piuttosto veloci sull'investimento. Si pensa che la nuova automazione intelligente avrà a breve termine un impatto significativo nei paesi che hanno fatto del basso costo del lavoro una fonte di vantaggio competitivo, come i paesi più poveri del sud-est asiatico e dell'America del sud.

Tuttavia, essendo le macchine in grado di svolgere anche compiti creativi, come si è detto, molte altre attività di carattere intellettuale saranno svolte dalle macchine, ad esempio nell'ambito della consulenza finanziaria, della diagnosi e prescrizione medica, delle attività amministrative e commerciali, del management aziendale.

In ogni caso l'AI avrà certamente un impatto che avrà conseguenze estremamente problematiche sul mondo del lavoro. Per evitare gli effetti negativi e anzi volgerli in positivo, è necessario che si modifichino sia la sensibilità delle imprese sia della società su questo tema. Abbiamo bisogno di una concezione di impresa e della società più in linea con quanto accadrà, in particolare con riferimento al tema della crescente disoccupazione e sottoccupazione, dovute ai processi di sostituzione del lavoro con l'AI, che procederanno con ritmo più rapido di quello con cui sarà possibile generare nuovi impieghi.

Nelle prossime pagine ci occuperemo perciò della necessità di una nuova concezione d'impresa e del lavoro, in linea con questa rivoluzione tecnologica. Non è possibile oggi disegnare un futuro che appare ancora troppo nebuloso, ma è possibile identificare alcuni elementi che sono certamente desiderabili per chi vuole che la dignità delle persone sia al centro della realtà economica e sociale derivante dallo sviluppo dell'AI. Si tratta di tracciare un orientamento di fondo, più che di progettare nei dettagli il futuro delle aziende e delle attività lavorative, che dovranno tuttavia delinearli nel senso della promozione degli esseri umani, attraverso lo sviluppo di un nuovo umanesimo, per l'impresa e per il lavoro.

8. Un nuovo umanesimo per l'impresa

Per quanto riguarda l'impresa, è necessario che essa non sia solo il luogo dove si massimizza la produttività, alla ricerca esasperata del profitto, ma dove emerga una forte attenzione alle questioni sociali. Va ricordato che ad oggi le imprese, grazie all'uso della tecnologia, sono state il motore dell'aumento di produttività e di ricchezza e purtroppo hanno anche costituito il meccanismo attraverso cui si è creata l'enorme disparità di reddito in tutto il mondo. Quasi il 10% della popolazione mondiale vive oggi in una condizione di povertà estrema e oltre la metà sopravvive con un reddito inferiore ai 2,5 dollari al giorno.

Questa enorme disuguaglianza tra i pochi individui che, grazie alle capacità tecnologiche delle imprese riescono ad accumulare grandi ricchezze e l'enorme numero di persone che vivono ai margini dell'economia, non è originata dalla limitatezza delle risorse disponibili, ma dal meccanismo di generazione degli utili derivanti dall'uso della tecnologia a vantaggio di pochi e a scapito della maggioranza dell'umanità. Situazione che potrebbe aggravarsi di molto con l'avvento dell'AI, in cui molte persone potrebbero essere espulse dalle imprese a causa della maggiore efficienza delle macchine.

Molti vanno convincendosi che il problema non sia risolvibile, a causa di una immoralità di fondo del capitalismo e dell'impresa, che ne è il motore. Posizione difficile da condividere: l'impresa in sé non è né morale né immorale, è semplicemente "amorale", nel senso che è priva di etica. Ogni azienda incarna in sé la morale e la visione delle persone che ne fanno parte e interiorizza quella della società in cui è immersa. Il problema è che la concezione prevalente fa sì che l'impresa venga vista principalmente come strumento per soddisfare le finalità di qualcuno, in particolare degli azionisti e dei manager. I quali hanno sovente come obiettivo prevalente l'aumento dei dividendi, degli stipendi, del potere organizzativo e del prestigio personale.

Il motivo è che le imprese moderne nascono con la prima rivoluzione industriale, in cui viene a costruirsi, anche sotto il profilo culturale, una nozione di organizzazione mutuata da quella di macchina. Vale la pena di ricordare che quando si pensa che le imprese siano macchine che trasformano degli input in risultati economici, si considerano anche le persone e le risorse dell'ambiente alla stregua di mezzi e strumenti subordinati alle necessità aziendali, perché si perde ogni attenzione alle necessità delle persone che fanno parte dell'organizzazione stessa e dell'ambiente in cui l'azienda opera.

L'impresa non è né un meccanismo impersonale alternativo all'organizzazione del mercato, né una macchina nelle mani di qualcuno. Essa non è neppure un insieme di contratti

che gli individui stipulano tra loro per raggiungere meglio i propri obiettivi e neanche un insieme d'interessi di stakeholder, come usano definire recenti teorie che pure cercano lodevolmente di superare l'idea del profitto degli azionisti come unico obiettivo aziendale.

L'impresa è molto di più, è una comunità, vale a dire un insieme di relazioni sociali tra persone, le quali hanno certamente interessi economici, ma che soprattutto condividono le proprie conoscenze, le emozioni, i progetti di vita, il tempo, che scambiano le idee, progettano il futuro, si aiutano a vicenda, agiscono in modo coordinato, s'impegnano per raggiungere obiettivi comuni, attraverso la produzione di beni e servizi e gli scambi con il mercato. È importante sottolineare che l'aspetto fondamentale che qualifica il concetto di comunità ora indicato, è quello di "persone". Non si tratta di una differenza da poco: le persone sono molto di più che semplici stakeholder, sono soggetti dotati di un valore, di una dignità e di un'unicità che hanno un significato al di là dei rispettivi legittimi interessi. Le persone sono certamente impregnate anche di egoismo, avidità, ricerca di potere, ma sono soprattutto caratterizzate dalla reciproca solidarietà, dal senso dell'aiuto vicendevole, dalla spinta interiore verso il bene comune.

Nella rivoluzione delle macchine intelligenti le imprese dovranno porre massima attenzione all'aspetto della comunità, che in quanto tale sia informata dai valori essenziali dell'uomo. Non è difficile immaginare che, in un futuro della produzione dominato dalle macchine, ciò che farà realmente la differenza saranno le persone, le loro emozioni, la loro progettualità, la loro spinta verso ciò che le macchine non potranno mai avere, cioè la percezione del significato ultimo delle azioni intraprese.

Imprese che sviluppino appieno il senso di comunità sono per ciò stesso dotate di una responsabilità nei confronti non solo di se stesse ma anche della società e dell'ambiente in cui vivono (Melè, 2012, pp. 89-101). Solo una concezione di responsabilità come questa impedisce che le imprese siano in futuro disinteressate agli effetti potenzialmente distruttivi dell'AI nel loro stesso tessuto sociale.

Al riguardo è positivo che aumenti in modo consistente la domanda che una parte della società rivolge oggi all'impresa: che la tecnologia e l'innovazione siano strumenti non solo della produzione di valore e della crescita economica, ma anche della preservazione delle risorse dell'ambiente, della diffusione di benessere e della riduzione delle disparità. Ed è su questi valori che va costruito il fondamento di un uso dell'AI che sia volto non solo al privilegio e alla ricchezza di pochi, ma orientato anche e soprattutto alla promozione dell'essere umano e della società nel suo insieme.

9. Un nuovo umanesimo per il lavoro

Ovviamente dovranno farsi carico della domanda che viene dalla società non solo le imprese ma anche e soprattutto le istituzioni, a livello locale e sovranazionale. Esse dovranno delineare politiche volte ad aiutare le persone che per tipo d'istruzione, cultura, capacità, saranno inevitabilmente sostituite dall'AI. In un mondo dove il lavoro sarà in buon parte appannaggio delle macchine intelligenti, bisognerà superare la situazione in cui la ricchezza sarebbe concentrata nelle mani di pochi, per arrivare a una condizione in cui i più deboli siano sostenuti dalla collettività, in modo che possano avere una vita dignitosa.

È dunque necessaria una rivoluzione sociale che deve essere vasta, in linea con il potenziale rivoluzionario delle nuove tecnologie.

In un futuro non lontano, se non si agisce con una nuova visione del mondo del lavoro, potrebbe aumentare in modo insostenibile la disparità tra pochi ricchi e la stragrande maggioranza dell'umanità, che con la nuova rivoluzione digitale andrà impoverendosi ancora di più. In una situazione in cui invece le risorse economiche derivanti dall'aumento di produttività delle macchine intelligenti sarebbero sufficienti per mantenere decorosamente tutta la popolazione. Sarà dunque necessario pensare a forme di reddito minimo, di base o di cittadinanza, comunque le si chiamino, per le persone che non avranno un'occupazione. Queste forme di aiuto sono certamente utili, ma non esauriscono il tema decisivo del lavoro. Infatti i sussidi, quando non sono legati al preciso obiettivo di dare occupazione, creano dipendenza e tolgono dignità alle persone.

Per affrontare questo tema, è necessario molto più che un reddito minimo, è necessario un nuovo umanesimo, che ponga l'uomo al centro dei processi di creazione della ricchezza. Ricordiamoci che l'umanesimo cosiddetto "civile" nasce in Italia nel Quattrocento ad opera dei confratelli di S. Francesco, i quali volevano trovare soluzione al problema della miseria delle popolazioni dell'epoca. E l'umanesimo di oggi deve rispondere alle stesse necessità, dove "l'economia serva l'uomo e non si serva dell'uomo", come ripete un altro Francesco, Papa Bergoglio.

Perché si vada nella direzione di una promozione della dignità umana anche in presenza di un mondo del lavoro dominato dall'AI, bisogna partire da ciò che è tipico dell'uomo e che non può in alcun modo essere appannaggio delle macchine, cioè dalla coscienza e dalla consapevolezza di sé, che si realizza attraverso il rapporto con l'altro. Cioè attraverso il nostro essere immersi nelle relazioni sociali: le macchine non appariranno mai al mondo in cui ha senso condividere sentimenti, ideali, valori, fini, al mondo del senso ultimo delle cose. Questo è forse l'unico vero limite che le macchine non potranno superare, ed è fortunatamente anche il più importante.

Un nuovo umanesimo del lavoro deve partire dalla necessità di mettere al centro di ogni scelta l'esigenza delle persone di realizzare le proprie aspirazioni e i propri valori, di dare un contributo agli altri, alla società, di migliorare l'ambiente, di aiutare le persone che hanno necessità, di perseguire la vivibilità delle città, di promuovere insomma un lavoro non immediatamente legato alle esigenze produttive ma invece ai bisogni individuali, sociali e dell'ambiente.

Tutto ciò non sarà né immediato né semplice, perché richiede una rivoluzione profonda, i cui tratti andranno delineati in futuro. Ma una cosa abbiamo certamente imparato dalla storia: non vi è rivoluzione tecnologica a cui non corrisponda un'analoga rivoluzione nelle strutture culturali, economiche sociali e politiche.

In quanto esseri umani, prima che intellettuali, dobbiamo essere preparati a cogliere l'occasione di questo cambiamento epocale non solo per affrontarlo adeguatamente, ma soprattutto per volgerlo nella direzione di una società migliore.

Bibliografia

- AGRAWAL, A., GANS, J. S., GOLDFARB, A. (2019). "Exploring the impact of artificial intelligence: Prediction versus judgment". *Information Economics and Policy*.
- BODEN, M. A. (2004). *The creative mind: Myths and mechanisms*. Routledge.
- BODEN, M. A. (1998). "Creativity and artificial intelligence", *Artificial Intelligence*, 103(1-2), 347-356.
- DOMINGOS, P. (2016). *L'algoritmo definitivo: la macchina che impara da sola e il futuro del nostro mondo*. Bollati Boringhieri.
- GRANDO, A., VICARI, S. (2018). *Lezioni di gestione della tecnologia, dell'innovazione e delle operazioni*, Egea.
- HEBB, D. O. (1949). *The organization of behavior: A neuropsychological theory*. Psychology Press.
- MCCLELLAND, J. L., RUMELHART, D. E., & PDP Research Group. (1986). "Parallel distributed processing". *Explorations in the Microstructure of Cognition*, 2, 216-271.
- MELÉ, D. (2012). "The firm as a "community of persons" A pillar of humanistic business ethos". *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89-101.
- RANSBOTHAM, S., KIRON, D., GERBERT, P., & REEVES, M. (2017). "Reshaping business with artificial intelligence: Closing the gap between ambition and action", *MIT Sloan Management Review*, 59(1).
- ROSENBLATT, F. (1958). "The perceptron: a probabilistic model for information storage and organization in the brain", *Psychological review*, 65(6), 386.
- RULLANI, F., RULLANI E., (2018). *Dentro la rivoluzione digitale: per una nuova cultura dell'impresa e del management*. Giappichelli.

Siti internet

<http://www.krcresearch.com/ai-ready-or-not-artificial-intelligence-here-we-come/>

LOGISTICA 4.0: OPPORTUNITÀ DI BUSINESS PER GLI OPERATORI DI SERVIZI LOGISTICI

Alessandra Cozzolino¹

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Logistica 4.0. – 3. Ruolo degli operatori di servizi logistici. – 4. Opportunità di business degli operatori di servizi logistici nella logistica 4.0. – 5. Considerazioni conclusive. – Bibliografia.

1. Introduzione

La cosiddetta "Quarta rivoluzione industriale" o "Industria 4.0" ha riguardato, in una prima fase, soprattutto contesti di produzione, che principalmente si riferiscono al sistema di "fabbrica", con trasformazione dei processi e delle tecnologie (macchine, robot, ecc.) adottate negli stabilimenti produttivi. In questo quadro, le prime soluzioni di logistica 4.0 sono state introdotte proprio all'interno dei sistemi di logistica di fabbrica. Recentemente anche la logistica esterna, sia industriale che distributiva, è stata interessata da questa trasformazione digitale. In particolare nella logistica distributiva si è assistito allo sviluppo di nuove soluzioni 4.0 per il magazzino e i trasporti, che abilitano l'integrazione tra diversi sistemi internamente ed esternamente all'impresa lungo l'intera supply chain (Atti, 2018; Fossa et al., 2018; Massaroni e Cozzolino, 2018; Qin et al., 2016). Come dichiarano, infatti, Perego et al. (2017 p. 7) "*the term industry 4.0 express a vision of the future where industrial and manufacturing companies will use digital technology to increase their competitiveness and efficiency through cooperation between interconnected resources (machinery, people, data) within the factory and distributed along the value chain*".

A cogliere le opportunità d'innovazione in questo ambito sono diversi attori economici. Oltre alle imprese di produzione, certamente nel business della logistica, in virtù della forte tendenza all'outsourcing logistico, anche gli operatori di servizi logistici implementano per i propri clienti soluzioni 4.0 lungo la supply chain. L'outsourcing logistico negli ultimi anni è cresciuto notevolmente, come evidenziato puntualmente nelle più recenti ricerche del Politecnico di Milano (Fossa et al., 2018). In siffatto scenario gli operatori di servizi logistici hanno assunto sempre maggiore rilevanza nell'ambito del supply chain management, grazie alle loro competenze logistiche e alla capacità di relazione con i molteplici attori che compongono la supply chain (Cozzolino, 2009). L'outsourcing logistico – con il passare del tempo e tendendo a contesti maggiormente complessi – non è più guidato soltanto da motivazioni di ordine economico-finanziario, ma anche da una sempre più evidente dimensione strategica, e comprende appieno anche lo sviluppo e l'implementazione di soluzioni 4.0 per la logistica, con impatto sia sui modelli di innovazione che sui processi organizzativi delle filiere produttive (Massaroni e Cozzolino, 2019).

¹ Professore Associato in Economia e Gestione delle Imprese - "Sapienza" Università di Roma; e-mail: alessandra.cozzolino@uniroma1.it

L'obiettivo di questo lavoro è quello di evidenziare le opportunità di business colte dagli operatori di servizi logistici nella logistica 4.0 e di delinearne le corrispondenti implicazioni manageriali, in ambito sia gestionale che organizzativo, sulla logistica e sulla supply chain. Il presente contributo è strutturato come segue: nel paragrafo 2 si presentano gli elementi caratterizzanti la quarta rivoluzione industriale che hanno rilevanza per la logistica e il supply chain management; il paragrafo 3 descrive la crescita dell'outsourcing logistico e l'importanza degli operatori logistici in questo contesto competitivo; nel paragrafo 4 si individuano le concrete potenzialità ed i possibili benefici che la logistica e la supply chain possono trarre dall'adozione delle tecnologie dell'industria 4.0 offerte dagli operatori di servizi logistici; il lavoro termina col paragrafo 5 che accoglie considerazioni di sintesi e future linee di ricerca.

2. Logistica 4.0

La logistica rappresenta l'indispensabile momento di supporto all'intero ciclo produttivo che esprime la realizzazione dell'output/prodotto, sia esso bene e/o servizio (Massaroni e Cozzolino, 2018): dall'approvvigionamento delle materie prime fino alla distribuzione dei prodotti finiti sul mercato e al post-vendita, comprendendo anche i processi di ritorno che interessano le attività di recupero dei prodotti (prodotti difettosi, da riutilizzare, da riciclare, scarti, ecc.) lungo la catena di fornitura.

La logistica si adatta al modo di produrre nell'ambito dell'industria 4.0 per assicurare una sua piena realizzazione, e, contestualmente, essa può beneficiare di tutte le tecnologie abilitanti a essa associate – *“advanced manufacturing solutions”*, *“additive manufacturing”*, *“augmented reality”*, *“simulation”*, *“horizontal/vertical integration”*, *“industrial internet”*, *“cloud”*, *“cyber-security”*, *“big data and analytics”* (Piano Nazionale Industria 4.0) – per migliorare i propri processi e risultati. In ambito logistico, pertanto, i benefici derivanti dall'adozione delle tecnologie abilitanti sono potenzialmente dirompenti (Pinto, 2018).

Alcune delle concrete potenzialità che la logistica può trarre dall'adozione delle suddette tecnologie sono (Pinto, 2018):

- automazione dei processi di movimentazione interna: nella logistica si osserva l'introduzione di robot a supporto (o in sostituzione) degli operatori per lo svolgimento delle attività di movimentazione interna, stoccaggio e picking; ciò è reso possibile dal fatto che i robot di nuova generazione sono più leggeri, più flessibili, possono operare in collaborazione con gli operatori e sono più facili da programmare;
- maggiore presenza di sistemi autonomi: nella logistica (in primis quella interna e poi – con prospettiva di evoluzione – verso la logistica distributiva) si parla di *“autonomous logistics”* laddove è possibile far uso di sistemi di movimentazione *“intelligenti”*, come i veicoli a guida autonoma, dai carrelli elevatori ai veicoli industriali ai droni;
- maggiore sicurezza degli ambienti di lavoro: nella logistica grazie alla sensoristica di bordo i carrelli elevatori percepiscono l'ambiente ed eventuali ostacoli imprevisti (come una persona) o zone soggette a particolari vincoli e restrizioni, e reagiscono di conseguenza, evitando incidenti, infortuni e sconfinamenti.

Ancor di più i benefici si presentano in ambito di supply chain, che può essere presidiata efficacemente soprattutto da quegli operatori logistici che offrono soluzioni di *“strategic outsourcing”* ai propri clienti: l'introduzione delle logiche 4.0 produce benefici di servizio (*“lost sales”*), costo (*“transport and warehousing costs”* e *“administrative costs”*), capitale (*“inventories”*) e maggiore agilità nella supply chain (McKinsey, 2016). Lo studio di McKinsey menzionato si riferisce in particolare a sei principali driver del valore, che sono:

1. *“planning”*;
2. *“physical flow”*;
3. *“performance management”*;
4. *“order management”*;
5. *“collaboration”*;
6. *“supply chain strategy”*.

Il *“planning”* (1) della supply chain può trarre benefici dai big data e dalle analisi avanzate, nonché dall'automazione del lavoro di conoscenza.

Nell'ambito del *“physical flow”* (2) la logistica si può avvantaggiare di migliore connettività, analisi avanzate, produzione additiva e automazione avanzata; ad esempio, nei magazzini vedremo una quantità significativamente crescente di veicoli autonomi e intelligenti; e la stampa in 3-D cambierà le strategie di magazzino e di gestione delle scorte, ad esempio, infatti, si pensi che anziché stoccare alcuni oggetti si potrebbe avere l'opportunità di *“stamparli”* in loco al momento della richiesta.

Il *“performance management”* (3) cambia enormemente: mentre in passato la generazione di *“dashboard KPI”* era un compito importante e gli indicatori KPI (Key Performance Indicator) erano disponibili solo a livelli aggregati, ora i dati sono dettagliati e disponibili in tempo reale (*“granulari”*) da fonti interne ed esterne; ciò sposta il processo di gestione delle prestazioni da un processo regolare, spesso mensile, a un processo operativo finalizzato alla gestione delle eccezioni e al miglioramento continuo; ad esempio, i pianificatori possono essere allertati delle interruzioni più critiche della supply chain e poi supportati da una gestione automatica per le più piccole eccezioni o per le potenziali soluzioni per le criticità più grandi.

Due esempi spiegano bene come viene migliorato l'*“order management”* (4): l'elaborazione degli ordini *“no-touch”* e la ri-pianificazione in tempo reale, che portano a costi inferiori attraverso l'automazione degli sforzi, una maggiore affidabilità grazie a feedback *“granulari”* e un'esperienza del cliente superiore attraverso risposte immediate e affidabili.

La *“collaboration”* (5) è fondamentale. I cloud della supply chain sono piattaforme di supply chain congiunte tra clienti, impresa di produzione e fornitori, fornendo un'infrastruttura logistica condivisa o soluzioni di pianificazione congiunte; soprattutto nelle relazioni non competitive, i partner possono decidere di affrontare insieme i compiti della supply chain per risparmiare i costi amministrativi e anche sfruttare le migliori pratiche e imparare gli uni dagli altri; un altro campo importante in ambito di collaborazione è la connettività *“end-to-end / multitier”*, mentre alcune aziende automobilistiche hanno già iniziato a collaborare lungo l'intera catena del valore (ad esempio, dal *“cow-farmer”* al sedile in pelle finito nell'auto), altre imprese hanno ancora bisogno di colmare questa lacuna; la collaborazione lungo la catena del valore consente di ottenere livelli di scorte molto più

bassi attraverso uno scambio di dati di pianificazione affidabili, un cambiamento di passo nella riduzione dei tempi di consegna attraverso la fornitura di informazioni istantanee lungo l'intera catena, un sistema di allarme tempestivo e la capacità di reagire rapidamente alle interruzioni in qualunque punto della supply chain.

Una “*supply chain strategy*” (6) che sappia eccellere nel soddisfacimento delle necessità di una “microsegmentazione” attraverso la cosiddetta “granularizzazione” della supply chain: che prevede cioè centinaia di singoli segmenti della stessa in base alle esigenze del cliente e alle proprie capacità, progettate in un approccio dinamico e attraverso grandi quantità di dati, che consente di personalizzare in modo massiccio le offerte (“mass customization”); i prodotti su misura offrono un valore ottimale per il cliente e aiutano a ridurre i costi e le scorte nella catena di approvvigionamento.

Il valore così generato ha impatto sempre di più non solo sulla singola organizzazione, ma lungo l'intera supply chain coinvolgendo tutti gli attori dell'intero processo logistico-produttivo.

L'ampiezza e la complessità del potenziale impatto delle logiche sottese alla industria 4.0 sulla logistica e sulla supply chain sono notevoli, soprattutto con una attenzione particolare – oltre che agli aspetti tecnologici – a quelli gestionali ed organizzativi. La letteratura sul tema e le concrete applicazioni nelle realtà d'impresa mostrano l'importanza dell'implementazione delle innovazioni di logistica 4.0 a livello inter-organizzativo, in una ottica cioè di supply chain management, in particolare in termini di flussi di informazioni in tempo reale, trasparenza della supply chain “*end-to-end*” e miglioramenti nella flessibilità; questo permette alle singole organizzazioni e alle supply chain di appartenenza di ottimizzare la creazione di valore per i propri clienti, business e consumer (Massaroni e Cozzolino, 2019).

3. Ruolo degli operatori di servizi logistici

Proprio l'enfasi alla logica del supply chain management permette agli operatori di servizi logistici di intervenire nelle innovazioni 4.0 con grandi potenziali applicativi. Alcuni operatori si sono dotati nel tempo di una serie di capacità, messe a disposizione dei propri clienti, tra le quali il supporto progettuale, gestionale e operativo su tutti gli elementi della rete logistica, ovvero a livello di nodi (o punti), di archi (o segmenti) e, soprattutto, di interfacce (o congiunzioni), poiché in tali punti di contatto vi è, in genere, un passaggio di responsabilità che può creare una discontinuità fisica, operativa, temporale e finanziaria (Massaroni e Cozzolino, 2012). Queste capacità permettono di proporre ai propri clienti e ai clienti dei propri clienti soluzioni specifiche a problematiche complesse, in termini di creazione di valore.

Un valore tangibile che le imprese riconoscono sempre di più come concreto supporto alle proprie attività nella competizione attuale. Questo si evince anche dallo studio del Politecnico di Milano nell'ambito dell'Osservatorio Contract Logistics (Fossa et al., 2018 p. 13) che stima la crescita imponente della terziarizzazione della logistica, che raggiunge il 40,5% nel 2016, per un valore complessivo del mercato italiano della cosiddetta “*contract logistics*” – che comprende tutte le declinazioni dell'outsourcing di attività e processi logistici, dalle decisioni di outsourcing di tipo strategico alle decisioni di outsourcing di

tipo tattico – pari a 45,2 miliardi di Euro nel 2016 (segnando un +8,3% in termini reali rispetto al 2009), su un valore totale della logistica in Italia pari a 111,8 miliardi di Euro (di cui 66,6 “*in house*”).

Nel medesimo studio viene evidenziato che l'elevato interesse verso le nuove soluzioni di logistica 4.0 è strettamente legato ai benefici derivanti dall'implementazione di tali soluzioni: i principali benefici attesi riguardano (per il campione analizzato) il miglioramento in termini di produttività, di visibilità sui processi, di tracciabilità dei prodotti e di sicurezza. Mentre le criticità sono principalmente legate agli investimenti (tempi di ritorno e riconoscimento in tariffa), alla complessità di comunicazione tra sistemi informativi e alla scarsità di competenze adeguate (Fossa et al., 2018 p. 42).

In generale, il concreto contributo degli operatori logistici in ambito di logistica 4.0 per i propri clienti si può evincere proprio dal valore creato in riferimento alle componenti del valore per i clienti formalizzate dal modello di Hofmann e Rüsch (2017), ovvero:

- “*value of availability*”;
- “*value of digital integration*”;
- “*value of digital servitization*”.

Il “*value of availability*” consiste nel rendere “disponibili” i prodotti al cliente attraverso una consegna autonoma; laddove la “disponibilità” di prodotti (beni e servizi) è proprio il principale valore aggiunto della logistica, nel rispetto di uno dei capisaldi della logistica che prevede di consegnare il prodotto giusto, al momento giusto, al destinatario giusto, nel posto giusto, nel modo giusto, e così via.

Il “*value of digital integration*” consiste nella trasparenza e nella tracciabilità lungo l'intera supply chain, grazie al fatto che dati/informazioni caricati su di un certo dispositivo possono essere letti e/o modificati su un altro dispositivo elettronico utilizzando un formato standard.

Il “*value of digital servitization*” consiste nell'utilizzare le informazioni reperite in via digitale per supportare il cliente con ulteriori servizi digitali o con maggiori livelli di servizio digitale (“*IT-based service options*”) nella sua esperienza di consumo del bene/servizio acquistato; ciò crea valore oltre al valore d'uso primario (“*sensor as a service*”) con una serie di funzionalità in continua evoluzione.

4. Opportunità di business degli operatori di servizi logistici nella logistica 4.0

Le tecnologie di “*track-and-trace*” e quelle relative ai cosiddetti magazzini “intelligenti” sono in ambito logistico tra le aree di applicazione più concrete (Atti, 2018), su cui possono investire proficuamente gli operatori logistici.

La capacità di tracciare e rintracciare forniture e prodotti nella fase di trasporto si è evoluta in modo significativo grazie alle nuove tecnologie e al calo dei prezzi (Atti, 2018 p. 100):

- gli strumenti di identificazione a radiofrequenza (RFID) e Bluetooth vengono utilizzati per inventariare e tracciare il movimento sia all'interno della fabbrica che lungo la supply chain;

- le “etichette-sensore” possono essere collegate al carico e rilevare condizioni di temperatura ed umidità;
- il sistema globale per la comunicazione mobile (GSM) e il tracciamento satellitare sono molto utilizzati, soprattutto nel trasporto marittimo;
- le batterie dei dispositivi di localizzazione durano molto più a lungo rispetto al passato, poiché si arrestano quando non sono in attività;
- il centro di comando per le attività di telerilevamento è la cosiddetta “control tower”, la sala di controllo o piattaforma ICT di visibilità logistica, che fornisce un quadro completo della supply chain e facilita i processi decisionali da adottare nelle varie situazioni contingenti.

Inoltre, grande attenzione è posta, in particolare, sui magazzini distributivi “intelligenti” che accolgono le maggiori innovazioni per supportare al meglio il tratto critico dell’ultimo miglio che separa il prodotto dal suo cliente finale. Il magazzino si trasforma sempre più “in uno strumento che genera valore aggiunto sia all’impresa che ai suoi clienti” (Atti, 2018, p. 101). La sua revisione organizzativa è focalizzata al miglioramento di efficienza e di sicurezza, attraverso l’automazione delle attività in esso gestite (Atti, 2018 p. 101):

- nelle attività di *inbound*, ad esempio, con l’utilizzo dei sensori RFID che rilevano ciò che viene consegnato e inviano l’informazione alle funzioni interessate;
- nel sistema di gestione, ad esempio, con l’aggiornamento costante del magazzino in tempo reale, attraverso sensori e droni, oppure l’assegnazione automatica degli spazi dove sistemare la merce col mezzo più adeguato;
- nelle attività di *outbound*, ad esempio, con l’utilizzo del “voice picking” o di strumenti di realtà aumentata quali gli occhiali “smart” o, ancora, i robot per l’imballaggio, i veicoli senza conducente e/o i droni.

Sempre più spesso la movimentazione avviene attraverso i sistemi di visione artificiale evoluti:

“tali sistemi, veri e propri occhi dei robot industriali presenti ormai nell’80% delle applicazioni, possono guidare un robot al prelievo di un elemento non solo sul piano, ma nello spazio, automatizzando lo stesso processo con cui un uomo istintivamente osserva ed afferra un oggetto in completa sicurezza. Il prelievo degli elementi alla rinfusa all’interno di un cassone è ormai una realtà, e questo apre nuovi orizzonti nella semplificazione della logistica industriale, che può svincolarsi da sistemi dedicati e costosi per la movimentazione e lo stoccaggio interni. [...] Le ultime generazioni di sistemi di visione non solo sono dotate di capacità di tracking in tempo reale degli oggetti, ma hanno già acquisito capacità di classificazione e concettualizzazione, per cui sono in grado di autoapprendere figure e oggetti, di distinguerli in base ai dettagli ponendoli in diverse categorie” (Passoni, 2018, p. 9).

L’utilizzo dei robot nei magazzini inizia a diffondersi tra vari operatori, a partire da Amazon:

“[...] il centro di distribuzione di Amazon a Passo Corese, nel Reatino. [...] È in questo centro di distribuzione che Amazon sta sperimentando in Italia il delicato abbraccio fra robot e uomo. Anzi, per usare le parole del manager responsabile del centro, Tareq

Rajjal, fra robot e “umani”. “Questo di Passo Corese è un centro di distribuzione di assoluta avanguardia”, spiega all’Agi Rajjal [...] “Qui è tutto pensato affinché siano massimi l’efficienza e la precisione ma anche il comfort dei nostri dipendenti”. Si capisce subito che Passo Corese per Amazon è un posto speciale. Per capirne il motivo bisogna sapere cosa fanno i centri di Amazon. Tre cose: ricevono le merci, le organizzano in un magazzino, le richiamano quando c’è un acquirente da qualche parte del mondo. L’organizzazione del magazzino è ciò che rende Passo Corese un’eccezione, di cui qui vanno molto fieri. Se la fase di ricezione e uscita delle merci rispecchia logiche sostanzialmente collaudate, con un lavoro essenzialmente svolto dall’uomo, la grande novità è l’introduzione dei robot e dell’intelligenza artificiale nel sistema di deposito e organizzazione delle merci. [...] Qui non ci sono i “runner”, spiega Rajjal, ovvero gli impiegati che percorrono in lungo e in largo il magazzino per chilometri cercando un prodotto da consegnare. “Questo processo è svolto interamente da robot”. Per robot intende piccole macchine arancioni poco più grandi di un metro quadrato, dal peso di 142 chili l’una e capaci di trasportare pile di oggetti che pesano tre volte tanto” (Rociola, 2018).

L’utilizzo dei droni è una realtà di alcuni operatori, come ad esempio, Geodis:

“In collaborazione con il produttore di droni Delta Drone, Geodis ha testato i droni automatizzati in condizioni di tempo reale nei propri siti ed è ora pronto per industrializzare il prototipo. La soluzione è composta da un drone quadricottero dotato di telecamere ad alta risoluzione e un robot a terra dotato di batteria. Questi droni volanti utilizzano la tecnologia di geolocalizzazione interna per spostarsi autonomamente e in sicurezza all’interno del magazzino. Eseguono la scansione dei codici a barre dei pallet e delle loro posizioni, segnalano questi dati in tempo reale, li elaborano e li inviano/recuperano al/dal sistema di gestione del magazzino (Warehouse Management System, WMS). Questa soluzione innovativa consente a Geodis di gestire l’inventario in modo automatizzato al 100% durante le ore in cui un sito è chiuso. Aumenta quindi la produttività del magazzino, in quanto non è necessario chiuderlo durante i giorni di inventario, richiedere personale aggiuntivo o interrompere tutte le attività di logistica. La soluzione garantisce inoltre una maggiore sicurezza sul lavoro per i dipendenti del sito: la scansione di pallet di 12 metri di altezza può essere un compito rischioso. Dopo quasi due anni di sviluppo, Geodis e Delta Drone hanno deciso di industrializzare il prototipo. I risultati del progetto sono stati estremamente positivi dopo oltre 1.000 ore di test effettuati all’interno dei siti Geodis in Francia. Ad esempio, a Saint-Ouen-l’Aumône (area parigina) un drone è in grado di inventariare 11.000 pallet entro 6 ore con il 100% di affidabilità (supponendo che le etichette non siano danneggiate)” (<https://geodis.com/it/expertise/in-geodis-linventario-del-magazzino-effettuato-dai-droni-e-gia-realta>).

Le innovazioni che interessano i magazzini e i sistemi di trasporto non possono essere solo tecnologiche, ma anche di natura strutturale e organizzativa:

“Un fattore determinante è l’integrazione a livello di software, flussi operativi, macchine intelligenti, persone. La strada da fare per le aziende di questo settore è dunque ancora lunga e l’automazione del magazzino è un primo passo necessario ma non sufficiente per aumentare la produttività. [...] Le aziende della logistica che non si adegueranno in fretta

alle logiche 4.0 rischiano di rimanere inesorabilmente indietro, perché rappresentano un elemento della catena fondamentale per garantire la qualità del servizio. Non a caso, la parte più critica della supply chain è proprio l'ultimo miglio, quello che collega le aziende al consumatore finale, dove vince chi sa offrire il miglior servizio al minor costo, sfruttando i vantaggi che mette a disposizione il digitale. Amazon, che nella logistica è sicuramente una best practice, insegna” (Rusconi, 2018).

Potenziati grandi impatti sulla competizione logistica ce l'hanno le tecnologie di stampa 3D, in particolare sulla riconfigurazione dei business: ad esempio, l'utilizzo della stampa 3D nella logistica dei ricambi potrebbe rendere la supply chain più breve e meno complessa, grazie alla ridotta necessità di lavorazioni successive e alla possibilità di decentralizzare le produzioni (c.d. produzione distribuita) avvicinandole al luogo di consumo (Massaroni e Cozzolino, 2018). Un operatore logistico internazionale come DB Schenker, ad esempio, si propone in questo ambito tecnologico:

“DB Schenker è il primo fornitore di servizi logistici al mondo a offrire ai propri clienti un ampio servizio di stampa 3D. [...] DB Schenker organizza la stampa e la consegna tramite la sua piattaforma dati, impiegando stampanti non di proprietà, ma utilizzando un modello di business digitale all'interno di una rete di start-up partner e di aziende consolidate. «In alcuni casi la stampa 3D può essere un'alternativa al trasporto di merci: puntiamo a sfruttare il potenziale di questa tecnologia con un'offerta innovativa per i nostri clienti – afferma Jochen Thewes, CEO di Schenker AG – In questo modo, DB Schenker è in grado di soddisfare la crescente domanda dei clienti». Secondo DB Schenker, la crescente domanda dei clienti per il servizio di stampa è trasversale a tutti i settori manifatturieri e riguarda soprattutto l'approvvigionamento di pezzi di ricambio o parti particolarmente rari. A questo proposito, si prevede una notevole crescita della domanda per i pezzi di ricambio in metallo” (https://www.logisticamanagement.it/it/articles/20180705/db_schenker_offre_soluzioni_di_stampa_3d).

La logistica 4.0 può contribuire a spostare i confini nella relazione di outsourcing: “al fornitore di servizi logistici è richiesto non solo un coinvolgimento esecutivo, ma anche una sempre maggiore capacità di gestione e integrazione di sistemi complessi” (Fossa et al., 2018 p. 44). Le soluzioni di logistica 4.0 riguardano, infatti, diverse risorse e diversi attori coinvolti. Nell'ambito della relazione di outsourcing vengono di volta in volta definite quali risorse vengono fornite dall'impresa committente e quali invece dall'operatore di servizi logistici (e a sua volta dai suoi partner e/o sub-fornitori). Nel caso in cui le risorse sono gestite da attori diversi, l'implementazione e la gestione di soluzioni di logistica 4.0 può risultare più complessa, e questo potrebbe portare a rivedere la suddivisione di responsabilità tra le parti o ad incrementare maggiormente il livello di integrazione e collaborazione (Fossa et al., 2018).

5. Considerazioni conclusive

Le tecnologie 4.0 sono un importante fattore abilitante il cambiamento. Oltre all'investimento in nuovi macchinari, strumenti e software, il cambiamento si evidenzia a livello di intero processo logistico, con ricadute sulla collaborazione tra attori della catena di fornitura e sulle competenze sviluppate, in particolare dagli operatori di servizi logistici.

Le tecnologie abilitanti 4.0 sono tra loro molto diverse, e lo sono, in particolare, in termini di livelli di “intelligence” e di “automation” che esse incorporano, come osservato da Qin et al. (2016) nel loro “*categorical framework of manufacturing for industry 4.0 and beyond*”. Nello specifico, nel loro modello, Qin et al. (2016 p. 177) dichiarano che:

- per gli aspetti di “intelligence”, si passa progressivamente da tecnologie “control level” (ad esempio, “computer numeric controlling”), a “integration level” (ad esempio, “Internet-of-Things” – IoT e “Cyber-physical systems” – CPS), fino a “intelligence level” (ad esempio, “advanced data mining”);
- per gli aspetti di “automation”, si passa progressivamente da tecnologie applicate a “machine”, a “production process”, fino a “factory system”.

In riferimento agli aspetti di “automation” si ritiene, inoltre, possa essere aggiunto come ulteriore ultimo livello quello che si riferisce ai processi di supply chain (Massaroni e Cozzolino, 2019), oltre il “factory system”. Il sistema diventa gradualmente più automatizzato e, soprattutto, più intelligente. Lo sviluppo e l'implementazione delle tecnologie abilitanti avviene progressivamente e ciascuna tecnologia di ordine superiore è basata su (o ingloba) quelle precedenti (Qin et al., 2016), verso un sistema logistico-produttivo che progressivamente possa valorizzare a pieno tutte le tecnologie abilitanti 4.0 utili (Massaroni e Cozzolino, 2019).

Gli operatori di servizi logistici possono proporre il loro contributo in ciascuna delle componenti teoriche proposte da Qin et al. (2016), con ampliamento alla intera supply chain.

La digitalizzazione della catena di fornitura è progressiva, e ancora incerta nel suo sviluppo. Lo studio della logistica 4.0, quindi, sembra foriero di ulteriori e stimolanti approfondimenti e riflessioni.

Il ruolo e il contributo degli operatori di servizi logistici in questo ambito è ancora quasi per nulla indagato a livello di letteratura accademica, e in vivo fermento nelle realtà d'impresa. Con questo primo lavoro di ricerca esplorativo si è voluto portare attenzione sul potenziale che tale attori hanno nella realizzazione di un asupply chain digitale.

Resta da approfondire il tema con una analisi empirica field (con interviste semi-strutturate in profondità) e una proposta di un modello di lettura critica del fenomeno in divenire per identificare opportunità, rischi e traiettorie di sviluppo del ruolo degli operatori di servizi logistici nella logistica 4.0 in ottica manageriale.

Bibliografia

- ATTI G. (a cura di), *La quarta rivoluzione industriale: verso la supply chain digitale*, FrancoAngeli, 2018.
- BARILE S., SAVIANO M., SIMONE C., “Service economy, knowledge, and the need for T-shaped innovators”, *World Wide Web Journal*, July, 2014.
- CAVALIERI S., PINTO R., *Orientare al successo la supply chain. Strategie, processi e tecniche per gestire la complessità della rete logistica*, Isedi, 2015.
- COZZOLINO A., *Operatori logistici. Contesto evolutivo, assetti competitivi e criticità emergenti nella supply chain*, Cedam, 2009.
- FOSSA A., MELACINI M., FROSI D., TAPPIA E., “Customer experience, startup e 4.0: la logistica spicca il volo!”, Osservatorio Contract Logistics “Gino Marchet”, Politecnico di Milano, 2018.
- GUIDE JR V.D.R., VAN WASSENHOVE L.N., “The Evolution of Closed-loop Supply Chain”, *Operations Research*, vol. 57, n. 1, 2009, pp. 10-18.
- HOFMANN E., RÜSCH M., “Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics”, *Computers in Industry*, vol. 89, 2017, pp. 23-34.
- MASSARONI E., COZZOLINO A., “Logistica 4.0: verso una supply chain digitale. Caratteristiche rilevanti e implicazioni manageriali”, in *Industria 4.0. Tra suggestioni emergenti e soluzioni effettive* (a cura di Barile S., Simone C.), Cap. VI, pp. 171-195, Collana ManOTec, ed. Nuova Cultura, 2019.
- MASSARONI E., COZZOLINO A., “Logistica 4.0: contesto evolutivo e aspetti salienti”, in *Produzione, logistica e trasformazione digitale* (a cura di D’Ascenzo F., Bellini F.), Cap. 4, pp. 85-104, Wolters Kluwer, 2018.
- MASSARONI E., COZZOLINO A., *Modelli della produzione industriale*, Cedam, 2012.
- MOLLENKOPF D., RUSSO I., FRANKEL R., “The returns management process in supply chain strategy”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 37, n. 7, 2007, pp. 568-592.
- ONIDA F., “Industria 5.0: competitività e politica industriale”, *MIT Technology Review Edizione italiana*, pp. 2-4, Speciale febbraio, 2018.
- PASSONI D., “Con i robot da Industry 4.0 a Industry 5.0”, *MIT Technology Review Edizione italiana*, pp. 7-10, Speciale febbraio, 2018.
- PEREGO A., SIANESI A., TAISCH M., “Industry 4.0: Italy’s great chance”, *Research Report*, Politecnico di Milano, 2017.
- QIN J., LIU Y., GROSVENOR R., “A categorical framework of manufacturing for industry 4.0 and beyond”, *Procedia CIRP*, vol. 52, 2016 pp. 173-178.
- ROTMAN D., “Automazione e intelligenza artificiale riducono posti di lavoro?”, *MIT Technology Review Edizione italiana*, pp. 15-20, Speciale febbraio, 2018.
- RUSSO I., *La gestione dei resi nelle catene di fornitura*, Giuffrè, Milano, 2008.

Sitografia

- <https://www.logisticaefficiente.it/le/supplychain/management/la-complessita-della-logistica-nell-era-4-0.html> (2017)
- http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/Piano_Industria_40.pdf (2016)
- <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-40--the-next-generation-digital-supply-chain?cid=eml-app> (2016)
- <https://www.economist.com/britain/2018/05/24/ocado-the-tech-startup-you-thought-was-a-supermarket> (2018)
- <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2018-03-19/la-logistica-perno-centrale-dell-era-smart-230259.shtml?uuid=AEha2kDE> (2018)
- https://www.logisticamanagement.it/it/articles/20180705/db_schenker_offre_soluzioni_di_stampa_3d (2018)

MODIFICARE LA STRUTTURA AZIENDALE: MOTIVAZIONI E STRUMENTI PER LA CRESCITA ESTERNA

Riccardo Passeri¹, Giuseppe De Vivo², Chiara Mazzi³

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. La crescita come frutto di una decisione strategica. – 3. La valutazione di convenienza delle acquisizioni. – 4. Le principali motivazioni alle operazioni di crescita esterna. – 5. Motivazioni di carattere fiscale. – 6. La riorganizzazione degli assetti societari. – 7. Il leveraged buy-out come strumento di modifica della struttura aziendale. – 8. Alcune riflessioni finali. – Bibliografia.

1. Introduzione

Ricordiamo il concetto di struttura aziendale in Fazzi (1982), che era considerata la risultante delle scelte quali-quantitative essenziali e relativamente stabili: “essenziali” perché le scelte imprenditoriali sulla struttura aziendale riguardano i caratteri d'impostazione di fondo e “relativamente stabili” perché l'impresa è viva e si adatta continuamente all'ambiente in cui vive. L'impresa infatti è un sistema composta da parti e partecipanti proiettato nel suo ambiente e orientato alla sopravvivenza, che deve quindi essere studiato con un approccio che risponda ai canoni scientifici del suo governo, interpretando l'interazione tra i suoi elementi e tra questi e l'ambiente di riferimento (Golinelli G.M., 2000).

La crescita esterna dell'impresa è una modalità di sviluppo attuata da lungo tempo nei contesti delle economie capitalistiche più avanzate e nei Paesi anglosassoni *in primis*. Infatti, operazioni con le quali il controllo di un'impresa viene acquisito da un'altra impresa, dando luogo a una singola entità giuridica ovvero a un gruppo di imprese, hanno profondamente modificato la struttura industriale di alcuni Paesi occidentali sin dalla fine dell'Ottocento, fino ad arrivare, negli ultimi decenni, a dimensioni di grande rilievo.

Le principali cause che hanno portato allo sviluppo di numerose “ondate” di operazioni di concentrazione aziendale, dette *merger and acquisition* (M&A), che hanno coinvolto tutti i settori dell'economia mondiale, sono i processi di internazionalizzazione, di globalizzazione dei mercati e delle imprese, il progresso tecnologico e quindi l'accresciuta competizione tra le imprese (Napoletano, 2003). Il fine immanente delle M&A rimane quello di acquisire, conservare, sviluppare e consolidare un vantaggio competitivo che si contrappone a una serie di rischi che sono riconducibili soprattutto alla difficoltà di realizzare l'integrazione operativa e manageriale tra le imprese che entrano in competizione tra loro (Cortesi, 2000). In particolare, occorre riflettere che il miglioramento della posizione competitiva attraverso l'allargamento delle combinazioni produttive è l'obiettivo principale delle acquisizioni propriamente dette, mentre le fusioni sopprimono la necessità di gestire

in modo integrato le combinazioni produttive in precedenza afferenti a distinti soggetti giuridici (Benfratello, 1999).

Nell'ambito economico-aziendale sono possibili analisi secondo particolari ottiche funzionali che tendono a privilegiare le problematiche tecniche delle fusioni e delle acquisizioni (Iacci e Trichilo, 1993). Particolare sviluppo, da questo punto di vista, hanno avuto le analisi degli aspetti finanziari, collegati soprattutto alla valutazione dei cosiddetti capitali economici, per orientare la definizione del prezzo di cessione, e lo studio delle conseguenze fiscali delle operazioni (Haspeslagh e Jemison, 1992). Questi studi hanno evidenziato l'impatto rilevante della variabile fiscale sulla convenienza ad intraprendere un'acquisizione secondo determinate modalità operative. Esistono anche studi di particolare interesse per accrescere le conoscenze sia di natura tecnica (ciò è particolarmente vero per le ricerche di tipo funzionale), sia relative a specifici contesti competitivi; tuttavia il principale contributo di un approccio economico-aziendale sta nel considerare le fusioni e le acquisizioni secondo una prospettiva inter-funzionale e sovra-funzionale (Passeri e Mazzi, 2012).

Da questo punto di vista si individua quindi una categoria definibile di “operazioni di amministrazione straordinaria”, termine usato per allargare la prospettiva di analisi oltre le considerazioni più strettamente tecniche, per arrivare poi alle cd. “operazioni di finanza straordinaria”, intendendo per tali tutte quelle azioni che non influiscono in modo diretto e immediato sulle attività tipiche dell'oggetto sociale dell'impresa. Esse infatti tendono al miglioramento dell'assetto finanziario, agendo sulla leva del capitale di rischio. Considerare le M&A delle operazioni di finanza straordinaria, significa enfatizzarne i risvolti di tipo finanziario e assoggettarle a parametri di valutazione strettamente di tale categoria, mentre il richiamo al concetto di amministrazione consente di evidenziare la presenza contemporanea di problematiche gestionali, organizzative e di controllo. La straordinarietà, invece, si collega al fatto che le fusioni e le acquisizioni sono una via per ridisegnare dalle fondamenta le strategie e le strutture delle aggregazioni economiche. Molto spesso, nel caso di imprese di medie dimensioni, sono il primo passo per dar vita a un gruppo, partendo da un'impresa caratterizzata da combinazioni economiche semplici e da una struttura organizzativa funzionale (Rock, 1998).

2. La crescita come frutto di una decisione strategica

Non vi è dubbio, quindi, che la decisione di acquisire un'impresa rientri nel novero delle decisioni strategiche aziendali. Al pari dell'effettuazione di un investimento in beni strumentali, l'acquisizione è un mezzo per il conseguimento degli obiettivi imprenditoriali, e strategica è quindi la risposta programmatica all'obiettivo, tenuto conto dei mezzi a disposizione e degli stimoli provenienti dal mercato e dall'ambiente generale.

Eventi che possono risvegliare un'attenzione particolare alla strategia sono relativi alla presenza di extra-risorse rispetto al normale fabbisogno. In particolar modo, la capacità di attrarre risorse non deriva dall'azione di singole componenti, ma è il risultato di una loro attività sistemica e sinergica, integrata in un coerente piano di sviluppo che esprime e compone i diversi interessi del territorio (Golinelli 2002). Al contrario, le acquisizioni pos-

¹ Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Firenze; e-mail: riccardo.passeri@unifi.it

² Dottore Commercialista; e-mail: giuseppe.devivo@mpalex.it

³ Dottore di Ricerca in Economia e Gestione delle Imprese e dei Sistemi Locali - Università degli Studi di Firenze; e-mail: chiara.mazzi@unifi.it

sono essere spinte dall'affioramento di un pericolo esterno che minaccia la sopravvivenza e la redditività dell'impresa stessa, ravvisabile per esempio in un sensibile decremento delle vendite o dei profitti, nella variazione della domanda per i prodotti aziendali, nell'obsolescenza tecnica dei materiali o degli impianti, in repentini mutamenti ambientali o nell'insprimento della concorrenza.

Se l'impresa acquisita opera in aree d'affari già parte del portafoglio d'attività aziendali, si è in presenza di acquisizioni "a livello di area strategica d'affari" (*business acquisition*). Il fine principale di tali operazioni è il rafforzamento competitivo su uno specifico business e il miglioramento della massa critica aziendale (Ansoff, 1979). Tali scelte strategiche possono mirare all'acquisizione di una capacità specifica oppure all'acquisizione di una posizione nel business. Nel primo caso, l'operazione è finalizzata a completare il pacchetto di risorse e competenze ritenute necessarie per operare sullo specifico business. Nel secondo caso invece, l'obiettivo principale è costituito dalle rilevanti quote di mercato detenute dall'impresa acquisita, che consentono un immediato salto di massa critica dell'acquirente.

Nel caso invece si proceda all'acquisizione di imprese operanti su nuove aree d'affari, che vanno quindi ad ampliare il portafoglio di attività dell'impresa, si è in presenza di acquisizioni a livello aziendale (*corporate acquisition*). A questo livello, le acquisizioni possono contribuire al processo di rinnovamento delle imprese in due modi, che ricomprendono l'estensione dell'ambito o l'esplorazione di nuovi ambiti. Nella prima fattispecie, il proposito è quello di assicurarsi fin dall'inizio una posizione di rilievo nel settore in cui si fa ingresso. Il secondo modo, più particolare, riguarda la prospettiva strategica che si trova di fronte un'impresa già diversificata, la quale, al fine di conseguire l'economicità e di garantire il proprio sviluppo, affronta la scelta fra sviluppo interno e acquisizione (Penrose, 1959).

3. La valutazione di convenienza delle acquisizioni

Nella gestione strategica delle acquisizioni, l'impresa analizza primariamente in quale misura l'operazione possa influire sulla sua capacità d'innovazione a ciascun livello. Le acquisizioni infatti facilitano il processo innovativo a livello tanto di portafoglio di business, quanto di singole famiglie di business, nonché di singoli business (Rock, 1998). Quanto più facilmente un'impresa è capace di spostare le risorse dai business maturi e consolidati a quelli emergenti e con forte potenziale di crescita, tanto più riuscirà a concretizzare con successo i suoi punti di forza. All'interno di questo processo d'innovazione, spetta all'impresa decidere, con riferimento alla propria strategia di base, se optare per lo spostamento di tali risorse destinandole a un processo di acquisizione o allocarle fra le unità organizzative già esistenti. Come detto, lo scopo fondamentale dell'acquisizione è quello di porre le basi per ottenere un vantaggio strategico, acquisendo un business già esistente e integrandolo nella strategia globale dell'impresa a livello sia di portafoglio, sia di famiglia di business, sia infine di singoli business.

La scelta di acquisire risulta conveniente quando i costi derivanti dall'operazione sono inferiori rispetto a quelli derivanti dall'alternativa dello sviluppo interno. Quindi, affinché l'acquisizione sia conveniente devono essere verificate almeno le seguenti condizioni: il

prezzo da pagare per l'acquisizione deve essere inferiore al totale delle risorse necessarie per lo sviluppo interno di una posizione strategica comparabile; gli utili previsti devono riflettere i flussi di cassa futuri generati o da un portafoglio di business o da una famiglia di business correlati o da singolo business.

Un modo efficace di gestire le M&A, che può risolvere in anticipo alcuni problemi che normalmente sorgono in fase post-operazione, consiste nel valutare attentamente l'impresa *target* anche sotto il profilo della compatibilità strutturale dell'impresa. A tal fine, è importante valutare preventivamente la possibilità di sviluppare significative sinergie fra le unità organizzative esistenti e quelle da acquisire, oltre che approfondire la conoscenza sulla natura e sulla produttività del *know-how* incorporabile con l'acquisizione.

Al fine di valutare la scelta tra sviluppo esterno e crescita esterna, può essere utile effettuare un'analisi costi-benefici che includa importanti variabili di costo-opportunità. Chiaramente, tali variabili vanno poste in relazione all'effetto di disturbo o agli effetti negativi a livello motivazionale, che potrebbero derivare. Le M&A implicano che una parte delle risorse finanziarie debba essere distratta dai business correnti, per essere destinata al pagamento dell'operazione.

4. Le principali motivazioni alle operazioni di crescita esterna

Al momento di valutare la fattibilità di un'operazione di crescita esterna, una delle riflessioni di maggiore rilevanza strategica riguarda l'analisi delle motivazioni ad essa sottostanti e degli obiettivi perseguibili attraverso tale operazione. È evidente che motivazioni e obiettivi possono essere molteplici e strettamente legati alle contingenze di ogni situazione. L'insieme delle motivazioni alla crescita per acquisizione può essere suddiviso in categorie omogenee secondo diversi criteri e approcci di classificazione, ciascuno dei quali mantiene un grado di rilevanza peculiare in base alla tipologia di analisi che si intende perseguire.

Le principali dimensioni aziendali coinvolte in un processo di cambiamento innescato da tali operazioni sono strettamente correlate e interdipendenti tra loro: dimensione strategica, intesa come insieme di attività direzionali con cui si definiscono gli obiettivi, si formulano le scelte e si stabiliscono i piani d'azione con cui dare attuazione pratica alle strategie; dimensione organizzativa, secondo la quale vengono valutate le forme organizzative che possono far raggiungere gli obiettivi strategici in modo più efficiente, interessando appunto la struttura organizzativa, i valori dell'organizzazione, le risorse umane e la loro gestione; dimensione finanziaria, gestita in funzione delle precedenti, in quanto essa deve fornire all'organizzazione i capitali necessari per dare attuazione agli investimenti e alle strategie programmate.

In particolare, le M&A possono mirare al raggiungimento di obiettivi mediati (indiretti o ultimi), riconducibili a motivazioni che vanno al di là di quelle apparenti e quindi non immediatamente comprensibili a soggetti esterni all'impresa che pone in essere l'operazione di crescita, per la scarsa consistenza del nesso di causalità, oppure obiettivi immediati (diretti), caratterizzati da un collegamento diretto tra la tipologia di operazione, le motivazioni e il risultato che da essa deriva. A ben vedere comunque, obiettivi mediati e immediati sono poi nominativamente gli stessi: ciò che cambia è il legame, indiretto

o diretto, con la volontà dei soggetti che operano per l'impresa e la conseguente immediata comprensione del nesso di causalità che lega motivazioni, obiettivi e tipologia di operazione.

Walter e Barney (1990) suddividono gli obiettivi raggiungibili mediante operazioni di crescita esterna in due principali categorie. La prima è riconducibile al miglioramento dell'efficienza dei processi di gestione, ottenibile attraverso la riduzione dei costi di produzione, l'aumento delle dimensioni dei sistemi di produzione, dei livelli di specializzazione e dei sincronismi nei livelli di coordinamento operativo fra le diverse unità. La seconda invece fa riferimento al raggiungimento di forme di concentrazione industriale in grado di determinare una limitazione effettiva della concorrenza con riguardo ad un certo settore produttivo o a un certo ambito territoriale. Entrambe le categorie sono in definitiva proiettate al raggiungimento di uno scopo unitario e coerente, ovvero a garantire la continuità della vita aziendale, anche attraverso il perseguimento di processi di crescita, di sviluppo e di equilibrio dinamico.

Come più volte ricordato, le motivazioni alla crescita mediante operazioni di crescita esterna sono molteplici ed è quindi difficile che possano essere comprese in un elenco esaustivo. È opportuno ribadire come, nella maggioranza dei casi, non sia possibile individuare univocamente una singola causa sottostante certi tipi di scelte. Molto spesso infatti ci troviamo ad analizzare più concause che interagiscono tra loro in un quadro di riferimento specifico: motivazioni di carattere fiscale, razionalizzazione della struttura organizzativa interna, risoluzione di conflitti e tensioni interne, eliminazione e/o sostituzione di parte e della totalità dell'assetto proprietario, eliminazione e/o sostituzione del management inefficiente, superamento del passaggio generazionale nelle imprese familiari, costituzione di gruppi di imprese o di strutture complesse, risposta alle dinamiche concorrenziali e agli stimoli delle forze competitive, sviluppo di nuove tecnologie, evoluzione socio-culturale dei bisogni, evoluzione della legislazione e conseguente cambiamento di domanda, offerta e opportunità di crescita, motivazioni derivanti da nuovi equilibri politici, motivazioni puramente speculative. Ciascuna motivazione può influire, singolarmente o in concorrenza con altre, sulle scelte effettuate dall'assetto proprietario e imprenditoriale relativamente al livello di crescita desiderabile.

5. Motivazioni di carattere fiscale

Le operazioni di M&A possono presentare anche (e a volte quasi esclusivamente) motivazioni volte al conseguimento di vantaggi fiscali. In generale, questi si possono ottenere qualora, a seguito dell'operazione straordinaria, si possa beneficiare di normative più favorevoli, alle quali in precedenza non si sarebbe potuto fare riferimento.

I vantaggi fiscali sono riconducibili principalmente alla possibilità di recuperare e compensare le perdite fiscali. In questo contesto si fa riferimento all'esistenza di perdite fiscali riportabili da parte di uno o più dei soggetti coinvolti nell'operazione straordinaria, per le quali può discendere un utilizzo "inter-soggettivo". In linea generale, le perdite fiscali pregresse sono utilizzabili dal soggetto economico che le ha prodotte; vi è quindi il divieto per legge del "commercio delle perdite fiscali".

Le operazioni di M&A hanno come risultato la compenetrazione di attività economiche precedentemente svolte da soggetti distinti in un unico (fusione) o diverso (scissione, conferimento) soggetto economico. Ciò significa che le perdite fiscali che eventualmente confluiscono nella nuova aggregazione diventano a tutti gli effetti compensabili con gli utili, indipendentemente dall'unità che li ha prodotti. Per esempio, essendo consentito compensare le perdite dell'impresa incorporanda con gli utili dell'incorporante, nel caso di una fusione, possiamo ottenere una riduzione del carico fiscale totale. Ciò avviene anche nel caso di acquisizione di un'impresa che presenta perdite rilevanti, che contribuiscono ad abbassare l'utile dell'acquirente e quindi il suo reddito imponibile.

L'ordinamento ha previsto norme che limitano il riporto delle perdite alla verifica di prefissati test di vitalità economica e di determinati limiti quantitativi, al fine di contrastare il fenomeno del commercio di imprese denominate "bare fiscali" (ad esempio, acquisto di società decotta e successiva fusione per incorporazione in società vitale, con il fine unico di compensare le perdite fiscali della prima con gli utili della seconda). La normativa di riferimento, applicabile a tutti i soggetti IRES, per tale fattispecie è contenuta nel TUIR agli articoli 84, 172 e 173.

L'articolo 84 disciplina il riporto delle perdite e afferma, al primo comma, che la perdita di un periodo d'imposta, determinata con le stesse norme valide per la determinazione del reddito, può essere computata in diminuzione del reddito dei periodi d'imposta successivi, senza alcun limite temporale, in misura non superiore all'ottanta per cento del reddito imponibile di ciascuno di essi e per l'intero importo che trova capienza in tale ammontare. Il terzo comma del citato articolo, invece, esclude il riporto delle perdite ogniquale volta la maggioranza delle partecipazioni con diritto di voto nell'assemblea ordinaria della società che ha realizzato le perdite viene trasferita o acquisita da terzi e nei due anni antecedenti o successivi a quello nel quale si è verificato il già menzionato trasferimento delle partecipazioni viene modificata l'attività principale di fatto esercitata nei periodi d'imposta in cui le perdite sono state realizzate. In tale fattispecie, il riporto delle perdite è ammesso solo dopo aver presentato istanza di interpello disapplicativo ai sensi dell'art. 11, comma 2 della L. 212/2000 e aver dimostrato il superamento del "test di vitalità" previsto dall'articolo 84 che, nel caso di specie, richiede la presenza, nel biennio precedente a quello in cui ha avuto luogo il trasferimento delle partecipazioni, di un numero dipendenti almeno pari alle 10 unità e che nel conto economico relativo all'esercizio precedente a quello in cui è avvenuto il trasferimento risulti un ammontare di ricavi e proventi dell'attività caratteristica, nonché un ammontare di spese per prestazioni di lavoro subordinato e relativi contributi, superiore al 40% di quello risultante dalla media degli ultimi due esercizi anteriori.

Gli articoli 172 e 173 del TUIR, rispettivamente per il caso della fusione e della scissione, limitano il riporto delle perdite delle società coinvolte nell'operazione. Relativamente alle perdite fiscali pregresse di società coinvolte in una fusione, secondo il comma 7 dell'art. 172, i limiti operano per le società fuse, incorporate e incorporanti. Per la società risultante dalla fusione, la possibilità di utilizzo delle perdite conseguite dalle società partecipanti all'operazione è limitata ad un importo pari al minore tra il patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio delle società fuse o dell'incorporata e quello risultante dalla situazione patrimoniale redatta ai fini di fusione, diminuito dei conferimenti o versamenti dei soci effettuati nei 24 mesi dalla data di redazione della situazione patrimoniale. Inoltre, è stata

prevista la verifica di un'ulteriore condizione di vitalità, in parte simile a quella vista per le ipotesi di compravendita di partecipazioni, delle imprese cui le perdite si riferiscono. In particolare, le perdite sono riportabili post-fusione solo se non si è verificato un depotenziamento produttivo del soggetto dovuto a tale riporto: i ricavi derivanti dalla gestione caratteristica e il costo del personale dipendente dell'esercizio precedente la fusione devono essere superiori al 40% della media delle stesse voci dei due esercizi anteriori a quello suddetto. Il comma 10 dell'art. 173 sulla scissione richiama le disposizioni espressamente enunciate per la fusione.

Le operazioni straordinarie sono, infine, potenzialmente suscettibili di prefigurare, al verificarsi di determinate condizioni, ipotesi di abuso del diritto ai sensi dell'art. 10-*bis* della L. n. 212/2000. Si intendono abusivi quei comportamenti, atti e operazioni posti in essere senza valide ragioni economiche, mediante l'aggiramento di obblighi o divieti scaturenti dall'ordinamento giuridico tributario, al fine di ritrarre un indebito risparmio di imposta. La conseguenza di tale comportamento è l'inopponibilità degli atti, fatti e negozi che ne derivano all'amministrazione finanziaria, pur conservando la loro validità ai fini civilistici. Di conseguenza, vengono disconosciuti gli eventuali vantaggi fiscali conseguiti mediante l'operazione straordinaria, se non assistita da valide ragioni economiche. In pratica, la difficoltà di valutazione risiede nella sottile distinzione tra lecito risparmio (logica scelta tra più istituti, previsti dal legislatore e posti su di un piano di parità, di quello meno oneroso per il contribuente) e comportamento volutamente elusivo. In genere, la rilevanza elusiva delle operazioni straordinarie, in particolare scissioni e fusioni, è rinvenibile all'interno di un disegno elusivo complesso, dove all'operazione di riorganizzazione se ne aggiungono spesso altre.

6. La riorganizzazione degli assetti societari

La necessità di riorganizzare o ristrutturare gli assetti societari è un'altra delle motivazioni che più frequentemente porta a ricorrere a operazioni di M&A. A ben vedere, tale motivazione trova a sua volta una spinta propulsiva in ulteriori "sotto-motivazioni" che possono assumere caratteri e specificità assai differenti.

In questa sede ci soffermiamo non tanto sulla valutazione delle forme organizzative che possono consentire di raggiungere gli obiettivi strategici in modo più efficiente (interessando la struttura organizzativa, i valori dell'organizzazione, le risorse umane e la loro gestione), quanto piuttosto sull'individuazione degli assetti costitutivi d'impresa (Vallini, 1990) e delle operazioni che vengono utilizzate per la loro riorganizzazione e armonizzazione. Tali operazioni nascono nella maggior parte dei casi dalla volontà di risolvere conflitti e tensioni interne agli assetti costituenti e di eliminare o sostituire parte o la totalità di essi.

In relazione ad una minore o maggiore intensità dell'intervento, è possibile individuare quattro categorie principali di operazioni che agiscono sugli assetti dell'impresa:

- 1) la ristrutturazione, operazione tesa a ridare vigore al preesistente processo di creazione di valore;
- 2) la riconversione, che a differenza della ristrutturazione, comporta uno strappo nella rete di relazioni tra i portatori d'interesse;

- 3) la trasformazione, che comporta un cambiamento di intensità profonda nei rapporti tra i soggetti interni all'impresa;
- 4) il *turnaround*, operazione radicale in grado di modificare fortemente gli assetti e i loro equilibri, creando punti di rottura e di discontinuità con il passato.

Come accennato, la spinta propulsiva all'effettuazione di operazioni di M&A che rientrano in questa categoria può derivare da una serie di volontà/necessità: risoluzione di conflitti e tensioni interne agli assetti del sistema impresa, eliminazione o sostituzione di parte o della totalità dell'assetto proprietario, eliminazione o sostituzione di parte o della totalità dell'assetto imprenditoriale. Per quanto attiene il primo punto, si fa riferimento a quelle situazioni in cui vengono a crearsi conflitti, con conseguente difficoltà nello svolgimento delle funzioni, all'interno di uno degli assetti o tra gli assetti stessi. Pensiamo ad esempio ai conflitti che possono sorgere all'interno dell'assetto proprietario relativamente alla definizione degli obiettivi strategici di fondo oppure a divergenze sul livello e la modalità di capitalizzazione e di assunzione del rischio economico. Relativamente ai conflitti riscontrabili nell'assetto imprenditoriale, si pensi alle problematiche derivanti da un cattivo svolgimento della funzione politica: l'organo imprenditoriale è chiamato a prendere decisioni ragionate e ponderate in un'ottica prospettica e globale di sopravvivenza e sviluppo dell'impresa, governando le relazioni con i diversi pubblici aziendali e generando compatibilità tra i vari scopi di cui essi sono portatori. La mancanza di equilibrio nello svolgimento di detta funzione farebbe sorgere il caos tra gli *stakeholder* e condurrebbe probabilmente alla paralisi. Difficilmente una situazione di conflitto riscontrabile all'interno di uno degli assetti rimane circoscritta a esso, senza danneggiare anche le relazioni con il sistema impresa nel suo complesso. Molto spesso infatti, le situazioni di crisi coinvolgono contemporaneamente più assetti e portano alla ridefinizione di essi. Si pensi al tipico caso in cui l'organo imprenditoriale non segua gli obiettivi strategici di fondo dettati dalla proprietà nell'implementazione della strategia. Oppure a un'impresa familiare in cui i figli del fondatore e proprietario assumono il ruolo di manager e vorrebbero dare autonomamente un impulso innovativo che contrasta con l'elevato grado di accentramento decisionale tradizionalmente detenuto dal padre.

Per quanto riguarda l'eliminazione o sostituzione di parte o della totalità degli assetti in questione, non vi è dubbio che le operazioni di M&A siano particolarmente utilizzate a tali scopi. Molto spesso infatti, al verificarsi di una situazione di crisi o al fine di implementare un progetto di sviluppo, le operazioni straordinarie consentono di progettare una modifica *ad hoc* della struttura aziendale.

7. Il leveraged buy-out come strumento di modifica della struttura aziendale

Il *leveraged buy-out* o LBO è una particolare tipologia di operazione di acquisizione, caratterizzata principalmente dall'utilizzo di elevate componenti di capitale di debito, a fronte di un livello minimo di capitale di rischio. L'acquisizione è resa possibile grazie all'utilizzo come garanzia delle attività oggetto dell'acquisizione stessa e dei flussi di cassa che l'investimento genererà in futuro. L'operazione viene spesso utilizzata qualora si voglia pro-

gettare una ristrutturazione o una riorganizzazione degli assetti che compongono l'impresa.

Con la riforma del diritto societario è stato inserito nel Codice Civile l'art. 2501-bis che regola espressamente le operazioni di fusione a seguito di acquisizione con indebitamento. Come afferma il primo comma, tale disciplina viene applicata nel caso di fusione tra società, una delle quali abbia contratto debiti per acquisire il controllo dell'altra, quando per effetto della fusione il patrimonio di quest'ultima viene a costituire garanzia generica o fonte di rimborso di detti debiti.

Le principali tipologie di LBO dipendono dai soggetti promotori dell'operazione: si parla infatti di *management buy-out* o *buy-in* se i soggetti promotori dell'acquisizione sono rispettivamente *manager* interni o esterni all'impresa *target*; di *family buy-out* quando le partecipazioni di controllo vengono acquisite dai membri appartenenti a una famiglia; di *workers buy-out* quando i soggetti promotori sono i dipendenti dell'impresa stessa; di *corporate buy-out* se l'intervento avviene nell'ambito di un gruppo al fine di una razionalizzazione della struttura nel suo complesso.

Ciascuna delle operazioni elencate può venire posta in essere per il conseguimento di fini specifici, ovviamente collegati alla tipologia di soggetto promotore. Le principali ipotesi interpretative elaborate in letteratura fanno riferimento a motivazioni di carattere fiscale, alla teoria dei costi di agenzia e a motivazioni relative all'ottenimento di ambiziosi obiettivi strategici di sviluppo. A livello generale comunque, lo scopo ultimo del LBO è quello di effettuare una sostituzione e una conseguente ristrutturazione degli assetti dell'impresa, *in primis* di quello proprietario. Nel caso del *management buy-out* ad esempio, l'operazione permette di riunificare assetto proprietario e imprenditoriale. I *family buy-out* invece, pur determinando un riassetto della struttura proprietaria dell'impresa, non necessariamente comportano la riunificazione di essa con il *management*.

Nel suo schema base, il LBO prevede la costituzione, da parte dei soggetti promotori, di una *new company* (*newco*) che ricorre a prestiti di terzi, al fine di acquisire le azioni o quote della società *target* (*stock based transaction*) oppure le sue attività e passività (*asset based transaction*). Le fonti finanziarie necessarie alla realizzazione del LBO sono suddivise in tre principali categorie: *senior debt*, *mezzanine debt* e *equity financing*⁴. Quest'ultima parte di finanziamento è rappresentata dalla sottoscrizione di quote a titolo di capitale di rischio della nuova società da parte dei soggetti promotori, di *merchant bank* e *venture capitalist*.

La *newco* è anche definita comunemente *shell company*, per indicare una società vuota, costituita *ad hoc* e dotata di risorse finanziarie minime che da sole non permetterebbero né di realizzare in proprio l'acquisizione della *target* né di prestare le garanzie richieste per ottenere i finanziamenti necessari all'acquisto. Il debito della *newco* è garantito dalle attività oggetto dell'acquisizione stessa, ovvero dal patrimonio della *target* e dai flussi di cassa che l'aggregazione risultante genererà in futuro.

All'acquisizione segue un'operazione di fusione tra le due entità, che può assumere la forma di un'incorporazione, nel caso sia la *newco* ad assorbire la società *target* (*forward merger*), ovvero di una fusione inversa (*reverse merger*), se è la *target* a incorporare la *newco*. A seguito dell'incorporazione, la partecipazione nella *target* viene annullata e i suoi cespiti vengono trasferiti automaticamente in capo alla *newco*, fungendo dunque come garanzia

⁴ Le tre categorie presentano grado di garanzia decrescente e orizzonte temporale del finanziamento crescente.

reale per il rimborso del prestito contratto. Nell'ipotesi di fusione inversa, invece, la *target* dovrà annullare o vendere le azioni proprie che a seguito dell'incorporazione della *newco* si troverà ad avere in portafoglio. La restituzione del debito contratto avviene solitamente attraverso la cessione di attività non funzionali all'esercizio d'impresa e i *cash flow* generati dall'attività stessa. Solitamente viene prevista una via di uscita per gli investitori, detta *way-out*, attuata mediante la vendita delle partecipazioni o la quotazione in borsa della nuova aggregazione.

Relativamente al concetto di debito, l'articolo 2501-bis afferma che la *newco* deve semplicemente aver ricevuto da terzi un ammontare determinato di disponibilità finanziarie, che deve essere restituito entro una data prestabilita. Niente viene detto riguardo la durata del prestito, né tantomeno riguardo la tipologia di contratto ad esso associato, quindi si ritiene che siano consentite anche forme come dilazioni, versamenti in conto futuro aumento di capitale ecc. Vi deve però essere un rapporto funzionale fra debito e acquisto degli *asset* o delle azioni della *target*.

Sempre secondo la normativa civilistica, le forme di controllo accettabile sono il controllo di diritto e di fatto, il sindacato di voto o la clausola statutaria. Sono invece forme di controllo non adeguate il controllo contrattuale, l'influenza dominante e il controllo congiunto.

Per quanto riguarda la misura dell'indebitamento, non viene fatto nessun riferimento specifico, poiché il legislatore presuppone sussistere un indebitamento eccessivo della *newco* quando esso è superiore alle sue possibilità finanziarie e patrimoniali, tale da dover essere supportato dal patrimonio della società *target*. In definitiva però, l'operazione di LBO deve concludersi con una fusione per incorporazione delle società partecipanti ed la conseguente commistione dei loro patrimoni. In tal modo, per chiudere il cerchio, il patrimonio della *target* sarà posto a garanzia del debito contratto dalla *newco* per acquisirne il controllo.

Affinché l'operazione vada a buon fine, è necessario che essa venga dettagliatamente studiata da un gruppo di esperti consulenti, con particolare attenzione alla fase di valutazione della *target*, alla definizione della struttura delle fonti di finanziamento e all'elaborazione del *business plan* per il post *buy-out*. In particolare, è necessario valutare con particolare riguardo il potenziale di *leverage*, ovvero verificare l'attendibilità dei flussi di cassa futuri, attraverso un'analisi del *business risk* per non incorrere in un eccessivo rischio finanziario e in uno sbilanciato rapporto *debt/equity*.

È evidente che la *newco* avrà un indebitamento finanziario più elevato della *target*, quindi lo strumento di LBO dovrebbe essere scelto per società *target* caratterizzate da un basso grado di leva finanziaria e con un'alta capacità di produrre *cash flow*, proprio perché la nuova società dovrà essere in grado di ripagare gli oneri finanziari aggiuntivi.

8. Alcune riflessioni finali

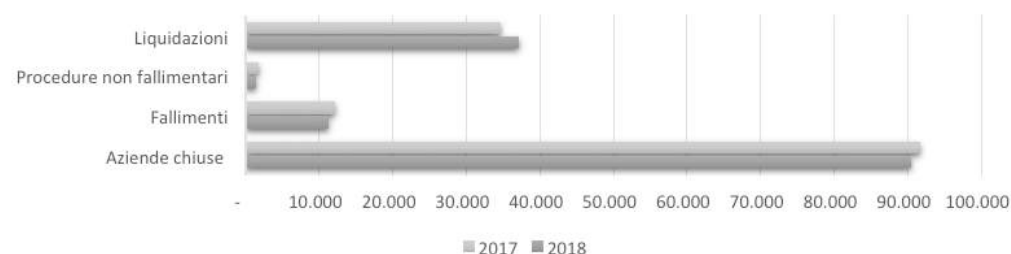
Parlando di ristrutturazioni non possiamo non fare almeno un cenno alle procedure concorsuali, strumento dal quale spesso si transita per realizzare molte operazioni straordinarie.

I dati più recenti (Cerved, 2018) mettono in evidenza una situazione di profonda ristrutturazione industriale a livello nazionale. Infatti nel 2018 sono uscite dal mercato a seguito di una procedura concorsuale o di una liquidazione volontaria 90.000 imprese, un dato in leggero calo (-1,3%) rispetto al 2017, quando hanno chiuso i battenti 91.573 aziende. Si tratta di un minimo osservato nel corso dell'ultimo decennio.

Il miglioramento è trascinato dal forte calo di procedure concorsuali non fallimentari, su cui pesa il crollo delle domande di concordato. Continuano a diminuire anche i fallimenti, ma il miglioramento sta perdendo slancio in alcuni segmenti di mercato. Infine, si attesta ai livelli dell'anno precedente il numero di liquidazioni volontarie, procedure più sensibili a cambiamenti della congiuntura economica, con un'impennata negli ultimi tre mesi dell'anno.

Secondo i dati, nel 2018 sono fallite 11.277 aziende, in calo del 7% rispetto al 2017 e il minimo toccato dopo il picco del 2014. I miglioramenti hanno riguardato tutta l'economia ma con tendenze in forte frenata nell'industria (-3% contro il -18,6% dell'anno precedente) e nelle costruzioni (-6,2% contro -16,4%). Nel 2018 il calo dei fallimenti è proseguito nella maggior parte delle regioni italiane, ma si è interrotto in Umbria (+17%), Sardegna (+7,1%), Calabria (+3,5%) e Sicilia (+0,0%).

Figura 1: Dati liquidazioni, procedure fallimentari, fallimenti e aziende chiuse 2017-2018



Fonte: Elaborazione su dati Cerved (2018)

Nel 2018 hanno avviato una procedura concorsuale non fallimentare 1.377 aziende, in netto calo rispetto alle 1.715 del 2017 (-19,7%), dato minimo dal 2008. Questa dinamica è influenzata dall'andamento delle domande di concordato preventivo, che hanno evidenziato un'impennata tra il 2007 e il 2013, dovuta in parte alla crisi e in parte a novità legislative che hanno reso più agevole e più conveniente per le aziende in crisi far ricorso a questo strumento, e poi una brusca inversione di tendenza, con solo 491 domande presentate nel 2018 (-17% rispetto alle 592 del 2017 e -78% rispetto al picco di 2.280 domande del 2013). Secondo le stime, nel 2018 hanno avviato una liquidazione volontaria 78.000 società, un dato che non si discosta da quello dell'anno precedente (0,1%) al di sotto dei livelli pre-crisi. La tendenza sembra essersi invertita negli ultimi tre mesi dell'anno, quando 37.000 imprenditori hanno deciso di chiudere attività *in bonis*, in dato in crescita del 6,3% rispetto allo stesso periodo del 2017. Si tratta di un'evidenza che potrebbe riflettere aspettative meno ottimistiche da parte degli imprenditori, che tendono a fare ricorso a li-

quidazioni volontarie quando le aspettative di profitto sono meno positive. Le liquidazioni risultano in crescita nell'industria, nei servizi e nel Nord.

I dati riportati dimostrano il crescente ruolo che stanno assumendo gli interventi di ristrutturazione anche alla luce delle disposizioni del nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, che sta vedendo la luce e le sue prime applicazioni proprio in questi mesi.

Bibliografia

- ANSOFF H. I. (1979), *Strategic Management*, MacMillan, London.
- BENFRATELLO L. (1999), *Determinanti ed effetti delle fusioni e acquisizioni*, Ceris-Cnr, Torino.
- CERVED (2018), *Osservatorio sui fallimenti, procedure e chiusure d'impresa*, 4q/2018.
- CORTESI A. (2000), *Le acquisizioni di imprese*, Egea, Bologna.
- FAZZI R. (1982), *Il Governo d'Impresa*, Giuffrè, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli: Torino.
- HASPESLAGH C., JEMISON D. (1992), *La gestione delle acquisizioni: successi e insuccessi nel rinnovamento delle imprese*, Etas Libri, Milano.
- IACCI P., TRICHILO M. (1993), *Privatizzazioni, fusioni e acquisizioni: strategia, organizzazione e gestione delle risorse umane*, Guerini, Milano.
- NAPOLETANO M. R. (2003), *La gestione dei processi di acquisizione e fusione di imprese*, FrancoAngeli, Milano.
- PASSERI R., MAZZI C. – a cura di (2012), *Governo d'Impresa e Tecniche Professionali*, FrancoAngeli, Milano.
- PENROSE E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford.
- ROCK M. L. (1998), *Fusioni e acquisizioni: aspetti strategici, finanziari, organizzativi*, McGraw-Hill, Milano.
- VALLINI C. (1990), *Fondamenti di governo e direzione d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- WALTER G. A., BARNEY J. B. (1990), "Management Objectives in Mergers and Acquisitions", *Strategic Management Journal*, 11(1).

QUANTITY AT EXPENSE OF QUALITY? MEASURING THE EFFECTS OF "SUCCESSFUL" M&A ON INNOVATION PERFORMANCE

Elona Marku¹ - Maria Chiara Di Guardo² - Kathryn Rudie Harrigan³

SOMMARIO: 1. Introduction. – 2. Literature review. – 3. Theory and hypotheses. – 4. Method. – 4.1. Data source. – 4.2. Matching variables. – 4.3. Dependent variables. – 4.3.1. Technological impact. – 4.3.2. Originality measure. – 4.3.3. Generality measure. – 5. Results. – 6. Discussion and conclusion. – References.

1. Introduction

In a world of greater globalization, firms must have the capability to generate innovations continually to gain and sustain a competitive advantage that allows them to achieve success (Aharonson & Schilling, 2016; Baccarani & Golinelli, 2014; Ranft & Lord, 2002). The lack of internal technological alternatives – which often hinders to keeping up with the pace of technology and to competing successfully (Teece et al., 1997) – may push firms to choose mergers and acquisitions (M&A) as an effective instrument to enlarge and enrich the scope of these potential combinations, and therefore accelerate the inventive process by gaining necessary technical knowledge and expertise (Ahuja & Katila, 2001; Barkema & Schijven, 2008; Cloudt et al., 2006).

The success of M&A, according to strategic literature, is determined by several performance measurements (Bauer & Matzler, 2014), most notably when assessing innovation success, by a post-acquisition increase in the number of patents produced (Ahuja & Katila, 2001; Cloudt et al., 2006). Patent counts have long been accepted as a reliable indicator of R&D success and are one of the most direct measures of innovation output available (Hitt et al., 1991). More specifically, while the pre-acquisition number of patents is a measure of the acquirer's knowledge stock, those granted after the transaction represent incremental knowledge stock created through successful inventive activity (Ahuja & Lampert, 2001; Puranam & Srikanth, 2007). On the contrary, recent studies highlight the need to depart from considering the mere quantity of the inventive outputs and to focus on other dimensions of the innovation performance especially those reflecting the nature of knowledge in terms of quality (Di Guardo et al. 2018; Makri et al., 2010).

The present study takes this latest challenge and attempts to answer the following questions. If, as extant research suggests, successful acquisitions transfer new technological knowledge, expertise, and capabilities which – if exploited effectively by the acquiring firm – can increase post-acquisition innovation outputs (e.g., the number of patents), what is their effect on innovation quality? M&A may foster the innovation process, but how the

¹ Ricercatore a tempo determinato di Economia e Gestione delle Imprese - University of Cagliari; e-mail: elona.marku@unica.it

² Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale - University of Cagliari; e-mail: diguardo@unica.it

³ Columbia University; e-mail: krh1@columbia.edu

acceleration of output production does influence the multiple dimensions of innovation quality? Basically, is there an increase of quantity at the expense of quality?

To achieve our aims, we analyze the quality of innovation of the firms operating in the U.S. communication services sector that engaged in M&A over the period 1998-2005. Using the traditional success metric based on changes in patent counts, it was possible to segregate M&A transactions which led to an increase of post-acquisition innovation outputs from the other contemporary deals occurring in the industry. Furthermore, by applying the matching estimators and propensity score methods, we better assessed the effects of successful M&A on three indicators of patent quality: invention's technological *impact*, *originality* of its technology streams, and *generality* of its applicability in the technological space.

2. Literature review

The strategic management literature, while recognizes the important role of M&A in the firm's innovation strategy (Baccarani & Golinelli, 2014; Di Guardo et al., 2018; King et al., 2003; Marku et al., 2017), it still shows inconclusive results about the directionality of M&A effects on innovation performance. A positive relationship has been found for technological acquisitions by Ahuja & Katila (2001) and by Cloudt et al. (2006). A negative relationship was reported by Hitt et al. (1991), Hitt et al. (1996) and Ornaghi (2009), while other studies showed even neutral effects (Danzon et al., 2007).

M&A are expected to create additive synergies if they exploit economies of scale and scope by combining inventive organizations (Cassiman et al., 2005; Henderson & Cockburn, 1996). In particular, successful post-transaction integration can reduce R&D intensity, lower innovation risks (Hitt et al., 1991), and improve a deficient organization's inability to innovate organically (Zhao, 2009). These types of benefits can hence offset the typical problems associated with the process of doing mergers and acquisitions: e.g. absorption of managers' time and energy (Hitt et al., 1996), creation of a short-term organizational focus which may negatively affect the firm innovativeness (Hitt et al., 1991), departure of key inventors or decreases of their productivity (Kapoor & Lim, 2007). Although successful integration of the R&D function within acquisitions can be undermined by internal performance problems elsewhere that may distract the organization's attentions (De Man & Duysters, 2005), failure in M&A made for technological motives generally occurs when the combined organizations do not succeed in achieving their desired technological objectives.

Therefore, it is important to better understand the dynamics that may affect the M&A innovation success by first defining how to gauge it. Existing literature firmly points out that the number of innovation outputs (e.g. patents) is a meaningful indicator of potential success, especially in fast-moving economies (Ahuja & Katila, 2001; Cloudt et al., 2006). However, taking into consideration that the distribution of the patents' value is highly skewed, and that not all patents embody breakthrough innovations it is relevant to account additional characteristics of the firm's knowledge and capabilities which may have a great influence on firm survival: the quality of innovation (e.g. Di

Guardo & Harrigan, 2016; Di Guardo et al., 2018; Harrigan, et al., 2017; Makri et al., 2010; Valentini, 2012).

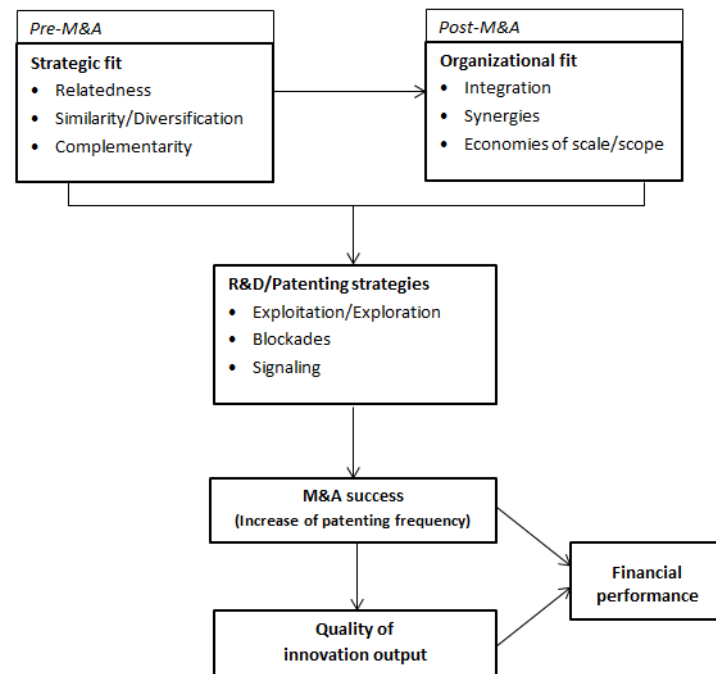
While increases in innovation outputs are simply observable by counting the number of patents, their respective quality is more complex. Scholars have suggested many innovation quality indicators, but building upon the contributions of Trajtenberg, Henderson, and Jaffe (1997) and Hall, Jaffe, and Trajtenberg (2001) we explore three different and complementary features of patent quality which include the technological *impact*, *originality*, and *generality* of an invention. More specifically, the technological *impact* reflects the technological influence and importance of the focal patent on subsequent inventions, and it signals its economic value (Hall, et al., 2001; Lanjouw & Schankerman, 2004). Impact measures highlight the extent to which the particular knowledge embodied in an invention has stimulated subsequent works of other inventors. Innovation quality can be indicated by the *originality* of the technology streams that were synthesized to create the focal patent and denotes the breadth of the multifaceted domains of the firm's knowledge base (Argyres & Silverman, 2004; Di Guardo et al., 2018). Finally, patent quality also considers the generality of applicability of the focal patent on further inventions emphasizing the breadth of variety of technological areas (Di Guardo & Harrigan, 2016). In summary, we inquire how innovation quality may differ for the relatively successful M&A compared with the other acquisitions occurring in the same time period in the sector under examination.

3. Theory and hypotheses

In the fast-paced knowledge economy, firms choose to engage in M&A for several motives such as entering desirable markets (Cassiman et al., 2005; Chevalier, 2004), improving internal processes by integrating vertically and horizontally (De Man & Duysters, 2005), and especially by the rapid acquisition of new and diverse technological knowledge and capabilities (Ahuja & Katila, 2001; Cloudt et al., 2006; Di Guardo et al., 2018; Harrigan et al., 2017; Zhao (2009) showed that technology-motivated M&A have become a widespread phenomenon in the U.S. economy, as they are effective means to gain competitive advantages while responding to acquirer's need to increase innovation outputs (Ahuja & Katila, 2001; Cloudt et al., 2006; Ranft & Lord, 2002).

In addition to financial and market penetration goals, acquiring firms measure their M&A success in terms of innovation improvements. Figure 1 depicts a synthesis of the M&A literature as it pertains to transactions undertaken for technology acquisition and the innovation outputs which are expression of the M&A success. Our contribution is to clarify the effect of an acceleration in patenting frequency (which is evidence of M&A success) on the three innovation quality indicators. In Fig.1 acquisition candidates are chosen according to strategic fit criteria characterized as the situation in which all of the internal and external elements relevant for a company are in line with each other and with its corporate strategy (Cassiman et al., 2005; Makri et al., 2010).

Fig. 1: Antecedents of M&A success on innovation performance



Source: authors' elaboration

The post-acquisition integration process (Figure 1) is successful according to organizational fit criteria which influences the ease with which two organizations can be assimilated after an acquisition, particularly to exploit scale and scope economies and build effective synergies (Puranam et al., 2006; Ranft & Lord, 2002). The combined organization pursues its chosen R&D and patenting strategy that will, in turn, affect both inventive quantity and quality. More specifically, acquirers will manage all the pre- and post-acquisition phases accordingly to two different types of purposes: (1) increase in the innovation outputs, or (2) increases in their quality.

Acquirers may adopt strategies aiming at increasing the quantity of innovation outputs to respond to significant pressures for immediate tangible results (Hitt et al., 1991; Valentini, 2012). This behavior has taken hold as M&A become a popular growth strategy in U.S. during the excitement generated by commercialization of the internet. In fact, acquirers try to boost their patent portfolio to signal to potential investors about the achievement of the innovation success, thereby increasing the firm's market value (Haeussler et al., 2002). If this is the case, R&D exploitation is a fast way to accelerate innovation output production by leveraging in-house established knowledge and acquiring targets with closely related technologies (Ahuja & Katila, 2001; Anand & Singh, 1997; Stettner & Lavie, 2014; Vermeulen & Barkema, 2001). Similarity and relatedness between target and acquirer's knowledge bases increase the speed of absorption of the new technological knowledge and

the consequent commercial exploitation (Cohen & Levinthal, 1990; Makri et al., 2010).

However, the aim of the acquirer may be also the exploration and absorption of novel and diverse external technological knowledge to stimulate the generation of hybrid and breakthrough innovations (Ahuja & Katila, 2001; Bapuji et al., 2011). When this goal is successfully achieved – although it often requires much time and a higher absorptive capacity – prior studies suggest that acquirers experience an emergent need to increase additional protection for these high value and strategic inventions. Strategic literature refers to them as the so-called “*defensive blockades*” which are adopted by firms to enlarge their manoeuvring space to avoid litigation (Blind et al., 2006; Blind et al., 2009; Mihm et al., 2015). Although in origin the purpose of the acquirer was the increase of the inventive quality, blockades may simultaneously increase inventive quantity.

How these dynamics that continually involve acquirers, can affect the post-acquisition average quality of their patent portfolio? First, as inventions are primarily built in pre-existing technological trajectories, R&D exploitation will lead to relatively little improvements of the firm's existing knowledge base (Phene et al., 2012), therefore, it will negatively affect the technological *impact* which is particularly sensitive to radical innovations. In fact, signaling pursuits generate useless noise because acquirers inflate instrumentally their portfolio without making significant innovation improvements, impoverishing in this way the post-deal average technological *impact*. Although R&D exploration may generate (sporadic) breakthrough innovations which are expected to have a high impact on subsequent inventions, the presence of blockades aimed to strengthen the acquirer's invention protection, will increase the size of the patent portfolio and consequently decrease its average technological *impact*.

Hypothesis 1: Successful M&A (defined in terms of increases of innovation outputs) have a negative effect on the average technological impact of post-acquisition patents.

The *originality* of technology streams that are synthesized in an invention is influenced by the degree of diversity of the technological knowledge used. Blockades foster the concentration of the new granted patents on similar technological domains, around those of the post-deal breakthrough innovations. The same effect will be produced in the case of R&D exploitation and signaling. All these strategies are expected to influence negatively the average breadth of synthesized technology streams of the acquirer's patents.

Hypothesis 2: Successful M&A (defined in terms of increases of innovation outputs) have a negative effect on the average originality of the post-acquisition patents.

The breadth of backward citation, namely *originality*, and the *generality* of applicability are highly related (Banerjee & Cole, 2010; Barirani, Beaudry, & Agard, 2015). More specifically, inventions that build upon a broader range of technology streams synthesized in them are expected to enjoy a higher number of technological alternatives (Gambardella et al., 2007; Messeni Petruzzelli et al., 2015) that can inspire subsequent inventions in a broader technological space (Kaplan & Vakili, 2015; Messeni Petruzzelli et al., 2015; Novelli, 2015).

Hypothesis 3: Successful M&A (defined in terms of increases of innovation outputs) have a negative effect on the average generality of the post-acquisition patents.

Although it has long been argued that there is a strong relationship between patent value and patent quality (Fischer & Leidinger, 2014; Harhoff et al., 1999; Lee et al., 2007), there are few precedents for expecting a negative relationship between inventive quantity and quality. Lanjouw and Schankerman (2004) used several indicators of patent quality and found evidence of a negative relationship between R&D productivity and patent quality at the firm level; Mariani and Romanelli (2007) replicated their negative findings at the inventor level. Also, Gambardella, Harhoff, and Verspagen (2011) showed a negative relationship between the quantity of inventions produced and the average value of the patent portfolio in their analysis at the inventor level. Valentini's (2012) M&A study found that firms improved their performance in term of quantity of innovation outputs whilst decreased their patent average quality and De Rassenfosse (2013) concluded that firms consciously made trade-offs between higher quantities of inventions versus lower average quality.

In summary, according to the existing literature we expect that *successful* M&A will experience a decrease in post-acquisition patent quality due to the R&D and patenting strategies they have adopted. Instead, the other deals, not being affected by these dynamics are expected to show no changes or even an improvement of the quality of their patented inventions.

Hypothesis 4: Successful M&A (defined in terms of increases of innovation outputs) have a lower average post-acquisition patent quality in comparison to other contemporary acquisitions.

4. Method

In our examination of the directionality of the relationship between the post-acquisition quantity and the quality of innovation output, we address the endogeneity issues raised by Rodriguez-Duarte et al., (2007) by using the matching estimators and the propensity score matching methods combined with a difference-in-differences approach. The propensity scores which are calculated using a logistic regression reduce the selection bias of the observed data, and consequently the difference between treated and control groups. The difference-in-differences procedure eliminates unobservable factors and time trends that might be affecting the outcome of each firm present in our sample

The predicted probabilities allow us to match each treated unit to its control "twin" on the unidimensional metric of the propensity score vector. In this study, we chose to apply the nearest-neighboring method with replacement and 5:1 comparison. This method adopts a non-parametric matching procedure based on Mahalanobis distance. Once the treated and control units are matched, it is possible to estimate the *average treatment effects on the treated* (Abadie et al., 2004).

To observe the effects of the M&A, consistently with prior research, we apply a 4-year window before and after the event (Sampson, 2007). Firms are treated if they experienced

"successful" M&A that is indicated by increases in post-acquisition patent outputs. Last, our hypotheses are tested using the nonparametric Wilcoxon test.

4.1. Data source

The present study examines the U.S. communications services sector on the period that goes from 1998 to 2005 as it has experienced several M&A waves due to both technology shocks and deregulation. Specifically, there were 2,028 separate deals for majority-ownership control involving 928 different U.S. communications services companies was not available for all of them and some of these acquisitions did not involve firms having patents. For this reason, our sample consists of 675 M&A. It should be noted that as many acquirers engaged in more than one M&A in a single year, we pooled those transactions and considered them as one data transforming our dataset under the form acquirer-year of transaction/s. The final sample included 330 unit of analysis. For the measurement of the innovation quality indicators, we used information pertaining to 120,588 U.S. patents granted over the period from 1995 to 2009 that was obtained from their 3,686,084 citations. Patent information was retrieved from the Derwent Innovation Index database.

4.2. Matching variables

The matching estimator method requires several control variables for a better matching of the treated firms with their "twins" in the non-treated group to provide a more reliable measure of the effects of the treatment (which consists in post-acquisition increases in patent outputs). Our tests examine whether the group that received the treatment experiences a better or a worse outcome in terms of the patent quality measures.

The covariates are consistent with those tested in previous studies (Valentini & Di Guardo, 2012) and include firm-specific characteristics connected with size (asset-per-employee ratio), logarithm of assets, productivity capabilities (sales-per-employee ratio), leverage (ratio of long-term debt to total assets), intangible assets (ratio of balance sheet intangibles to total assets), and year dummies to capture annual exogenous shocks and time effects.

4.3. Dependent variables

4.3.1. Technological impact

The variable of technological *impact* reflects the technological influence of the focal patent on further inventions and it is measured according to the number of citations it receives from subsequent patents which build upon it. Forward citations are an indication of an invention's importance (Lanjouw & Schankerman, 2004) and the higher the number of citations, the higher its technological *impact* on subsequent innovations is believed to be (Hall et al., 2001). Hence, our measure of technological *impact* is assessed using the total number of forward citations, that refer to those received by each patent. Our first

dependent variable is calculated using the total number of the normalized forward citations divided by the number of patents granted by the acquirer in that specific time-window.

4.3.2. Originality measure

Our *originality* measure of technology streams captures the breadth of the technological knowledge bases that have been synthesized in the focal patent and captures the antecedent technology embodied in each patent. This indicator is based on the *originality* measure of Trajtenberg et al. (1997) and Hall et al. (2001) and uses their classification codes for backward citations. It is expressed as follows:

$$Originality_i = 1 - \sum_{j=1}^{n_i} s_{ij}^2 \quad (1)$$

where s_{ij} represents the backward citations of patent i (expressed in percentage terms) that have class code j , out of n_i different patent technology classes during the four-year, pre-acquisition and post-acquisition windows, respectively.

4.3.3. Generality measure

For the measurement of our measure of *generality* of applicability of a focal patent in subsequent inventions, we followed the Trajtenberg et al.'s (1997) as operationalized by Hall et al. (2001). A high breadth of applicability of patent impact suggests that a patent has influenced subsequent innovations in a widespread variety of technological fields. It is calculated using the classification codes of the forward citations and can be represented as follows:

$$Generality_t = 1 - \sum_{j=1}^{n_i} t_{ij}^2 \quad (2)$$

where t_{ij} indicates the forward citations of patent i that belong to the class j , out of n_i patent technological classes during the four-year, pre-acquisition and post-acquisition windows, respectively. The *generality* indicator was normalized by the average value of the measure itself.

5. Results

The pair-wise correlation analysis evidenced a low magnitude of correlation between the variables of interest, suggesting that multicollinearity is not an issue for our analysis. Tab. 1 reports the post-acquisition impact on the average quality of the inventive outputs for both *successful* M&A and the other deals. As expected, the sign of the quality indicators are negative for *successful* M&A, suggesting that the post-acquisition acceleration of the patenting frequency is done at the expense of quality, confirming our Hypothesis 1.

Tab. 1: Effects on post-acquisition innovation quality

Innovation Quality	Successful M&A	Other M&A
Technological impact per patent	-0.33*	-0.16*
Originality	-0.01***	0.03***
Generality	-0.03†	0.01†

***p<0.01 **p<0.05 *p<0.10 †p>0.10

The post-acquisition *originality* of a patent's technology streams is negative and statistically significant, highlighting that the dispersion of technological antecedents is narrower when post-acquisition innovation output increases. Results suggest that post-acquisition R&D activities focus on a smaller range of technological domains due to *e.g.* pursuits of R&D exploitation, signaling, and blockades which erode their patent's innovation quality, consistently with Hypothesis 2. Moreover, we checked for the eventual adoption of signaling strategies by measuring the effects of both successful M&A and the other deals on Tobin's q ; this indicator reflects the investors' expectations regarding the future cash flows that would be generated as well as the market's expectation about intangible assets (Hall et al., 2005).

Findings reported in Tab. 2 show that Tobin's q improved for firms that increased their innovation output production. This means that when the R&D activities are driven by strategies of output increases, the market overestimates the acquirer's innovation potential and expects higher future rent extraction. The market does not seem to be able to fully appreciate the quality of the acquirer's portfolio.

Tab. 2: Effects on Tobin's q bifurcated by increases in innovation outputs

Tobin's q	t_1	t_2	t_3	t_4
Successful M&A	1.63***	1.30**	1.33†	1.46***
Other M&A	1.21***	1.18**	1.54†	1.29***

***p<0.01 **p<0.05 *p<0.10 †p>0.10

In addition, our Hypothesis 3 finds confirmation. Although it is very weak from a statistical point of view, the negative sign of this indicator suggests that higher increases in post-acquisition patents are less appealing to broader technological domains. All the listed results confirmed that *successful* M&A while increases the quantity of the innovation outputs, it impoverishes the average quality of the acquirer's portfolio. By contrast, the firms involved in other deals which experienced no increase of innovation outputs (or even a decrease), performed better in terms of average patent quality: technological *impact* per patent, *generality* as well as *originality* of their patents' technology streams. These results are statistically significant and confirmed Hypothesis 4.

6. Discussion and conclusion

The results obtained in the previous section allow us to take the debate on the relationship between M&A and innovation performance and to contribute to the existing literature in multiple ways. First, this paper extends prior studies on innovation quantity and quality, by showing that their relationship in the specific case of M&A is negative. This result is consistent with the work of Valentini (2012) who observed that the patenting activity of the firms involved in M&A in the U.S medical devices and photographic equipment industry – in comparison to firms that preferred other R&D stimuli *e.g.* organic innovation, strategic alliances – was characterized by increases in the average quantity of innovation outputs and decreases their average quality. Similarly, the firms of our sample seem to have the same behavior: “*quantity at the expense of quality*”. Therefore, it is possible to point out that increases in the patent quantity and their simultaneous quality impoverishment cannot be led to the occurrence of the M&A per se but it is attributed to the R&D and patenting strategies adopted by the acquirer: specifically, R&D exploitation, blockades, and signaling activities. In fact, our results can be hardly influenced by an eventual lack of the strategic and organization fit between target and acquirer, because in this case it would be difficult to observe accelerations of the patenting frequency.

Second, we enter into the so long discussed debate about the innovation performance measurement. The review of De Man and Duysters (2005) highlighted that the inconclusive results about the directionality of the M&A effects on innovation performance may be due to the different indicators used to assess it: input-based or output-based measures. In the light of our results, we add the reflection that these inconsistencies may be further caused by the choice of the patent quality approach rather than the well-established patent quantity methodology. Furthermore, the negative relationship between post-acquisition patent quantity and quality calls into question many prior studies which focused on the mere quantity of the innovation outputs. Third, we addressed the sample endogeneity issues raised by prior studies by using the matching propensity score method.

The managerial implication suggested by the present study can be summarized as follows: managers who choose to use M&A as a strategic means to acquire new technical knowledge and capabilities, should not focus on short-term period, seeking immediate innovation output results, but they should adopt farsighted strategies aiming to the improvement of the quality of the patenting activity. Investors and market in general,

should be more aware of the acquirers' post-acquisition innovation quality and not only focus on their patenting activities.

The main limitation regards the use of patents as a measure of innovation performance, as some inventions might not be patented. Moreover, we focused only on one industry; hence, our results may lack generalizability. However, future research may be extended to multiple industries with similar or different structure.

References

- ABADIE, A., DRUKKER, D., HERR, J.L., IMBENS, G.W. (2004), "Implementing matching estimators for average treatment effects in Stata", *Stata Journal*, 4, 290-311.
- AHARONSON, B.S., SCHILLING, M.A. (2016), "Mapping the technological landscape: Measuring technology distance, technological footprints, and technology evolution", *Research Policy*, 45(1), 81-96.
- AHUJA, G., KATILA, R. (2001), "Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study", *Strategic Management Journal*, 22(3), 197-220.
- AHUJA, G., MORRIS LAMPERT, C. (2001), "Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions", *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 521-543.
- ANAND, J., SINGH, H. (1997), "Asset redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining industries", *Strategic Management Journal*, 99-118.
- ARGYRES, N.S., SILVERMAN, B.S. (2004), "R&D, organization structure, and the development of corporate technological knowledge", *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 929-958.
- BACCARANI, C., & GOLINELLI, G.M. (2014), "Le parole dell'innovazione (The words of innovation)", *Sinergie*, 94 (May-Aug).
- BANERJEE, P.M., COLE, B.M. (2010), "Breadth-of-impact frontier: How firm-level decisions and selection environment dynamics generate boundary-spanning inventions", *Technovation*, 30(7-8), 411-419.
- BAPUJI, H., LOREE, D., CROSSAN, M. (2011), "Connecting external knowledge usage and firm performance: An empirical analysis", *Journal of Engineering and Technology Management*, 28(4), 215-231.
- BARIRANI, A., BEAUDRY, C., AGARD, B. (2015), "Distant recombination and the creation of basic inventions: An analysis of the diffusion of public and private sector nanotechnology patents in Canada", *Technovation*, 36, 39-52.
- BARKEMA, H.G., SCHIJVEN, M. (2008), "How do firms learn to make acquisitions? A review of past research and an agenda for the future", *Journal of Management*, 34(3), 594-634.
- BAUER, F., MATZLER, K. (2014), "Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration", *Strategic Management Journal*, 35(2), 269-291.
- BLIND, K., CREMERS, K., MUELLER, E. (2009), "The influence of strategic patenting on companies' patent portfolios", *Research Policy*, 38(2), 428-436.
- BLIND, K., EDLER, J., FRIETSCH, R., SCHMOCH, U. (2006), "Motives to patent: Empirical evidence from Germany", *Research Policy*, 35(5), 655-672.
- CASSIMAN, B., COLOMBO, M.G., GARRONE, P., VEUGELERS, R. (2005), "The impact of M&A on the R&D process: An empirical analysis of the role of technological-and market-relatedness", *Research Policy*, 34(2), 195-220.
- CHEVALIER, J. (2004), "What Do We Know About Cross-subsidization? Evidence from Merging Firms", *Advances in Economic Analysis & Policy*, 4(1).
- CLOODT, M., HAGEDOORN, J., VAN KRANENBURG, H. (2006), "Mergers and acquisitions: Their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries", *Research Policy*, 35(5), 642-654.
- COHEN, W.M., LEVINTHAL, D. A. (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- DANZON, P.M., EPSTEIN, A., NICHOLSON, S. (2007), "Mergers and acquisitions in the pharmaceutical and biotech industries", *Managerial and Decision Economics*, 28(4-5), 307-328.
- DE MAN, A.P., DUYSTERS, G. (2005), "Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation", *Technovation*, 25(12), 1377-1387.
- DE RASSENFOSSE, G. (2013), "Do firms face a trade-off between the quantity and the quality of their inventions?", *Research Policy*, 42(5), 1072-1079.
- DI GUARDO, M.C., HARRIGAN, K.R. (2016), "Shaping the path to inventive activity: The role of past experience in R&D alliances", *The Journal of Technology Transfer*, 41(2), 250-269.
- DI GUARDO, M.C., HARRIGAN, K.R., & MARKU, E. (2018), "M&A and diversification strategies: what effect on quality of inventive activity?", *Journal of Management and Governance*, 1-24.
- FISCHER, T., LEIDINGER, J. (2014), "Testing patent value indicators on directly observed patent value—An empirical analysis of Ocean Tomo patent auctions", *Research Policy*, 43(3), 519-529.
- GAMBARDELLA, A., GIURI, P., LUZZI, A. (2007), "The market for patents in Europe", *Research Policy*, 36(8), 1163-1183.
- GAMBARDELLA, A., HARHOFF, D., VERSPAGEN, B. (2011), *The determinants of the private value of patented inventions*, Mimeo, Bocconi University.
- HAGEDOORN, J., CLOODT, M. (2003), "Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?", *Research Policy*, 32(8), 1365-1379.
- HALL, B.H., JAFFE, A.B., TRAJTENBERG, M. (2001), "The NBER patent citation data file: Lessons, insights and methodological tools (No. w8498)", National Bureau of Economic Research.
- HALL, B.H., JAFFE, A., TRAJTENBERG, M. (2005), "Market value and patent citations", *RAND Journal of Economics*, 16-38.
- HARHOFF, D., NARIN, F., SCHERER, F. M., VOPEL, K. (1999), "Citation frequency and the value of patented inventions", *Review of Economics and Statistics*, 81(3), 511-515.
- HARRIGAN, K. R., DI GUARDO, M. C., & COWGILL, B. (2017), "Multiplicative-innovation synergies: tests in technological acquisitions", *The Journal of Technology Transfer*, 42(5), 1212-1233.
- HARRIGAN, K.R., DI GUARDO, M.C., MARKU, E., VELEZ, B.N. (2017), "Using a distance measure to operationalise patent originality", *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(9), 988-1001.
- HARRIGAN, K.R., DI GUARDO, M.C., & MARKU, E. (2018), "Patent value and the Tobin's q ratio in media services", *The Journal of Technology Transfer*, 43(1), 1-19.
- HAEUSSLER, C., HARHOFF, D., MUELLER, E. (2014), "How patenting informs VC investors—The case of biotechnology", *Research Policy*, 43(8), 1286-1298.
- HENDERSON, R., COCKBURN, I. (1996), "Scale, scope, and spillovers: the determinants of research productivity in drug discovery", *The Rand Journal of Economics*, 32-59.

- HITT, M.A., HOSKISSON, R.E., IRELAND, R.D., HARRISON, J.S. (1991), "Effects of acquisitions on R&D inputs and outputs", *Academy of Management Journal*, 34(3), 693-706.
- HITT, M.A., HOSKISSON, R.E., JOHNSON, R.A., MOESEL, D.D. (1996), "The market for corporate control and firm innovation", *Academy of Management Journal*, 39(5), 1084-1119.
- KAPLAN, S., VAKILI, K. (2015), "The double-edged sword of recombination in breakthrough innovation", *Strategic Management Journal*, 36(10), 1435-1457.
- KAPOOR, R., LIM, K. (2007), "The impact of acquisitions on the productivity of inventors at semiconductor firms: A synthesis of knowledge-based and incentive-based perspectives", *Academy of Management Journal*, 50(5), 1133-1155.
- KING, D.R., COVIN, J.G., HEGARTY, W.H. (2003), "Complementary resources and the exploitation of technological innovations", *Journal of Management*, 29(4), 589-606.
- LANJOUW, J.O., SCHANKERMAN, M. (2004), "Patent quality and research productivity: Measuring innovation with multiple indicators", *The Economic Journal*, 114(495), 441-465.
- LEE, Y. G., LEE, J. D., SONG, Y. I., LEE, S. J. (2007), "An in-depth empirical analysis of patent citation counts using zero-inflated count data model: The case of KIST", *Scientometrics*, 70(1), 27-39.
- LONG, C. (2002), "Patent signals", *The University of Chicago Law Review*, 625-679.
- MAKRI, M., HITT, M.A., LANE, P.J. (2010), "Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions", *Strategic Management Journal*, 31(6), 602-628.
- MARKU, E., CASTRIOTTA, M., DI GUARDO, M.C. (2017), Disentangling the intellectual structure of innovation and M&A literature, In *Technological Innovation Networks: Collaboration and Partnership*, (Ed.) Bing Ran, Volume III, Information Age Publishing.
- ROMANELLI, M., MARIANI, M., (2007), "Stacking" and "picking" inventions: The patenting behavior of European inventors", *Research Policy*, 36(8), 1128-1142.
- MESSINI PETRUZZELLI, A., NATALICCHIO, A., GARAVELLI, A.C. (2015), "Investigating the determinants of patent acquisition in biotechnology: an empirical analysis", *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(7), 840-858.
- MIHM, J., STING, F.J., WANG, T. (2015), "On the effectiveness of patenting strategies in innovation races", *Management Science*, 61(11), 2662-2684.
- NERKAR, A. (2003), "Old is gold? The value of temporal exploration in the creation of new knowledge", *Management Science*, 49(2), 211-229.
- NOVELLI, E. (2015), "An examination of the antecedents and implications of patent scope", *Research Policy*, 44(2), 493-507.
- ORNAGHI, C. (2009), "Mergers and innovation in big pharma", *International Journal of Industrial Organization*, 27(1), 70-79.
- PHENE, A., TALLMAN, S., ALMEIDA, P. (2012), "When do acquisitions facilitate technological exploration and exploitation?", *Journal of Management*, 38(3), 753-783.
- PURANAM, P., SINGH, H., ZOLLO, M. (2006), "Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions", *Academy of Management Journal*, 49(2), 263-280.
- PURANAM, P., SRIKANTH, K. (2007), "What they know vs. what they do: How acquirers leverage technology acquisitions", *Strategic Management Journal*, 28(8), 805-825.

- RANFT, A. L., LORD, M.D. (2002), "Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation", *Organization science*, 13(4), 420-441.
- RODRÍGUEZ-DUARTE, A., SANDULLI, F.D., MINGUELA-RATA, B., LÓPEZ-SÁNCHEZ, J.I. (2007), "The endogenous relationship between innovation and diversification, and the impact of technological resources on the form of diversification", *Research Policy*, 36(5), 652-664.
- SAMPSON, R.C. (2007), "R&D alliances and firm performance: The impact of technological diversity and alliance organization on innovation", *Academy of Management Journal*, 50(2), 364-386.
- STETTNER, U., LAVIE, D. (2014), "Ambidexterity under scrutiny: Exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions", *Strategic Management Journal*, 35(13), 1903-1929.
- TEECE, D.J., PISANO, G., SHUEN, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- TRAJTENBERG, M., HENDERSON, R., JAFFE, A. (1997), "University versus corporate patents: A window on the basicness of invention", *Economics of Innovation and New Technology*, 5(1), 19-50.
- VALENTINI, G. (2012). "Measuring the effect of M&A on patenting quantity and quality", *Strategic Management Journal*, 33(3), 336-346.
- VALENTINI, G., DI GUARDO, M.C. (2012), "M&A and the profile of inventive activity", *Strategic Organization*, 10(4), 384-405.
- VERMEULEN, F., BARKEMA, H. (2001), "Learning through acquisitions", *Academy of Management Journal*, 44(3), 457-476.
- ZHAO, X. (2009), "Technological innovation and acquisitions", *Management Science*, 55(7), 1170-1183.

STRUTTURA E GOVERNO DELL'IMPRESA: RUOLO DEI MERCATI, DELLA REGOLAMENTAZIONE E DELL'ASSETTO NORMATIVO

Giovanni Fraquelli¹ - Anna Menozzi²

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Sviluppo dell'economia e dei sistemi finanziari: “common law” o “civil law”? – 3. La responsabilità sociale dell'impresa: discrezionalità dell'impresa o preferenza sociale normata? – 4. Corporate governance, performance dell'impresa e sistemi legali. – 5. ... Ma non manca lo scetticismo sulla “finanziarizzazione” della governance. – 6. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

L'interazione tra impresa e mercato è un fattore di primaria importanza nella definizione della strategia aziendale. Il contesto ambientale condiziona i comportamenti dell'impresa ma, al tempo stesso, le innovazioni aziendali volte ad acquisire una posizione dominante nell'arena competitiva, inducono significativi cambiamenti del mercato. Nell'ambito dell'approccio sistemico vitale, Golinelli (2011) sottolinea il ruolo dei vincoli strutturali che obbligano la stessa ad un processo di costante “contestualizzazione” e “ricontestualizzazione” nell'ambiente esterno. Secondo Golinelli (2011), l'azione tesa al vantaggio competitivo è “[...] rivolta incessantemente verso l'esterno e verso l'interno.” In merito alla componente esterna, “[...] assume rilievo il “processo di contestualizzazione,” tramite il quale l'organo di governo seleziona quella porzione dell'ambiente che costituisce il “patrimonio relazionale” in quanto [...] spazio di manifestazione delle attese e pressioni che le variegate entità sistemiche che lo popolano proiettano sull'impresa. [...] Al processo di contestualizzazione si accompagna, con riferimento al versante interno, il “processo di definizione/ridefinizione strutturale, volto ad adeguare, trasformare ovvero reimpostare la struttura aziendale” (pagg. 26-27). L'attenzione ai vincoli ambientali non vede l'impresa relegata ad un semplice ruolo di adattamento. Il contesto viene presentato come “reticolo di rapporti diadici” frutto di “negoziazioni concluse con successo” e “risultato delle scelte nel tempo programmate e realizzate dall'organo di governo.” In effetti, Golinelli (2011) rileva che “[...] La modalità essenziale con cui la delimitazione dello schema organizzativo conduce all'estrazione della struttura specifica del sistema impresa è, dunque, rappresentata dalle negoziazioni, occasioni di confronto e dialogo tra entità sistemiche” (pag. 63).

Questo rapporto diadico, che risponde essenzialmente al paradigma classico “*struttura-condotta-performance*,” entro cui si colloca il modello della “concorrenza allargata” di

Porter, viene però messo in discussione dagli studiosi che ritengono che siano le imprese a delineare la struttura del mercato e che pertanto contrappongono un diverso paradigma “*condotta-struttura-performance*.” Tale interpretazione attribuisce alle condotte aziendali un ruolo di dominanza rispetto all'ambiente. Il processo innovativo e il conseguente potere di mercato generano delle “*dynamic capabilities*” che impattano sulla configurazione dell'ambiente stesso. Sciarelli (2014) valuta questa capacità secondo l'accezione “d'interdipendenza tra struttura e condotte, che è quella più vicina alla realtà” (pag. 75). In tale contesto interpretativo, assumono importanza i fattori endogeni a supporto delle strategie d'impresa e in grado di incidere sulle performance. Da questa visione deriva il paradigma “*risorse-condotta-performance*,” dove la qualità della risorsa impatta sul processo innovativo, sulla dimensione competitiva e, in sostanza, sull'assetto del settore. La teoria relativa alla crescita dell'impresa ha, in ultimo, considerato la conoscenza cumulata all'interno del contesto aziendale come una risorsa fondamentale per il processo innovativo, proponendo il paradigma “*knowledge-capabilities-performance*” (Nonaka, 1991).

Il riconoscimento dell'importanza delle risorse e della conoscenza cumulata trova consenso unanime mentre non appare sopito il confronto tra l'approccio strutturale e quello comportamentale. I due paradigmi sono tuttora oggetto di ampio dibattito, con evidenze non univoche. Nei paragrafi che seguono prenderemo in esame alcuni studi che mettono in relazione l'orientamento strategico della gestione con le componenti ambientali, con particolare attenzione al ruolo dei sistemi legali in ambito economico e finanziario, alla responsabilità sociale dell'impresa e alla governance dell'impresa.

2. Sviluppo dell'economia e dei sistemi finanziari: “common law” o “civil law”?

Il dibattito sulla tutela legale degli investitori assume consistenza fin dai lavori di Jensen e Meckling (1976) e Grossman e Hart (1988). Da questi studi emerge che la tutela dei diritti di proprietà dei finanziatori dell'impresa risulti fondamentale per assicurare continuità al processo di finanziamento delle imprese. In contrapposizione a tale impostazione, nello stesso periodo, alcuni studiosi si oppongono all'esistenza di vincoli di natura strutturale imposti dagli Stati e sostengono che il mercato finanziario trovi alimento nella competizione e reputazione acquisita dalle imprese e generata dalle forze di mercato (Leland e Pyle, 1977). L'esigenza di protezione legale dei finanziatori esterni all'impresa viene sottolineata da più autori, tra cui Shleifer e Vishny (1997). Essi sostengono che tale presenza riduca le opportunità di esproprio dei finanziatori esterni da parte dell'organo di governo interno all'impresa e assicuri lo sviluppo del sistema finanziario. La tesi viene sottoposta a verifica empirica da La Porta et al. (1997, 1998) in riferimento a 49 paesi. Si dimostra che il grado di tutela può essere misurato e codificato prestando attenzione alle leggi che regolamentano il commercio (1997) e che tale tutela assume una connotazione diversa a seconda delle origini del sistema legale: prevalenza della “common law”, originaria della realtà inglese, o della “civil law” di origine romana (1998). I paesi dove prevale la prima sembrerebbero garantire una maggiore protezione agli investitori esterni rispetto ai paesi dove prevale la seconda (in particolare nella versione della “civil law” francese), e il grado di protezione risulta essere fortemente correlato allo sviluppo finanziario e più in generale a quello economico.

¹ Già Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università del Piemonte Orientale e HERMES; e-mail: giovanni.fraquelli@uniupo.it

² Professore Associato di Management - Università del Piemonte Orientale e HERMES; e-mail: anna.menozzi@uniupo.it

In un contributo condotto un decennio più tardi, La Porta et al. (2008) danno sistematicità ai precedenti lavori, proponendo un'analisi critica di altri contributi, affiancata da verifiche econometriche relative all'impatto dei diversi sistemi legali sul tessuto economico e finanziario. Gli autori si pongono l'obiettivo di dimostrare la superiorità del mercato rispetto alla regolamentazione e all'intervento pubblico in economia. Il sistema legale viene inteso in senso lato come "[...] *a style of social control of economic life (and maybe of other aspects of life as well). In strong form [...] we argue that common law stands for the strategy of social control that seeks to support private market outcomes, whereas civil law seeks to replace such outcomes with state-desired allocations*" (pag. 286). Essi delineano una teoria delle origini dei sistemi legali ("Legal Origin Theory") e della loro influenza e pervasività nell'ambito dei sistemi economici, mettendo a confronto l'evoluzione e le ricadute delle differenti impostazioni legali sviluppatesi nel corso dei secoli, a partire dall'Inghilterra e dalla Francia.

La Porta et al. (2008) tracciano un quadro della distribuzione nel mondo delle leggi commerciali, evidenziando la distinzione secolare tra "common law" e "civil law" e considerando anche altre tradizioni legali (inerenti Germania, paesi scandinavi e paesi socialisti), pur sempre ricollocabili nel contesto della "civil law". La "common law" non trova fondamenta esplicite nella dottrina (come accade invece per la "civil law"), bensì nella giurisprudenza, dove il giudice procede per induzione e prende le decisioni sulla base precedenti risoluzioni adottate dai colleghi e presentate dalle controparti. La tradizione della "common law" viene attribuita inizialmente all'Inghilterra e successivamente agli Stati Uniti, Canada, Australia, India, Sud Africa e molti altri paesi. Nel complesso, su 150 paesi esaminati, 42 vengono collocati nell'ambito della "common Law". Citando altri contributi, gli autori evidenziano come lo sviluppo del sistema legale inglese abbia trovato i suoi presupposti nella ricerca di un sistema basato su una forte tutela della proprietà e dei diritti contrattuali, limitando la "crown's ability" di interferire sui mercati. La "civil law tradition" viene indicata come la più antica e la più diffusa nel mondo. Nonostante l'origine romana, essa trova omologazione nel contesto della rivoluzione francese e del codice napoleonico. Coerentemente con le citazioni precedenti, La Porta et al. (2008) sottolineano il contrasto con il sistema Inglese e la volontà di utilizzare il potere dello stato per alterare i diritti di proprietà e garantire un governo centralizzato.

Particolare interesse assume l'analisi delle ricadute economiche connesse alle origini dei sistemi normativi. Praticando una meta-analisi progredita, La Porta et al. (2008) sottopongono a verifica econometrica i modelli utilizzati nell'ambito di numerose ricerche condotte sul tema. Le verifiche possono essere analizzate con riferimento a tre grandi temi: la relazione tra protezione degli investitori e lo sviluppo dei mercati finanziari, l'uso della regolamentazione, le istituzioni giuridiche.

1. Origini legali della protezione degli investitori e relazione tra la protezione degli investitori e lo sviluppo del sistema finanziario. Le stime dimostrano che un più elevato reddito pro-capite è connesso ad una migliore protezione degli azionisti e dei creditori, a procedure più efficienti per la riscossione del debito, ad una più ridotta partecipazione azionaria dello stato nelle banche. La presenza della "civil law" risulta generalmente associata ad una più ridotta protezione degli azionisti e dei creditori, ad una minore efficienza nella riscossione dei debiti e ad una più elevata partecipazione dello stato

- nelle banche. Ad esempio, i coefficienti stimati indicano che rispetto alla "common law", la "French civil law" presenta un minor punteggio di 0.33 dell'indice di tutela degli azionisti di minoranza rispetto ai corporate insiders (*anti-self-dealing index*, che oscilla tra 0.1 e 1), di 13.6 punti su 100 dell'indice relativo alla riscossione del debito e una maggiore partecipazione azionaria dello stato nelle banche del 33% (pag. 294);
2. Regolamentazione. Un più elevato reddito pro-capite è correlato ad una più ridotta regolamentazione inerente l'accesso al mercato e ad una più ridotta presenza dello stato nei media. I regimi di "civil law" generano una maggiore regolamentazione del lavoro e una più elevata quota di proprietà dei media da parte dello stato;
3. Istituzioni giuridiche. Un più elevato reddito pro-capite è legato a minori formalismi legali, mentre la durata in carica dei giudici e il riferimento ai casi di giurisprudenza non presentano relazioni significative con tale variabile. Anche per queste grandezze si notano significative differenze in relazione alle istituzioni giuridiche. Rispetto ai paesi del "common law", nei paesi del "civil law" si registrano maggiori formalismi legali, una più ridotta durata in carica dei giudici e una attenzione decisamente più ridotta verso i casi di giurisprudenza. Le istituzioni giuridiche assumono particolare rilevanza in merito alle tutele contrattuali e dei diritti di proprietà. I formalismi legali aumentano del 67% i tempi di verifica della consistenza dei fondi relativi ai pagamenti e riducono in misura rilevante l'indice relativo all'efficacia degli adempimenti contrattuali ("index of contract enforcement"). Sotto altro profilo, la durata in carica dei giudici e il maggior utilizzo di casi di giurisprudenza aumentano in misura significativa l'indice relativo alla tutela dei diritti di proprietà ("property rights index").

Le verifiche empiriche parrebbero a favore della common law e non sosterebbero quindi interventi normativi dello Stato. In effetti, La Porta et al. (2008) concludono affermando: "[...] *Legal Origins Theory does not point to the overall superiority of common law; to the contrary, it points to the superiority of civil law and regulatory solutions when the problem of disorder is sufficiently (but not too) severe. On the other hand, our attempt to find evidence for the commonly made defence of civil law that it provides greater fairness or better access to justice have failed; the data suggest the opposite*" (pagg. 326-327).

In un contesto manageriale, il suggerimento che deriva dallo studio e dall'ampia letteratura citata dagli autori dovrebbe indurre i vari governi a valutare l'opportunità di snellire l'assetto normativo e strutturale per consentire alle imprese di sviluppare nel modo più ampio le loro potenzialità strategiche.

3. La responsabilità sociale dell'impresa: discrezionalità dell'impresa o preferenza sociale normata?

La tesi di fondo della "Legal Origins Theory", descritta nel paragrafo precedente, trova nella libertà di mercato, garantita dalla "common law", i presupposti fondamentali per la crescita e per la tutela dell'impresa e di ogni altro portatore di interesse. Limitando i vincoli esterni e garantendo libertà d'azione all'impresa si otterrebbero risultati positivi per gli investitori e ricadute ottimali per gli stakeholders quali, ad esempio, benefit e servizi

per i lavoratori, selezione di fornitori rispettosi della tutela del lavoro, maggiore attenzione all'ambiente e alla soddisfazione dei consumatori.

L'attenzione al "stakeholders' welfare" rientra nell'ambito della "Corporate Social Responsibility" (CSR), componente strategica rilevante nella valutazione delle performance dell'impresa. In alcuni paesi le imprese risultino molto più attente alla CSR rispetto ad altri contesti. Anche sotto questo profilo, si pone l'interrogativo se risulti prevalente l'iniziativa autonoma dell'impresa o il vincolo imposto dal quadro normativo. Liang e Renneboog (2017) si interrogano sul perché alcune imprese mostrino una maggiore attenzione al "sociale" rispetto al semplice interesse verso la profittabilità. Le risposte più comuni da parte della letteratura trovano due diverse interpretazioni. La prima può essere riassunta dalla frase "doing well by doing good": l'investimento in CSR migliora l'immagine e porta ricadute positive sui profitti e sul valore dell'impresa. La seconda nasce alla convinzione inversa, "doing good by doing well": sarebbero le imprese più profittevoli a trovare le risorse idonee a sostenere la CSR. In sostanza, tale atteggiamento farebbe capo ad iniziative volontarie delle imprese che quindi, sotto questo profilo, troverebbe vantaggi dal contesto normativo basato sulla "common law", in sintonia con i risultati delle ricerche di La Porta e altri (2008).

In realtà, Liang e Renneboog (2017) rilevano che la CSR abbraccia varie dimensioni del comportamento aziendale ed evidenzia lo sforzo teso a catturare le esternalità connesse al processo di massimizzazione dei profitti ma non internalizzate dagli azionisti. Sotto questo profilo, la sola iniziativa dell'impresa sarebbe insufficiente a spiegare il fenomeno: *"This multidimensional and externality-driven nature of CSR suggests that it should be fundamentally related to not only a firm's own choice but also regulations, institutional arrangements, and societal preferences. Moreover, beyond looking at CSR as a mechanism to address externalities, we consider CSR as a more fundamental tradeoff between a shareholder focus and an other-stakeholder focus (at the firm level) [...], as well as between rules and discretion by institutions governing economic life. Such tradeoffs, as we argue, hinge crucially on a firm's explicit and implicit contractual environment, which is likely to be shaped by legal rules and enforcement mechanisms that differ across countries"* (pagg. 854-855). Partendo da tali presupposti, gli autori verificano se i diversi atteggiamenti nella CSR, praticata nei vari paesi, possano essere spiegati dalla natura e origine del sistema legale, che ha contribuito a delineare le varie istituzioni presenti e l'ambiente contrattuale che governa i rapporti tra le imprese (La Porta et al. 2008). Infatti, con riferimento alla CSR, il regime legale può indicare quali "public goods" debbano essere forniti dalle imprese private, tramite la regolamentazione o la discrezionalità dell'impresa o il coinvolgimento diretto dello stato nelle attività economiche. In merito, viene citato il caso tedesco, dove la legge tutela gli interessi dei dipendenti, prevedendo per le società di capitali un sistema di "codeterminazione". Esso comporta, nell'ambito del supervisory committee, un numero paritetico di seggi per i dipendenti e per gli azionisti nel controllo dei direttori operativi e dell'amministratore delegato.

I presupposti teorici che prevedono una stretta relazione tra i sistemi legali e la CSR trovano fondamento proprio dalle ricerche di La Porta et al. (2008) che, come si è visto, considerano le origini del sistema legale di un paese come *"the style of social control behind its economic life"*. I paesi dove vige la "common law" si affidano maggiormente alle risposte del mercato e in tale contesto la ricerca del profitto, a beneficio degli azionisti, porterebbe

l'impresa ad agire indirettamente a vantaggio di tutti gli stakeholders. Nei paesi dove prevale la "civil law" lo stato assume un ruolo preminente nel coordinare il funzionamento dei mercati, sia per quanto riguarda la contrattazione salariale e la tutela dei lavoratori, sia per quanto riguarda i consumatori in termini di vincoli sui prezzi e sul collocamento dei prodotti e servizi. I due diversi sistemi legali comportano differenze anche dal lato della gestione dei conflitti tra le imprese ed i loro fornitori e clienti. Dove prevale la "common law", la maggior parte delle controversie genera un intervento ex-post del giudice; nella "civil law", la presenza di regole comporta restrizioni ex-ante.

Il ruolo delle regole rispetto alla discrezionalità decisionale che caratterizza la "civil law" rispetto alla "common law" chiama in causa il lato dell'offerta e quello della domanda e conferma la previsione di differenti atteggiamenti nella CSR a seconda dei regimi legali presenti. In un contesto di "civil law", i vari stakeholders trovano maggiore tutela a seguito di una regolamentazione più stringente dell'offerta e ciò porterebbe a concludere che le imprese avvertono una minore necessità di azione verso il sociale, in quanto tale aspetto è già garantito dalle regole. Il lato della domanda offre una chiave di lettura diversa. La CSR potrebbe veicolare le preferenze dei consumatori e dei cittadini verso le imprese capaci di altruismo e sensibilità sociale, come ampiamente dimostrato da Bénabou e Tirole (2006, 2010). Interpretato il lato della domanda con questa prospettiva, una regolamentazione più stringente a favore degli stakeholders potrebbe essere espressione di una forte preferenza sociale per questa dimensione. Se così fosse, nei paesi caratterizzati da "civil law" dovrebbe manifestarsi una attenzione più forte delle imprese verso la CSR poiché sarebbe il contesto ambientale a richiederlo. In sostanza, il tradeoff, sopra delineato, porta ad affermare che *"[...] CSR is likely to be an equilibrium outcome reflecting the demand for voluntary 'good behavior' and the availability, as well as efficacy, of substitutes for this behavior. In this context, the relation between CSR and legal origin depends on which set of forces (supply- vs. demand-side considerations) dominates"* (pag. 857).

La verifica empirica della relazione tra il sistema legale vigente e la CSR è condotta da Liang e Renneboog (2017) utilizzando numerosi indicatori internazionali che misurano l'efficacia della CSR. La base dati conta più di 25 mila grandi imprese appartenenti a 114 paesi. I dati (tratti prevalentemente da Morgan Stanley Capital International's (MSCI) Intangible Value Assessment (IVA) database) consentono di misurare il rispetto e il coinvolgimento delle imprese verso l'ambiente ed il sociale. Più in generale, i vari indicatori prendono in considerazione sia quei comportamenti incoraggiati dalle norme ("compliance approach"), sia gli investimenti in CSR frutto di iniziative autonome da parte delle imprese ("Environmental, Social and Governance –ESG– engagement"). Così, tra gli indicatori di "compliance" compaiono il rispetto delle emissioni di CO₂ e delle garanzie per i lavoratori appartenenti ad unità operanti nei paesi in via di sviluppo e il grado di trasparenza e informativa verso gli investitori, in merito alla remunerazione degli amministratori. Dal lato dell'"ESG engagement", vengono considerati gli investimenti volontari in R&D ambientale, nella formazione del personale rivolta al miglioramento del welfare o della produttività, e cambiamenti significativi nella composizione del Board volte a ridurre le differenze di genere e di razza. Appare importante notare che le performance delle imprese sono indicizzate rispetto ai loro "industry peers" in ambito internazionale e pertanto il posizionamento non dipende dal contesto ambientale e dalle regole locali.

Sotto il profilo metodologico, il grado di CSR delle società viene associato, con analisi di regressione, alla natura del regime legale del paese, alle istituzioni politiche che possono dar forma e riflettere le preferenze sociali per la CSR (vincoli politici ai funzionari, controlli alla corruzione, efficacia dei governi nello stimolare l'iniziativa privata verso il sociale e l'ambiente, interferenza politica nell'attività economica), alle preferenze sociali degli investitori verso l'investimento societario, alla dimensione aziendale e alla redditività del capitale investito (ROA).

I principali risultati possono essere così riassunti:

- La significatività statistica dei coefficienti relativi ai paesi caratterizzati da "civil law" dimostra in modo inequivocabile che le imprese operanti in tali paesi presentano mediamente un punteggio più elevato nella CSR, rispetto alle imprese governate dalla "common law". Il risultato conferma l'importanza del lato della domanda e, in tale ambito, una più elevata CSR evidenzia una più forte preferenza sociale verso i diritti degli stakeholders nei paesi dove vige la "civil law";
- Le altre variabili esplicative presentano valenze diverse. Le istituzioni politiche e la forma di apertura capitalistica, variabili relative alla corruzione, al controllo dei funzionari pubblici, alla regolazione incentivante il sociale e alla libertà di iniziativa, non risultano fortemente correlate alla CSR, come pure il reddito lordo pro-capite. Il grado di globalizzazione del paese e la dimensione aziendale risultano invece fortemente correlate alla CSR;
- Le grandi imprese investono maggiormente in CSR e un buon ROA è d'aiuto in tal senso. Sotto questo profilo, parrebbe prevalere l'ipotesi del "doing good by doing well";
- La struttura proprietaria, la religione (protestante e cattolica) e alcuni indici culturali (quali, ad esempio, individualismo, avversione all'incertezza, pragmatismo e indulgenza) non modificano l'efficacia esplicativa del sistema legale;
- Volendo spiegare la maggiore sensibilità sociale dell'impresa nell'ambito della "civil law", gli autori mettono a confronto l'importanza della normativa, ex-ante, nella "civil law" rispetto al rischio di litigio presente, ex-post, nella "common law". In un primo momento, Liang e Renneboog (2017) verificano che la "civil law" è correlata negativamente con il rischio di litigio degli azionisti e positivamente con la presenza di maggiori qualifiche, tutela sindacale, contrattazione collettiva, coinvolgimento dello stato nell'economia. Successivamente, gli autori verificano che il rischio di litigio è correlato negativamente con il livello di CSR e che tutte le altre variabili sono correlate positivamente con l'indicatore di CSR. Le stime inducono ad affermare che: *"These results are consistent with the notion that civil law countries rely more heavily on rules-based mechanisms that restrict behaviour ex ante and reflect a stronger focus on (or demand for) stakeholder orientation in these societies, which implies that rule-based mechanisms are related to higher levels of CSR"* (pag. 894).

Nel concludere, gli autori confermano l'importanza dell'origine del sistema legale, quale fattore persistente di controllo sociale dell'economia (La Porta et al., 2008), ma sottolineano che le preferenze sociali per un corretto comportamento dell'impresa rivolto a tutti gli stakeholders trovano nella "civil law" lo strumento più adatto. Infatti, tali preferenze vengono recuperate nel modo migliore se affidate a norme che ex ante creino dei vincoli comporta-

mentali. Il legame tra "civil law" e CSR è inoltre avvalorato da minor rischio di litigi tra gli azionisti, maggiori tutele dei lavoratori e maggiore presenza dello stato nell'economia.

4. Corporate governance, performance dell'impresa e sistemi legali

La letteratura esaminata in precedenza offre due diverse chiavi di lettura in merito all'impatto del contesto ambientale che caratterizza l'operare dell'impresa. La libertà di iniziativa e la tutela prioritaria dell'investitore, presenti nell'ambito della "common law", favoriscono lo sviluppo del mercato finanziario, con ricadute positive sul sistema produttivo in termini di crescita e più elevato reddito pro-capite. Il regime di "civil law" assume però rilevanza in merito alla tutela degli stakeholders. La responsabilità sociale dell'impresa, che si concretizza nell'attenzione all'ambiente e, più in generale, al "sociale" che gravita nel suo intorno, risulta molto più significativa nell'ambito della "civil law". Si tratta di riscontri di grande rilevanza ma non ancora esaustivi. In sostanza, si è visto che i regimi legali contano molto nel delineare il funzionamento dei mercati e la sensibilità sociale del sistema, ma non è ancora del tutto chiaro in che misura il contesto legale incida sul governo dell'impresa. L'esame delle azioni di governance e le ricadute in termini di profittabilità correlate ai diversi sistemi legali e regolatori può essere d'aiuto nel colmare tale lacuna.

Anderson e Gupta (2009), traendo anch'essi spunto dai lavori di La Porta et al. (1998), prendono in esame la qualità della governance, la redditività aziendale e la correlazione con la diversa natura dei sistemi finanziari e legali.

Il tema centrale del lavoro riguarda la qualità della corporate governance, quale fattore che determina la performance finanziaria dell'impresa, a sua volta condizionato dal sistema finanziario e legale. L'analisi ruota attorno a tre relazioni principali: quella tra corporate governance e performance, quella tra sistema finanziario e corporate governance, quella tra sistema legale e corporate governance:

1. Corporate governance e performance. Anderson e Gupta (2009) rilevano che una buona governance dà trasparenza al processo decisionale e ai diritti di proprietà, migliorando la fiducia degli investitori. Tale azione garantisce migliori condizioni di accesso al mercato dei capitali, una migliore valutazione dell'impresa e della performance sul mercato finanziario. In ogni caso, sebbene esistano numerose evidenze sulla disponibilità degli investitori a pagare un *premium price* per le migliori governance, sotto forma di minori rendimenti richiesti o un più elevato valore azionario, gli autori rilevano che le evidenze empiriche non sono univoche;
2. Sistema finanziario e corporate governance. Il sistema finanziario ha il compito di canalizzare le risorse verso gli impieghi migliori, garantendo che i manager diano priorità agli interessi degli investitori rispetto ai loro. Sebbene siano indiscutibili i riscontri sulla valenza della relazione tra lo sviluppo del mercato finanziario e lo sviluppo del sistema produttivo (La Porta et al., 1997, 2008; Levine, 1997, 2002), esiste tuttora un dibattito significativo sui meriti dei "market-based" rispetto al "bank-based financial systems" riguardo alla corporate governance. Le banche sarebbero in grado di garantire un miglior trade-off tra le perdite di breve e i guadagni di lungo periodo, avendo il potere di ottenere maggiori informazioni da chi richiede prestiti. In cambio, risulterebbe

minore l'assillo di una maggiore "compliance" nella corporate governance. In contrapposizione, si osserva che il costo del finanziamento bancario risulta più elevato a causa di assenza di competizione e mancanza di segnali di prezzo che indirizzino l'allocazione degli investimenti (Rajan e Zingales, 2001). Inoltre, poiché i mercati azionari consentono la diversificazione del rischio, risulterebbe maggiore la spinta verso lo sviluppo tramite una maggiore propensione al rischio;

3. Sistema legale e corporate governance. Anderson e Gupta (2009) propendono per la tesi che associa le differenze nelle modalità di finanziamento, e nelle strutture proprietarie, al livello della tutela legale degli investitori presente nei vari paesi. In merito, essi concordano con la tesi che i sistemi finanziari trovano sviluppo in funzione dei diritti attribuiti ai proprietari dei titoli e della qualità della protezione accordata a tali diritti (La Porta et al., 1998).

Il sistema legale e quello finanziario di un paese risultano strettamente legati alla corporate governance e ai risultati delle imprese poiché congiuntamente condizionano i costi di implementazione e mantenimento di una struttura gestionale che consenta di raccogliere capitali in modo efficiente. In merito, risulta difficile delineare correttamente la direzione della relazione governance-performance perché su di essa agisce l'effetto congiunto del sistema finanziario e legale che caratterizza il paese. Ad esempio, in un contesto caratterizzato da "civil law" e da un ruolo significativo delle banche, le imprese potrebbero essere indotte ad una minore attenzione alle pratiche di governance poiché le banche verrebbero a supplire a tale compito ottenendo ampie informazioni dai manager. In parallelo, una minore efficacia delle norme a tutela degli investitori potrebbe spingere le imprese a porre particolare attenzione alla qualità della governance e ai risultati.

Il lavoro di Anderson e Gupta (2009) ha l'obiettivo di rispondere a tre interrogativi fondamentali:

- La qualità della corporate governance a livello d'impresa risulta variare a fronte di differenti combinazioni di sistemi finanziari?
- I sistemi finanziari e legali di un paese, singolarmente o congiuntamente impattano sulla governance e quindi sulla performance delle imprese?
- I diversi approcci di governance incidono in modo diverso sulla profittabilità in funzione delle differenti combinazioni dei sistemi finanziari con i sistemi legali?

La verifica empirica è stata condotta su 1736 imprese appartenenti a 22 paesi, per il periodo 2003-2006. Ogni paese è stato classificato secondo un duplice profilo finanziario ("market based" e "bank based") e un duplice profilo legale ("common-law" e "civil-law"). Dal lato metodologico, la performance dell'impresa viene misurata tramite la Q di Tobin. La variabile dipendente viene correlata ad alcune variabili indipendenti (che colgono la qualità della corporate governance e diverse combinazioni di sistemi legali e sistemi finanziari) e da variabili di controllo (inerenti la redditività, la crescita del fatturato e il leverage finanziario). L'indice di qualità della corporate governance (CGQ index), calcolato da Institutional Shareholder Services (ISS), prende in considerazione 7500 società operanti in 22 paesi. Si tratta di una media ponderata relativa ad indicatori che riguardano le caratteristiche e l'indipendenza del Consiglio di Amministrazione, le misure anti-takeover, i

compensi dei funzionari e dei direttori, le performance qualitative e finanziarie, la composizione e il funzionamento della commissione auditing, lo statuto sociale.

I principali risultati di Anderson e Gupta (2009) possono essere così riassunti:

- In merito alla qualità della corporate governance nei due differenti sistemi finanziari, la verifica empirica dimostra che il CGQ index risulta statisticamente significativo e più elevato nell'ambito dei contesti finanziari "market oriented". In tali mercati, gli investitori, in presenza di consistenti asimmetrie informative, richiedono maggiore qualità della governance, al fine di limitare le possibilità di opportunismo manageriale;
- Riguardo all'impatto dei sistemi finanziari e legali sulle performance del mercato azionario, i risultati più significativi concernono l'interazione tra i sistemi finanziari e legali. In particolare, un più elevato CGQ index è associato ad una minore Q di Tobin nelle combinazioni "bank based/civil law" mentre si registra una correlazione positiva nelle "market based/common combination". L'interpretazione degli autori mira a considerare l'efficacia dell'investimento in corporate governance nei diversi paesi. La spesa genera valore solo nei contesti dove esistono "needs and demands" (pag. 71) dei mercati finanziari, a tutela degli investitori;
- In merito all'importanza delle diverse azioni che caratterizzano la qualità della corporate governance, i risultati più rilevanti confermano i riscontri precedenti. La Q di Tobin delle imprese operanti nei contesti "market based/common law" risulta correlata positivamente agli indici relativi alla composizione del board, agli auditor e ai meccanismi anti takeover. La correlazione è negativa negli altri contesti.

Anderson e Gupta (2009) concludono sottolineando maggiore qualità della governance e maggior valore di borsa per le imprese operanti in contesti "market based/common law". L'indicazione di policy per i regolatori e per i manager pare, in ogni caso, molto equilibrata. Si suggeriscono investimenti in corporate governance da parte dei manager o azioni sul sistema legale a tutela degli investitori, in modo selettivo e tenuto conto delle differenti esigenze presenti nei vari paesi.

5. ... Ma non manca lo scetticismo sulla "finanziarizzazione" della governance

La teoria esaminata in precedenza sembra premiare la libertà di mercato a scapito di un indirizzo regolatorio. Pur di fronte a riscontri empirici significativi, c'è chi mette in guardia da tale orientamento sulla base della convinzione che l'autonomia e flessibilità concesse alle "corporations" nella definizione della governance, abbiano alimentato un processo di "finanziarizzazione" non ottimale, nel quale l'economia è "guidata" dai mercati finanziari. La tesi di Admati (2017) riassume lo scetticismo sulla finanziarizzazione della governance presente in particolare negli Stati Uniti e in Gran Bretagna, e suggerisce una maggiore regolamentazione preventiva. Secondo Admati (2017), la separazione legale tra le corporation e gli stakeholder, azionisti compresi, ha portato innegabili vantaggi gestionali, favorendo l'incremento della scala produttiva e incoraggiando le opportunità di finanziamento tramite il mercato azionario. Ciononostante, sono evidenti i conflitti di interesse tra chi controlla le società e i vari portatori di interessi, quali azionisti, creditori, dipendenti, fornitori, clien-

ti, autorità pubbliche e la società, in generale. In questo contesto, la governance d'impresa non funziona in modo ottimale, sotto vari aspetti:

- La focalizzazione sugli azionisti, prevalente negli Stati Uniti e in Gran Bretagna, ha indotto un'attenzione prioritaria sullo "shareholder value" e l'uso diffuso di meccanismi di incentivazione manageriali che legano le remunerazioni agli utili per azione e al rendimento del capitale proprio;
- I compensi legati agli indici contabili e azionari possono indurre i manager ad azioni opache e poco trasparenti che privilegiano il breve termine. Tali azioni possono altresì risultare ingannevoli e fraudolente, come nei casi Tyco, Enron, WorldCom e Parmalat;
- Il comportamento scorretto dei manager può danneggiare non solo gli azionisti ma anche altri stakeholder, in merito alla qualità dei prodotti, alla salute e incolumità dei consumatori e dei lavoratori e alla solvibilità dell'impresa;
- I problemi rilevati in precedenza si estendono anche agli auditor. Si suppone trattasi di soggetti indipendenti, ma essi lavorano in società orientate al profitto, dimostratesi tra l'altro poco attente agli scandali degli anni 2000 e a loro volta accusate di frode e ostruzione alle indagini della giustizia (come accaduto per esempio a KPMG).

Admati (2017) suggerisce alcuni interventi ed in particolare:

- la riduzione dell'opacità presente nelle corporations, ad esempio obbligando le società di comodo ad indicare l'identità dei proprietari e richiedendo, per i processi di incorporazione, un dettaglio che dia trasparenza alla proposta e consenta di bloccarla se risulti semplicemente mirata all'evasione fiscale e alla frode;
- Il miglioramento dell'informativa societaria. Considerati i possibili conflitti di interesse tra le corporation, da un lato, e gli auditor e le agenzie di rating, dall'altro, potrebbe essere utile delegare tale compito ad agenzie governative o non profit, gestite da esperti indipendenti;
- punizioni mirate agli individui. Le *corporations* sono entità astratte e non possono scontare pene detentive. Le sanzioni loro imposte, per quanto siano severe, producono spesso ricadute su soggetti innocenti, quali i dipendenti. L'*accountability* richiesta ai funzionari e ai membri del Consiglio di Amministrazione non porrebbe i problemi citati in precedenza e sotto questo profilo è necessaria una revisione della legge che offra alle autorità adeguati strumenti atti a perseguire civilmente o penalmente i comportamenti illeciti di tali soggetti;
- Efficacia nell'applicazione delle leggi. Queste non producono i loro effetti se non vengono applicate in modo efficace e se non si evita la cattura del regolatore. L'applicazione richiede il potenziamento delle risorse destinate a tale compito e la riduzione delle disparità salariali tra i funzionari pubblici e quelli privati.

Riprendendo le parole di Admati (2017), "[...] *The key to improving corporate governance is to increase transparency, create better internal and external control and accountability, and address distortions and inefficiencies through effective laws and regulations*" (pag. 139), ma "[...] *The main problem remains the lack of collective political will to create a safe and efficient global financial system*" (pag. 146).

6. Conclusioni

Il pensiero di Gaetano Golinelli ci ha indotti ad approfondire l'interazione tra la configurazione ambientale e le iniziative delle imprese, con particolare attenzione ai due sistemi legali dominanti nel mondo: il sistema "common law" e quello "civil law". In estrema sintesi, il primo modello, ancorché rilevante per la crescita dell'impresa e del sistema produttivo, pare premiare in via prioritaria il portatore di capitali, mentre il secondo pare indurre l'impresa ad una attenzione più ampia verso i numerosi portatori di interessi che ruotano attorno ad essa. I due sistemi presentano debolezze sulle quali si è ampiamente discusso e l'approccio sistemico proposto da Golinelli propone una mediazione selettiva tra i due contesti. In effetti, il processo di "ricontestualizzazione", descritto dall'autore, è rivolto ad adeguare e ottimizzare le potenzialità interne dell'impresa ma, al tempo stesso, ad innestare un confronto e un dialogo con la realtà esterna. L'impresa è alla ricerca del miglior equilibrio tra i due "mondi", per garantire un profitto soddisfacente, ma anche compatibile con le istanze sociali in senso lato.

Bibliografia

- ADMATI, A.R. (2017), "A Skeptical View of Financialized Corporate Governance", *Journal of Economic Perspectives*, 31 (3), 131-150.
- ANDERSON A., GUPTA P.P. (2009), "A cross country comparison of corporate governance and firm performance: Do financial structure and legal system matter?", *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 5, 61-79.
- BÉNABOU, R., TIROLE, J. (2006), "Incentives and prosocial behavior", *American Economic Review*, 96, 1652-1678.
- BÉNABOU, R., TIROLE, J. (2010), "Individual and corporate social responsibility", *Economica*, 77, 1-19.
- GOLINELLI, G.M. (2011), "L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo", Cedam.
- JENSEN, M.C., MECKLING, W.H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-60.
- LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SHLEIFER, A., VISHNY, R.W. (1997), "Legal Determinants of External Finance", *Journal of Finance*, 52(3), 1131-50.
- LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SHLEIFER, A., VISHNY, R.W. (1998), "Law and Finance", *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113-55.
- LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SHLEIFER, A., VISHNY, R.W. (2008), "The Economic Consequences of Legal Origins", *Journal of Economic Literature*, 46(2), 285-332.
- LELAND, H.E., PYLE, D.H. (1977) "Informational Asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation", *Journal of Finance*, 32(2), 371-87.
- LEVINE, R. (1997), "Financial Development and Economic Growth: views and agenda", *Journal of Economic Literature*, 35, 688-726.
- LEVINE, R. (2002), "Bank-based or market-based financial systems: which is better?" *Journal of Financial Intermediation*, 11, 398-428.
- LIANG, H., RENNEBOOG, L. (2017), "On the Foundations of Corporate Social Responsibility", *The Journal of Finance*, 72 (2), 853-909.
- NONAKA, I. (1991), "The knowledge creating company", *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
- RAJAN, R.G., ZINGALES, L. (2001), "Financial systems, industrial structure, and growth", *Oxford Review of Economic Policy*, 17 (4), 467-482.
- SCIARELLI, S. (2014), "La gestione dell'impresa tra teoria e pratica aziendale", Cedam, Wolters Kluwer.
- SHLEIFER, A., VISHNY, R.W. (1997), "A Survey of Corporate Governance" *Journal of Finance*, 52(2), 737-83.

GOVERNO D'IMPRESA, RISCHIO E CREAZIONE DI VALORE

Antonello Monti¹ - Giuseppe Tardivo²

SOMMARIO: 1. L'impresa come sistema vitale. – 2. Le logiche del comportamento. – 3. La concezione circolare del finalismo d'impresa. – 4. Stakeholder e proprietà d'impresa. – 5. I processi di innovazione. – 6. Il binomio innovazione-investimenti per la generazione dello sviluppo. L'ottica di Schumpeter. – 7. La definizione di una politica aziendale del rischio. – 8. Conclusioni. Governo d'impresa, rischio e creazione di valore: il ruolo dell'Information Technology. – Bibliografia.

1. L'impresa come sistema vitale

Nell'ottica dell'impresa sistema vitale, l'organo di governo si identifica con la componente logica dell'area decisionale cui sono attribuite le scelte in merito alla definizione degli indirizzi strategici e alla predisposizione di adeguati meccanismi di integrazione e coordinamento delle diverse componenti operative, atti a preservare l'unitarietà e l'integrità del sistema stesso.

Con riferimento alle aziende dell'organo di governo, la sua validità e la sua efficacia dipendono da molteplici variabili: la loro estensione ed ampiezza denota l'elevata complessità che caratterizza l'attività di governo dell'impresa; la loro interrelazione dimostra come sia difficile poter stabilire semplici nessi di causalità lineare tra variabili quali, ad esempio, l'assetto proprietario, l'assetto dell'organo di governo e l'efficacia dell'azione di governo.

Ci si riferisce in modo specifico alla capacità:

- Dell'organo di governo a recepire gli stimoli provenienti dalla struttura operativa, selezionando, nella varietà che li caratterizza, quelli che maggiormente sono in grado di garantire all'impresa la più elevata probabilità di sopravvivenza;
- Dell'organo di governo a comporre, valorizzandole nella misura più ampia, le risorse e le competenze presenti nella struttura operativa;
- Della struttura operativa ad assecondare le impostazioni di governo, traducendole in azioni caratterizzate da elevati gradi di efficienza.

2. Le logiche di comportamento

Nella concezione dell'impresa sistema vitale il ruolo dell'organo di governo consiste nell'assicurare che il sistema evolva unitariamente verso il conseguimento di vantaggi competitivi, atti a garantire al sistema stesso le maggiori possibilità di sopravvivenza, incrementando in tal modo il suo grado di vitalità.

¹ Professore a Contratto di Corporate Social Responsibility - Campus di Management ed Economia, Università di Torino - Sede Cuneo; e-mail: antonello.monti@unito.it

² Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Torino; e-mail: giuseppe.tardivo@unito.it

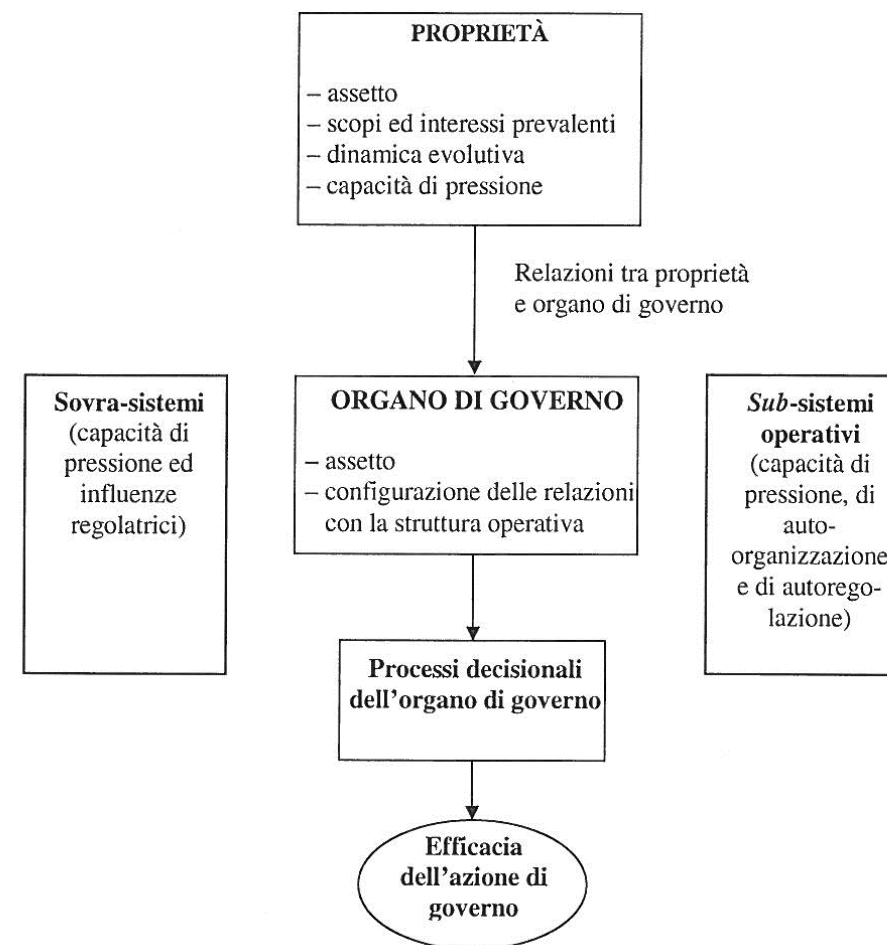
L'organo di governo, con le sue scelte e decisioni, mira a conferire al sistema una direzione unitaria, facendo prevalere le ragioni della coesione e dell'integrazione sulle pressioni centrifughe che ciascuna componente strutturale è in grado di esercitare e che potrebbero, alla lunga, condurre il sistema al suo dissolvimento.

Al fine di realizzare nei modi più consoni il necessario coordinamento, all'organo di governo è affidato il compito di istituire, secondo criteri di economicità e di efficienza, adeguate connessioni con la struttura operativa e tra le varie componenti della stessa, in modo tale che le informazioni fluiscano rapidamente, che gli obiettivi delle azioni da compiere siano resi noti velocemente e chiaramente e, soprattutto, che i fatti esterni ed interni che esercitano particolare influenza sull'andamento dell'impresa siano prontamente recepiti e correttamente interpretati.

Sotto questo profilo, l'efficacia sistemica è perseguita rendendo l'impresa un sistema "consapevole", capace cioè di percepire adeguatamente gli stimoli che condizionano il suo divenire, in grado di interpretare il significato e, quindi, l'influenza sui traguardi da raggiungere.

Situazione ideale per il buon governo del sistema è che alla varietà di stimoli corrisponda un'adeguata capacità delle sue componenti a percepirla e valutarla correttamente (Fig. 1).

Fig. 1: Le determinanti dell'efficacia dell'azione di governo



Golinelli G.M. (2000), "L'approccio sistemico al governo dell'impresa", Vol I, Padova, Cedam, p. 212.

Per queste ragioni l'impresa, in quanto sistema vitale, si qualifica anzitutto per essere dotata di un organo in grado di assumere decisioni di governo, capace di imprimere alla dinamica del sistema una direzione univoca. La capacità di governo è, in questo senso, la capacità di costruire le condizioni che rendono possibile la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa.

Da queste affermazioni discendono due ordini di considerazioni:

- a) la presenza di un organo di governo, dotato di adeguate capacità imprenditoriali e in grado di affermare la propria leadership, nel rispetto delle esigenze manifestate dagli interlocutori interni ed esterni, è sempre necessaria. Ciò sia nel caso in cui l'impresa è costretta a subire le vicende ambientali, adattandosi ad esse secondo definiti profili di strategie difensive; sia nella ipotesi, più favorevole, in cui le condizioni ambientali e d'impresa consentono di progettarne in maniera creativa lo sviluppo, conferendo al

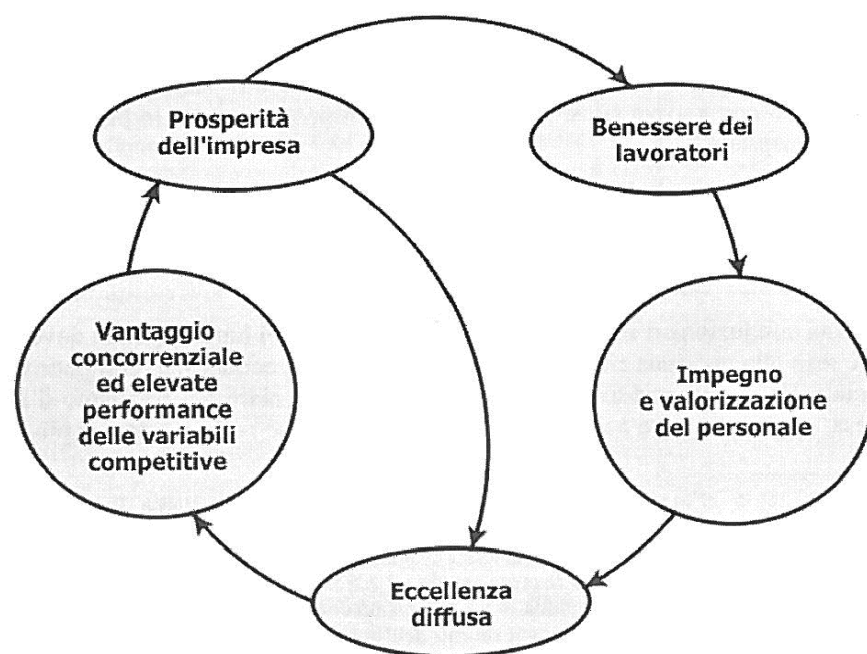
sistema una capacità proattiva volta ad anticipare e ad influenzare con maggiore incisività l'evoluzione dell'ambiente;

- b) la capacità dell'organo di governo di esplicitare la causalità creativa e di condurre a termine i progetti e i disegni prestabiliti dipende sia dalla tipologia di relazioni che lo legano alle componenti strutturali sia da quelle che si instaurano con i sovra sistemi presenti nell'ambiente esterno, in primo luogo con la proprietà.

3. La concezione circolare del finalismo d'impresa

Una conduzione d'impresa destinata al successo nel lungo periodo deve essere tesa alla continua ricerca di sinergie tra risultati economici, competitivi e sociali. Deve cioè soddisfare quella concezione circolare del finalismo d'impresa, oggi prevalente nelle economie occidentali, che nella sua forma più generale fa discendere la prosperità dell'impresa da un vantaggio concorrenziale accompagnato da elevate performance nelle altre variabili competitive: tale prosperità, oltre a generare un'eccellenza diffusa per l'azienda in questione, costituisce il motore primo del benessere dei lavoratori, che è a sua volta alla base del loro impegno e quindi della loro valorizzazione. L'impegno e la valorizzazione del personale contribuiscono a loro volta ad accrescere quell'eccellenza diffusa che è all'origine del vantaggio concorrenziale (Fig. 2).

Fig. 2: Una configurazione circolare del finalismo d'impresa. Schema di sintesi



La necessità di controllare e regolare questo circuito virtuoso richiede un correlato flusso di decisioni da parte del management, per ottenere in ciascun periodo i migliori risultati compatibili con la situazione congiunturale esistente.

Il processo decisionale è quindi uno dei principali fattori critici di successo nella vita di un'impresa e dunque ogni miglioramento si riflette in modo positivo sui risultati che essa raggiunge. Si tratta perciò di valutare quali sono le condizioni che concorrono a determinare la qualità dei processi decisionali d'azienda, al fine di individuare gli strumenti più adatti al loro miglioramento.

Il processo decisionale può essere innanzitutto pensato come il risultato della composizione in unità d'insieme delle singole decisioni, assunte sia a livello operativo che strategico, nelle diverse aree d'azienda; quindi la qualità del processo decisionale dipende dalla qualità delle decisioni elementari assunte ai diversi livelli.

A sua volta la qualità delle decisioni elementari dipende sia dalle capacità del decisore, su cui è possibile intervenire con una scelta meditata delle risorse umane da destinare ai ruoli decisionali, e su cui può beneficamente influire una cultura aziendale in continuo progresso, che dalle condizioni di incertezza in cui esser vengono assunte.

4. Stakeholder e proprietà d'impresa

Lo studio della formazione degli interessi della proprietà rappresenta un compito non semplice, dal momento che essi possono variamente configurarsi ed evolvere nel tempo.

La tesi sostenuta in questo scritto consiste nell'affermazione che gli interessi che la proprietà esprime ed intende proiettare sul sistema impresa sono condizionati da due fattori:

- l'assetto strutturale della proprietà;
- la cultura e i valori che la proprietà esprime.

L'assetto strutturale della proprietà, con riferimento al ruolo da essa svolto, ai valori e alla cultura che la stessa esprime, conferisce particolari caratteri qualificanti in maniera diversa il sistema impresa.

È possibile così distinguere le seguenti fattispecie, tendenti anche ad evidenziare le differenti capacità di proiezione dei relativi interessi sul sistema impresa:

- impresa a controllo proprietario forte, caratterizzata dalla presenza di una proprietà stabile, coesa e intenzionata a svolgere un ruolo significativo nel governo dell'azienda;
- impresa a controllo proprietario debole. È qui possibile individuare due fattispecie: una prima, contraddistinta dall'assenza di un capitale di comando, in relazione all'estremo frazionamento del capitale di rischio; una seconda, caratterizzata dalla presenza nella compagine proprietaria dei cosiddetti investitori istituzionali (fondi pensione, fondi comuni di investimento, merchant bank, compagnie di assicurazione, ecc.) in grado di esercitare una certa influenza sulla dinamica imprenditoriale.

1) Impresa a controllo proprietario forte

Il primo modello è tipico delle realtà imprenditoriali in cui la proprietà svolge un ruolo di rilievo, influenzando direttamente e significativamente la dinamica evolutiva del sistema

impresa. Simili fattispecie si riscontrano nelle cosiddette imprese padronali, realtà economiche in genere di piccole o di medie dimensioni condotte in forma individuale o di società di persone, caratterizzate dalla presenza pervasiva del (o dei) fondatori o dei loro successori (nel caso delle imprese familiari). Il modello di assetto proprietario in oggetto, inoltre, si rileva nelle imprese capitalistiche (società di capitali, segnatamente, le società per azioni) in cui si determina la presenza di un nucleo di comando relativamente stabile e forte.

2) Impresa a controllo proprietario debole

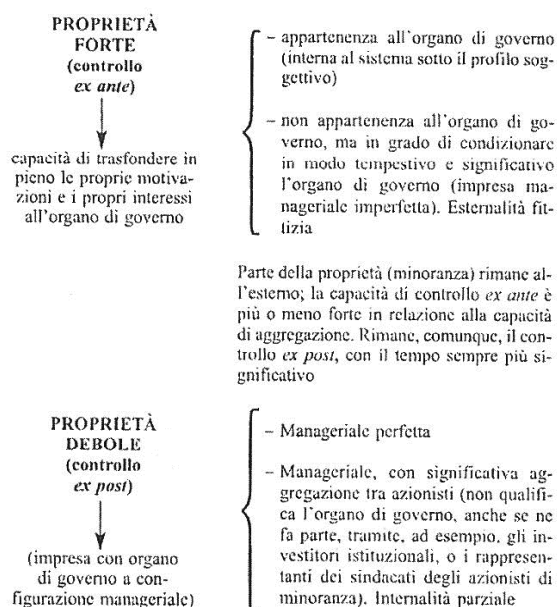
Il controllo proprietario debole si determina, in primo luogo, in corrispondenza del modello cosiddetto dell'impresa manageriale perfetta, tipico delle grandi realtà imprenditoriali affermatesi nel capitalismo anglosassone (large corporation e public company), in cui i titolari del capitale di rischio (azionisti), in virtù dell'elevato frazionamento, non sono in grado di esercitare i poteri di iniziativa, decisione e controllo.

L'incapacità e l'impossibilità di esercitare il controllo conferisce al management poteri pressoché assoluti e la possibilità di svolgere un ruolo predominante di indirizzo della dinamica imprenditoriale.

Agli azionisti non resta che il residuo dei contenuti del ruolo imprenditoriale, e cioè il finanziamento e l'assunzione del rischio: il capitale viene di fatto ad essere interamente controllato dal management il quale, paradossalmente, non detiene alcuna titolarità del capitale di rischio.

L'assetto strutturale dell'impresa a controllo proprietario forte e a controllo proprietario debole, può essere sintetizzato secondo una configurazione circolare, come evidenziato dalla Fig. 3.

Fig. 3: L'assetto strutturale dell'impresa



5. I processi di innovazione

Ormai da qualche decennio le imprese si trovano ad affrontare un problema decisionale che non si presta ad essere ricondotto entro schemi facilmente dominabili: si tratta delle decisioni relative all'acquisizione ed all'impiego di risorse informatiche, siano esse costituite da hardware, come era prevalentemente un tempo, siano esse costituite da software, come è sempre di più ai giorni nostri.

Questo problema assume particolari caratteristiche di criticità, e quindi costituisce oggetto di studi, ricerche, seminari, dibattiti, ogni volta che si verificano due condizioni:

1. ci si trova di fronte ad un salto tecnologico, rispetto al quale non si ha esperienza dei risultati delle decisioni;
2. le risorse da impegnare in modo irreversibile sono ingenti, e per questo si vorrebbe arrivare ad un approccio a favore di una razionalità a priori del processo decisionale (risorse di innovazione).

6. Il binomio innovazione-investimenti per la generazione dello sviluppo. L'ottica di Schumpeter

Innovare significa investire continuamente.

Per Schumpeter la crescita è infatti legata alla fase di prosperità del ciclo economico, dal momento che questa fase è la conseguenza dell'introduzione di nuovi prodotti e di nuova tecnologia nel sistema di riferimento.

Il punto importante da sottolineare è che gli agenti principali della crescita, come già affermato da Schumpeter, sono di natura non economica, dovendoli ricercare nella struttura istituzionale della società. In questo senso il grande economista attribuisce il merito della crescita impressionante che si era verificata nel modo industrializzato a quei soggetti particolari che chiama imprenditori. Un imprenditore, secondo Schumpeter, non è dunque semplicemente un uomo d'affari o un manager, ma una persona dotata di particolare spirito di iniziativa, che per usa natura si accolla dei rischi provvedendo ad introdurre nel sistema economico prodotti e/o processi produttivi innovativi. Va ricordata, a questo proposito, la distinzione schumpeteriana tra processo di invenzione e processo di innovazione: soltanto pochi uomini d'affari sono innovatori così lungimiranti da afferrare il potenziale istinto in una nuova invenzione per sfruttarlo ai fini del guadagno personale. La vera fonte della crescita del sistema economico va quindi rintracciata nelle attività del singolo imprenditore-innovatore piuttosto che in quella della massa dei rappresentanti della comunità degli affari, i quali sarebbero invece degli imitatori avversi del rischio.

7. La definizione di una politica aziendale del rischio

La categorizzazione dei rischi e le decisioni in merito a quali azioni mettere in atto per affrontarli rientrano nell'ambito più generale della messa a punto di una politica aziendale per il rischio.

Ovviamente, la definizione e la messa in opera di una politica del rischio richiede la fissazione di una serie precisa di azioni e di attività.

Gli aspetti più importanti di questo processo possono così risassumersi:

- inevitabilmente, al primo posto nella messa a punto di una politica per il rischio è richiesta la definizione della filosofia gestionale fatta propria dalla singola impresa e quindi l'evidenziazione degli obiettivi che essa si aspetta di raggiungere;
- la definizione dei principali aggregati e sottoaggregati di rischio dell'impresa e la definizione delle politiche specifiche da perseguire;
- la nomina di un responsabile del "risk management" e la definizione delle sue competenze, responsabilità e collocazione organizzativa,; inoltre, ovviamente e più in generale, la definizione delle responsabilità organizzative delle varie unità dell'impresa per il perseguimento dei vari obiettivi sul tema;
- la definizione e messa in opera concreta delle strategie di copertura, di assicurazione, di diversificazione;
- la progettazione e la messa in opera del sistema di "risk reporting and control";
- la definizione dei modi di intervento negli eventuali casi di emergenza sui fronti di rischio rispetto ai quali l'impresa appare esposta.

8. Conclusioni. Governo d'impresa, rischio e creazione di valore: il ruolo dell'Information Technology

La guida di un organismo complesso, come una grande impresa moderna, impone dunque sempre più spesso al management scelte fortemente critiche per lo sviluppo delle attività gestionali.

Nell'attuale scenario economico, caratterizzato da mercati aperti, da una crescente globalizzazione e da un regime di accentuata concorrenza, la tensione continua è una condizione normale di vita delle aziende.

Non esiste una via di mezzo: o l'impresa riesce a mantenere costante questa tensione ad eccellere, oppure è destinata a soccombere. In questo senso, fine ultimo dell'impresa è la sua sopravvivenza, realizzata dall'imprenditore attraverso la continua ricerca di miglioramento.

La guida dell'impresa non deve essere ridotta a routine, ma richiede continuamente creatività, spirito di innovazione e prontezza nel cogliere nuove opportunità. Per queste ragioni, è essenziale che il funzionamento dell'impresa sia il più possibile semplice, lineare e diretto, eliminando le barriere fra le funzioni e integrando competenze e responsabilità. La semplificazione della guida di un organismo complesso quale un'impresa, consente anche di valutare con trasparenza il ritorno dell'investimento nelle varie risorse a disposizione. La tecnologia delle informazioni e della comunicazione, come i sistemi Erp, costituisce uno strumento importante per raggiungere questi obiettivi.

Nello scenario dell'Information Technology e dei Big Data, il sistema informativo diventa veicolo attivo per la generazione del valore d'impresa; può cessare di essere considerato un costo fisso aziendale, un male necessario, per essere misurato viceversa in termini di

quota di cooperazione al raggiungimento degli obiettivi imprenditoriali (della proprietà e del management).

L'investimento in Information Technology deve essere sostenuto con continuità e determinazione dal management e solo in avanzato stadio di realizzazione è capace di concretizzare in modo pieno i risultati attesi. Esiste infatti il rischio, proprio per la natura pervasiva e globalizzante dei sistemi informativi innovativi, che il progetto nasca in modo troppo teorico, o in modo troppo ambizioso, senza considerare attentamente la realtà in cui si deve calare, e senza un adeguato coinvolgimento e una corretta formazione delle risorse umane chiamate a operare il cambiamento.

Percorrendo queste tappe, si realizza quella continua tensione all'eccellenza che consente all'impresa moderna di mantenersi costantemente competitiva.

Bibliografia

AGLIATI (1999), *“I sistemi amministrativi integrati”*, Milano, Egea.

GOLINELLI (2000), *“L’approccio sistemico al governo d’impresa”*, Padova, Cedam.

INCLUSIONE FINANZIARIA: OPPORTUNITÀ DELLE POLITICHE CREDITIZIE PER PROMUOVERE LA SOSTENIBILITÀ DEL *MIGRANT BANKING*

Pierpaolo Singer¹ - Mario Testa²

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Immigrazione e mercato del lavoro in Italia. – 3. L’imprenditoria etnica in Italia: principali driver. – 4. La finanza etica e il ruolo del sistema creditizio a supporto di una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile. – 5. Riflessioni conclusive. – Bibliografia.

1. Introduzione

Nel corso degli ultimi decenni, in seguito ai molteplici fenomeni legati alla globalizzazione e alle migrazioni internazionali, la percezione di “povertà” ha subito una serie di evoluzioni concettuali che hanno condotto all’attuale consapevolezza del forte rapporto esistente tra povertà ed “esclusione sociale”. Risale, infatti, alla fine degli anni novanta l’innovativo approccio a tali problematiche divulgato dal Premio Nobel per l’Economia Amartya Sen³, secondo cui la povertà è da attribuire, contestualmente, a tre diversi livelli riconducibili alla mancanza di *libertà fisica*, intesa in termini di salute e di reddito, di *libertà sociale*, interpretata in riferimento alla possibilità o meno di partecipare alla vita sociale e a quella politica, e di *libertà intellettuale*. Un aspetto “costitutivo” dello sviluppo economico e sociale è pertanto ravvisabile, tanto nella centralità della libertà personale, quanto nella forza che le influenze sociali ed istituzionali hanno sulla portata di tale libertà.

Gli stessi *Sustainable Development Goals* (SDGs), volti ad orientare l’agenda mondiale attraverso 169 targets da raggiungere entro il 2030, tendono a identificare un processo di cambiamento che si fonda su un approccio integrato, nel quale le tre dimensioni della sostenibilità – economica, sociale ed ambientale – sono considerate in egual misura fondamentali per garantire un modello di sviluppo inclusivo e duraturo. In un tale scenario l’inclusione finanziaria viene individuata come strumento particolarmente rilevante per ridurre le disuguaglianze, rivelandosi una favorevole apertura verso spazi di cittadinanza per gli individui svantaggiati, consentendo loro di poter beneficiare dei diritti fondamentali. In una moderna economia, presupposto necessario per partecipare in maniera attiva alla vita economica del paese in cui vive un individuo (cittadinanza economica) è, appunto, rappresentato dall’inclusione finanziaria⁴. Precondizione, questa, che manifesta tutta la sua importanza nel caso di migranti, quali soggetti svantaggiati per l’elevata vulnerabilità sia economica che sociale.

¹ Professore Ordinario - Università degli Studi di Salerno; e-mail: psinger@unisa.it

² Professore Associato - Università degli Studi di Salerno; e-mail: mtesta@unisa.it

³ SEN A., “Lo sviluppo è libertà. Perché non c’è crescita senza democrazia”, Mondadori, 2001.

⁴ SEN A., “La libertà individuale come impegno sociale”, Laterza, 1997.

Ciò posto, un aspetto finora non adeguatamente indagato nel nostro Paese riguarda proprio la relazione strutturale esistente tra inclusione finanziaria e strategie di “integrazione” della popolazione immigrata. Queste ultime richiedono idonee soluzioni alle crescenti istanze protese, non solo alla mera mediazione culturale, quanto piuttosto al necessario e progressivo rafforzamento della multiculturalità, recepita soprattutto ai fini di una proficua partecipazione al sistema economico e sociale. Un siffatto processo richiede, peraltro, di essere sostenuto e governato in maniera adeguata, al fine di valorizzare potenzialità inesprese riconducibili al fenomeno migratorio⁵.

Per il raggiungimento di tale obiettivo un ruolo fondamentale è svolto dagli istituti bancari, nelle loro diverse forme e declinazioni, i quali, mediante l'erogazione del credito e di altri servizi finanziari, possono contribuire all'integrazione sociale e favorire lo sviluppo di un tessuto economico e imprenditoriale sano, attrattivo e in grado di generare valore.

L'attenzione verso profili che travalicano i tradizionali metodi di valutazione normalmente incentrati su elementi di natura finanziaria, ma che siano in grado di considerare anche ulteriori aspetti, quali quelli collegati alla tutela dell'ambiente naturale, all'osservazione costante dell'ambiente sociale e all'implementazione di un efficiente sistema organizzativo (*Environmental, Social and Governance – ESG criteria*), ha permesso, nel corso degli ultimi anni, un costante sviluppo della finanza etica. Ciò non esclude che, nonostante i progressi finora compiuti, ancora molto deve essere concretizzato, soprattutto in termini di inclusione finanziaria dei “nuovi italiani”, ovvero dei cittadini immigrati che risiedono nel nostro Paese, onde favorire la costruzione di una vera e propria cittadinanza plurale, anche attraverso un'efficace sviluppo del c.d. *migrant banking*⁶.

Tali premesse inducono a ritenere che le complesse sfide poste dal fenomeno dell'immigrazione non possano essere agevolmente e compiutamente affrontate prescindendo da un'accurata rappresentazione e interpretazione del contesto in cui il fenomeno stesso si colloca e dei fattori che lo caratterizzano, tra i quali, ad esempio, l'esistenza e la permanenza nel tempo di una determinata comunità sociale⁷. Tuttavia, il lavoro, prendendo vita da interrogativi di natura aziendalistica e trascurando volutamente l'ottica dell'indagine relativa a cause ed effetti macro-economici dei movimenti migratori, vuole descrivere lo stato dell'arte sul tema dell'accesso al credito da parte di iniziative economiche cosiddette etniche, per poi concentrarsi sulle differenti opportunità derivanti dalle politiche di inclusione finanziaria.

⁵ GOLINELLI G.M., “Per una imprenditorialità senza frontiere. Raffronti socio-economici, culturali e formativi nella macro regione delle Alpi occidentali in aree transfrontaliere. Prospettive per il terzo millennio”, *Sinergie, Rapporti di Ricerca*, n.15, 2003.

⁶ Con il termine “*migrant banking*” si intende, generalmente, il processo di bancarizzazione degli immigrati. Tale fenomeno è oggetto di approfonditi dibattiti, poiché l'inserimento finanziario di questo nuovo e crescente segmento della popolazione, comporterebbe significativi riflessi nell'attuale tessuto economico e sociale.

⁷ Per maggiori approfondimenti si veda GATTI M. “Un'esperienza di ricerca sul territorio”, in *Sinergie, Rapporti di Ricerca, Gli immigrati stranieri nel Lazio: problemi occupazionali ed integrazione economica*, n. 12, Dicembre 2002, pp. 34-45. Peraltro, oggi, cogliere la sfida dell'immigrazione richiede la comprensione delle sue diverse componenti, per cui il tema dell'integrazione può essere analizzato attraverso macro-categorie, quali: la mobilità della manodopera; le esigenze di una pianificazione territoriale coerente; le problematiche di natura istituzionale; l'integrazione di natura produttiva; le politiche macroeconomiche (ed istituzionali insieme). Si veda, GOLINELLI G., TARDIVO G., MIGLIETTA A., “Per una imprenditorialità senza frontiere. Raffronti socio-economici, culturali e formativi nella macro regione delle Alpi occidentali”, in *Sinergie, Rapporti di Ricerca, Aree transfrontaliere. Prospettive per il terzo millennio*, n. 15, Giugno 2003, pp. 76-77.

2. Immigrazione e mercato del lavoro in Italia

I primi studi tesi ad indagare il fenomeno dei flussi migratori dall'estero verso l'Italia sono stati di matrice demografica⁸; circostanza che ha favorito la diffusione di una interpretazione prevalentemente quantitativa del tema, i cui limiti e rischi sono stati successivamente riconosciuti dagli stessi studiosi di tale settore⁹. Al riguardo, appare opportuno superare la mera visione «idraulica» del fenomeno che, adottando molto spesso approcci eccessivamente semplicistici, tende a prospettare una non sostanziale problematicità. Già Hegel, circa tre secoli fa, sottolineava che, allorché un fenomeno manifesta una crescita quantitativa, non si ha soltanto un suo incremento in ordine alla quantità, ma anche una sua variazione qualitativa radicale¹⁰. Ciò, applicato al tema oggetto di trattazione, si traduce nella considerazione che l'immigrazione non sancisce un semplice incremento quantitativo di una data comunità. Ad esempio, in termini occupazionali, l'arrivo di nuove unità di lavoro non implica un puro innalzamento dell'offerta locale di lavoro: chi adotta tale visione asettica trascura la trasformazione che la struttura del mercato locale del lavoro subisce per effetto delle caratteristiche qualitative (cultura e conoscenze di base, conoscenze tecnico-applicative, esperienze pregresse, competenze e pro positività, ecc.) dei nuovi entranti¹¹.

Tuttavia, prima di ipotizzare soluzioni che potrebbero rivelarsi radicali, è necessario considerare le diverse possibilità di graduazione delle diverse alternative, in quanto la sopravvivenza nel tempo di un sistema territoriale richiede l'accurata raccolta e successiva interpretazione di dati, onde tracciare le fondamentali condizioni di contesto e comprendere la rilevanza dei relativi sovra-sistemi di riferimento. Dunque, prima di pervenire a convincenti e compiute conclusioni, appare opportuno procedere a un'accurata e coerente rappresentazione e interpretazione del contesto oggetto di analisi, in cui il fenomeno si colloca.

Il Rapporto annuale sulla presenza straniera in Italia, a cura del Ministero del Lavoro e realizzato in collaborazione con INPS, INAIL e Anpal Servizi SpA, conferma l'importanza dei cittadini comunitari ed extracomunitari per il sistema occupazionale italiano, come si evince dai dati sinteticamente riportati qui di seguito¹².

Dall'analisi dei dati, infatti, emerge che la centralità della componente straniera nel mercato del lavoro in Italia è riferibile a un duplice ordine di motivazioni, ascrivibili sia all'importanza che i lavoratori stranieri (UE ed extra UE) rivestono nello svolgimento di alcune mansioni, sia all'effetto “compensativo” svolto rispetto alla componente italiana che, negli anni precedenti il 2015 in seguito alla crisi economico-finanziaria, ha registrato una

⁸ REYNERI E., L'immigrazione extracomunitaria in Italia: prospettive, caratteristiche, politiche, “*Polis*” V (1991) 1, pp. 145-155.

⁹ ZANFRINI L., “Il quadro delle ricerche sugli stranieri immigrati in Italia”, in *Sinergie, Rapporti di Ricerca, Gli immigrati stranieri nel Lazio: problemi occupazionali ed integrazione economica*, n. 12, Dicembre 2002, p. 48.

¹⁰ HEGEL F., *La scienza della logica*, Utet, Torino, 2010.

¹¹ ZANFRINI L., *Leggere le migrazioni. I risultati della ricerca empirica, le categorie interpretative, i problemi aperti*, Milano, Angeli, 1998.

¹² Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione (a cura di), “Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia. Sintesi delle principali evidenze”, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2018.

contrazione occupazionale. A partire dall'anno 2016 l'incremento della occupazione straniera ha registrato, invece, un andamento sincronico rispetto a quella nativa. Attualmente, a fronte di una popolazione straniera residente in Italia (1° gennaio 2017) pari a poco più di cinque milioni di persone (8,3% della popolazione complessiva), l'incidenza percentuale complessiva dei lavoratori stranieri occupati è del 10,5%, con rilevanti differenze a livello settoriale. Tale percentuale supera, nel 2017, il 37% nel settore "Altri servizi collettivi e personali", con una forte prevalenza della forza lavoro extra UE, il 18% nel settore "Alberghi e Ristoranti", il 17% nel settore "Agricoltura" e il 16% nelle "Costruzioni". La quasi totalità dei lavoratori stranieri svolge, inoltre, un lavoro dipendente; in particolare, oltre il 70% svolge la mansione di operaio: dato questo che evidenzia una scarsissima presenza nei ruoli dirigenziali e di quadro (nei quali rappresentano soltanto lo 0,4% e 0,7% rispettivamente, a fronte del 1,9% e 5,8% dei lavoratori italiani). Tale fenomeno è da collegare alle difficoltà insite nel riconoscimento dei titoli di studio e delle competenze possedute dai lavoratori immigrati, con conseguente dispersione del capitale umano laureato avente cittadinanza straniera e, specialmente, di quello in possesso di competenze tecnico-scientifiche. Infatti, il 47,5% dei laureati Extra UE con titolo di laurea in una disciplina STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*) è impiegato in qualifiche *low skill*, a fronte dell'1,8% degli italiani e del 21,9% di quelli comunitari.

La distribuzione sul territorio nazionale dei 3.714.934 cittadini non comunitari regolarmente soggiornanti (1° gennaio 2018) evidenzia inoltre, che le prime città metropolitane per numero di presenze sono Milano (12% del totale) e Roma (9,3%). Seguono Torino, Firenze, Napoli e Bologna con percentuali comprese tra il 3,2% e il 2,3%. Le altre città metropolitane accolgono meno del 2% dei cittadini non comunitari titolari di un permesso di soggiorno valido. Milano risulta prima anche per incidenza, tra i residenti, dei cittadini non comunitari: su 100 persone iscritte in anagrafe, poco meno di 12 provengono da un Paese non UE. Seguono Firenze (9,9%), Bologna (8,5%) e Roma (7,4%)¹³.

Le principali collettività d'origine non comunitaria residenti in Italia (1° gennaio 2017) provengono principalmente dal Marocco (455 mila cittadini), dall'Albania (442 mila), dalla Cina (319 mila), dall'Ucraina (234 mila), dalle Filippine (162 mila) e dall'India (158 mila). La più elevata incidenza di datori di lavoro che hanno assunto stranieri si rileva nelle regioni del Trentino-Alto Adige (35,7%), Emilia-Romagna (29,2%) e Toscana (26,7%), mentre più contenuta risulta essere la quota nel Mezzogiorno; in particolare in Sardegna (5,6%), Sicilia (10,7%) e Campania (10%).

I dati suesposti contribuiscono a considerare infondate le tesi legate ad una possibile chiusura totale o di una forte restrizione dei flussi migratori.

Tralasciando le resistenze di natura etica e umanitaria, la debolezza di tali ipotesi è riconducibile a considerazioni aventi carattere logico-concettuale e sistematico. Ciascuna comunità ha interesse a custodire la propria identità, tuttavia, nessuna comunità è autosufficiente, ovvero in grado di operare prescindendo da scambi di beni, servizi e persone con l'ambiente circostante. Pertanto, immaginare una severa selezione in entrata dei flussi migratori, oltre a provocare tensioni nelle relazioni con altre comunità, può, nel lungo periodo, ridurre il grado di vitalità intesa in termini socio-demografici, di competitività

¹³ Si veda http://www.integrazionemigranti.gov.it/Attualita/Approfondimenti/Pagine/La-presenza-dei-migranti-nelle-citta-metropolitane_2019.aspx

economica oppure, anche, di produttività e creatività culturale della comunità "difesa", aggravandone i rischi di un deterioramento inarrestabile¹⁴.

3. L'imprenditoria etnica in Italia: principali driver

Nonostante le divergenze che sempre più spesso emergono nell'ambito dell'articolato dibattito politico sulla presenza degli immigrati, i dati pubblicati in letteratura mettono in luce una serie di non trascurabili effetti positivi. Ciò non solo per il contributo alla crescita economica nei paesi di origine attraverso le rimesse finanziarie¹⁵, ma anche in riferimento alle dinamiche demografiche di paesi a basso tasso di natalità, come il nostro¹⁶ nonché per le interessanti opportunità inerenti ai processi di internazionalizzazione¹⁷, soprattutto nel caso di lavoratori autonomi e di imprese etniche¹⁸.

In altre parole, come affermato da G.M. Golinelli, "*gli immigrati non sono degli "invasori" e neanche dei semplici apportatori della risorsa "lavoro"; sono invece delle persone complete e, quindi, anche degli imprenditori e dei consumatori. Ciò significa che questi individui partecipano sempre di più alle diverse attività e dinamiche della nostra società, costituendo dei veri e propri "mercati del consumo", esprimendo bisogni e gusti ed avviando nuove iniziative imprenditoriali"*¹⁹.

Un recente Rapporto sull'inclusione finanziaria degli immigrati in Italia evidenzia un trend in crescita dell'indice di "bancarizzazione", ovvero della percentuale di popolazione immigrata adulta titolare di un conto corrente presso una banca tradizionale o presso BancoPosta, con conseguente riduzione della percentuale degli esclusi dal settore finanziario, dal 40% nel 2010 al 25% nel 2017²⁰. Ulteriori importanti segnali positivi, tra gli altri, sono ravvisabili nell'aumento dell'accesso al credito, in quanto la percentuale di correntisti è aumentata dal 29% (2010) al 33% (2016). Analogamente, anche il numero delle imprese il cui titolare è un immigrato è cresciuto notevolmente, tanto da registrare nello stesso periodo un aumento medio annuo dell'11%.

¹⁴ GATTI M., "Un'esperienza di ricerca sul territorio", in *Sinergie, Rapporti di Ricerca, Gli immigrati stranieri nel Lazio: problemi occupazionali ed integrazione economica*, n. 12, Dicembre 2002, pp. 36.

¹⁵ GOLINELLI G.M., "L'integrazione necessaria", in AA.VV. *Gli immigrati stranieri nel Lazio: problemi occupazionali ed integrazione economica*, Sinergie, Rapporto di Ricerca, n.12, 2002. CeSPI, II Report of the national observatory for the financial inclusion of migrants in Italy, Rome: CeSPI, 2013; Frigeri, Ed. (2015). IV Report of the national observatory for the financial inclusion of migrants in Italy, Rome: CeSPI. CESPI, Osservatorio Nazionale sull'Inclusione Finanziaria dei Migranti in Italia. VI Rapporto-2017, a cura di D. Frigeri.

¹⁶ BARBIELLINI F., AMIDEI M., GOMELLINI, PISELLI P., "Il contributo della demografia alla crescita economica", in *Questioni di Economia e Finanza*, Occasional Papers, Banca d'Italia, N.431, marzo 2018.

¹⁷ BRATTI M., DE BENEDICTIS L., SANTONI G., *On the pro-trade effects of immigrants*, Review of World Economics, 150 (3), 557-594, 2014.

¹⁸ DE ANGELIS M., CORSI M., FRIGERI D., "The determinants of entrepreneurship for migrants in Italy. Do Italians migrants become entrepreneurs by "opportunity" or through "necessity"? CEB Working Paper. Research Institute in Management Science. Solvay Brussels School. Economics & Management, 17/031, November 2017.

¹⁹ GOLINELLI G., "L'integrazione necessaria", in *Sinergie, Rapporti di Ricerca, Gli immigrati stranieri nel Lazio: problemi occupazionali ed integrazione economica*, n. 12, Dicembre 2002, pp. 24.

²⁰ FRIGERI D. (a cura di), *Osservatorio nazionale sull'inclusione finanziaria dei migranti*, CeSPI, VI Rapporto, 2017.

In tale scenario, si evidenzia un tratto distintivo del tessuto delle imprese operanti nel nostro Paese, caratterizzato da dinamiche di crescita delle attività indipendenti degli immigrati, come dimostrano i dati pubblicati di recente dal Centro Studi e Ricerche IDOS in collaborazione con CNA e Money Gram²¹.

Negli ultimi anni, le aziende guidate da imprenditori immigrati hanno mostrato risultati che testimoniano la loro progressiva affermazione, avvalorando lo spiccato dinamismo di siffatta componente nell’ambito del sistema economico-produttivo nazionale. All’inizio del 2017, le imprese etniche sono risultate oltre 571 mila, rappresentando circa un decimo di tutte le attività registrate presso le Camere di Commercio, con una forte preponderanza delle ditte individuali (79,3%), una quota crescente delle società di capitale e una quota non trascurabile di start-up in cui si annovera almeno un immigrato. I dati sinteticamente riportati pongono il nostro Paese al primo posto in Europa per numerosità di imprenditori e lavoratori autonomi immigrati. La tendenza alla diffusa propensione all’avvio di nuovi esercizi in Italia ad opera di lavoratori immigrati è da ricondurre a diverse determinanti. Alcune sono collegate alle difficoltà di essere assunto, una circostanza alla quale, peraltro, si associano le restrizioni relative all’ottenimento del permesso di soggiorno. Altre, invece, sono causate dagli ostacoli che gli immigrati incontrano nel realizzare obiettivi di mobilità sociale, in ordine al miglioramento del proprio tenore di vita.

Le analisi condotte evidenziano che gli imprenditori immigrati non sono giovani, né disoccupati, ma spesso lavoratori occupati in imprese di piccole dimensioni, presso le quali hanno acquisito competenze tali da poter avviare un’attività in proprio, grazie anche alle relazioni intraprese nel tempo con i clienti. Viene pertanto confermata l’ipotesi della “mobilità bloccata” per i migranti in Italia, rispetto alla teoria della “spinta alla disoccupazione”, che individua nella mancanza di posti di lavoro le ragioni dell’elevato tasso di lavoro autonomo. Tuttavia, la carenza di posti di lavoro qualificati e la complessità delle procedure per il riconoscimento delle competenze in Italia²² ostacolano le dinamiche di miglioramento occupazionale. Un fenomeno che coinvolge in modo particolare le donne immigrate le quali, molto spesso, restano “bloccate” in lavori domestici e di cura degli anziani, senza alcuna opportunità di avanzamento occupazionale²³. Un ulteriore aspetto ampiamente indagato in letteratura è quello inerente alla relazione tra rischio e imprenditorialità; alcuni studi²⁴ evidenziano che, normalmente, i migranti con una maggiore predisposizione al rischio sono più propensi a diventare imprenditori. Sono, invece, scarse le ricerche relative agli atteggiamenti assunti dalle diverse tipologie di imprenditori, in particolare, in riferimento a coloro che perseguono un nuovo business visto come “opportunità”, rispetto a coloro che lo concretizzano per “necessità”. I primi, ovviamente, sono più disposti a correre rischi rispetto ai secondi.

²¹ Si veda <https://www.dossierimmigrazione.it/prodotto/rapporto-immigrazione-e-imprenditoria-2017>

²² SARLI A., “Le competenze interculturali delle persone con background migratorio una risorsa da comprendere e valorizzare”, Fondazione ISMU, Luglio 2017

²³ Alcuni studiosi hanno affrontato il tema della relazione esistente tra anni di permanenza in Italia degli immigrati e aumento o diminuzione della probabilità di diventare imprenditore o anche in relazione alla presenza di una, o più, enclave avente specifiche nazionalità. Si veda DE ANGELIS M., CORSI M., FRIGERI D., *op. cit.*, 2017.

²⁴ GOLINELLI G.M., ESPOSITO DE FALCO S., “Rischio ed etica tra Pubblica Amministrazione ed imprese: un’introduzione”, in *Sinergie. Rapporti di ricerca*, n. 30, 2009, pp. 9-15.

L’analisi dei fattori di successo delle imprese cosiddette “etiche” evidenzia come i tratti ricorrenti nell’esperienza di coloro che hanno realizzato il sogno di mettersi in proprio siano le competenze linguistiche di buon livello, la conoscenza delle dinamiche del mercato e, soprattutto, le relazioni consolidate con cittadini italiani, sottolineando come i network sociali sui quali gli immigrati fondano le proprie iniziative imprenditoriali non necessariamente sono network “etnici”.

Di seguito, le Tabelle 1-3 riportano una sintesi dello scenario relativo alle imprese individuali di stranieri presenti in Italia, articolata anche in base al paese di nascita del titolare e alle province interessate.

Tabella 1: Comuni italiani con oltre 500 imprese individuali di stranieri (31 dicembre 2018)

Comune sede dell'impresa	Imprese individuali con titolare straniero	% imprese di Stranieri/totale imprese individuali nel Comune	Comunità prevalente		
			Nazionalità del titolare	Imprese	% su imprese di stranieri nel Comune
CASANDRINO	539	58,3%	Bangladesh	225	41,7%
CASTEL VOLTURNO	1.478	54,7%	Nigeria	799	54,1%
SESTO FIORENTINO	1.368	49,7%	Cina	1.055	77,1%
SAN NICOLA LA STRADA	539	43,5%	Senegal	440	81,6%
MONTEMURLO	584	41,8%	Cina	380	65,1%
PIOTTELLO	538	41,8%	Pakistan	116	21,6%
CINISELLO BALSAMO	1.188	39,2%	Egitto	420	35,4%
SESTO SAN GIOVANNI	1.306	39,1%	Egitto	532	40,7%
SAN GIUSEPPE VESUVIANO	1.055	38,8%	Bangladesh	334	31,7%
PONTEDERA	684	37,5%	Cina	339	49,6%
FUCECCHIO	547	37,3%	Cina	305	55,8%
COLOGNO MONZESE	687	36,9%	Egitto	161	23,4%
CAMPI BISENZIO	830	36,8%	Cina	405	48,8%
LADISPOLI	822	35,5%	Romania	258	31,4%
ANZIO	974	33,2%	Marocco	264	27,1%
GALLARATE	743	31,3%	Bangladesh	170	22,9%
ARDEA	653	31,1%	Marocco	203	31,1%
EMPOLI	863	30,7%	Cina	355	41,1%
LEGNANO	719	29,1%	Marocco	119	16,6%
MONDRAGONE	602	28,3%	Marocco	91	15,1%

Fonte: Unioncamere-InfoCamere

Tabella 2: Imprese individuali di stranieri registrate per paese di nascita del titolare (31 dicembre 2018)

Paesi di nascita del titolare	Imprese individuali (almeno 2.000)	% paese sul totale imprese individuali di stranieri	Paesi di nascita del titolare	Imprese individuali (almeno 2.000)	% paese sul totale imprese individuali di stranieri
MAROCCO	67.047	14,34%	BRASILE	5.211	1,11%
CINA	52.953	11,32%	SERBIA E MONTENEGRO	4.699	1,00%
ROMANIA	50.261	10,75%	ARGENTINA	3.947	0,84%
ALBANIA	32.383	6,92%	ALGERIA	3.848	0,82%
BANGLADESH	31.264	6,68%	PERU'	3.535	0,76%
SENEGAL	19.298	4,13%	ECUADOR	3.343	0,71%
EGITTO	19.161	4,10%	SRI LANKA	3.280	0,70%
PAKISTAN	17.246	3,69%	VENEZUELA	3.234	0,69%
TUNISIA	14.668	3,14%	GHANA	2.861	0,61%
NIGERIA	14.345	3,07%	TURCHIA	2.556	0,55%
INDIA	7.354	1,57%	TOTALE PAESI	467.700	14,71%

Fonte: Unioncamere-InfoCamere

Tabella 3: Imprese individuali di stranieri registrate per provincia e paese di nascita del titolare (31 dicembre 2018)

MAROCCO			CINA			ROMANIA		
Province	Imprese	% sul totale nazionalità	Province	Imprese	% sul totale nazionalità	Province	Imprese	% sul totale nazionalità
TORINO	4.632	6,9%	MILANO	5.911	11,2%	ROMA	7.605	15,1%
ROMA	3.237	4,8%	PRATO	5.377	10,2%	TORINO	6.150	12,2%
MILANO	3.224	4,8%	FIRENZE	4.076	7,7%	MILANO	2.823	5,6%
Totale	67.047	100,0%	Totale	52.953	100,0%	Totale	50.261	100,0%
ALBANIA			BANGLADESH			SENEGAL		
Province	Imprese	% sul totale nazionalità	Province	Imprese	% sul totale nazionalità	Province	Imprese	% sul totale nazionalità
FIRENZE	1.727	5,3%	ROMA	13.363	42,7%	CAGLIARI	1.316	6,8%
MILANO	1.661	5,1%	NAPOLI	3.412	10,9%	MILANO	1.299	6,7%
GENOVA	1.383	4,3%	MILANO	2.904	9,3%	LECCE	1.288	6,7%
Totale	32.383	100,0%	Totale	31.264	100,0%	Totale	19.298	100,0%

EGITTO			PAKISTAN			TUNISIA		
Province	Imprese	% sul totale nazionalità	Province	Imprese	% sul totale nazionalità	Province	Imprese	% sul totale nazionalità
MILANO	8.343	43,5%	NAPOLI	3.519	20,4%	ROMA	875	6,0%
ROMA	3.720	19,4%	BRESCIA	1.086	6,3%	REGGIO EMILIA	873	6,0%
REGGIO EMILIA	819	4,3%	ROMA	997	5,8%	PARMA	751	5,1%
Totale	19.161	100,0%	Totale	17.246	100,0%	Totale	14.668	100,0%

Fonte: Unioncamere-InfoCamere

4. La finanza etica e il ruolo del sistema creditizio a supporto di una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile

I recenti mutamenti socio-demografici rilevati in Italia, pocanzi descritti, hanno reso il problema della *financial exclusion* o della popolazione “*unbanked*” ancor più diffuso e urgente rispetto al passato. La stessa Banca d’Italia, in modo costante e attraverso svariati strumenti e canali, sottolinea l’importanza dell’educazione finanziaria come chiave di sviluppo sostenibile²⁵. L’obiettivo dell’integrazione economica, perseguibile attraverso l’adozione di diversi strumenti di *finanza etica*, è determinante per evitare che si ergano barriere culturali, esclusioni sociali e differenze tra cittadini informati e consapevoli e coloro che restano ai margini di un sistema finanziario integrato.

Per poter analizzare gli aspetti associati al ruolo della finanza etica nell’attuale panorama economico, sembra opportuno innanzitutto delinearne una definizione, al fine di comprenderne le peculiarità rispetto alla finanza tradizionale. Tale compito risulta particolarmente arduo, in quanto non esiste una interpretazione univoca di finanza etica²⁶. Ciò non soltanto a causa della molteplicità di approcci economici, legislativi e sociali che caratterizzano questo settore nei diversi Paesi del mondo, ma anche per la molteplicità sia di operatori – che spaziano, come è ben noto, dagli intermediari finanziari, alle organizzazioni imprenditoriali, dalle fondazioni, ai gestori, dagli investitori individuali, alle agenzie di rating, etc. – sia di strumenti ad essa riconducibili, che vanno dal microcredito²⁷, al *community investing*²⁸.

²⁵ Per maggiori approfondimenti, si veda SINGER P., SIRIANNI C.A., *La corporate governance nelle imprese bancarie*, Giappichelli, Torino, 2018; MINNETTI F., “L’introduzione e la crescente rilevanza dei profili etici nell’offerta di prodotti finanziari da parte delle imprese bancarie italiane”, in *Studi e Note di Economia*, n. 2, 2004.

²⁶ Si veda TESTA M., *Valore economico, costo dei capitali e finanza etica*, Giappichelli, Torino, 2011.

²⁷ Il microcredito è uno strumento di sviluppo economico che permette l’accesso ai servizi finanziari alle persone in condizioni di povertà ed emarginazione. Le esperienze legate a tali progetti, nel mondo, hanno dimostrato non solo che coloro che vengono classificati poveri, talvolta, richiedono un ampio *range* di servizi finanziari e, peraltro, sono anche pronti a sopportarne le spese, ma soprattutto si dimostrano essere “bancabili”.

²⁸ Spesso, il termine *cause-based investing* si predilige a quello di *community investing*, poiché il denaro

Pertanto, poiché risulta difficile dare una definizione di finanza etica che sia universalmente condivisibile, essa può essere identificata sulla base della diversificazione dei suoi *fini* rispetto a quelli della finanza tradizionale, volti unicamente alla massimizzazione del rendimento degli investimenti realizzati. La finanza etica, infatti, focalizza i propri obiettivi sulle molteplici dimensioni degli impatti associati alle attività finanziarie, che – al pari di tutte le altre attività economiche e, sovente, in misura anche maggiore – hanno fortissime ripercussioni sull’economia reale.

I fondamenti della finanza etica vengono ad essere sintetizzati in alcuni punti, pubblicati nel “Manifesto della finanza etica e solidale”, promosso dall’Associazione Finanza Etica fin dal 1998, il primo dei quali cita: “*il credito, in tutte le sue forme, è un diritto umano, senza discriminazioni razziali, di genere, religiose, etc., che finanzia attività di promozione, sociale ed ambientale, consentendo l’accesso ad esso anche alle fasce più deboli della popolazione e valutando i progetti con il duplice criterio della vitalità economica e della utilità sociale*”.

L’accesso ai servizi bancari da parte della popolazione immigrata può essere analizzato da un duplice punto di vista. Innanzitutto, in relazione all’apertura di un mercato promettente e redditizio per le banche e, in secondo luogo, alla stregua di un sostegno utile a far superare ai migranti gli iniziali momenti di difficoltà. Infatti, l’immigrato escluso dalle varie iniziative pubbliche e private viene ad essere di fatto emarginato e, purtroppo, anche facile preda della criminalità. Lo sviluppo del *migrant banking* è, dunque, uno strumento di enorme utilità poiché può costituire la prima tappa per una piena cittadinanza economica dell’emigrante, agevolandone l’integrazione.

Le banche etiche, pur fornendo i tradizionali servizi bancari, adottano particolari criteri (diversamente definiti da istituto ad istituto) nella selezione degli investimenti sui quali concentrare il risparmio raccolto. Esse operano, spesso, anche nell’ambito del microcredito, fornendo prestiti di importo talvolta minimo a una clientela particolarmente disagiata e con forti difficoltà di accesso ai tradizionali canali finanziari.

La propensione di una banca a finanziare iniziative riconducibili all’economia reale è comprovata dalla percentuale degli attivi destinati al credito. La Tabella 4 mostra il rapporto tra i crediti concessi e il totale delle attività bancarie in Europa, evidenziando il confronto tra banche etiche e sostenibili e banche, cosiddette, tradizionali.

Tabella 4: Crediti in % del totale dell’attivo

Crediti/Totale attivo	2017	2012	2007
Banche etiche/sostenibili europee	76,94%	75,50%	66,72%
Banche tradizionali europee	40,52%	35,30%	32,43%

Fonte: Adattata da “La finanza etica e sostenibile in Europa”, Cavallito M., Isonio E., Meggiolaro M., Fondazione Finanzaetica, Secondo Rapporto, <https://valori.it/wp-content/uploads/2019/02/2019-RAPPORTO-ITALIANO.pdf>

raccolto dai fondi è di frequente investito per sostenere comunità locali, ad esempio, fornendo alloggi ai senza-tetto o creando posti di lavoro. Tali iniziative non devono essere confuse con attività benefiche, in quanto pur trattandosi di prestiti ad imprese che hanno difficoltà ad accedere al credito bancario tradizionale, è sempre prevista la restituzione del capitale, anche se sussistono condizioni e/o tassi agevolati.

Per le banche etiche la percentuale dei crediti sul totale degli attivi è quasi pari al doppio di quella delle banche tradizionali (76,94% contro 40,52% nel 2017), rilevando come queste concentrino le proprie risorse su altre attività, quali, ad esempio, l’investimento in titoli o la partecipazione in imprese. I dati, inoltre, indicano che, negli ultimi dieci anni, la differenza di approccio ai servizi erogati tra banche etiche e sostenibili e banche tradizionali si è acuita, in quanto la concessione di crediti ha rappresentato l’attività principale per le prime, passando dal 66,72%, nel 2007, al 76,94% del totale nel 2017.

Anche il ROA delle banche etiche e sostenibili operanti in Europa, riportato nella Tabella 5, mostra, negli ultimi dieci anni, un livello superiore rispetto a quello delle banche tradizionali e una volatilità, misurata dalla deviazione standard, calcolata sul valore medio di ogni anno. In entrambi gli archi temporali analizzati, le banche tradizionali europee hanno manifestato una redditività media inferiore rispetto alle banche etiche e una volatilità sensibilmente inferiore. Inoltre, nel 2008, l’anno di maggiore impatto dell’ultima crisi finanziaria, le banche tradizionali hanno registrato un decisivo crollo del ROA, con una drammatica erosione dei risultati, mentre le banche etiche e sostenibili hanno reagito in modo leggermente positivo, ritardando la flessione di un anno e invertendo il trend già dall’anno successivo.

Tabella 5: ROA – Confronto tra banche etiche e banche tradizionali in Europa

ROA (Return On Assets)	5 anni (2012-2017)	
	Media	Dev. standard
Banche etiche/sostenibili	0,47%	0,08%
Banche tradizionali	0,05%	0,02%
	10 anni (2007-2017)	
	Media	Dev. standard
Banche etiche/sostenibili	0,42%	0,13%
Banche tradizionali	0,06%	0,04%

Fonte: Adattata da “La finanza etica e sostenibile in Europa”, Cavallito M., Isonio E., Meggiolaro M., Fondazione Finanzaetica, Secondo Rapporto, <https://valori.it/wp-content/uploads/2019/02/2019-RAPPORTO-ITALIANO.pdf>

La Tabella 6 fornisce una ulteriore indicazione del rendimento delle due tipologie di banche a confronto, evidenziando come il rapporto medio tra l’utile netto e il patrimonio netto delle banche etiche sia stato sensibilmente più alto di quelle tradizionali, sia nel periodo 2012- 2017 (4,36% contro 0,90%), sia nel periodo 2007-2017 (3,98% vs 1,23%); i dati indicano una volatilità più alta per le banche etiche (+0,87% sui cinque anni; +0,19% sui dieci anni).

Tabella 6: ROE – Confronto tra banche etiche e banche tradizionali in Europa

ROE (Return On Equity)	5 anni (2012-2017)	
	Media	Dev. standard
Banche etiche/sostenibili	4,36%	1,18%
Banche tradizionali	0,90%	0,31%
	10 anni (2007-2017)	
	Media	Dev. standard
Banche etiche/sostenibili	3,98%	1,24%
Banche tradizionali	1,23%	1,05%

Fonte: Adattata da “La finanza etica e sostenibile in Europa”, Cavallito M., Isonio E., Meggiolaro M., Fondazione Finanzaetica, Secondo Rapporto, <https://valori.it/wp-content/uploads/2019/02/2019-RAPPORTO-ITALIANO.pdf>

Pur rappresentando solo una misura incompleta della performance, gli indicatori suesposti permettono di avvalorare un principio per molti anni messo in discussione, ovvero che le banche etiche e sostenibili possono essere competitive anche sul piano dei tradizionali criteri di bilancio. Ciò a dimostrazione che l'utilizzo di indicatori meramente economici non sembra più essere esaustivo in un'epoca in cui il tema della sostenibilità, nella sua triplice dimensione, ha pervaso ogni ambito. Se l'Italia, con il BES (Benessere Equo e Sostenibile) quale indicatore multidimensionale del bene comune, sta contribuendo ad “angelicare il PIL”, per utilizzare una efficace espressione dell'economista ambientale Tim Jackson, così lo SROI (il rendimento sociale degli investimenti), supportato da un'ampia gamma di strumenti coerenti ed esaustivi, deve necessariamente affiancarsi alla sintetica misura della redditività del capitale investito²⁹. Infatti, le recenti esigenze emerse da parte di istituzioni e investitori, rendendo concreta una rivoluzione negli approcci e nelle relative metodologie di valutazione, hanno fatto sì che le banche etiche eroghino e gestiscano finanziamenti seguendo schemi innovativi, ispirati a un modello di sviluppo concentrato sull'essere umano e sulla società e, più precisamente, sull'essere umano in seno alla società. In altri termini, è richiesta un'attenta valutazione delle conseguenze derivanti dalle attività poste in essere, ovvero una valutazione caratterizzata da un approccio alternativo all'idea tradizionale di finanza, senza tuttavia ripudiarne i meccanismi di base, ma riformulandone i valori di riferimento: la persona e non il capitale, l'idea e non il patrimonio, l'equa remunerazione dell'investimento e non la speculazione.

In un siffatto orizzonte, tale approccio finanziario mira ad introdurre tra i tipici parametri di riferimento, oltre al rischio e al rendimento, soprattutto i riflessi che l'investimento riverbera sull'economia reale, tendendo a orientare i comportamenti finanziari in ottica sociale e a sostenere finanziariamente tutte le attività che promuovono la realizzazione di uno sviluppo umanamente sostenibile.

²⁹ BECCHETTI L., BRUNI L., ZAMAGNI S., *Economia civile e sviluppo sostenibile. Progettare e misurare un nuovo modello di benessere*. Ecra, Roma, 2019.

5. Riflessioni conclusive

Il differente livello di finanziarizzazione del mercato globale ha generato in passato, e determina ancora oggi, l'esistenza di aree socio-territoriali contraddistinte, da un lato, da forme di benessere economico e stabilità politica e, dall'altro, da elementi di sottosviluppo e povertà. Tale divario contribuisce indubbiamente ad amplificare una delle maggiori sfide del nuovo millennio collegata ai fenomeni migratori. L'Europa, in breve tempo, si è trasformata da fonte ad attrattore dei flussi migratori, tanto che si stima siano presenti nei soli Paesi dell'Unione Europea circa 25-30 milioni di stranieri, provenienti soprattutto dall'Est Europa e dall'Africa. Da quanto suesposto, sembra utile rilevare che, in realtà, tale fenomeno può rappresentare un'opportunità anche per i Paesi di accoglienza, attraverso la promozione di approcci tipici dell'“economia civile”³⁰.

È necessario, quindi, acquisire la consapevolezza che i flussi migratori possono costituire eventi gestibili, adottando meccanismi volti, tra l'altro, a ridurre emarginazioni e varie altre forme di oppressione e discriminazione a danno dei più deboli. Tra questi, l'inclusione finanziaria, attraverso l'insieme degli strumenti disponibili, consente l'accesso a servizi e l'utilizzo di prodotti propri del settore finanziario, promuovendo la diffusione di stili di vita sociale considerati “normali” nell'ambito della collettività alla quale essi appartengono³¹. L'esclusione finanziaria, che nella sua accezione più ampia fa riferimento anche agli strumenti di risparmio, all'accesso al credito, ai servizi assicurativi, infatti, è spesso legata anche ad altre e più generali forme di emarginazione a livello sociale riguardanti, ad esempio, l'ambito lavorativo, quello abitativo, l'accesso all'istruzione.

Al fine di evitare che politiche miopi ed anacronisticamente indirizzate alla salvaguardia del proprio status quo nazionale possano, invece, ingenerare pericolosi effetti negativi, occorre orientare l'economia e la finanza - finalizzate all'accumulazione e alla massimizzazione della ricchezza - verso approcci più evoluti, ampliati e sistemici, peculiari di una governance protesa alla sostenibilità³².

Alla base della ricerca del benessere comune, la cui realizzazione dovrebbe essere obiettivo condiviso da tutti, vi è quindi la consapevolezza che lo sviluppo umano debba rappresentare un fattore determinante per la realizzazione di una rinnovata economia globale e, soprattutto, che il suo impulso non significa soltanto soddisfare i bisogni degli esseri

³⁰ Quella dell'economia civile è una tradizione di pensiero che affonda le sue radici nell'Umanesimo civile del Quattrocento e che è continuata fino al periodo dell'Illuminismo italiano, milanese e napoletano. BRUNI L., ZAMAGNI S., *Leconomia civile*, Il Mulino, Bologna, 2015. Mentre con Smith e Hume si delineavano in Scozia i principi della Political Economy, a Napoli, negli stessi anni, prendeva corpo con Genovesi, Filangieri, Dragonetti e a Milano con Verri, Beccaria, Gioja il programma di ricerca dell'economia civile. La grande sfida dell'oggi, sia politica che culturale, è quella di andare oltre la tradizionale visione di economia di mercato, senza tuttavia rinunciare ai vantaggi che essa ha finora generato. ZAMAGNI S., “Leconomia civile come berillo intellettuale”, in BECCHETTI L., BRUNI L., ZAMAGNI S., *Economia civile e sviluppo sostenibile. Progettare e misurare un nuovo modello di benessere*. Ecra, Roma, 2019, p. 71.

³¹ TESTA M., PELLICANO M., *Mobile Transactions: a powerful channel to drive financial inclusion. Evidence from Kenya: M-PESA Model*, in “Marketing management in Africa”, edited by G. Tesar, S.W. Anderson, H. Traore, and J. Graff Routledge, London (UK), 2018.

³² BARILE S., QUATTROCIOCCHI B., CALABRESE M., IANDOLO F., *Sustainability and the viable systems approach: Opportunities and issues for the governance of the territory*. Sustainability 2018, 10, 790.

umani, ma contribuire attivamente a crearne di equi e solidali³³.

In tale visione, l'investimento nel fattore umano deve costituire un obiettivo concreto, perseguibile attraverso l'implementazione di sistemi e strumenti propri dell'economia finanziaria, diventando leva di contaminazione positiva nel mercato globale, coinvolgendo tutti gli attori della finanza e innescando processi culturali innovativi tesi a realizzare la sostenibilità dello sviluppo. Ciò attraverso una sostenibilità economica di lungo periodo, coniugata con obiettivi tesi al miglioramento del benessere collettivo, alla riduzione del degrado ambientale e, oggi più che mai, all'integrazione finanziaria e alla valorizzazione della multiculturalità.

³³ NUSSBAUM M., *Creating Capabilities*. The Human Development Approach. Cambridge, MA: Harvard University Press, Tr. it. *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil*. Bologna: il Mulino, 2012.

Bibliografia

- BARBIELLINI F., AMIDEI M., GOMELLINI, PISELLI P., "Il contributo della demografia alla crescita economica", in *Questioni di Economia e Finanza*, Occasional Papers, Banca d'Italia, N.431, marzo 2018
- BARILE, S., QUATTROCIOCCHI, B., CALABRESE, M., IANDOLO, F., Sustainability and the viable systems approach: Opportunities and issues for the governance of the territory, in *Sustainability*, 10, 790, 2018
- BECCHETTI L., BRUNI L., ZAMAGNI S., *Economia civile e sviluppo sostenibile. Progettare e misurare un nuovo modello di benessere*, Ecra, Roma, 2019
- BRATTI M., DE BENEDICTIS L., SANTONI G., "On the pro-trade effects of immigrants", in *Review of World Economics*, 150 (3), 557-594, 2014
- CAVALLITO M., ISONIO E., MEGGIOLARO M., *La finanza etica e sostenibile in Europa*, Fondazione Finanzaetica, Secondo Rapporto, <https://valori.it/wp-content/uploads/2019/02/2019-RAPPORTO-ITALIANO.pdf>
- CENTRO STUDI E RICERCHE IDOS, "Rapporto immigrazione e imprenditoria 2017 - Aggiornamento statistico", <https://www.dossierimmigrazione.it/prodotto/rapporto-immigrazione-e-imprenditoria-2017/>
- CeSPI, II Report of the national observatory for the financial inclusion of migrants in Italy, Rome: CeSPI, 2013
- DE ANGELIS M., CORSI M., FRIGERI D., "The determinants of entrepreneurship for migrants in Italy. Do Italians migrants become entrepreneurs by "opportunity" or through "necessity"? CEB Working Paper. Research Institute in Management Science. Solvay Brussels School. Economics & Management, 17/031, November, 2017
- DIREZIONE GENERALE DELL'IMMIGRAZIONE E DELLE POLITICHE DI INTEGRAZIONE (a cura di), "Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia. Sintesi delle principali evidenze", Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2018, <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/Ottavo%20Rapporto%20Annuale%20-%20Gli%20stranieri%20nel%20mercato%20del%20lavoro%20in%20Italia%202018/Sintesi-Ottavo-Rapporto-Annuale-ITA.pdf>
- FRIGERI D. (a cura di), Osservatorio nazionale sull'inclusione finanziaria dei migranti, CeSPI, VI Rapporto, 2017
- GATTI M. "Un'esperienza di ricerca sul territorio", in *Sinergie*, Rapporti di Ricerca, Gli immigrati stranieri nel Lazio: problemi occupazionali ed integrazione economica, n. 12, Dicembre 2002
- GOLINELLI G. "L'integrazione necessaria", in *Sinergie*, Rapporti di Ricerca, Gli immigrati stranieri nel Lazio: problemi occupazionali ed integrazione economica, n. 12, Dicembre 2002
- GOLINELLI G., TARDIVO G., MIGLIETTA A., "Per una imprenditorialità senza frontiere. Raffronti socio-economici, culturali e formativi nella macro regione delle alpi occidentali", in *Sinergie*, Rapporti di Ricerca, Aree transfrontaliere. Prospettive per il terzo millennio, n. 15, Giugno 2003
- GOLINELLI G.M., "Per una imprenditorialità senza frontiere. Raffronti socio-economici, culturali e formativi nella macro regione delle Alpi occidentali in aree transfrontaliere. Prospettive per il terzo millennio", in *Sinergie*, Rapporti di Ricerca, n.15, 2003
- GOLINELLI G.M., ESPOSITO DE FALCO S., "Rischio ed etica tra Pubblica Amministrazione

- ed imprese: un'introduzione", in *Sinergie*. Rapporti di ricerca, n. 30, 2009
- HEGEL F., *La scienza della logica*, Utet, Torino, 2010
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, "La presenza dei migranti nelle città metropolitane", http://www.integrazionemigranti.gov.it/Attualita/Approfondimenti/Pagine/La-presenza-dei-migranti-nelle-citta-metropolitane_2019.aspx
- MINNETTI F., "L'introduzione e la crescente rilevanza dei profili etici nell'offerta di prodotti finanziari da parte delle imprese bancarie italiane", in *Studi e Note di Economia*, n. 2, 2004
- NUSSBAUM M., "Creating Capabilities. The Human Development Approach. Cambridge", MA: Harvard University Press, Tr. it. "Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil", Bologna, il Mulino, 2012
- REYNERI E., "L'immigrazione extracomunitaria in Italia: prospettive, caratteristiche, politiche, in *Polis*, V, 1991
- SARLI, A., *Le competenze interculturali delle persone con background migratorio una risorsa da comprendere e valorizzare*, Fondazione ISMU, Luglio, 2017, http://www.ismu.org/wp-content/uploads/2017/08/Sarli_Paper_Competenze-interculturali_luglio-2017.pdf
- SEN A., "La libertà individuale come impegno sociale", Laterza, 1997
- SEN A., "Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia", Mondadori, 2001
- SINGER P., SIRIANNI C.A., *La corporate governance nelle imprese bancarie*, Giappichelli, Torino, 2018, pp. 214-218
- TESTA M., PELLICANO M., *Mobile Transactions: a powerful channel to drive financial inclusion. Evidence from Kenya: M-PESA Model*, in "Marketing management in Africa", edited by G. Tesar, S.W. Anderson, H. Traore, and J. Graff Routledge, London (UK), 2018
- TESTA M., Valore economico, costo dei capitali e finanza etica, Giappichelli, Torino, 2011
- UNIONCAMERE, Immigrati: su 7.900 Comuni, solo 400 non hanno aziende guidate da imprenditori stranieri, comunicato stampa, <https://www.infocamere.it/documents/10193/114876492/Immigrati+su+7.900+Comuni%2C+solo+400+non+hanno+aziende+guidate+da+imprenditori+stranieri/a870a067-3c04-4b46-a883-fc07de5aaa20?version=1.0>
- ZAMAGNI S., "L'economia civile come berillo intellettuale", in Becchetti L., Bruni L., Zamagni S., *Economia civile e sviluppo sostenibile. Progettare e misurare un nuovo modello di benessere*. Ecra, Roma, 2019
- ZANFRINI L. "Il quadro delle ricerche sugli stranieri immigrati in Italia", in *Sinergie*, Rapporti di Ricerca, Gli immigrati stranieri nel Lazio: problemi occupazionali ed integrazione economica, n. 12, Dicembre 2002
- ZANFRINI L., *Leggere le migrazioni. I risultati della ricerca empirica, le categorie interpretative, i problemi aperti*, Milano, Angeli, 1998

SEZIONE 3

Ristrutturazione, pianificazione e controllo

(A CURA DI GIUSEPPE SANCETTA)

INTRODUZIONE:

I PROCESSI DI RISTRUTTURAZIONE NEL GOVERNO DELL'IMPRESA

Giuseppe Sancetta¹

Ho conosciuto il Prof. Gaetano Maria Golinelli durante l'esame orale di Tecnica Industriale e Commerciale quale studente della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Roma "La Sapienza". Avevo sostenuto la prima parte della prova con la Prof.ssa Daniela Venanzi che mi aveva posto numerose domande puntuali. Subito dopo, mi chiamò il Professore dicendomi: *"la Dott.ssa Venanzi le ha messo 28; se vuole, può continuare con me per alzare o per abbassare"*. Avendo la media molto alta, risposi: *"grazie Professore, vorrei continuare"*. Il Professore mi chiese la differenza tra le matrici del Boston Consulting Group e della General Electric e la compatibilità finanziaria delle modifiche strutturali. La valutazione conclusiva fu trenta.

Dopo la laurea, iniziai a collaborare con il Prof. Leonardo Petix e, quindi, ebbi alcune occasioni d'incontro con il Prof. Golinelli. Quando il Prof. Petix, con mio grande dispiacere, iniziò ad ammalarsi chiese al Prof. Golinelli di seguire me e Maria Antonella Ferri nella prosecuzione della nostra carriera (eravamo ancora ricercatori universitari). Iniziai, dunque, una nuova fase del mio percorso, conobbi meglio tutti gli allievi romani del Professore ed ebbi occasione di partecipare, oltre che a numerosi Convegni, anche a interessanti momenti di riflessione scientifica e piacevoli iniziative anche goliardiche (è difficile dimenticare le cene natalizie organizzate anche con il significativo contributo della Signora Simona). In una di queste cene, quando ero già professore associato, il Professore mi disse: *"Peppe hai pensato ad affrontare una tematica ad ampio respiro?"* ed io risposi: *"sì Professore, ho un'idea che vorrei sottoporle; preparo uno schema e glielo porto in Dipartimento"*.

Sottoposi al Professore uno schema, articolato in capitoli e paragrafi, su un tema che mi interessava particolarmente: gli *intangibles* e le *performance* dell'impresa. All'inizio, raccolsi scarso entusiasmo; anzi, Egli mi disse: *"questa immaterialità che tu ami tanto e che io detesto"*. Avendo ulteriori occasioni di interlocuzione, il Professore sembrò più interessato al tema di talché iniziai il mio percorso elaborativo e, a conclusione del volume, discutemmo in ordine ai principali spunti di riflessione e alle evidenze emerse dalla ricerca empirica.

Ciò premesso, la *track* che devo introdurre ha come oggetto il tema della ristrutturazione delle imprese. Ristrutturazione che sconta il concetto di struttura, formata da un nucleo centrale – complesso di capacità di carattere mercatistico, organizzativo e imprenditoriale – e da componenti più periferiche². I processi di ristrutturazione divengono necessari in

caso di inefficacia dell'azione di governo. Inefficacia che può attenere all'incapacità di interpretare, correttamente, le tendenze evolutive del contesto nel quale opera l'organizzazione imprenditoriale con effetti negativi in termini di progressiva perdita di competitività. In tali situazioni, diviene necessario:

- ridefinire le traiettorie strategiche dell'impresa in una prospettiva coerente con lo scenario di riferimento;
- individuare una nuova struttura contraddistinta da una differente legge dei cambiamenti di stato;
- redigere un piano industriale caratterizzato, tra l'altro, oltre che dall'individuazione delle anzidette linee strategiche, nonché delle connotazioni della nuova struttura progettata, anche dai correlati riflessi numerici di natura economica, patrimoniale e finanziaria e dall'identificazione di appropriati meccanismi di aggiustamento in grado di favorire il processo di ristrutturazione in caso di mutamenti esterni rispetto alle previsioni formulate.

In sostanza, i processi di ristrutturazione si fondano su cambiamenti significativi di natura strategica, organizzativa e finanziaria. In tale ambito, è opportuno richiamare una distinzione dottrinale rilevante tra: ristrutturazioni fisiologiche, guidate dalla ricerca di migliori *performance* economico-finanziarie dirette a eliminare eventuali differenziali negativi rispetto ai concorrenti oppure a sfruttare potenzialità non ancora pienamente valorizzate; ristrutturazioni patologiche, motivate da uno stato di crisi e talora favorite dalle pressioni esercitate dai sovra-sistemi tra i quali, in tale ambito, rileva quello finanziario³.

Il tema delle ristrutturazioni, soprattutto patologiche, delle organizzazioni imprenditoriali è di grande attualità in conseguenza della crisi che ha caratterizzato negli ultimi anni e, tuttora, contraddistingue lo scenario economico nazionale. Sono, purtroppo, molto numerosi i casi di imprese che hanno fatto ricorso a strumenti di composizione della crisi di diversa natura (piani attestati *ex art.* 67, comma 3, lett.d), l.f., accordi di ristrutturazione *ex art.* 182-bis l.f. e concordati preventivi *ex art.* 160 e segg., l.f.) o, addirittura, sono state dichiarate fallite. Seppure i contributi del Prof. Gaetano Maria Golinelli non hanno avuto come oggetto, se non con rare eccezioni, la ristrutturazione delle imprese⁴, contengono, comunque, spunti utili per interpretare, correttamente, il fenomeno. A tale proposito, non si possono non richiamare gli studi sull'approccio sistemico al governo dell'impresa nei quali viene evidenziato che l'organo di governo tende a perseguire la finalità prioritaria della sopravvivenza dell'organizzazione tentando di soddisfare le aspettative dei sub-sistemi di

³ Cfr. GOLINELLI G.M. (2010), *Viable System Approach (VSA). Governing Business Dynamics*, CEDAM, Padova, pp. 318-319.

⁴ Cfr., a titolo esemplificativo, GOLINELLI G.M. (1980), *Vita crisi e ristrutturazione di un gruppo industriale pubblico. Volume I. La vicenda dell'EGAM*, Giuffrè, Milano; GOLINELLI G.M. (1986), "Il costo economico standardizzato nel quadro della azione di risanamento dell'impresa di trasporto pubblico" in *Sinergie* n.10, pp. 87-90; GOLINELLI G.M. (1991), "Continuità e rinnovamento come struttura e ristrutturazione" in AA. VV., *Continuità e rinnovamento negli studi di economia aziendale*, Atti del Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale, Pisa 11-12 ottobre 1990, Vol. XIII, Ed. CLUEB, Bologna; GOLINELLI G.M., VAGNANI G. (2003) "Crise et gouvernance de l'organisation" in FROELICHER T. e WALLISER BJORN (a cura di), *La métamorphose des organisations. Design organisationnel, créer, innover, relire*, L'Harmattan.

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - "Sapienza" Università di Roma; e-mail: giuseppe.sancetta@uniroma1.it

² "La centralità del concetto di "struttura" appare del resto evidente ove si rifletta all'uso continuo che è stato e viene fatto della nozione di "ristrutturazione"; nozione questa che sconta la corretta definizione del concetto di struttura" Cfr. GOLINELLI G.M. (1988), *Struttura e governo dell'impresa*, CEDAM, Padova, pag.X.

livello L-1 e i sovra-sistemi di livello L+1⁵. In altre parole, l'attività dell'organo di governo è di sostanziale mediazione tra tali aspettative e di ricerca di consonanza e, se possibile, di risonanza con il contesto. Ecco, quindi, che i fenomeni di crisi d'impresa possono essere interpretati come conseguenza di un'incapacità dell'organo di governo di sviluppare condizioni di consonanza con il contesto per effetto di condotte miopi, magari orientate alla ricerca di relazioni diadiche contraddistinte da una prospettiva limitata. In altre parole, le situazioni di crisi derivano da una lettura inappropriata delle tendenze evolutive dello scenario nel quale l'impresa opera che influenza, negativamente, le probabilità di sopravvivenza dell'impresa. Gli anzidetti limiti sono, sovente, dovuti alla dotazione di schemi interpretativi⁶ inadeguati di talché il superamento della crisi può richiedere interventi di ampia portata e, talora, anche sostituzioni e/o affiancamenti di manager con posizioni apicali. Vi sono, quindi, situazioni di crisi nelle quali, per assicurare la continuità aziendale, è necessaria discontinuità manageriale. E proprio la continuità aziendale è un concetto che ha assunto rilievo anche nell'ambito della normativa prima con l'introduzione, a decorrere dal 2012, dell'art.186-bis l.f. che regola il concordato con continuità aziendale al fine di favorire il superamento di situazioni di crisi ed evitare la dissoluzione delle imprese e i conseguenti processi di liquidazione atomistica e, in seguito, con la valorizzazione del medesimo strumento all'interno del Codice della Crisi. Codice della Crisi che introduce notevoli cambiamenti alla cornice normativa nazionale prevedendo le procedure di allerta, sinora assolutamente sconosciute al nostro ordinamento, abolendo il termine fallimento e sostituendolo con il termine liquidazione giudiziale e modificando ulteriori aspetti del diritto della crisi.

Come osservato, la novità assoluta del Codice della Crisi è l'introduzione delle procedure di allerta motivata dall'esigenza di prevenire la manifestazione delle crisi e salvaguardare la sopravvivenza delle imprese. Tale esigenza, la salvaguardia della sopravvivenza delle imprese, è implicita anche in altri strumenti che, al contrario di quelli di allerta, sono di natura giudiziale ossia il concordato preventivo. Il Codice della Crisi valorizza il concordato con continuità aziendale prevedendo, accanto alla continuità diretta, ossia la prosecuzione dell'attività in capo al debitore, anche la continuità indiretta ovvero lo svolgimento dell'attività in capo a un terzo distinto dal debitore. Si tratta di un approccio interessante in quanto la continuità è concepita non dal punto di vista soggettivo (debitore), ma oggettivo (azienda) e coerente con gli studi aziendalistici in base ai quali l'orientamento alla sopravvivenza delle organizzazioni imprenditoriali prescinde dalla proprietà del capitale e delle attività operative. Un altro aspetto del Codice della Crisi che può essere opportuno richiamare è la limitazione dei diritti dei creditori a beneficio di tutti gli *stakeholders* in quanto coerente con una visione istituzionale dell'impresa nella quale rilevano una pluralità di interessi. Al riguardo, si possono citare, tra l'altro, l'art. 47 che attribuisce al Tribunale di potere di verificare la fattibilità economica del piano concordatario e l'art.

⁵ Cfr. il primigenio contributo sull'approccio sistemico vitale ossia GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Volume I. L'impresa sistema vitale*, CEDAM, Padova, pp.205 e segg.

⁶ Il concetto di schema interpretativo richiamato è trattato, tra l'altro, in BARILE S. (2009), *Management Sistemico Vitale. Scelte e decisioni in ambito complesso*, Giappichelli, Torino; BARILE S., SANCETTA G., SAVIANO M.L. (2015), *Management. Volume I. Il modello sistemico e le decisioni manageriali*, Giappichelli, Torino, pp. 202 e segg.; BARILE S., SANCETTA G. (2018), *Management*, Giappichelli, Torino, pp. 172 e segg.

86 che prevede una moratoria di due anni per il pagamento dei debiti privilegiati. Anche il progressivo aumento d'importanza della continuità all'interno del concordato preventivo riflette una crescente attenzione verso le aspettative di altri soggetti oltre ai creditori. Del resto, la tutela del creditore è esclusiva quando le procedure sono liquidatorie e il soddisfacimento si realizza tramite il patrimonio della società. Il concetto di valore dell'impresa, invece, è molto più ampio in quanto presuppone la continuità aziendale e, dunque, il contributo di una pluralità di *asset* che non sono di esclusiva proprietà dell'imprenditore (individuale o collettivo), ma condivisi con una pluralità di soggetti (dipendenti, fornitori e clienti). I flussi economici e/o finanziari derivano, invero, non soltanto dai beni patrimoniali di proprietà dell'imprenditore, ma da altro. Questa tendenza si è molto accentuata negli ultimi decenni, come può riscontrarsi anche da una disamina dei dati contabili e di quelli di mercato delle imprese quotate. L'accrescimento del rapporto *Price to Book Value* che si è manifestato nella maggior parte dei mercati finanziari dei Paesi più sviluppati deriva da proprio questi fattori. La complessità del contesto e la conseguente molteplicità dei percorsi attivabili dalle imprese – a partire da una determinata struttura (statica) – dà la possibilità di valorizzare al massimo i rapporti con le entità sistemiche terze ottenendo valori più elevati. Invero, in contesti semplici, nei quali i percorsi degli imprenditori sono lineari, la capacità di movimento della struttura è limitata; viceversa, in contesti complessi, le traiettorie che possono seguire gli imprenditori sono innumerevoli e difficilmente individuabili di talché una medesima struttura può generare un numero di sistemi assai elevato. La valorizzazione della continuità aziendale all'interno delle procedure di concordato preventivo riflette, quindi, da un lato, la consapevolezza di una più elevata complessità del contesto, dall'altro, un'interpretazione dell'impresa come *institution* e, quindi, l'esigenza di salvaguardare, oltre ai creditori, anche altri soggetti. Tale concezione è, peraltro, pienamente coerente con le connotazioni delle attuali organizzazioni imprenditoriali nelle quali il valore è un concetto che, difficilmente, può essere circoscritto alla proprietà di attività materiali, immateriali e finanziarie e, viceversa, risulta, sovente, dalla condivisione di capacità e competenze di natura intangibile con altri soggetti. In altre parole, con il passare del tempo, per effetto della crescente rilevanza di capacità e competenze immateriali, il valore d'impresa è sempre meno connesso con la struttura e sempre di più con il sistema.

A questo punto, può essere utile richiamare i contenuti dei contributi rientranti all'interno della nostra *track*.

Il saggio elaborato da Giuseppe Bertoli e Alberto Falini, intitolato "La vicenda dell'EGAM: gli errori da non ripetere e altri insegnamenti per le ristrutturazioni" riprendendo anche i contenuti del contributo del Prof. Gaetano Maria Golinelli *Vita, crisi e ristrutturazione di un gruppo industriale pubblico. Volume I. La vicenda dell'EGAM*⁷, sottolinea che l'evoluzione delle regole concernenti la crisi della grande impresa e alcuni elementi emergenti dall'attuale crisi di grandi gruppi, evidenziano la reiterazione di comportamenti e di norme nelle quali il ruolo economico dell'impresa è stato variamente subordinato ad altre istanze, presuntamente sociali, dimenticando il vincolo dell'economicità dell'impresa che costituisce il fondamento della legittimazione sociale della stessa.

⁷ *Op. cit.*

Secondo gli autori, il perseguimento della finalità istituzionale della sopravvivenza a lungo termine – “*basata sulla capacità a generare valore attraverso la creazione di vantaggi competitivi difendibili ed il più possibili duraturi nel tempo*” (Golinelli, 2017, p. 78) – è dirimente e non appare posponibile ad altre finalità, quantunque comprensibili, pena lo snaturamento del sistema impresa o la perdita della sua vitalità.

Il saggio elaborato da Maurizio Dallochio e Alberto Tron, intitolato “Le operazioni di ristrutturazione del debito in Italia: note economico-aziendali a margine di una rassegna diacronica delle principali ricerche empiriche svolte negli ultimi anni” riprende i risultati delle principali ricerche empiriche condotte dagli autori sulle crisi d’impresa nelle ultime annualità. Con riferimento ai sintomi di allerta, il saggio mostra indicazioni e implicazioni accademiche e manageriali di rilievo, in ordine all’importante obiettivo della tutela del valore dell’impresa in un’ottica economico-aziendale. L’obiettivo della salvaguardia dell’impresa nell’ambito di situazioni “fisiologiche” di crisi consente di raggiungere – nella maggior parte dei casi – risultati assai migliori, sia sotto il profilo dell’efficienza che di quello della soddisfazione del ceto creditorio, di quelli conseguibili all’esito di una procedura di composizione concordata della crisi. È opinione diffusa, nella dottrina economico-aziendale ed anche in parte di quella giuridica, che la rinegoziazione privatistica sia la risposta più idonea che si possa fornire ad una crisi aziendale, se tempestivamente affrontata, in considerazione dell’inefficienza nei costi, diretti e indiretti, connessi alle procedure fallimentari e all’esito, non sempre favorevole per i creditori, delle stesse.

Il saggio elaborato da Alessandro Danovi, intitolato “Il concordato preventivo quale strumento di ristrutturazione. Alcuni dati empirici prima della riforma”, evidenzia che i dati risultanti dalle indagini condotte, pur con tutti i limiti correlati alle caratteristiche dei campioni costruiti, consentono di formulare alcune considerazioni sull’utilizzo in Italia dei concordati preventivi. In particolare, le ricerche in questione mostrano che il concordato è stato impiegato soprattutto con obiettivi liquidatori, anche se, dopo le modifiche normative del 2012, ne è aumentato l’utilizzo con finalità di risanamento. Sotto questo profilo, i dati empirici mostrano che le imprese orientate al risanamento sono spesso quelle che presentano dati di partenza (relativamente) migliori e maggiori dimensioni. A livello nazionale, spesso, i concordati sono stati omologati poiché creditori e organi della procedura hanno condiviso la realizzabilità della proposta formulata dal debitore. Il principale limite rimane la fase di successiva all’omologazione in quanto sono scarsamente numerosi i concordati eseguiti nei termini e molti di quelli in corso di esecuzione vengono a collocarsi in una sorta di limbo, non avendo i creditori particolare interesse a chiederne la risoluzione. Per quelli eseguiti, le percentuali promesse sono rispettate nella continuità e solo parzialmente nei concordati liquidatori.

Il saggio elaborato da Alessandro Gennaro, dal titolo “Rischio di insolvenza e assetti patrimoniali: misure risk based per la gestione della crisi d’impresa”, è diretto a qualificare e quantificare i presidi che l’impresa deve approntare per minimizzare il rischio di insolvenza. Tali presidi indicano la dotazione finanziaria che, per provenienza e per utilizzo, consente di assorbire gli squilibri finanziari che caratterizzano le crisi aziendali. Il contributo offre spunti di riflessione interessanti sia in ordine alla prevenzione dell’insolvenza, attraverso la misurazione della probabilità della stessa e delle risorse necessarie a fronteggiarla, che al

trattamento adeguato delle crisi aziendali consentendo di verificare che i piani di risanamento siano caratterizzati dalla piena sostenibilità finanziaria.

Il saggio elaborato da Giuseppe Sancetta e Fulvio Boldregghini, intitolato “La ristrutturazione aziendale nella complessità intersistemica” è diretto a indagare il processo di ristrutturazione all’interno delle dinamiche intersistemiche in modo da tentare di comprendere la complessità delle relazioni e delle interazioni che si instaurano tra l’impresa in stato di crisi e i sovra-sistemi di riferimento. Le evidenze empiriche mostrano che, nonostante notevoli sforzi, il ritorno alla creazione del valore d’impresa risulta ancora essere un percorso lungo, difficile e problematico. Le ristrutturazioni aziendali evidenziano ancora significative criticità nella fase dell’implementazione del piano. Il mancato coordinamento di tutti gli attori (interni ed esterni) coinvolti nei processi di ristrutturazione rappresenta la difficoltà principale che vede nella dilatazione delle tempistiche programmate la sua massima espressione con conseguenze economiche notevolmente pregiudizievoli. Si prospetta, quindi, l’esigenza di un approccio diverso e innovativo in grado di attenuare le debolezze/inefficienze testé tratteggiate. Esso potrebbe prendere spunto dal filone di studi della gestione dei progetti (Project Management), che vede nella pianificazione e nella gestione delle attività di tutti i soggetti coinvolti uno dei suoi punti di forza. Tuttavia, occorre, preliminarmente, individuare il complesso di pressioni che il contesto tende ad esercitare sul sistema impresa durante il suo percorso di risanamento, analizzando attentamente tutte quelle influenze che tendono a regolarne la dinamica.

Il saggio elaborato da Sergio Silvestrelli e Aldo Bellagamba, intitolato “Ristrutturazione del “business model” nelle PMI tra sviluppo economico e crisi: il caso del settore produttivo dei mobili” è diretto ad analizzare l’evoluzione delle strutture delle PMI del settore mobiliario italiano, con particolare riferimento alle scelte tra *make or buy*. Esso sottolinea la complessità del problema della crescita della dimensione aziendale. Invero, da un lato, molti studiosi, consulenti e *policy maker* hanno segnalato la necessità di un aumento dimensionale delle imprese quale presupposto per ottenere un vantaggio competitivo in contesti di mercato sempre più globali, dall’altro, è stata dedicata un’attenzione inadeguata ai rischi connessi a processi di crescita dimensionale mal gestiti. Per quanto attiene alle imprese appartenenti al settore oggetto d’indagine, non sembra che possano beneficiare in modo significativo di strategie di crescita dimensionale; invero, la capacità competitiva risulta influenzata non tanto dall’efficienza produttiva, quanto dall’efficacia di altre attività gestionali, come ricerca e progettazione di prodotti originali, politica di comunicazione, marca industriale, distribuzione commerciale, adozione di sistemi di ICT. Altro aspetto di rilievo è legato all’evoluzione della sub-fornitura che ha superato i confini dei distretti italiani creando “catene del valore” internazionali seppure si tratta di un fenomeno meno diffuso rispetto ad altre economie avanzate (es. USA e Germania). Conclusivamente, il saggio sottolinea che, qualunque sarà la strategia di *outsourcing* realizzata dalle PMI, se non si formerà una classe imprenditoriale moderna (più competitiva) e non verranno create condizioni esterne favorevoli, il settore mobiliario italiano difficilmente potrà iniziare un nuovo *trend* di sviluppo tecnico-economico.

LA “VICENDA DELL’EGAM”: GLI ERRORI DA NON RIPETERE E ALTRI INSEGNAMENTI PER LE RISTRUTTURAZIONI

Giuseppe Bertoli¹ - Alberto Falini²

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. La ristrutturazione (non riuscita) dell’EGAM. – 3. Gli interventi pubblici nella crisi della grande impresa (cenni). – 4. L’attualità del contributo di Gaetano Golinelli: spunti di riflessione. – 4.1. *Disponibilità di risorse finanziarie e risanamento aziendale*. – 4.2. *Sopravvivenza senza economicità e dinamiche concorrenziali*. – 4.3. *Strategie di risanamento e orizzonte temporale degli stakeholder*. – 5. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

Nella sua proficua carriera di studioso, Gaetano Golinelli ha sempre manifestato grande attenzione e acuto interesse per i *problemi reali* delle imprese. A ciò non sono probabilmente estranee le esperienze professionali e anche manageriali maturate nel corso degli anni. Nel 1976, ad esempio, nel periodo di maggiore crisi dell’EGAM, l’Ente autonomo di gestione per le aziende minerarie e metallurgiche, venne nominato Presidente dell’Azienda Minerali e Metalli Italiani Sarda, la più importante e la più difficile delle aziende del gruppo, con oltre 1.300 dipendenti e un fatturato di 70 miliardi di lire. Durante il suo mandato, che coincise anche con il suo insegnamento all’Università di Cagliari, in un contesto difficilissimo, vennero impostati e realizzati i provvedimenti necessari per il risanamento di tale impresa, della quale rimase ai vertici sino alla fine del 1978, allorché essa venne incorporata nella SAMIN, caposettore dell’ENI per le attività metallurgiche.

L’incarico in una realtà di rilievo del sistema delle Partecipazioni Statali gli permise, fra l’altro, di seguire da vicino “una delle vicende più tristi dell’industria italiana a gestione pubblica”, sulla quale qualche anno dopo darà alle stampe un volume importante: *Vita, crisi e ristrutturazione di un gruppo pubblico. La vicenda dell’EGAM*. L’opera ricostruisce e analizza le varie fasi della vita dell’Ente “nel tentativo di individuare i motivi di fondo che hanno portato prima alla situazione di dissesto e poi, in alternativa ad altre soluzioni che avrebbero diversamente condizionato e impostato il problema del recupero delle aziende controllate dall’Ente, al suo scioglimento” (p. III).

Crediamo di non errare nel ritenere che l’esperienza manageriale vissuta in prima persona e lo studio della “vicenda dell’EGAM” abbiano influenzato non poco il pensiero di Gaetano Golinelli in tema di ristrutturazioni aziendali. La lucida disamina di tale vicenda è valsa infatti anche “ad offrire importanti conferme di alcuni, pochi, principi di governo imprenditoriale, semplici nella sostanza, ma di importanza fondamentale nel caratterizzare la

grande impresa e il vasto raggruppamento d’imprese come forme organizzative della produzione sociale” (p. V).

In questo contributo in Suo onore, intendiamo riprendere alcuni messaggi di fondo in tema di ristrutturazioni aziendali desumibili dall’“imponente caso clinico”, come Golinelli stesso lo definì, con l’obiettivo di evidenziarne la perdurante attualità, pur in un contesto notevolmente diverso da quello degli anni Settanta del secolo scorso. A tal fine, dopo una sintetica ricostruzione della “vicenda dell’EGAM”, tratteremo brevemente il tema degli interventi pubblici finalizzati al risanamento della grande impresa, per poi evidenziare gli insegnamenti che dallo studio di Gaetano Golinelli possono trarsi con riferimento alla procedura dell’amministrazione straordinaria, appositamente concepita per fronteggiare la crisi dei grandi complessi aziendali.

2. La ristrutturazione (non riuscita) dell’EGAM

Nel 1956, con l’istituzione del Ministero delle Partecipazioni statali, il Legislatore stabilì che tutte le partecipazioni pubbliche fossero inquadrare “in enti autonomi di gestione, operanti secondo criteri di economicità”. In questo contesto, con il D.P.R. 574/1958, nacque l’EGAM, concepito al fine di gestire imprese attive nei settori minerario e metallifero. Rimasto per anni non operativo, il destino dell’Ente mutò, dapprima nei fatti, con l’affidamento in mandato fiduciario (tra il 1971 e il 1972) di varie società operanti al di fuori dell’ambito istituzionale di riferimento³, e poi – sempre nel 1972 – sul piano normativo con il riconoscimento giuridico all’ampliamento dell’oggetto sociale⁴.

Nel 1973, dette società vennero trasferite all’EGAM in via definitiva, segnando così la fine del disegno organico di specializzazione alla base della nascita dell’Ente. Questo acquisì in tal modo natura polisettoriale, presente in tre settori fondamentali: minerario-metallurgico (metallurgia dei metalli non ferrosi, mediante AMMI e collegate); siderurgico (con particolare riferimento alla siderurgia speciale, tramite la Società nazionale Cogne); meccanico (specie meccanica tessile, attraverso Cognatex, Nuova Sangiorgio e poi di altre imprese private). A ciò si accompagnò un rilevante incremento dei fondi conferiti dallo Stato, assommanti a 330 miliardi di lire (pari a circa 2,5 miliardi di euro attuali), da erogarsi fra il 1972 e il 1978.

Tale nuovo assetto fu essenzialmente motivato da esigenze di rilancio della politica mineraria e metallurgica, ma soprattutto di sostegno delle condizioni socioeconomiche dei lavoratori impiegati in imprese con performance economiche negative, stante il fallimento di precedenti tentativi di soluzione episodici.

La semplice aggregazione di imprese, caratterizzate da rilevanti perdite sistematiche, non produsse tuttavia alcuna ristrutturazione, anche in presenza della ricordata imponente dotazione finanziaria. Anziché un’azione di risanamento, gli anni dal 1973 al 1975 registrarono una crescita dimensionale incompatibile con un gruppo bisognoso di un’incisiva

¹ Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Brescia, e-mail: giuseppe.bertoli@unibs.it.

² Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Brescia; e-mail: alberto.falini@unibs.it.

³ Società nazionale Cogne e collegate, Azienda Minerali e Metalli Italiani (AMMI), e società di servizi del settore turistico e dei trasporti.

⁴ Con il D.P.R. 195/1972 venne stabilito che l’“Ente opera nei settori minerario e metallurgico nonché in quelli ad esso collegati da un rapporto di strumentalità, accessorietà e complementarietà”.

ristrutturazione (Golinelli, 1980, pp. 34-37). In quel torno di anni, l'EGAM realizzò oltre 150 acquisizioni di aziende, in genere in situazione pre-fallimentare e talvolta di blocco produttivo, più per motivi di ordine politico-sociale che economico, con un impiego stimato di oltre 171 miliardi di lire dei 330 di dotazione. Ne conseguirono un incremento dell'attivo nella misura dell'80%, una crescita dell'indebitamento del 100% e un aumento del numero dei dipendenti da 23.000 circa a oltre 34.000.

Nel 1975, con la nomina di un nuovo consiglio di amministrazione, la strategia dell'EGAM subì un significativo mutamento, a favore dell'adozione di una logica di ristrutturazione e di riconversione. Tuttavia, la situazione dell'Ente appariva devastata: l'incidenza degli oneri finanziari sul fatturato era pari al 22%, il peso del costo del lavoro al 40% e l'ammontare dell'indebitamento pari a circa 1.100 miliardi di lire (con patrimonio azzerato). Le nuove linee gestionali prevedevano il blocco delle acquisizioni, l'esclusione di ogni ulteriore azione di salvataggio e una politica di investimenti orientata alla razionalizzazione o allo sviluppo di iniziative imprenditoriali idonee al mantenimento dei livelli occupazionali: un fabbisogno finanziario di circa 1.250 miliardi di lire e un apporto di fondi pubblici di 1.056 miliardi di lire (dei quali 525 destinati alla contribuzione agli investimenti e la residua somma alla copertura delle perdite pregresse).

Il piano di risanamento – il cui merito è (oggi) di difficile apprezzamento per la mancanza di dati, benché appaia ragionevole nelle impostazioni di fondo, presentava il vincolo del reperimento di mezzi finanziari. La ricerca di tali mezzi, pure attraverso un possibile prestito obbligazionario, incontrò oggettive difficoltà, causate anche dall'impiego di fondi pubblici a sostegno degli investimenti degli altri due enti di gestione delle Partecipazioni Statali (IRI ed ENI). Queste difficoltà, alle quali si aggiunse l'impossibilità di far fronte a problematiche conseguenti all'azzeramento del capitale delle controllate, nel maggio del 1976 portarono alle dimissioni del Presidente dell'EGAM.

In luogo di un nuovo consiglio di amministrazione, a tali dimissioni fece seguito la nomina di un Commissario straordinario unico, il quale – pur in un quadro caratterizzato dalla mancanza di sostegno da parte del sistema bancario e dell'azionista Stato – presentò un articolato programma di rilancio produttivo. Quest'ultimo, fondato sullo scorporo dei settori siderurgico e meccanico e sulla riconduzione dell'EGAM all'originaria vocazione mineraria, contemplava un aumento del fabbisogno di fondi pubblici da 1.056 miliardi di lire, stimati sei mesi prima (maggio 1976), a 1.230 miliardi di lire.

Intorno a questo piano si sviluppò un articolato dibattito politico-economico, allargatosi ben presto all'intero sistema delle partecipazioni statali. Sempre sintetizzando al massimo, l'esito di tale dibattito condusse nel 1977 all'approvazione della legge sullo scioglimento dell'EGAM, con il conseguente trasferimento delle aziende operanti nel settore minero-metallurgico all'ENI, mentre quelle del meccano-tessile e del settore siderurgico passarono all'IRI. Tale soluzione venne giustificata con la presenza dell'ENI nel campo della prospezione geologica, della ricerca sottomarina e nella presenza all'estero (per i minerali non ferrosi), mentre per quanto riguarda l'IRI la motivazione venne individuata nella sua operatività nel settore siderurgico (Golinelli, 1980, p. 115).

Lo scioglimento e la liquidazione *ex lege* dell'EGAM hanno rappresentato un evento la cui importanza, oggi, può forse sfuggire, ma che deve invece essere rimarcata. In primo luogo, sono valse a sfatare “il mito di immortalità dell'impresa di rilevanti dimensioni”, tanto

più se pubblica. In secondo luogo, devono essere considerate “il primo tentativo di ristabilire per le partecipazioni statali regole di comportamento coerenti con le regole del mercato, in armonia con l'impostazione originaria del settore pubblico dell'economia” (Golinelli, 1980, p. IV).

3. Gli interventi pubblici nella crisi della grande impresa (cenni)

Ai tempi, alla legge di soppressione dell'EGAM vennero da più parti addebitate insufficienze, rilevandosi su vari aspetti un significativo scostamento dai principi delle procedure concorsuali. A questo riguardo, però, il nostro Autore ha avuto buon gioco nell'osservare che “la via di affidare alle procedure concorsuali di vecchio stampo l'epilogo della crisi di un gruppo di oltre 34.000 dipendenti, operante in settori di rilevante importanza per l'economia del Paese in regioni sovente depresse, non è da ritenere concretamente percorribile” (p. IV).

La procedura concorsuale a cui allude Gaetano Golinelli è naturalmente il *fallimento*⁵ la cui logica ispiratrice, nel disegno del legislatore del 1942, era quella non a caso denominata del “darwinismo economico”: eliminazione dal mercato dell'impresa insolvente e tutela incondizionata dei creditori (classe al proprio interno divisa, ma coagulata verso l'esterno dal comune interesse alla liquidazione del complesso aziendale e alla ripartizione dell'attivo). Questa visione era favorita anche dal fatto che la legge fallimentare era indirizzata all'imprenditore individuale e alle imprese di dimensione medio-piccola, ossia a fenomeni in cui spicca la dimensione privatistica e in cui i risvolti pubblicistici sono più sfocati (Bertoli, 2000, pp. 52-54).

Pur non essendo inimmaginabile (il ricordo della crisi del 1929 era in effetti ancora vivo), la crisi della grande impresa era un'evenienza non contemplata dalla legge fallimentare, essendo stata per essa approntata una speciale strategia di salvaguardia, fondata sull'intervento economico dello Stato. L'idea era dunque quella che la grande impresa non dovesse fallire e che, nel caso in cui quest'ipotesi si fosse profilata all'orizzonte, essa dovesse essere scongiurata con misure di politica economica prima ancora che normative.

Soprattutto a partire dagli anni '60, i profondi cambiamenti verificatisi nel contesto socio-economico hanno tuttavia reso tale logica sempre più inadeguata. Con la fine della fase di espansione del sistema produttivo italiano (che durava ininterrottamente dal dopoguerra), iniziò a serpeggiare la recessione e vennero sconvolti i preesistenti equilibri (Guatri, 1995, p. 264). A questo punto, l'incoerenza fra un disegno legislativo, ideato per risolvere la crisi delle imprese di dimensioni meno espanse, e la concreta realtà di una crisi che coinvolgeva sempre di più anche le imprese di grandi dimensioni e toccava interessi molteplici e configgenti, divenne lampante.

La scelta del legislatore fu allora, in una prima fase, ancora quella di rimuovere lo spettro della crisi della grande impresa mediante vari strumenti di salvataggio. Il primo provvedimento fu, nel 1971, la costituzione della GEPI, una società per azioni a capitale pubblico con il compito di ristrutturare e riconvertire imprese in crisi, ricollocandole sul

⁵ Com'è ben noto, il sistema comprendeva anche le procedure concorsuali cosiddette “minori” (amministrazione controllata, concordato preventivo e liquidazione coatta amministrativa), non applicabili al caso di specie.

mercato a risanamento avvenuto e liberando così i mezzi per nuovi interventi. Essendo stato tale obiettivo raggiunto assai raramente, verso la fine degli anni '70 la reazione pubblica al dilagare delle crisi aziendali si tradusse in una serie d'iniziative, fra le quali: la legge n. 675/1977, istitutiva del "fondo per la ristrutturazione e riconversione industriale"; la legge n. 787/1978, riguardante i "consorzi bancari per il consolidamento e la trasformazione in capitale dei debiti finanziari delle imprese in difficoltà"; la legge n. 63/1982, costitutiva della "Ristrutturazione elettronica SPA". A ciò si devono poi aggiungere alcuni interventi specifici, le c.d. "leggi fotografia", nonché una serie di salvataggi effettuati direttamente dagli enti di gestione delle partecipazioni statali (in particolare dall'EFIM e dall'EGAM).

La svolta decisiva, sul piano della normativa, fu quella apportata dalla legge n. 95/1979 (c.d. "Legge Prodi"), con la quale il legislatore prese finalmente atto della crisi irreversibile delle aziende di maggiori dimensioni, istituendo la procedura dell'amministrazione straordinaria con il fine di consentire la continuazione dell'esercizio della grande impresa o dei gruppi di imprese in crisi, in modo da salvaguardare i livelli occupazionali e favorire la riallocazione delle parti sane del complesso aziendale presso un nuovo soggetto imprenditoriale in grado di gestirle in modo produttivo (Falini, 2008). I cardini della legge in parola erano individuati nei limiti posti all'accesso (espressi in termini di esposizione debitoria e, in seguito, anche di numero dei dipendenti) e nella finalità conservativa realizzata a scapito dei creditori aziendali.

Nel corso degli anni '90, però, il bilancio dei primi lustri di applicazione della legge non appariva particolarmente lusinghiero, fondamentalmente a motivo del "disinvolt" utilizzo della procedura, finalizzato al mantenimento in vita di imprese del tutto decotte, prive di alcuna prospettiva di recupero. Tuttavia, ciò che contribuì al suo superamento fu imputabile soprattutto alle crescenti critiche rivenienti dalla Commissione Europea, secondo la quale la legge avrebbe generato una distorsione della concorrenza che, attraverso gli aiuti di Stato (600 miliardi di lire) e per l'ampiezza dei casi (oltre 300), consentiva la sopravvivenza di imprese non economiche (a scapito della concorrenza). Ancora più incisive furono le pronunce della Corte di Giustizia europea del 1998 e del 1999⁶, che decretarono l'incompatibilità della legge con le disposizioni in tema di aiuti di Stato. L'avvio di una procedura d'infrazione (la seconda, dopo quella del 1997) impresso la spinta decisiva all'abrogazione della legge e alla contestuale adozione di una nuova e assai più articolata disciplina, contenuta nel D. Lgs. 270/1999 (c.d. Prodi-*bis*).

Pochi anni dopo, l'esigenza di gestire il caso Parmalat⁷, fece sì che a detta procedura ne venisse affiancata un'altra. Il D.L. 347/2003 (c.d. Marzano) istituì infatti una procedura alternativa di amministrazione straordinaria, concorrente con la Prodi-*bis*. La Relazione al decreto ne riconduce le ragioni soprattutto agli obiettivi di garantire l'efficace ristruttu-

⁶ Corte di giustizia Europea, 1° dicembre 1998, causa Ecotrade-Altiforni e Ferriere di Servola; Corte di giustizia Europea 17 giugno 1999, causa Piaggio-Luftfahrt.

⁷ L'anno 2003 fu caratterizzato per Parmalat, società quotata, da una serie di eventi, a iniziare dai controlli CONSOB e dai mancati rientri dei prestiti contratti per terminare con la nomina di Enrico Bondi, da parte di Callisto Tanzi dietro pressione delle banche creditrici, il 15 dicembre. Il decreto recante "Misure urgenti per la ristrutturazione industriale di grandi imprese in stato di insolvenza", ridenominato "decreto Parmalat", e in seguito "decreto Marzano", dal nome dell'allora titolare del Dicastero delle Attività produttive, venne emanato il 23 dicembre e poi convertito, con significative modificazioni, nella legge n. 39 del 18 febbraio 2004.

razione della grandissima impresa in stato di insolvenza, di salvaguardare i creditori e di conservare l'avviamento aziendale. Tutti obiettivi reputati non efficacemente perseguibili con la Prodi-*bis*, in ragione della complessità delle fasi di apertura della procedura e dell'esistenza di una fase preliminare di osservazione, da parte dell'autorità giudiziaria, suscettibile di creare uno stato d'incertezza sull'avvio dell'amministrazione straordinaria. In base alla Marzano, infatti, l'ammissione alla procedura ha luogo in tempi rapidi, non – come accade nella Prodi-*bis* – al termine di un periodo di osservazione⁸.

Entrambi i provvedimenti sono stati oggetto di ripetute modifiche nel corso del tempo, talvolta con una logica *à la carte* (specie per la Marzano⁹), anche se, occorre osservare, la disciplina dell'amministrazione straordinaria non è rientrata nel disegno di riforma avviato con la recente modifica della legge fallimentare sfociata nel Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

Il bilancio dell'amministrazione straordinaria, nelle sue due varianti (Prodi-*bis* e Marzano), appare di difficile composizione, stante la molteplicità delle prospettive oggetto di analisi (soddisfacimento dei creditori, sopravvivenza delle imprese o di rami d'azienda, mantenimento dei livelli occupazionali), in assenza di dati approfonditi sul tema (talvolta nemmeno dati grezzi) e della modesta disponibilità di informazioni in ordine alle performance conseguite da altre procedure concorsuali (Danovi *et al.*, 2016 e 2018). Certamente non mancano esempi di successo (come nel caso della stessa Parmalat), così come alcuni studi evidenziano l'ottenimento di buone performance (Danovi e Falini, 2018).

4. L'attualità del contributo di Gaetano Golinelli: spunti di riflessione

Nelle pagine che precedono si è richiamata la vicenda dell'EGAM e sono stati tratteggiati i principali provvedimenti normativi adottati nel nostro Paese per la ristrutturazione della grande impresa. Nel presente paragrafo, l'obiettivo degli scriventi è richiamare alcune osservazioni espresse dal nostro Autore al fine di valutarne la possibile attualità con riferimento alla crisi della grande impresa e al correlato quadro normativo costituito dalla procedura di amministrazione straordinaria. In particolare, ci sembra interessante proporre alcuni spunti di riflessione relativi al legame fra:

- disponibilità di risorse finanziarie e risanamento aziendale;
- sopravvivenza senza economicità e dinamiche concorrenziali;
- ristrutturazione e orizzonte temporale degli stakeholder.

⁸ Da più parti è stata evidenziata la limitazione ai poteri dell'autorità giudiziaria previsti dalla normativa, in contrapposizione all'ampliamento dei poteri del Ministro delle attività produttive, al quale compete la facoltà di disporre della procedura, senza alcuna necessità di una preventiva verifica della possibilità di recupero dell'equilibrio economico dell'impresa. Le critiche si sono appuntate soprattutto sul fatto che determinate decisioni che incidono sui diritti soggettivi dei cittadini non dovrebbero essere discrezionalmente affidate alle decisioni degli organi politici (cfr., per tutti, Fondazione Aristeia, 2006).

⁹ Ci si riferisce alle modifiche che hanno abbassato i limiti dimensionali per l'accesso alla procedura, sia per quanto riguarda il numero dei dipendenti (scesi da 1.000 a 500) sia per il livello dell'indebitamento (ridotto da un miliardo di euro a 300 milioni). Ciò, nell'immediato, al fine di consentire l'ammissione della società Volare (poi confluita in Alitalia...).

4.1. Disponibilità di risorse finanziarie e risanamento aziendale

Con riferimento alla politica di acquisizioni poste in essere dall'EGAM dal 1972 al 1975, Golinelli osservava che *“Una così rilevante presenza (...) in situazioni di crisi d'impresa avrebbe potuto trovare fondamento solo nel caso in cui una lunga esperienza amministrativa dello staff direzionale (...) costituisse un'eccedenza di capacità imprenditoriale tale da poter essere distratta dal processo informativo decisionale correlato al perseguimento del fine istituzionale per essere destinata a interventi di ristrutturazione delle imprese acquisite. (...) È invece abbastanza evidente che (...) la più autentica risorsa di cui l'ente disponeva era costituita da una massa di capacità finanziaria, costituita essenzialmente nella forma di capacità di credito (...) derivante dalla presunzione dei finanziatori potenziali ed in particolare dal sistema bancario, che in ogni caso i fondi erogati sarebbero stati prima o poi recuperati come si trattasse di impiego in titoli di debito pubblico (ma a saggi d'interesse ben più attraenti)”* (1980, p. 42).

La rilettura della vicenda dell'EGAM evidenzia un disegno strategico (nei primi anni '70) che avrebbe potuto essere perseguito tenacemente e con alcune speranze di successo. Le risorse finanziarie di cui godette l'Ente furono tuttavia impiegate non già per la ristrutturazione delle società preesistenti (AMMI, AMMI Sarda, Cogne e Breda) – attività già assai difficile di per sé – ma per realizzare acquisizioni di società decotte con business tendenzialmente non correlati¹⁰. Con l'ovvia conseguenza, stante la (strutturale) limitatezza dei mezzi finanziari, di distruggere ragguardevoli risorse a carico della collettività, anche a considerare i soli dati antecedenti la soppressione dell'Ente e non tenendo conto degli altri oneri che, indirettamente, hanno gravato sulla collettività, attraverso il trasferimento delle società del gruppo a IRI ed ENI.

Il tema dell'insufficienza delle risorse finanziarie al fine della realizzazione di processi di ristrutturazione si è riproposto negli anni successivi. Già con la prima legge sull'amministrazione straordinaria era prevista la possibilità (art. 2), poi concretamente utilizzata, che il Tesoro dello Stato garantisse in tutto o in parte i debiti contratti con istituzioni creditizie dalle società ammesse alla procedura per il finanziamento della gestione corrente e per la riattivazione e il completamento di impianti, immobili e attrezzature industriali. La garanzia dello Stato e la lunghezza della procedura (nel suo testo originario, due anni prorogabili a tre, anche se non sono mancate eccezioni al riguardo) furono all'origine di svariati casi di insuccesso della prima legge Prodi. Gli interventi della Comunità Europea (sugli aiuti di Stato) determinarono l'abbandono della (o il minor ricorso alla) possibilità di tale garanzia (con la c.d. Prodi-bis e la c.d. Marzano) che, unitamente a periodi di esercizio più contenuti (12 mesi più proroghe), eliminarono tale problema (cioè la distruzione di risorse a carico dello Stato).

Venendo a tempi a noi più vicini, il tema si è riproposto con l'infinita vicenda di Alitalia, società che ha goduto di un relevantissimo sostegno da parte dello Stato nel corso del tempo. Dopo i risultati particolarmente negativi registrati nel 2008, la compagnia era stata

¹⁰ Come accaduto anche per l'EFIM (Bertoli, 2003), nell'EGAM “furono aggregati, a seguito di scelte in buona parte condizionate da esigenze di ordine sociale, organismi produttivi non solo dissestati ma operanti in settori scarsamente integrati e difficilmente integrabili in un gruppo che ha cercato invano, pur se con apprezzabile tenacia, una possibilità di riequilibrio” (AA.VV., 1979, p. 346).

ammessa alla procedura di amministrazione straordinaria e, nel dicembre dello stesso anno, ceduta a una nuova compagine (Compagnia Aerea italiana, CAI) costituita da una cordata di imprese eterogenee (l'acquisizione riguardava la c.d. “good company”, rimanendo il residuo nell'ambito della procedura). Nel 2014, Ethiad ha rilevato il 49% del capitale, riducendosi la quota di CAI al 51%. Nel maggio del 2017, Alitalia è stata ammessa (nuovamente) alla procedura di amministrazione straordinaria e, nei giorni in cui scriviamo, non è ancora chiaro il suo destino. Ciò che mette conto evidenziare è che Alitalia, dal 1974 al 2016, ha accumulato perdite (nette) per un ammontare superiore a 9 miliardi di euro¹¹. Gli oneri lordi cumulati a carico dello Stato sono stati pari a 10,6 miliardi di euro sino al 2017 (in euro 2017), la metà dei quali successivi al 2008, vale a dire dopo la “privatizzazione”. Qui vogliamo riferirci, in particolare, al prestito-ponte concesso ad Alitalia al momento del Commissariamento (maggio 2017), per un importo di 900 milioni di euro, a un tasso di interesse prossimo al 10%, per una durata di 26 mesi (oltre il limite dei sei mesi stabilito dalla Commissione Europea per gli aiuti di Stato), scadenti a fine giugno 2019 (scadenza poi cancellata con un decreto ministeriale approvato il 29 aprile 2019¹²). Considerando l'attuale situazione di Alitalia, che registra una posizione finanziaria positiva di oltre 500 milioni di euro (grazie ai biglietti aerei per la stagione estiva già venduti e con proventi incassati) ma con costi ancora da sostenere, non occorrono capacità divinatorie per ritenere che, in condizioni normali (ovverossia non di cessione), il prestito-ponte non potrà essere rimborsato, mentre è invece prevedibile una ricapitalizzazione.

Come per EGAM, per la quale le risorse a disposizione avrebbero dovuto essere impiegate per coltivare una ristrutturazione efficace (1972-75) – mentre mancavano per realizzare gli interventi del 1976-77 – anche per Alitalia i fondi (di ammontare assai significativo) consumati nel tempo avrebbero potuto essere impiegati: *a)* non focalizzandosi sul corto raggio, quando il lungo raggio rimaneva alternativa redditizia per compagnie tradizionali; *b)* avviando azioni di contenimento dei costi, considerata anche la dinamica dei vettori *low-cost* e la concorrenza esercitata dagli operatori ferroviari dell'alta velocità; *c)* privilegiando aggregazioni con altri operatori del settore.

4.2. Sopravvivenza senza economicità e dinamiche concorrenziali

L'attività minero-metallurgica, già prima del 1973, presentava un rilevante quadro di incertezze, tali da indurre gli operatori privati al progressivo disimpegno dal settore, tramite cessioni a holding pubbliche che realizzavano tali processi di investimento “in carenza di seria programmazione, per cui si generavano ampie possibilità di clientelismo e corruzione” (Cassese *et al.*, 1977, p. 137). Secondo questa logica, l'AMMI (poi confluita nell'EGAM) aveva rilevato le miniere di Monteponi e di Montevecchio da Montedison, contribuendo

¹¹ Si tratta di un importo espresso in euro 2017. Non tiene in considerazione i risultati del 2008, non essendo stato possibile ricostruirne il valore (cfr. Università Cattolica del Sacro Cuore, 2018).

¹² Nel momento in cui scriviamo, il decreto legge detto “Crescita” cancella il termine del 30 giugno 2019 per la restituzione allo Stato del prestito da 900 milioni di euro e autorizza il ministero dell'Economia a convertire in azioni della “newco Nuova Alitalia” la somma fino a 145 milioni di euro, costituita dagli interessi che Alitalia deve versare sul prestito. La norma è stata varata per accompagnare il progetto di salvataggio della compagnia con la cessione delle attività a una nuova società che avrebbe come soci le Ferrovie dello Stato altri partner.

al risanamento della cessionaria. Di ciò, in verità, era chiaramente consapevole la dirigenza dell'EGAM, quando avvertì che *“la razionale ristrutturazione del settore minerario italiano (...) dovrà essere affrontata dallo Stato con appositi provvedimenti tendenti a sollevare le aziende da oneri ad esse non pertinenti per la loro natura pubblicistica, sociale e infrastrutturale”*. La manifestazione tipica di situazioni di crisi da affrontare veniva individuata nelle *“miniere piombo-zincifere (...) a seguito della rinuncia, per l'eccessiva perdita di esercizio, delle concessioni da parte della Monteponi e Montevecchio”*¹³.

Se dunque l'EGAM, e prima ancora l'AMMI, con la dote finanziaria in allora disponibile, consentiva la sopravvivenza senza economicità delle imprese del Gruppo¹⁴ – grazie alle ricapitalizzazioni del socio, animato (in gran parte, a sottostimare) da finalità extraeconomiche – nondimeno, operando in settori aperti alla concorrenza, essa minava gli equilibri economici delle imprese private del settore, costrette a competere nel rispetto del principio di economicità. Gli operatori privati nazionali, nell'allora contesto settoriale, non sarebbero stati in grado di fronteggiare la crisi, generale di settore,¹⁵ in presenza di miniere in mano pubblica operanti diseconomicamente.

Nei tempi attuali, il tema dell'alterazione dei meccanismi concorrenziali, a ben vedere, si ripropone per le imprese ammesse all'amministrazione straordinaria. Le stesse, infatti, nel corso della fase di gestione della procedura, possono più facilmente perseguire gli equilibri economici alla luce: *a)* della più che probabile concessione della cassa integrazione, in grado di trasformare il costo del lavoro da fisso in variabile; *b)* della rideterminazione degli ammortamenti, grazie a nuove valutazioni dei cespiti ammortizzabili; *c)* della sterilizzazione degli oneri finanziari legati all'indebitamento pre-insolvenza.

Superato il precetto di Luigi Einaudi, secondo il quale la via giusta per uscire dalla crisi resta quella di “lasciar fallire coloro che non sono in grado di vivere”, in diversi paesi del mondo occidentale il salvataggio pubblico di organizzazioni economiche (in svariate forme, all'interno delle quali può essere fatto rientrare l'istituto dell'amministrazione straordinaria), viene giustificato con il principio *too big to fail*. Tale salvataggio, in altri termini, servirebbe a perseguire vari obiettivi (Benton, 2004) tra i quali si ricordano:

- il mantenimento del servizio e del ciclo produttivo;
- la salvaguardia del livello occupazionale;

¹³ EGAM (1972, p. 137 ss.). Golinelli (1980, p. 19) osserva al riguardo: *“Certo non c'è nulla da eccepire sulla validità delle precauzioni che in questa occasione il management dell'ente ritenne di dover prendere di fronte alla necessità indiscutibile di assoggettarsi ad oneri impropri evidenti”*. Tuttavia, tale appello, prosegue l'A., in mancanza *“di una rigorosa quantificazione e negoziazione con i pubblici poteri degli oneri impropri e delle contropartite ad essi corrispondenti (...) costituiscono un primo segno della non chiara identificazione delle modalità organizzative di perseguimento dei fini dell'Ente”*, il quale *“veniva in sostanza a costituirsi più come un'agenzia di spesa pubblica che non come un gruppo imprenditoriale”*.

¹⁴ Peraltro, Monteponi, dove svariate vicende, venne chiusa nei primi anni '90 e fa oggi parte del patrimonio storico-culturale e tecnico-scientifico del Parco Geominerario Storico e Ambientale della Sardegna. La miniera di Montevecchio fu chiusa nel 1991, dopo un'ultima occupazione dei pozzi da parte dei minatori.

¹⁵ Ci si riferisce alla struttura dell'industria mineraria-metallogica caratterizzata, a livello internazionale, da offerta crescente grazie al ritrovamento di ingenti masse mineralizzate in giacimenti coltivabili con metodi ad alta produttività (ubicati spesso in paesi a basso costo di manodopera), da un grado di concentrazione rilevante e in ulteriore aumento, con quotazioni internazionali su livelli stazionari. A livello nazionale, invece, si assisteva a uno sfruttamento di giacimenti senza azioni di ricerca e di rinnovamento tecnologico degli impianti, a un crescente costo del lavoro (superiore ad altri settori) e a una struttura dell'industria caratterizzata da aziende di limitate dimensioni.

- l'adempimento di un contratto per la difesa nazionale;
- la difesa di alcune capacità tecnologiche;
- la protezione del mercato nazionale dall'eventuale ingresso di aziende straniere;
- la prevenzione da un'eccessiva concentrazione settoriale;
- l'attenuazione di effetti negativi sui mercati finanziari;
- la limitazione di costi sociali ed economici.

Ora, con riferimento alle imprese assoggettate all'amministrazione straordinaria in base alla Prodi-bis¹⁶, si osserva che – nel ventennio intercorso dalla sua introduzione – sono stati ammessi alla procedura 122 gruppi, per un totale di 3.833 imprese e 66.705 dipendenti. Le analisi su tali dati evidenziano una media di 547 dipendenti per gruppo, una media di 200 dipendenti per impresa e una moda 228 dipendenti per gruppo. Al di là di casi particolari, alla luce di questi dati non pare possibile sostenere la ragionevole giustificazione del *too big to fail*, stante il modesto rilievo assunto dalla “impresa media” rispetto ai predetti fattori indicati da Benson. Ciò che invece pare indubbio è l'alterazione dei meccanismi competitivi che l'ammissione alla procedura di imprese con caratteristiche diverse da quelle per le quali essa venne originariamente concepita comporta in un sistema caratterizzato dalla significativa presenza di realtà di dimensioni medio-piccole.

In questa prospettiva, ci sembra di dover auspicare che la riforma dell'amministrazione straordinaria circoscriva l'accesso a tale procedura a imprese caratterizzate, oltre che da determinate caratteristiche, da una dimensione superiore rispetto a quella emergente in sede di applicazione della Prodi-bis. In tal modo, si giustificerebbe meglio l'alterazione del gioco competitivo (per le imprese concorrenti) con il principio del *too big to fail* (per il sistema economico).

4.3. Strategie di risanamento e orizzonte temporale degli stakeholder

La vicenda dell'EGAM, sia pure tratteggiata in termini del tutto sintetici, evidenzia comportamenti miopi da parte delle organizzazioni sindacali dei lavoratori e dell'azionista Stato, oltre che del management (in ordine a quest'ultimo, si veda la precedente nota 11).

Nel difficile contesto dei primi anni settanta, nei dibattiti sull'EGAM, i sindacati dei minatori sottolineavano “l'esigenza del rilancio di una politica mineraria” e che detto rilancio “non poteva prescindere da un concreto e organico intervento del pubblico potere” (Golinelli, 1980, p. 14). Tale esigenza trovò crescente accoglimento nelle forze politiche che, con la costituzione dell'EGAM, vollero appunto individuare – si deve ritenere – un soggetto al quale affidare non solo il coordinamento di alcune aziende, ma anche la realizzazione di una politica di intervento pubblico. Non v'è traccia, nella documentazione consultata, della valutazione da parte dei sindacati circa la capacità di EGAM (in termini di “mezzi tecnici e di forze organizzate, di tecnologia, di esperienza e di legami di mercato”) di realizzare gli obiettivi ambiziosi cui era deputata. Negli anni successivi al 1972, tali obiettivi (e le capacità necessarie per conseguirli) passarono progressivamente in secondo piano,

¹⁶ I dati sono reperibili all'indirizzo: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/impresa/vigilanza/amministrazione-straordinaria>. La procedura Marzano, più orientata alle imprese di maggiori dimensioni, ha coinvolto 28 gruppi, 250 imprese e un numero di 78.456 dipendenti. Alitalia, nell'ambito del Decreto Marzano, è stata oggetto di due procedure distinte e, quindi, conteggiata due volte sia pure per dimensioni diverse.

con l'avvio di una disordinata politica di innumerevoli acquisizioni di imprese decotte, già di fatto espulse dal mercato.

Tali acquisizioni vennero prioritariamente motivate da esigenze di salvaguardia dei livelli occupazionali o da motivi di complementarità economico-tecnica. Riguardo alle prime, Golinelli (1980, p. 42) evidenzia come esse siano state addotte *“anche quando si tratta di aziende di dimensioni assai limitate, ubicate in zone industrializzate del paese dove non infrequentemente è avvertita la scarsità di manodopera”*. In ogni caso, la realtà ha dimostrato come l'obiettivo della salvaguardia dell'occupazione, essendo slegato da vincoli di economicità e quindi non sostenibile, si è purtroppo rivelato del tutto effimero. In relazione ai motivi di complementarità economico-tecnica, il nostro Autore ne rileva la disinvoltura dell'affermazione *“come se il coordinamento interno a singole imprese conducesse in ogni caso a forme strutturali permanenti meglio idonee a garantire le condizioni di efficienza e sviluppo”*.

Anche con riferimento all'azionista Stato Gaetano Golinelli avanza osservazioni critiche, considerando che le ricordate operazioni di acquisizione avvennero *“secondo una logica diversa da quella economico-tecnica che sfugge alla competenza dello studioso di economia e gestione delle imprese industriali”*, con il *“mantenimento in vita di aziende condannate dalla loro inefficienza a scomparire dal mercato”*. Sarebbe tuttavia sommamente ingiusto imputare soltanto ai massimi organi dell'Ente la responsabilità di tutte le vicende narrate. Significherebbe, infatti, *“ignorare ancora una volta precise responsabilità della classe politica e facili e comodi comportamenti di forze sociali che nel giustificato tentativo di salvaguardare l'occupazione hanno avuto fortissime possibilità di influenza sulla stessa azione dei pubblici poteri. E significherebbe altresì ignorare quella che, come già osservato, è purtroppo una costante caratteristica della storia industriale del nostro Paese specie quando coinvolge le vicende delle imprese di vaste dimensioni che assurgono a configurazioni tipiche delle istituzioni manageriali. Ci riferiamo al fatto che troppo spesso queste istituzioni hanno difeso a denti stretti la loro prerogativa di governo e le leggi di mercato finché vi erano opportunità di reddito più o meno facilmente utilizzabili e non hanno esitato a dimenticare quelle leggi che quelle loro prerogative allorché, esaurite le opportunità di facile conseguimento di reddito piuttosto che affrontare complessi problemi di trasformazione hanno preferito scaricare sulla collettività il costo sociale della eliminazione dei residui di imprese ormai in preda al meccanismo distruttivo”* (Golinelli, 1980, pp. 55-56).

Astraendo dalla vicenda dell'EGAM, a noi pare che la subordinazione degli obiettivi di breve termine dei vari stakeholder rispetto a quelli di medio-lungo si sia purtroppo ripetuta nel corso del tempo. Con riferimento alle organizzazioni dei lavoratori, è sufficiente ricordare la decisione assunta dai sindacati nazionali, nell'aprile 2017, relativamente alla vicenda Alitalia. La compagnia, *in bonis* e privata, dopo aver registrato le consuete perdite, aveva approvato un piano industriale, nel quale la sopravvivenza sarebbe stata fondata – oltre che sull'apporto di ulteriori risorse da parte degli azionisti – su una serie di sacrifici a carico dei lavoratori, oggetto di successiva negoziazione sindacale. In questo contesto, i sindacati, dopo aver sottoscritto un pre-accordo¹⁷, sottoposero lo stesso a un referendum tra i lavoratori, referendum il cui esito si premise essere ritenuto vincolante. La bocciatura dell'accordo da parte dei lavoratori, determinando l'impraticabilità del piano, originò così

¹⁷ La narrativa è semplificata, considerando che vi furono organizzazioni sindacali che si erano già dissociate dall'accordo, altre che lo consideravano soddisfacente e altre ancora che lo sottoposero a referendum vincolante.

la successiva richiesta di ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria. Ora come allora, possiamo pertanto concludere, che per l'efficacia di un'azione di risanamento è richiesto, oltre a noti sacrifici, anche la responsabilità di una visione a lungo termine, pur nella consapevolezza che l'allungamento dell'orizzonte temporale è di solito meno gradito del riferimento al breve termine.

In relazione allo Stato, quanto in precedenza esposto evidenzia il ruolo critico che lo stesso ha svolto nella crisi della grande impresa. Quella dell'EGAM, negli anni dal 1972 al 1975, è la storia di una realtà utilizzata – di fatto – per perseguire esclusivamente il mantenimento dei livelli occupazionali, di imprese decotte, alcune delle quali già abbandonate da soggetti privati. I tempi sono certamente mutati rispetto ad allora (ed è intervenuta un' incisiva operatività delle norme restrittive sugli aiuti di Stato, oltre a una diversa concezione dell'intervento dello stesso nell'economia), ma la tentazione della politica di piegare l'impresa da motore dello sviluppo ad ammortizzatore sociale non è mai venuta meno.

Oggi come allora, si afferma talvolta la (superiore e assoluta) necessità del mantenimento dei livelli occupazionali, impiegando istituti originariamente concepiti per altra finalità. La sopravvivenza senza economicità, o comunque senza la prospettiva (ragionevole) di ritorno alla stessa, genera oneri a carico di terze economie, chiamate pro-tempore ad apportare risorse in funzione di supplenza. Con l'esclusione degli aiuti di Stato, le economie in discorso sono sovente rappresentate dai creditori (in misura variabile fra le diverse categorie). Mette conto però ricordare che, per l'ammissione all'amministrazione straordinaria, la norma richiede *“concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico delle attività imprenditoriali”* (art. 27 D. Lgs. 270/99), oggetto di valutazione discrezionale fondata su elementi oggettivi e certamente non arbitraria. L'amministrazione straordinaria è, inoltre, una procedura che tende a salvaguardare *“il ‘bene-impresa’ quale entità oggettiva distinta dall'imprenditore nella sua duplice valenza di fonte unitaria di produzione e di fattore di mantenimento dell'occupazione”* (Relazione al D. Lgs. 270/99). Ciò premesso, osservato che detta procedura ha una sua ragion d'essere in presenza di casi di insolvenze (e non di tutte, quindi) che rendano socialmente sostenibile questo sacrificio, ci si chiede quale sia il patrimonio *“industriale”* da salvaguardare di, ad esempio, società di distribuzione commerciale, istituti di vigilanza o call center che figurano nell'ambito delle società ammesse alla procedura nel corso degli anni?

Ancora, l'infinita vicenda di Alitalia (ad oggi non ancora conclusa) potrebbe prevedere un epilogo con il coinvolgimento di Ferrovie dello Stato, Poste e Tesoro (oltre ad altri operatori privati più o meno *“sospinti”*). In tale contesto, sfugge agli scriventi la strategicità per il sistema economico nazionale di una simile presenza pubblica (oggi come nel 2008¹⁸), specie considerando i risultati economici passati e la modestissima partecipazione pubblica nelle compagnie di bandiera¹⁹.

¹⁸ Sia pure con riferimento a un organico diverso (18.000 dipendenti nel 2008, contro gli attuali 11.500 circa).

¹⁹ Salvo Air China (con lo Stato al 53,1%), TAP Portugal (50%), Austrian Airlines (39,7%), Air France (18%) e KLM Royal Dutch Airlines (con lo Stato olandese al 5,91%) non si registrano altre partecipazioni di Stato nelle altre compagnie.

5. Conclusioni

La vicenda dell'EGAM, l'evoluzione delle norme concernenti la crisi della grande impresa e alcuni elementi emergenti dall'attuale crisi di grandi gruppi, evidenziano, pur nella diversità delle soluzioni adottate nel corso del tempo, la reiterazione di comportamenti e di norme nelle quali il ruolo economico dell'azienda è stato variamente subordinato ad altre istanze, presuntamente sociali, dimentiche del vincolo (essenziale) dell'economicità dell'impresa, dal quale si genera la legittimazione sociale della stessa.

Quali sono le *lessons learned* che si possono trarre dalla complessa vicenda dell'EGAM nell'analisi svolta da Gaetano Golinelli? Senza pretesa di esaustività, ci pare che interessanti e sempre validi stimoli richi amino la centralità di:

- una chiara individuazione delle cause all'origine della crisi (Falini, 2017);
- l'elaborazione di un piano industriale robusto e compatibile con le abilità del management e la dotazione finanziaria (esistente e/o attivabile) (Sancetta, 2015);
- la tempestività dell'intervento (Coda, 1990; Buttignon, 2008);
- la chiarezza nelle relazioni tra l'impresa e gli stakeholder e fra le diverse categorie in cui questi ultimi sono articolabili, al fine della continua ricerca di consonanza e di risonanza tra i diversi subsistemi e tra il sistema impresa e i sovra sistemi (Golinelli, 2017, pp. 215-22).

In quest'ambito, il perseguimento della finalità istituzionale della sopravvivenza a lungo termine – “basata sulla capacità a generare valore attraverso la creazione di vantaggi competitivi difendibili ed il più possibili duraturi nel tempo” (Golinelli, 2017, p. 78) – è dirimente e non appare posponibile ad altre finalità, quantunque comprensibili, pena lo snaturamento del sistema impresa o la perdita della sua vitalità.

La teoria della crisi aziendale, il cui sviluppo è stato anche indotto dalla crescente numerosità di casi che non consentivano più di relegare la crisi a semplice “incidente di percorso” nell'ambito della dinamica evolutiva del sistema impresa, accresce l'importanza del contesto normativo di gestione delle crisi, anche ai fini della competitività del sistema paese (Bertoli, 2000, p. 7), oltre che della filiera produttiva di riferimento. In questa prospettiva, riteniamo di formulare alcuni auspici a proposito della (sempre attuale) revisione dell'amministrazione straordinaria, il cui progetto è stato stralciato nell'ambito del disegno generale di riforma della disciplina della crisi di impresa e dell'insolvenza. Tale stralcio ha fatto perdere la qualifica di “organica” alla riforma intrapresa dalla c.d. Commissione Rordorf, riaffermando per l'amministrazione straordinaria la natura di strumento di politica industriale, avverso le tesi “riduzionistiche” che proponevano di ridimensionare sensibilmente (se non addirittura di abrogare) tale istituto, ad esempio limitandolo alle sole imprese di carattere 2strategico” per l'economia nazionale (Ambrosini, 2017).

La quasi ventennale esperienza della legge Prodi-*bis* e della Marzano ha consentito varie applicazioni, talora indotte dalle urgenze di volta in volta emergenti. L'introduzione di un insieme di requisiti per la nomina dei commissari, unitamente all'esistenza di procedure per la nomina stessa, quanto meno attenua, se non elimina, disfunzioni di tipo applicativo e patologie di certi comportamenti adottati nel passato da una parte, fortunatamente minoritaria, dei commissari straordinari (Ambrosini, 2017). Altre implementazioni derivate

ranno dai benefici delle procedure di “allerta” (“early warning”), di recente introdotte nella disciplina delle crisi aziendali, finalizzate alla precoce individuazione dello stato di crisi al fine di permettere ai vari organi preposti l'adozione tempestiva di misure correttive, massimizzandone il valore totale per gli stakeholders (o riducendo la distruzione dello stesso)²⁰. Le analisi sulle imprese ammesse alla procedura di amministrazione straordinaria evidenziano come, in genere, nei periodi precedenti l'ammissione alla procedura, esse abbiano posto in essere vari tentativi di salvataggio, con il risultato, non riuscendovi, di pervenire in procedura non già come imprese, ma come coacervo di soli beni. Se gestito correttamente, l'introduzione del sistema di allerta non mancherà di riverberare i suoi benefici effetti anche sull'efficacia della procedura in parola.

Al di là delle differenze fra i progetti di riforma dell'amministrazione straordinaria presentati nel tempo, che non è qui possibile ricordare, sembra a noi invece opportuno, richiamare la sua natura di strumento di politica industriale e, conseguentemente, auspicare un più attento accesso alla procedura, elevando l'attuale requisito dimensionale relativo al numero dei dipendenti, circoscrivendolo a società dotate di un autentico patrimonio industriale da preservare e coerente con esplicite linee di politica industriale (alla quale, peraltro, il D.Lgs. 270/99 si richiama). Tuttavia, l'efficace funzionamento delle future norme dipenderà dalle modalità attraverso le quali saranno nel concreto esercitate, perché la propensione della classe politica a trasformare uno strumento di politica industriale in un ammortizzatore sociale non è mai doma, dai tempi dell'EGAM a oggi.

Sempre in tema di auspici, ci auguriamo che alla definizione della nuova disciplina dell'amministrazione straordinaria possano collaborare anche studiosi di economia e gestione delle imprese, sia per le competenze scientifiche di cui sono portatori sia per il contributo allo sviluppo degli studi che da ciò può provenire. Come ha affermato un altro dei nostri Maestri: “*L'aziendalista non ‘perde tempo’ quando si dedica a lavori professionali: questi integrano le sue ricerche scientifiche, ne rendono significativi e spesso validi i contenuti*” (Guatri, 2015, postfazione). Non servivano Brower e Stewart (2015) a sottolineare “*Business Professors Need to Spend Time in Companies*”, chiedendosi “*There is also the question of whether professors are in fact more effective having some distance from business. Can more enduring perspectives be better taught through an outside view?*”, per concludere che “*An externship program can help bridge the gap between research and practice*”. Da buon precursore, Golinelli l'aveva già fatto, studiando l’“imponente caso clinico” dell'EGAM, dopo essere stato Presidente di una delle sue più importanti società partecipate!

²⁰ Varie ricerche hanno infatti messo in evidenza che, per le imprese in procedura concorsuale, il rischio di insolvenza risultava già elevato in anteriorità. Alla pronta emersione dello stato di crisi è associato un esito migliore delle procedure in termini di maggiori tassi di recupero e/o di incremento delle probabilità di ripristino dell'equilibrio economico-finanziario (Brodi, 2018; Danovi et al., 2018).

Bibliografia

- AMBROSINI S. (2017), "Profili di riforma delle leggi in materia di Amministrazione straordinaria delle grandi imprese in stato di insolvenza", *Il Nuovo diritto delle società*, pp. 1-9.
- AA.VV. (1979), "Le partecipazioni statali in Italia", *Appunti. Bimestrale di ricerca e documentazione politica*, maggio-giugno.
- BENTON E. (2004), *Too Big to Fail. Policies and Practices in Government Bailouts*, Praeger, Westport.
- BERTOLI G. (2000), *Crisi d'impresa, ristrutturazione e ritorno al valore*, Milano, Egea.
- BERTOLI G. (2003), *Anatomia di un dissesto. Vita, crisi e liquidazione dell'Efim*, Milano, FrancoAngeli.
- BRODI E. (2018), "Tempestiva emersione e gestione della crisi d'impresa. Riflessioni sul disegno di un efficiente «sistema di allerta e composizione», Banca d'Italia, *Questioni di Economia e Finanza*, n. 440.
- BROWER H.H., STEWART M.D. (2015), "Business Professors Need to Spend Time in Companies", *Harvard Business Review*, 27 novembre.
- BUTTIGNON F. (2008), "Il governo delle crisi d'impresa in Italia alla luce del nuovo quadro normativo: una riflessione introduttiva", in *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 2, pp. 243-81.
- CASSESE S., GIANNOLA A., MASSERA A. (1977), *L'impresa pubblica*, Franco Angeli, Milano.
- CODA V. (1990), "Dinamica delle valutazioni e degli indirizzi di gestione nella fase preliminare delle procedure concorsuali", in *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 6, pp. 931-42.
- DANOVI A., CONCA V., RIVA L. (2016), "Gli accordi di ristrutturazione dei debiti ex art. 182 bis della legge fallimentare. Un'analisi empirica", *Economia e Management*, n. 4, pp. 73-80.
- DANOVI A., GIACOMELLI S., RIVA R., RODANO G. (2018), "Strumenti negoziali per la soluzione delle crisi d'impresa: il concordato preventivo", Banca d'Italia, *Questioni di Economia e Finanza*, n. 430.
- DANOVI A., FALINI A. (2018), "La valutazione dell'efficacia della procedura di amministrazione straordinaria", *Impresa Progetto, Electronic Journal of Management*, n. 3, pp. 1-26.
- EGAM (1972), *Programma delle attività produttive e prospettive del gruppo Egam, quinquennio 1972-1976*, Roma.
- FALINI A. (2008), *La straordinaria amministrazione. Elementi di criticità nella comunicazione e nel controllo delle imprese in amministrazione straordinaria*, Milano, FrancoAngeli.
- FALINI A. (2017), *Le cause della crisi dell'impresa*, Milano, McGraw Hill.
- FONDAZIONE ARISTEIA (2006), *La legge Marzano: disciplina della ristrutturazione industriale delle imprese insolventi di rilevanti dimensioni*, documento n. 53.
- GOLINELLI G.M. (1980), *Vita, crisi e ristrutturazione di un gruppo industriale Pubblico*, Vol. 1, *La vicenda dell'EGAM*, Giuffrè, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2017), *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- GUATRI L. (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Milano, Egea.
- GUATRI L. (a cura di) (2015), *Economia aziendale Com'era e com'è*, Egea, Milano.
- MEDIOBANCA (2015), Area Studi, *Stima dei costi diretti, pubblici e collettivi, originati dalla ge-*

stione Alitalia (1974-2014), disponibile su https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs_Alitalia%201974-2014.pdf

MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO, Elenco procedure aperte al 31 dicembre 2018 disponibile alla pagina <https://www.mise.gov.it/index.php/it/impresa/vigilanza/amministrazione-straordinaria>.

Perrini F. (2017), "Aspetti gestionali d'impresa nell'amministrazione straordinaria" in Fondazione ODCEC Milano, *Le Amministrazioni straordinarie fra salvaguardia della continuità, tutela dei diritti occupazionali ed efficacia delle azioni di risanamento*, Quaderno n. 74, Milano.

SANCETTA G. (2015), *Crisi d'impresa e piani di risanamento*, Roma, Aracne.

UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE (2018), Osservatorio CPI, *Alitalia una storia di perdite e interventi statali*, (a cura di Carlo Valdes), dicembre, disponibile su https://osservatoriocpi.unicatt.it/cpi-Alitalia_CV_OssCPI_10.12.18.pdf.

LE OPERAZIONI DI RISTRUTTURAZIONE DEL DEBITO IN ITALIA: NOTE ECONOMICO-AZIENDALI A MARGINE DI UNA RASSEGNA DIACRONICA DELLE PRINCIPALI RICERCHE EMPIRICHE SVOLTE NEGLI ULTIMI ANNI

Maurizio Dallochio¹ e Alberto Tron²

SOMMARIO: 1. La gestione della crisi e la tutela del valore dell'impresa nell'ottica economico-aziendale. – 2. Rassegna della letteratura fondamentale. – 3. Il risanamento delle imprese nell'ottica economico-aziendale e nelle ricerche empiriche. – 3.1. *L'analisi empirica dell'Università di Pisa del 2012 sulla correlazione tra flussi finanziari e performance economiche delle aziende (quale elemento predittivo della crisi)*. – 3.2. *L'analisi empirica dell'Università di Pisa del 2013 su: (a) cash flow e correlazioni con performance economiche delle società quotate italiane e (b) sulla capacità predittiva dei cash flow operativi e utili passati sui cash flow e utili futuri*. – 3.3. *L'analisi empirica su crisi aziendali, segnali deboli e ristrutturazione del debito della SDA Bocconi del 2014 e del 2015*. – 3.4. *Un'innovativa ricerca empirica della Università Bocconi e della Uniparthenope del 2018 sui risanamenti aziendali avvenuti nel periodo di osservazione 2007-2016*. – 4. Conclusioni. – Bibliografia.

1. La gestione della crisi e la tutela del valore dell'impresa nell'ottica economico-aziendale

La diffusione della crisi finanziaria ed economica ha determinato, in una situazione caratterizzata – negli ultimi anni – da margini di redditività sempre più compressi, la difficoltà per molte aziende di media e medio-grande dimensione di generare volumi di vendita sufficienti, che garantiscano, almeno, il raggiungimento del punto di pareggio. Per non parlare delle imprese di dimensioni minori, che si sono trovate a fronteggiare una situazione di grande criticità, senza disporre delle condizioni e delle risorse (non solo economico-finanziarie) necessarie ad affrontarla.

Non possiamo non sottolineare come, proprio la consistente presenza di imprese di dimensioni minori nel nostro Paese, sia stata una delle origini della stagnazione della nostra economia e della crisi del sistema bancario, gravemente esposto a posizioni *non performing*. L'impresa minore, che genera in Italia più di un terzo del valore aggiunto totale presenta, infatti, alcuni importanti limiti che si proiettano sulla competitività dell'economia italiana nel contesto internazionale. In estrema sintesi, e come molte autorevoli ricerche hanno rilevato, esse si caratterizzano per: limitate capacità di investimento in ricerca e sviluppo, fattore indispensabile per favorire l'innovazione; contenute capacità di internazionalizzazione (e *in primis* di esportazione); impossibilità di sfruttamento di economie di scala e di apprendimento. Tutte caratteristiche determinanti in un contesto di scarsità di materie prime, di crescita demografica nulla e di forte dipendenza dalla capacità innovativa e dalla domanda estera per il conseguimento di un solido equilibrio economico.

¹ Professore Ordinario di Finanza Aziendale - Università Commerciale L. Bocconi di Milano. *Past Dean* della SDA Bocconi.

² Docente incaricato di Finanza Aziendale - Università Commerciale L. Bocconi di Milano.

In questo contesto, mentre economie più “concentrate” hanno affrontato e superato la crisi finanziaria globale del 2008 con i suoi pesanti impatti sull'economia e la Società, il nostro Paese ha subito l'onda lunga della crisi finanziaria, vedendo l'insolvenza e spesso il dissesto di un numero assai elevato di imprese negli anni fra il 2010 e il 2015, con un pesante “effetto di trascinamento” sul sistema bancario. Ecco dunque l'esigenza di un'attenzione del tutto particolare sulla gestione della crisi e sulla sua previsione.

Ne consegue, inevitabilmente, l'uscita progressiva dal mercato delle aziende meno efficienti o meno innovative, sulla base di una sorta di processo di selezione naturale che, in termini teorici, dovrebbe garantire la permanenza sul mercato delle imprese migliori, con effetti potenzialmente benefici per i consumatori.

La crisi aziendale, le cui origini sono prevalentemente legate a una non corretta gestione strategica e operativa, si manifesta poi, in ultima istanza, attraverso uno squilibrio economico-finanziario che talvolta si protrae nel tempo fino a divenire insanabile³ ma che è anche possibile ripristinare, “*recuperando*” una condizione di equilibrio stabile (c.d. *turnaround*).

L'evoluzione del contesto economico ha stimolato la consapevolezza delle conseguenze negative che la dissoluzione dell'azienda produce, tanto a livello economico, quanto a livello sociale, imponendo un adeguamento dell'impostazione originaria della Legge Fallimentare del 1942 alle nuove esigenze con il Codice della Crisi e dell'Insolvenza⁴.

In un contesto economico difficile come quello che ha caratterizzato gli ultimi anni, con un crescente numero di imprese in crisi, l'importanza delle operazioni di ristrutturazione aziendale è aumentata notevolmente. La fase di ristrutturazione deve essere considerata come una fase fisiologica del ciclo di vita dell'azienda e, in quanto tale, va gestita ottimizzando tutte le risorse, nell'intento di ricondurre l'azienda verso la stabilizzazione, la crescita e la creazione di valore.

Le situazioni di crisi aziendale possono essere definite come quelle nelle quali le aziende perdono uno tra i due equilibri fondamentali: l'equilibrio economico⁵ o l'equilibrio patri-

³ A. FALINI, *La crisi d'impresa e le sue cause: un modello interpretativo*, Università degli Studi di Brescia, Dipartimento di Economia Aziendale, Paper n. 25, 2011.

⁴ Con Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 è stato introdotto il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2018, n. 155 (GU n. 38 del 14 febbraio 2019, S.O. n. 6). Il provvedimento, in particolare, dispone condizioni di particolare favore nei confronti dei meccanismi di risoluzione stragiudiziale e l'istituzione di specifici indicatori di allerta. Tale nuovo Codice si propone, *inter alia*, l'obiettivo di: (a) riformare in modo organico ed unitario la materia delle procedure concorsuali e della crisi da sovraindebitamento; (b) semplificare il sistema normativo nel suo complesso, al fine di superare le difficoltà applicative oltre che interpretative derivanti dalla formazione di indirizzi giurisprudenziali non consolidati e contrastanti; (c) soddisfare l'esigenza di certezza del diritto e migliorare l'efficienza del sistema economico in modo da renderlo più competitivo.

⁵ L'*equilibrio economico*, la cui sussistenza determina la condizione di economicità dell'azienda, è la capacità di generare, nel medio-lungo termine, una redditività per gli azionisti almeno pari al costo-opportunità del capitale di rischio (*cost of equity*). In sostanza, si tratta della condizione di creazione di valore per gli azionisti; l'investimento effettuato da questi ultimi nell'azienda si accresce di valore quando le remunerazioni attese sono superiori a quelle che si potrebbero ottenere in investimenti alternativi con pari grado di rischio (“remunerazioni eque”). L'equilibrio economico è riferito per definizione al medio-lungo termine in quanto riguarda la capacità stabile tendenziale di produrre remunerazioni eque. Il fatto che nel breve termine l'azienda operi in perdita non comporta l'assenza di equilibrio economico, purché vi siano le condizioni per attendersi la produzione di utili futuri adeguati nel medio-lungo termine (tenendo anche conto della necessità di compensare le perdite precedentemente sofferte). Così R. TISCINI, *Economia della crisi d'impresa*, Milano, 2014, p. 9. Per approfondi-

moniale-finanziario ⁶.

E solo la sussistenza di tali equilibri che conferisce all'azienda i caratteri dell'economicità, della durabilità e dell'autonomia che le sono propri ⁷.

La scelta della via di uscita dalla crisi d'azienda deve essere fatta avuto riguardo non soltanto al grado di intensità e di avanzamento del percorso della crisi, ma anche in funzione della configurazione dei rapporti che l'azienda detiene con il suo soggetto economico allargato (gli *stakeholder* esterni), rapporti che contribuiscono a determinare e a definire il residuo grado di autonomia della stessa (caratteristica essenziale dell'azienda messa a repentaglio dalla crisi). I rapporti con gli *stakeholder*, a loro volta, dipendono dagli incentivi comportamentali di ciascuno di essi che determinano l'allineamento o la divergenza degli interessi perseguiti ⁸.

dimenti si rinvia, *ex multis*, a M. ALLEGRI, *Concetti di reddito e conseguenti logiche di valutazione*, Milano, 2001; U. BERTINI, *Il sistema d'azienda*, Torino, 1990; A. DANOVI - A. QUAGLI (a cura), *Processi aziendali e processi di risanamento*, Milano, 2010; L. MARCHI (a cura), *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Torino, 2014; E. PAVARANI, *L'equilibrio finanziario*, Milano, 2006; A. TRON, *Il piano di risanamento quale strumento risolutivo della crisi*, in S. AMBROSINI, G. ANDREANI, A. TRON., *Crisi d'impresa e restructuring. Aspetti economico-aziendali, giuridici e fiscali alla luce delle prime applicazioni e interpretazioni delle norme introdotte dalla legge 134/2012*, Milano, 2013.

⁶ Secondo gli approcci suggeriti dalla finanza aziendale, un'azienda è in *equilibrio finanziario* quando presenta tutte o alcune delle seguenti caratteristiche: controlla nel breve periodo il divario tra le entrate e le uscite monetarie; mostra una struttura finanziaria (composizione del passivo) coerente con la strategia seguita; evidenzia una dinamica del capitale circolante ben raccordata con l'evoluzione del fatturato; ha un rapporto corretto tra reddito operativo e oneri finanziari, tenendo conto anche delle possibili dinamiche prospettiche legate alle condizioni di rischiosità operativa e finanziaria; ha un rapporto corretto tra valore economico dell'attivo e valore delle passività; ha una accettabile/ottimale relazione tra flusso di cassa complessivo e sviluppo aziendale; presenta una struttura finanziaria che massimizza il valore dell'azienda. Così E. PAVARANI, *L'equilibrio finanziario*, Milano, 2006, pp. 302-303. Per approfondimenti si rinvia, *inter alia*, a M. DALLOCCIO - A. SALVI, *Finanza d'azienda volume 1*, Milano, 2011 e M. GALEOTTI, *La finanza nel governo dell'azienda*, Milano, 2008.

Per definizione l'equilibrio finanziario dipende dal periodo di tempo cui ci si riferisce; esso, in concreto, può, quindi, essere riguardato distintamente con riferimento al breve periodo (situazione di liquidità) o con riferimento al medio-lungo periodo (situazione di solidità patrimoniale). L'equilibrio finanziario di breve termine deve sussistere in ogni momento della vita aziendale e la sua assenza determina, se non immediatamente rimossa, l'incapacità di fronteggiare le passività correnti e, quindi, l'insolvenza dell'azienda che ne decreta, conseguentemente, la cessazione. L'analisi prospettica di medio lungo termine (fatta senza tenere conto delle nuove operazioni di gestione successive alla data di riferimento dell'analisi) manifesta nel sistema l'esistenza di uscite di moneta in misura anticipata nel tempo, o superiore nell'entità, rispetto alle entrate di moneta. Così R. TISCINI, *op. cit.*, Milano, 2014, p. 9.

⁷ Si tratta di concetti generali dell'economia aziendale. Si veda, *ex multis*, A. AMADUZZI, *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettiche del suo equilibrio*, Torino, 1986; U. BERTINI, *Il sistema azienda. Schema di analisi*, Torino, 1990; P.E. CASSANDRO, *Trattato di ragioneria. L'economia delle aziende e il suo controllo*, Bari, 1985; C. CARAMIELLO, *L'azienda*, Milano, 1993; E. CAVALIERI, *Le nuove dimensioni dell'equilibrio aziendale: contributo alla rivisitazione delle teorie*, Torino, 2010; G. CERIANI, *Fondamenti di economia aziendale*, Padova, 2006; G. GOLINELLI, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Padova, 2000; L. MARCHI (a cura), *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Torino, 2014.

⁸ In tal senso TISCINI che sottolinea che "da un lato, l'intensità della crisi determina gli interventi da adottare sull'attivo e sul passivo aziendale; dall'altro, l'esistenza o meno di una residua relazione di fiducia con gli *stakeholder* determina la preferenza per soluzione stragiudiziale o giudiziale. In ogni caso, tuttavia, la soluzione alla crisi d'impresa ha la responsabilità di riequilibrare gli interessi in gioco. Si tratta, pertanto, essenzialmente di un problema di corporate governance, applicata ad una fase della vita aziendale in cui i normali assetti di governo dell'impresa non sono più in grado di mantenere l'equilibrio tra i diversi interessi rilevanti", R. TISCINI, *op. cit.*,

È stato osservato in dottrina come il legame tra il governo aziendale e le dinamiche strategiche da un lato, e le situazioni di crisi, dall'altro, risulti inscindibile e trovi il suo fondamento nelle strategie di risanamento. In effetti, il concetto di crisi aziendale rimanda direttamente alla necessità, per evitare la fase terminale della vita dell'azienda, di procedere in modo strategico, modificando opportunamente la struttura aziendale e innovando la formula strategica e il processo di pianificazione e controllo ⁹.

Affinché una situazione di crisi possa essere correttamente, ed efficacemente, gestita è necessario individuare la rilevanza strategica assunta dalla tipologia e dalle peculiarità degli strumenti di composizione della crisi; anche all'interno della riformata legislazione sulla crisi d'impresa, infatti, è possibile ravvisare un evidente *trade-off* tra gli strumenti di efficienza e di equità che implica l'impossibilità di individuare, a priori, strumenti e procedure ideali per ciascun tipo di crisi.

Qualunque strumento di gestione delle crisi dovrà, comunque, tener presente e regolamentare aspetti comuni a tutte le crisi d'azienda quali:

- (a) il diritto dei creditori ad ottenere il rimborso dei loro crediti;
- (b) l'interesse di molti *stakeholder*, *in primis* i dipendenti, alla continuazione dell'attività dell'azienda;
- (c) quello della collettività ad una corretta allocazione delle risorse impiegate nel risanamento aziendale;
- (d) l'economicità (o la convenienza complessiva) della gestione delle crisi;
- (e) l'incentivazione di comportamenti virtuosi, e se possibile anticipatori, evitando fenomeni di *moral hazard*;
- (f) la cessazione delle aziende il cui risanamento non sia possibile.

Va, in ogni caso, evidenziato che, indipendentemente dal piano di risanamento che l'azienda in crisi ha posto in essere e lo strumento giuridico che è stato scelto per la sua finalizzazione, l'operazione di salvataggio dovrebbe avere sempre caratteristiche peculiari tra le quali – come già anticipato – quella della tutela del valore dell'azienda, *in primis*, e della salvaguardia dei diritti dei creditori, *in secundis*, evitando violazioni delle priorità previste dalla legge per il loro soddisfacimento.

Il principio di efficienza nella tutela del valore dell'azienda implica che il trattamento della crisi deve cercare di non procedere a distruzione di valore non necessaria; è questo il criterio informatore che deve guidare la scelta tra liquidazione e continuazione dell'attività aziendale.

Sono evidentemente possibili interventi finalizzati al risanamento dell'azienda in qualsiasi stadio della crisi ma, all'acuirsi della stessa, si riduce la loro probabilità di successo e aumenta la loro complessità.

Milano, 2014, p. 23 a cui si rinvia per ulteriori approfondimenti insieme ad A. TRON, *Il piano di risanamento quale strumento risolutivo della crisi*, in S. AMBROSINI, G. ANDREANI, A. TRON, *Crisi d'impresa e restructuring. Aspetti economico-aziendali, giuridici e fiscali alla luce delle prime applicazioni e interpretazioni delle norme introdotte dalla legge 134/2012*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2013, p. 35 e ss.

⁹ Si rinvia, per approfondimenti, a L. GUATRI, *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Milano, 1995 ed a M. GALEOTTI, *La finanza nel governo dell'impresa*, Milano, 2008.

Si deve evidenziare che, se è dimostrabile che i flussi economici generabili in futuro dall'azienda saranno superiori a quelli ottenibili all'esito della sua liquidazione, il valore dell'azienda sarà di certo maggiore nell'ipotesi di continuazione che non in quella di liquidazione; con tutta probabilità, tali flussi di cassa saranno realizzabili ristrutturando ove necessario l'indebitamento o apportando risorse di capitale addizionali, ma ancora di più, reimpostando il "business model" dell'azienda e sottoponendo a stretto controllo la sua gestione fino a che la stessa non dimostri di avere recuperato la capacità reddituale e finanziaria e l'idoneità ad adempiere, almeno parzialmente, alle proprie obbligazioni, come ricontrattate. Va da sé infatti che risorse finanziarie apportate in chiave addizionale, o passività ridotte o cancellate (anche in misura ragguardevole), non saranno mai in grado, da sole, di ricreare le condizioni di economicità e sostenibilità aziendale, in assenza di una strategia e un'organizzazione completamente riviste come conseguenza della crisi.

Nella prospettiva della soddisfazione dei creditori, il risanamento si presenterà come alternativa potenzialmente preferibile alla liquidazione ogni qualvolta si abbia $VC > VL$ (dove VC rappresenta il valore della soddisfazione dei creditori con la continuità aziendale e VL il valore della soddisfazione dei creditori nel caso di liquidazione che sarebbe pari all'attivo rettificato meno i costi di liquidazione).

Come indicato dalla dottrina aziendale¹⁰, il valore dell'azienda nello scenario del risanamento è così esprimibile:

$$VC = \sum_{t=0}^{r-1} \frac{CF_t}{(1+i)^t} + \sum_{t=r}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} + \sum_{t=n+1}^{\infty} \frac{CFS_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^r \frac{CP_t}{(1+i)^t}$$

dove:

- n è l'orizzonte di previsione analitica del piano d'azienda;
- r è l'orizzonte temporale del risanamento, necessario al recupero della condizione di equilibrio economico;
- CF sono i flussi di cassa operativi generati dall'azienda in ciascun esercizio;
- CFS è il flusso di cassa operativo stabilizzato generabile nel periodo successivo all'orizzonte di previsione analitica;
- CP sono i costi della procedura di concordato a carico di ciascun esercizio di durata della stessa;
- i è il tasso di attualizzazione dei flussi di cassa della continuità.

Assumendo che il valore di autonomo realizzo degli *asset* aziendali non cambi nell'orizzonte di risanamento "r", si ha che il primo termine dell'espressione di cui sopra rappresenta la componente P (sotto-remunerazioni durante il risanamento), il secondo e il terzo la componente AR + GW (valore dell'azienda risanata) e il quarto la componente CP (costi della procedura).

¹⁰ Si rinvia a R. TISCINI, *op. cit.*, e A. TRON, *I piani di risanamento aziendali tra tutela del valore, complessità di esecuzione e principi di riferimento per la loro attestazione*, in AMBROSINI S., TRON A. (a cura di), *Piani di ristrutturazione dei debiti e ruolo dell'attestatore*, Zanichelli, Bologna, 2016.

Analogamente, il valore estraibile dalla liquidazione è così esprimibile:

$$VL = \sum_{t=0}^l \frac{VRA_t}{(1+i')^t} - \sum_{t=0}^l \frac{CL_t}{(1+i')^t}$$

dove:

- l è l'orizzonte temporale necessario alla liquidazione dell'attivo;
- VRA è il valore di realizzo degli attivi liquidabili in ciascun anno;
- CL sono i costi della procedura di liquidazione a carico di ciascun anno;
- i' è il tasso di attualizzazione dei flussi di cassa della liquidazione.

Il primo termine dell'espressione di cui sopra corrisponde ad AR (attivo realizzabile) e il secondo a CL (costo della procedura di liquidazione).

Il valore dell'azienda in continuità è il valore destinabile alla soddisfazione dei creditori, nello scenario, appunto, di continuità. La proposta di risanamento può, però, prevedere valori inferiori al predetto valore.

Ogni qualvolta, però, il valore ritraibile dalla continuità aziendale (con tutela dell'azienda) sia maggiore del corrispondente valore ritraibile dalla liquidazione degli *asset* aziendali si dovrebbe, in linea di principio, percorrere, senza esitazione, la via del risanamento.

Questa valutazione è, altresì, percorribile anche nel caso di cessione del complesso aziendale in funzionamento una volta che si siano ricreate le condizioni di maggior favore (e valore aziendale) per l'imprenditore.

È opinione diffusa, nella dottrina economico-aziendale e in quella giuridica, che la rinegoziazione privatistica sia la risposta più idonea che si possa fornire ad una crisi aziendale, se tempestivamente affrontata, in considerazione dell'inefficienza nei costi, diretti ed indiretti, connessi alle procedure fallimentari ed all'esito, non sempre favorevole per i creditori, delle stesse¹¹.

La salvaguardia dell'azienda, e del suo valore intrinseco, laddove possibile, consente invece di raggiungere – assai frequentemente – risultati di gran lunga più soddisfacenti, sia sotto il profilo dell'efficienza che di quello della soddisfazione del ceto creditorio, di quelli raggiungibili all'esito di una procedura fallimentare.

2. Rassegna della letteratura fondamentale

Una larga parte della letteratura economica, manageriale e finanziaria si è occupata della gestione delle crisi d'azienda senza addivenire a una definizione dell'insolvenza, universalmente accettata, (Shepherd, 2005; Pretorius, 2009; Cestari, 2013) considerata dalla maggioranza della dottrina come un fenomeno dinamico (Lorange and Nelson, 1987; Weitzel and Jonsson, 1989; D'Aveni, 1989; Chowdhury and Lang, 1993; Probst and Rai-

¹¹ Si rinvia, *ex multis*, a A. DANOVI, *Procedure concorsuali per il risanamento d'impresa*, Giuffrè, Milano, 2014; S. AMBROSINI, G. ANDREANI, A. TRON, *Crisi d'impresa e restructuring. Aspetti economico-aziendali, giuridici e fiscali alla luce delle prime applicazioni e interpretazioni delle norme introdotte dalla legge 134/2012*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2013.

sch, 2005; Sheppard and Chowdhury, 2005; Barker and Duhaime, 1997; Müller, 1985; Giannessi, 1960) in cui si possono distinguere diverse fasi di severità della stessa (Müller, 1985; Slatter and Lovett, 1999; Guatri, 1995; Sciarelli, 1995; Cestari, 2009).

È da rilevare che la letteratura giuridica affronta, di norma, il tema della gestione della crisi d'azienda concentrandosi sugli strumenti giudiziari previsti dallo specifico ordinamento giuridico, enfatizzando i dettagli procedurali e burocratici, ma perdendo di vista, di sovente, i criteri di efficacia ed efficienza della gestione delle crisi d'azienda; dall'altro lato, la letteratura economica, finanziaria e manageriale tratta, di converso, il tema della crisi prescindendo dagli strumenti giudiziari o, nel migliore dei casi, occupandosene a margine (Guatri, 1995; Quagli and Danovi, 2012).

Questa netta separazione dei campi d'interesse tra giuristi ed economisti appare sempre meno praticabile in quanto non risponde alle effettive esigenze delle aziende in crisi.

Gli *stakeholder*, sia interni che esterni all'azienda, interessati dalla crisi hanno invece l'esigenza prioritaria di individuare i segnali premonitori della crisi prima che l'azienda raggiunga il punto di non ritorno. Le crisi che si trasformano in insolvenza comportano, infatti, danni, sempre gravi, a lavoratori, ad azionisti, risparmiatori, banche, fornitori, pubbliche amministrazioni e tutte le parti coinvolte (Warner, 1977; Charalambous et al., 2000; Charitou et al., 2004). Tutti questi soggetti devono quindi essere posti nelle condizioni non solo di identificare i segnali premonitori della crisi, ma di poter individuare, ragionevolmente, anche quando la stessa potrà verificarsi (Sandin and Porporato, 2007). In linea con la rilevanza attribuita all'interesse degli *stakeholder*, i risultati della ricerca che spiegheremo di seguito, sono ottenuti proprio seguendo l'ottica della *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984; Donaldson and Preston, 1995) che considera l'azienda dal punto di vista dei portatori di interesse (sia *primary stakeholder* che *secondary stakeholder*).

L'evoluzione degli studi vede, a partire dagli anni Sessanta del secolo scorso, lo sviluppo di un filone focalizzato sulla previsione dell'insolvenza tramite ricorso a metodologie statistiche fondate sull'utilizzo di indicatori economico finanziari. Negli anni Novanta, ai lavori basati sull'analisi discriminante (prevalenti fino al decennio precedente) si affiancano quelli caratterizzati da *Probit Analysis* o dall'utilizzo di Reti Neurali o altre metodologie innovative (Bellovary et al., 2007).

Molte delle analisi si sono concentrate sull'utilizzo di strumenti statistici e sul loro affinamento, alcuni di questi, basati sull'originario modello *Z-Score* di Altman (1968) e sulle sue varianti, hanno tentato di affinare l'accuratezza delle previsioni. In Italia poi, sono stati sviluppati diversi tentativi di adattamento di lavori internazionali e anche modelli originali (quali ad esempio Argenti, 1983; Alberici, 1975). Le metodologie più comunemente studiate sono quelle:

- basate su **discriminanti multivariate**, ovvero su tecniche statistiche in grado di ripartire le aziende all'interno di gruppi specifici, e che possono vantare un numero cospicuo di studi autorevoli (Altman, 1968, 1993, 2002; Deakin, 1972; Edmister, 1972; Blum, 1974; Libby, 1975; Alberici, 1975; Taffler, 1976-1977; Altman et al. 1977; Deakin, 1977; Lincoln, 1984; Altman, 1983; Mantoan, 1987; Aziz et al., 1988; Altman et al., 1994; back et al., 1996; Booth, 1983; Casey e Bartzack, 1984; Coats e Fant, 1993; Dimitras et al., 1999; El Hennawy e Morris, 1983; Frydman et al., 1985; Gombolaet al., 1987; Jo et al., 1997; Kahya e Theosossiou, 1999; Mc Gurr e DeVaney, 1998; Moyer,

1977; Piesse e Wood, 1992; Altman et al. 1995; Pompe e Feelders, 1997; Sung et al., 1999; Taffler e Tisshaw, 1977; Theodiossiou, 1993; Altman and Narayanan, 1997; Yang et al., 1999; Altman et al. 2013).

- basate su **analisi Logit**, ovvero su analisi statistiche che mostrano la probabilità delle aziende di appartenere a specifici gruppi, in relazione a caratteristiche predeterminate. Anch'esse sono supportate da studi di rilievo (Ohlson, 1980; Zavgren, 1985; Forestieri, 1986; Aziz et al., 1988; Keasey e McGuinness, 1990; Dimitras et al., 1999; Aziz et al., 1988; Dimitras et al., 1999; Back et al., 1996; Kahya and Theodossiou, 1999; Laitinen and Laitinen, 1998; McGurr e DeVaney, 1998; Platt and Platt, 1990; Salchenberger et al., 1992; Theodossiou, 1991; Ward, 1994; More; Jackson and Wood, 2013; Back et al., 1996; Beyonon and Peel, 2001; Neophytou et al., 2001; Foreman, 2002; Brockman and Turtle, 2003; Lin and Piesse, 2001; Westgaard and Wijst, 2001).

Nonostante le evoluzioni negli studi e nelle ricerche recenti, le analisi fondate sulle discriminanti multivariate continuano ad avere un ruolo centrale nei modelli predittivi delle possibili insolvenze.

Bellovary et al. (2007), nel loro studio, hanno evidenziato circa 150 modelli predittivi di diverso tipo, sviluppati a partire dal 1965. Nonostante la loro analisi abbia consentito di affermare che molti dei modelli predittivi siano in grado di mostrare efficacia nella segnalazione anticipata delle insolvenze, gli autori hanno evidenziato anche come i ricercatori stiano continuando a sviluppare nuovi modelli predittivi che cercano di descrivere, in modo assoluto, la possibile insolvenza delle imprese. Questo ha portato i sopracitati autori a concludere che andare alla ricerca di ulteriori modelli e che, piuttosto le future ricerche dovrebbero focalizzare la propria attenzione sull'efficacia dell'utilizzo dei modelli esistenti. Il primo passo in questa direzione sarebbe, dunque, quello di verificare il grado di affidabilità e accuratezza dei modelli già elaborati dalla dottrina.

È stato infatti dimostrato in letteratura che i modelli esistenti tendono a diminuire la loro efficacia in presenza di campionamenti differenti, per le loro caratteristiche (dimensione, settore, tipo, stato legale, area di interesse operativo, ecc.), rispetto a quelli utilizzati per lo sviluppo dei modelli originali. Quanto appena affermato può essere confermato se tali modelli vengono utilizzati in periodi di osservazione differenti rispetto al "test case" utilizzato originariamente (Grice and Dugan, 2001; Grice and Ingram, 2001; Wu et al., 2010). In tal senso, in tempi più recenti, sono state portate avanti numerose ricerche di tipo empirico tese a testare l'efficacia dei principali modelli, variamente adattati o seguendo la loro formulazione originaria, con campioni selezionati all'interno di specifici ambiti nazionali, anche al di fuori dei contesti nordamericano o europeo (Alareeni e Branson, 2013; Alkhatib e Al Bzour, 2011; Altman et al., 1995; Altman et al., 1996; Altman et al., 2013; Bottani et al., 2004; Celli, 2015; Cestari, 2013; Charitou, 2004; Giacosa, 2016; Gumbo, 2016; Kavacova e Klietnikova, 2017; Kubenka, 2017; Peel et al., 1986; Svabova, 2016; Taffler, 1984). All'interno di questa fattispecie è possibile individuare anche una quantità di lavori focalizzati sul contesto italiano (Altman et al., 2012; Bottani et al., 2004; Celli, 2015; Giacosa et al., 2015; Giacosa et al., 2016; Madonna and Cestari, 2016).

Si deve però ritenere, che se il modello predittivo utilizzato, in ogni contesto, senza tenere in considerazione diversi periodi di osservazione, aree geografiche, settori ed altre

caratteristiche, dimostra la propria efficacia, esso potrà essere correttamente utilizzato dagli *stakeholder* per raggiungere i propri obiettivi (Madonna and Cestari, 2016). Di recente in particolare, si è sviluppato un filone di studi che si fonda su modelli in uso nella prassi bancaria e che utilizza analisi statistiche (come regressioni logistiche) la cui difficoltà applicativa va al di là degli obiettivi di questo scritto.

3. Il risanamento delle imprese nell'ottica economico-aziendale e nelle ricerche empiriche

Come ripetutamente riportato in precedenza, lo stato di crisi dell'azienda è stato analizzato in questi anni dalla scienza economica, anzitutto, sotto il profilo *genetico*, nella convinzione che la crisi, lungi dall'essere un *quid* in sé compiuto, sia essa stessa la risultante di un processo che si diparte da sue proprie cause e, per il tramite di sintomi o avvisaglie, alla fine si appalesa in manifestazioni economiche e/o finanziarie. È dunque, nella fase di identificazione delle cause o almeno in quella di identificazione dei segnali di allerta, che occorre esercitare particolare attenzione, così da favorire un tempestivo intervento di *turnaround*, giacché proprio in questi stadi, per norma, è ancora possibile riorientare il processo e porlo in una direzione virtuosa.

L'individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'azienda e le cause che hanno generato lo stato di crisi, deve procedere attraverso l'analisi della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa portando ad identificare i mezzi e gli strumenti più idonei per la soluzione della crisi appena intercettata.

Tali aspetti rappresentano peraltro da tempo, oggetto di attenzione da parte della dottrina e della professione giuridica ed economica per quanto riguarda l'implementazione di misure di previsione, prevenzione e gestione del fenomeno che siano efficaci ed efficienti¹².

Nel corso degli anni è stato riscontrato che la sottrazione della fase di risanamento ad un invasivo controllo giudiziale (di merito) ha consentito di liberare, in maniera più rapida e con migliori risultati, le risorse necessarie al soddisfacimento dei creditori.

Nei paragrafi che seguono tale asserzione sarà dimostrata dalle evidenze di alcune ricerche empiriche che hanno esaminato in latitudine e longitudine aspetti rilevanti (con una particolare attenzione a quelli finanziari; non certo perché all'origine delle crisi, quanto perché facilmente riscontrabili e misurabili) delle imprese in difficoltà, ovvero, che abbiano intrapreso un percorso di risanamento vero e proprio al fine di evidenziare alcuni elementi aziendali essenziali nell'approccio ad una soluzione delle crisi aziendali.

¹² Si segnala che negli anni, dottrina e professione hanno avuto modo di collaborare per la redazione dei *Principi di attestazione dei piani di risanamento* (curati da AIDEA, ANDAF, APRI, OCRI e approvati dal CNDCEC nel settembre 2014) ed i *Principi di redazione dei piani di risanamento* (curati da AIDEA, ANDAF, APRI, OCRI e approvati dal CNDCEC nel settembre 2017). Per approfondimenti si rinvia, *ex multis*, a A. DANOVI - A. PANIZZA (a cura), *Piani di risanamento*, Ipsoa, Milano, 2017; S. AMBROSINI - A. TRON (a cura), *Piani di ristrutturazione dei debiti e ruolo dell'attestatore. Principi di attestazione e riforma del 2015*, Zanichelli, Bologna, 2016; A. TRON - G. VALENZA - A. CAPUTO, *Corporate crisis in Italy: execution, monitoring and performance analysis of recovery business and financial plans*, International Journal of Foresight and Innovation Policy, Vol. 13, n. 1/2, 2018.

3.1. L'analisi empirica dell'Università di Pisa del 2012 sulla correlazione tra flussi finanziari e performance economiche delle aziende (quale elemento predittivo della crisi)

In una ricerca svolta nel 2012 dall'Università di Pisa, in collaborazione con l'ANDAF¹³, su un campione di 52 società dalle peggiori *performance* (denominate "*worst performing*"), fra quelle industriali e di servizi quotate alla Borsa Italiana S.p.A., si è cercato di verificare la capacità informativa dei flussi finanziari sulle future *performance* economiche.

Il campione delle società *worst performing* è stato individuato sulla base di cinque parametri: ROS, ROE, ROA, *market value* e fatturato, nel periodo 2006-2009. Dopo aver creato cinque classifiche ("*cluster*") tra le società quotate italiane industriali e di servizi, dalla peggiore alla migliore per ognuno di questi parametri, si è proceduto a selezionare le 52 aziende con il maggior numero di "presenze" nelle classifiche.

La quasi totalità delle aziende selezionate era presente in tutte le classifiche nelle peggiori posizioni.

Le aziende selezionate sono rappresentative di vari settori merceologici: il 67% appartiene ai settori manifatturieri e il 33% appartiene ai settori di erogazione di servizi. Il campione, inoltre, è rappresentato da società medio-grandi (40%) e da società grandi (60%).

Si è proceduto, successivamente, a raccogliere dati sulle seguenti configurazioni di flussi di cassa per il periodo 2004- 2009:

- 1) il flusso di capitale di circolante (FCC);
- 2) la variazione del capitale circolante netto (VCCN);
- 3) il flusso di cassa della gestione caratteristica (*cash flow from operations*) (FCGC);
- 4) il flusso di cassa dell'attività operativa (FCGO);
- 5) il flusso delle attività di investimento (FCI).

L'analisi di correlazione effettuata si è successivamente circoscritta alle variazioni dei flussi di cassa del periodo 2004-2007 onde analizzarne le relazioni con la redditività degli anni 2008-2009.

Per ognuno dei flussi è stata calcolata la media della variazione annua tra il 2004 ed il 2007. Di seguito viene inserito un esempio dell'analisi eseguita per due aziende:

¹³ Per maggiori approfondimenti si rinvia ad A. TRON - G. GRECO, *Crisi d'impresa, flussi finanziari e performance economiche. Evidenze di una ricerca empirica svolta su società quotate*, Il Fisco n. 17/1992, pp. 2577-2583.

L'ANDAF è l'acronimo di Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari che raccoglie circa 1.600 soci tra CFO, responsabili amministrativi, responsabili finanziari, responsabili del controllo di gestione, ecc.

Tabella 1: analisi del cash flow statements delle società campione

Azienda	Anno	Flusso di circolante	Variazione circolante	Flusso di cassa gestione caratteristica	Flusso di cassa operativo	Flusso di investimenti
1	2004	68798	4779	73577	49800	-36186
	2005	68146	140755	208901	56174	-42863
	2006	62360	-26168	36192	45313	-55841
	2007	80091	-25873	54218	58367	-84324
	2008	63890	30428	94318	86571	-88735
	2009	61206	-7662	53544	55784	-133244
2	2004	71225	-109062	-37837	118533	74073
	2005	66932	141840	208772	118367	236368
	2006	39589	81997	121586	-163749	155398
	2007	-2938	10338	7400	-217823	352011
	2008	-117222	57758	-59464	-1037	-25738
	2009	-37776	-22222	-59998	-53903	23158

Il passaggio finale della ricerca è consistito nello studio della correlazione tra la media della variazione annua dei flussi nel periodo 2004-2007 e le variabili di redditività (ROE, ROA, ROS) e valore di mercato negli anni 2008 e 2009.

Lo scopo, come detto in precedenza, è stato quello di valutare se l'andamento dei flussi finanziari abbia valore predittivo rispetto alla redditività futura aziendale; l'analisi è stata condotta con il metodo statistico della correlazione di rango di *Spearman*¹⁴. Le correlazioni esaminate sono di seguito rappresentate:

Tabella 2: correlazioni tra flussi finanziari e indici di redditività esaminati

La media delle variazioni per 2004-2007 del FCC	La media per 2008-2009 del ROS
La media delle variazioni per 2004-2007 del VCCN	La media per 2008-2009 del ROA
La media delle variazioni per 2004-2007 del FCGC	La media per 2008-2009 del ROE
La media delle variazioni per 2004-2007 del FCGO	Il valore del MV per 2008
La media delle variazioni per 2004-2007 del FCI	Il valore del MV per 2009

¹⁴ La correlazione di rango di *Spearman* è un test non parametrico che verifica esistenza e grado di correlazione tra due serie di osservazione *paired*, ossia abbinate; cfr. D.N. GUJARATI, *Basic econometrics*, Boston, 2004, McGraw-Hill.

Tabella 3: le correlazioni evidenziate dalla ricerca Università di Pisa/Andaf

	FCC	VCCN	FCGC	FCGO	FCI
ROS	0.37966362*	-0.29736191*	0.20840092	0.17186033	-0.17211645
ROA	0.39725092*	-0.42064373*	0.12891659	0.11448818	-0.17681209
ROE	0.31375395*	-0.22812260	-0.09152224	-0.08674123	-0.03679672
MV2008	0.32143772*	-0.13788099	-0.02834457	-0.02313669	-0.10415777
MV2009	0.25971143*	-0.14513788	-0.00913515	0.03918723	-0.16127380

* Coefficiente di correlazione con un alto grado di confidenza

La sotto riportata Tabella 4 evidenzia come andamenti positivi del flusso di capitale circolante siano positivamente associati con tutti gli indicatori di redditività (ROS, ROA e ROE) medi del biennio 2008-2009 e con il *market value*.

Il coefficiente di correlazione (variabile da 0 a 1) esprime la misura della correlazione; il *p-value* esprime la significatività¹⁵.

Tabella 4: Correlazione tra flusso di capitale circolante (2004-07) e valori medi di indici di redditività e market value (2008-09)

Variabile	Coefficiente di correlazione	Significatività (p-value)
ROS (media 2008-2009)	0.379	0.0067
ROA (media 2008-2009)	0.397	0.0046
ROE (media 2008-2009)	0.313	0.0250
Market value 2008	0.321	0.0217
Market value 2009	0.259	0.0636

La variazione del capitale circolante netto risulta correlata in maniera negativa con alcune variabili e il risultato presenta un alto grado di confidenza per il ROS e per il ROA (Tabella 5).

Un'espansione del capitale circolante netto è dunque risultata negativa per la redditività negli anni della crisi. Nulla di nuovo in effetti: l'espansione del circolante, da un lato assorbe risorse potenzialmente generate dalla gestione caratteristica; dall'altro (in assenza di un'adeguata crescita) testimonia della difficoltà di relazionarsi proficuamente con clienti e fornitori, e di gestire efficacemente la rotazione dei prodotti in magazzino. In sostanza la crescita fuori di controllo del circolante è sintomo di un deterioramento delle performance operative, che si può trasmettere rapidamente alla dinamica dei flussi di cassa aziendali (e dunque alla liquidità)

¹⁵ In statistica inferenziale il valore *p* (o *p-value*, in inglese) di un test di verifica d'ipotesi indica la probabilità di ottenere un risultato uguale o «più estremo» di quello osservato, supposta vera l'ipotesi nulla. Talvolta viene anche chiamato livello di significatività osservato.

Tabella 5: Correlazione tra capitale circolante netto (2004-07) e indici di redditività (2008-09)

Variabile	Coefficiente di correlazione	Grado di confidenza
ROS (media 2008-2009)	0.29736191	0.0337
ROA (media 2008-2009)	0.42064373	0.0027
ROE (media 2008-2009)	0.22812260	0.1033
Market value 2008	0.13788099	0.3248
Market value 2009	0.14513788	0.3000

Dalla ricerca in rassegna emerge che il *trend* del flusso di capitale circolante dal 2004 al 2007 è correlato con indicatori di *performance* e con il *market value* degli anni 2008 e 2009.

Il campione delle società quotate che, nel passato, hanno avuto *trend* negativi del flusso di capitale circolante, ha avuto successivamente risultati peggiori rispetto alle altre società quotate.

Andamenti positivi del flusso di capitale circolante, sono positivamente associati con i ROS, ROA e ROE medi del biennio 2008-2009 e con il *market value*. Il *trend* del flusso di capitale circolante esprime probabilmente meglio l'andamento economico del *core business* aziendale.

Un buon andamento – negli anni precedenti la crisi – ha consentito alle aziende più performanti di mantenere una migliore redditività negli anni della crisi.

Ancora una volta il dato risulta confermato dalla variazione del capitale circolante netto, la cui espansione eccessiva, a detrimento del flusso di cassa della gestione caratteristica (*cash flow from operation*), è risultata correlata a scarsa *performance* in periodi di crisi.

3.2. L'analisi empirica dell'Università di Pisa del 2013 su: (a) *cash flow* e correlazioni con *performance* economiche delle società quotate italiane e (b) sulla capacità predittiva dei *cash flow* operativi e utili passati sui *cash flow* e utili futuri¹⁶

La ricerca empirica del 2012 dell'Università di Pisa, in collaborazione con l'ANDAF, è stata replicata nel 2013, per il medesimo campione di società quotate alla Borsa Italiana S.p.A., estendendo la correlazione dei flussi finanziari rilevati nel periodo 2004-2007 con i valori medi di *performance* economica anche per il periodo 2010-2011¹⁷.

I valori di correlazione, effettuati sempre con analisi di *Spearman*, identificati nella ricerca svolta nel 2012, sono risultati rafforzati dalle analisi empiriche rilevate nel 2013 sui valori medi di redditività rilevati nel periodo 2010-2011 come da tabelle che seguono.

¹⁶ Questo paragrafo è stato predisposto da Alberto Tron, co-autore delle ricerche cui si fa riferimento nel testo.

¹⁷ Per approfondimenti sulla ricerca in parola si rinvia a A. TRON - G. GRECO, *Presentazione ricerca Università di Pisa/Andaf/PwC sui bilanci delle società italiane quotate alla Borsa di Milano*, atti del Forum Bilancio 2013 organizzato da Ipsa Scuola di Formazione (Gruppo Wolters Kluwer e ANDAF, Milano, 14 marzo 2013).

Tabella 6: Correlazione tra capitale circolante netto (2004-07) e indici di redditività medi (2010-11)

Variabile	Coefficiente di correlazione	Grado di confidenza
ROS (media 2010-2011)	-0.438	0.00
ROA (media 2010-11)	-0.387	0.00
ROE (media 2010-11)	-0.400	0.00
Market value 2010	-0.298	0.03
Market value 2011	-0.293	0.03

Secondo tali evidenze il capitale circolante netto è correlato in maniera negativa con alcune variabili di redditività e il risultato presenta un alto grado di confidenza per il ROS e ROA medi del biennio 2010-11 e minore grado di confidenza per il ROE e *market value* medio del biennio 2010-11.

Tabella 7: Correlazione tra capitale circolante netto (2004-07) e indici di redditività puntuali (2010-11)

Variabile	Coefficiente di correlazione	Grado di confidenza
ROS 2010	-0.407	0.0036
ROS 2011	-0.364	0.0092
ROA 2010	-0.389	0.0054
ROA 2011	-0.283	0.0428
ROE 2010	-0.216	0.1228
ROE 2011	-0.425	0.0024

L'espansione di capitale circolante è anche in questo caso negativamente correlata con la redditività delle vendite e degli *asset* degli anni successivi delle società incluse nel campione.

Bisogna evidenziare che in entrambe le ricerche dell'Università di Pisa/ANDAF del 2012 e del 2013, il campione esaminato è stato di 52 società; per ottenere risultati di più ampia portata sarebbe stato necessario considerare tutte le società quotate nella Borsa Italiana, anche se i valori segnaletici delle evidenze empiriche sono comunque interessanti.

La seconda ricerca svolta nel 2013 dall'Università di Pisa, in collaborazione con ANDAF, ha riguardato l'analisi delle performance economiche e dei flussi finanziari nella popolazione di società industriali e di servizi tra il 1998 ed il 2011.

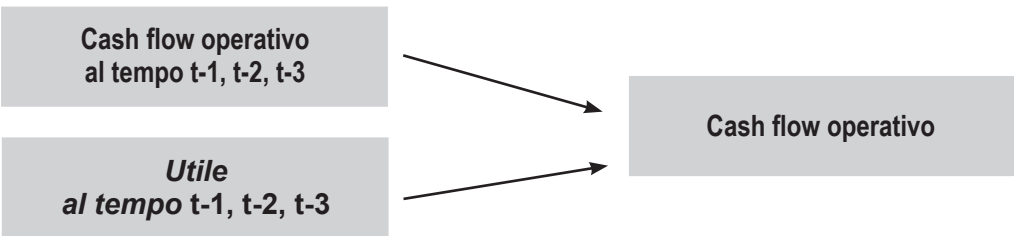
La selezione ha interessato un campione di 528 società estratte da *Worldscope*¹⁸ con

¹⁸ Thomson Reuters *Worldscope Fundamentals* uses uniform definitions and standardized statement organization to give that competitive edge when it comes to global insights and analysis. This database is one of the most well-known sources of financial statement data and profile data on public, listed companies around the world. In particular if one wishes to compare the financial information of companies from different industries

dati disponibili (per oltre 5.600 osservazioni) e sono state svolte analisi di correlazione con test effettuati sui periodi di osservazione 1998-2004 e 2005-2011.

Il test della capacità predittiva dei flussi di cassa operativi e degli utili rispetto al *cash flow operativo* (“CFO”) futuro è stato effettuato studiando l’associazione tra il CFO attuale e il CFO oltre agli utili degli anni precedenti, mediante analisi di regressione e calcolo di R-Square¹⁹.

Per verificare la capacità predittiva dei flussi di cassa operativi e degli utili rispetto al cash flow operativo futuro viene studiata l’associazione tra il cash flow operativo e i cash flow operativi dei tre anni precedenti, presi singolarmente e considerati congiuntamente.



Sono stati stimati i seguenti modelli: (a) nei modelli da 1 a 3, il cash flow operativo viene posto in associazione con il cash flow operativo dei tre anni precedenti.

Modelli 1a, 1b, 1c

$$CFO_{it} = \beta_0 + \beta_1 CFO_{t-1...t-3} + \beta_{it}$$

Nel modello 2, il cash flow operativo viene posto in associazione con i cash flow dei tre anni insieme.

$$CFO_{it} = \beta_0 + \beta_1 CFO_{t-1} + \beta_2 CFO_{t-2} + \beta_3 CFO_{t-3} + \beta_{it}$$

Gli stessi modelli vengono utilizzati con l’utile netto come variabile dipendente (per i bilanci IAS/IFRS si è utilizzato l’utile netto del conto economico separato).

Modello 3a, 3b, 3c

$$CFO_{it} = \beta_0 + \beta_1 UTILE_{t-1...t-3} + \beta_{it}$$

Modello 4

$$CFO_{it} = \beta_0 + \beta_1 UTILE_{t-1} + \beta_2 UTILE_{t-2} + \beta_3 UTILE_{t-3} + \beta_{it}$$

and countries, standardized data provided by Worldscope database can be used. For instance, available data from industrial companies include: general information, industry, product segment data, major auditors, shareholders, stock data, balance sheet, income statement, fund flow statement, 5 year summary data, annual series interim data, monthly price information, stock performance, growth rates, asset utilization, leverage, liquidity, foreign business, geographic segment data, and multiple share data.

¹⁹ *R-Square* o coefficiente di determinazione è una misura della corrispondenza della variabilità dei dati e della correttezza del modello statistico utilizzato. *R-Square* può essere utilizzato come misura di sintesi della forza dell’associazione tra variabile dipendente e variabili indipendenti.

Con la stessa logica viene stimata la capacità predittiva degli utili rispetto all’utile netto futuro e ai cash flow operativi futuri.

Modelli 5a, 5b, 5c

$$UTILE_{it} = \beta_0 + \beta_1 CFO_{t-1...t-3} + \beta_{it}$$

Nel Modello 6, l’utile netto viene posto in associazione con i cash flow dei tre anni insieme.

$$UTILE_{it} = \beta_0 + \beta_1 CFO_{t-1} + \beta_2 CFO_{t-2} + \beta_3 CFO_{t-3} + \beta_{it}$$

Gli stessi modelli vengono utilizzati con l’utile netto come variabile dipendente (per i bilanci IAS/IFRS si è utilizzato l’utile netto del conto economico separato).

Modello 7a, 7b, 7c

$$UTILE_{it} = \beta_0 + \beta_1 UTILE_{t-1...t-3} + \beta_{it}$$

Modello 8

$$UTILE_{it} = \beta_0 + \beta_1 UTILE_{t-1} + \beta_2 UTILE_{t-2} + \beta_3 UTILE_{t-3} + \beta_{it}$$

La tabella 8 mostra i risultati dell’analisi della capacità predittiva di cash flow operativo e utile rispetto al cash flow operativo nel periodo 1998-2004.

Tabella 8: Analisi della capacità predittiva di cash flow operativo e utile rispetto al cash flow operativo nel periodo 1998-2004. Variabile dipendente: cash flow operativo al tempo t

	Modelli	Adj R-Square	-		Adj R-Square
Modello 1a	CFO t-1	0,58	Modello 3a	UTILE t-1	0,54
Modello 1b	CFO t-2	0,63	Modello 3b	UTILE t-2	0,59
Modello 1c	CFO t-3	0,66	Modello 3c	UTILE t-3	0,68
Modello 2	CFO t-1...-3	0,71	Modello 4	UTILE t-1...-3	0,72

In generale, l’associazione analizzata appare più forte con i dati più lontani. Ciò può essere legato al fatto che i dati più vecchi spiegano più variabilità; tuttavia, è opportuno osservare come questo non sempre accade.

Il *cash flow operativo* appare superiore come predittore del cash flow operativo futuro nel breve, come mostrano gli R-Square dei modelli 1a) e 1b) rispetto a 3a) e 3b) nella Tabella 8.

Nel lungo termine, utili e *cash flow operativo* tendono ad avere capacità predittiva simile, basti osservare R-Square rispetto ai dati *lagged*²⁰ 3 anni (Tabella 8, Modello 1c e 3c) e R-Square del modello combinato (Tabella 8, Modello 2 e Modello 4).

La Tabella 9 mostra la medesima analisi effettuata nel periodo 2005-2011.

Tabella 9: Analisi della capacità predittiva di cash flow operativo e utile rispetto al cash flow operativo nel periodo 2005-2011. Variabile dipendente: cash flow operativo al tempo t

	Modelli	Adj R-Square	-		Adj R-Square
Modello 1a	CFO t-1	0,56	Modello 3a	UTILE t-1	0,51
Modello 1b	CFO t-2	0,62	Modello 3b	UTILE t-2	0,55
Modello 1c	CFO t-3	0,67	Modello 3c	UTILE t-3	0,63
Modello 2	CFO t-1...-3	0,70	Modello 4	UTILE t-1...-3	0,66

In ambiente IAS/IFRS, il cash flow operativo appare avere una capacità predittiva rispetto ai cash flow futuri leggermente maggiore di quella degli utili sia sul breve che nel lungo termine.

Nella Tabella 9, gli R-Square dei modelli che hanno come variabile indipendente il flusso di cassa operativo sono in generale più alti di quelli che hanno l'utile netto come variabile indipendente.

Rispetto al contesto contabile pre-IAS/IFRS, sia il cash flow operativo che gli utili appaiono perdere capacità predittiva rispetto ai flussi di cassa operativi futuri.

La Tabella 10 mostra la capacità predittiva di cash flow operativi e utili rispetto a utili futuri.

Tabella 10: Analisi della capacità predittiva di cash flow operativo e utile rispetto al cash flow operativo nel periodo 1998-2004. Variabile dipendente: utile netto al tempo t

	Modelli	Adj R-Square	-		Adj R-Square
Modello 5a	CFO t-1	0,48	Modello 7a	UTILE t-1	0,51
Modello 5b	CFO t-2	0,53	Modello 7b	UTILE t-2	0,57
Modello 5c	CFO t-3	0,56	Modello 7c	UTILE t-3	0,55
Modello 6	CFO t-1...-3	0,60	Modello 8	UTILE t-1...-3	0,62

²⁰ I *Lagging Indicators* sono indici macroeconomici che per loro natura si muovono in ritardo rispetto al ciclo economico, a differenza dei *Leading Indicators* che, invece, servono a prevedere il suo andamento.. Fornendo informazioni riferite al passato, questi indicatori sono utili per studiare in modo approfondito un determinato mercato, una zona geografica ben definita, per avere conferme sulle proiezioni di dati (anticipare dagli *indicatori leading*). Per approfondimenti si rinvia, tra gli altri, a G. H.N. LAURSEN, *Working with Lag Information*, in *Business Analytics for sales and marketing managers; how to compete in the information age*, 2012, Wiley Ed.; K. BORDEN - R. HENSLEY - P. HERTZKE, *Gauging internal efficiency and effectiveness with leading and lagging indicators*, in *Development Excellence: The engine to drive product success*, 2016, MCKINSEY & COMPANY.

In generale, la capacità predittiva di cash flow operativo e utile netto rispetto a utile netto futuro appare molto simile, con valori assai prossimi.

La seguente Tabella 11 mostra la capacità predittiva di cash flow operativi e utili rispetto a utili futuri in ambiente IAS/IFRS.

Tabella 11: Analisi della capacità predittiva di cash flow operativo e utile rispetto al cash flow operativo nel periodo 2005-2011. Variabile dipendente: utile netto al tempo t

	Modelli	Adj R-Square	-		Adj R-Square
Modello 5a	CFO t-1	0,41	Modello 7a	UTILE t-1	0,38
Modello 5b	CFO t-2	0,48	Modello 7b	UTILE t-2	0,43
Modello 5c	CFO t-3	0,46	Modello 7c	UTILE t-3	0,42
Modello 6	CFO t-1...-3	0,51	Modello 8	UTILE t-1...-3	0,45

In ambiente IAS/IFRS, il cash flow operativo appare avere maggiore capacità predittiva dei CFO rispetto agli utili futuri. La capacità predittiva combinata del cash flow operativo dei tre anni precedenti passa dallo 0,70 (Tabella 10, Modello 6) allo 0,51 (Tabella 11, Modello 6).

La capacità predittiva combinata degli utili dei tre anni precedenti passa dallo 0,62 (Tabella 10, Modello 8) allo 0,45 (Tabella 11, Modello 8).

Questa seconda ricerca evidenzia l'importanza della rendicontazione dei flussi finanziari, in virtù del loro valore predittivo rispetto all'andamento economico e finanziario futuro dell'azienda.

In particolare si osserva, per le società quotate, come negli anni di applicazione dei principi contabili internazionali, il cash flow operativo abbia una capacità predittiva rispetto agli andamenti economici e finanziari futuri superiore a quella dell'utile netto mentre, nel periodo di applicazione dei principi contabili nazionali la superiore capacità predittiva è limitata al breve termine e non si estende sul medio-lungo termine.

Si osserva, inoltre, come in generale, la capacità predittiva sia del *cash flow* operativo, che degli utili, sia in generale più contenuta dopo l'adozione dei principi contabili internazionali. Tra le cause ipotizzate vi è la maggiore volatilità di alcune componenti di costo e ricavo nel conto economico negli IAS/IFRS (si pensi, ad esempio, alle *impairment charges* rispetto all'ammortamento dell'avviamento). La letteratura evidenzia come la prudenza e l'*accounting conservatism* consenta in generale una maggiore capacità di prevedere gli andamenti futuri. Con gli IFRS, evidentemente queste caratteristiche del bilancio vengono meno a favore della competenza e dei valori correnti.

Non è possibile escludere che la riduzione della capacità predittiva sia legata alla incrementata volatilità dei risultati dovuta alla crisi, che ha ridotto l'associazione statistica tra dati correnti e dati degli anni precedenti.

La limitazione principale di questa ricerca risiede nella dimensione del campione esaminato, sia in relazione al numero di aziende considerato, sia con riferimento alle serie storiche. in ambito IAS nei periodi successivi alla grande crisi mondiale finanziaria del 2008.

3.3. L'analisi empirica su crisi aziendali, segnali deboli e ristrutturazione del debito dell'Università Bocconi e della SDA Bocconi del 2014 e del 2015

Come si è già sottolineato in precedenza, nel corso degli anni gli studiosi che si sono occupati della materia hanno riscontrato che la sottrazione della fase di risanamento ad un invasivo controllo giudiziale (di merito) ha consentito di liberare, in maniera più rapida e con migliori risultati, le risorse necessarie al soddisfacimento dei creditori.

La rinegoziazione extragiudiziale, presentando una molteplicità di configurazioni possibili, in funzione delle diverse tipologie di imprese coinvolte, rappresenta, infatti, uno strumento flessibile che consente all'imprenditore di tentare soluzioni alternative al fallimento, sia attraverso la ristrutturazione del passivo, sia mediante la predisposizione di un piano di *turnaround*²¹.

È appena il caso di sottolineare che una rinegoziazione extragiudiziale è in linea di principio più agevole, laddove l'azienda si trovi nelle fasi iniziali della crisi e quest'ultima non abbia ancora prodotto conseguenze gravi al punto da richiedere necessariamente il ricorso a uno degli strumenti di natura giudiziale previsti dalla legge fallimentare.

Una ricerca svolta dall'Università Bocconi nel 2014²², si è posta l'obiettivo di indagare i segnali che dovrebbero portare all'avvio di un processo di ristrutturazione dei debiti e i *driver* di una ristrutturazione di successo. Il campione utilizzato nell'analisi empirica è stato di 426 società che hanno intrapreso, nel periodo compreso tra il 2007 e il 2013, almeno una delle procedure di ristrutturazione (accordi di ristrutturazione dei debiti ex art. 182-bis l.fall., concordato preventivo ex art. 160 e ss l.fall., amministrazione straordinaria e concordato fallimentare) e i risultati di questa analisi hanno evidenziato, *inter alia*, alcuni aspetti interessanti:

- i primi deboli segnali della crisi sono già individuabili nei tre/quattro anni precedenti l'avvio della procedura e si caratterizzano per valori non fisiologici degli indicatori di natura finanziaria e in particolare del rapporto di indebitamento finanziario per una crescita "disordinata" del circolante con scorte in accumulo e il sensibile l'aumento dei tempi medi di incasso, uniti alla riduzione dei tempi medi di pagamento. Appare chiaro che sono i fornitori ad accorgersi della manifestazione dei primi sintomi di disagio, mentre non altrettanto tempestive sono le banche finanziatrici.
- In effetti si riscontra un aumento dell'indebitamento a breve, in particolare di natura bancaria, a causa dell'incapacità di reperire risorse a scadenze prolungate. Con ciò si manifestano squilibri temporali tra le fonti di finanziamento e gli investimenti, che possono incidere gravemente sulla liquidità e dunque sulla continuità aziendale.
- Per le aziende che affrontano e superano il processo di gestione della crisi, nel periodo post ristrutturazione, si registra poi una assai limitata elasticità finanziaria con un ritorno alla redditività lento e graduale.

²¹ Cfr. L.F. FRANCESCHI - G. TEDESCHI (a cura di), *Crisi d'impresa e ristrutturazione del debito*, Vita e Pensiero, Trattati e Manuali di Economia, Milano, 2014, p. 15; A. DANOVI - A. QUAGLI (a cura di), *Processi aziendali e processi di risanamento*, Ipsoa, Milano, 2010; A. TRON, *Il piano di risanamento quale strumento risolutivo della crisi*, in S. AMBROSINI, G. ANDREANI, A. TRON, *op. cit.*, 53.

²² M. DALLOCCHIO, *Crisi e ristrutturazioni: dai segnali deboli alla prevenzione e cura*, ricerca svolta dall'Università Bocconi in collaborazione con E&Y e Risanamento S.p.A., 2014.

In sintesi, la ricerca SDA Bocconi 2014 ha evidenziato che gli strumenti per la gestione della crisi si sono in genere dimostrati efficaci; tuttavia i risultati sono particolarmente legati alla tempestività dell'azione²³. Tempestività che, intercettando i primi segnali di squilibrio, può essere efficacemente perseguita attraverso il monitoraggio di semplici indicatori (indici e flussi di cassa) comunemente disponibili.

In ogni caso la ricerca ha mostrato che, per interrompere il circolo vizioso che porta alla crisi delle imprese, nel nostro Paese si dovrebbe agire sulle seguenti direzioni:

- crescita delle dimensioni aziendali;
- irrobustimento della struttura finanziaria con un riequilibrio fra le fonti quanto a rapporto fra debiti e capitale di rischio, unitamente a una diversificazione delle fonti di debito e a un riscadenziamento (con allungamento) di queste ultime;
- perseguimento della ricerca e dell'innovazione unitamente alla penetrazione internazionale.

È di tutta evidenza che è il primo imperativo a spingere verso il conseguimento degli altri due.

Una successiva ricerca sul tema, sviluppata da SDA Bocconi nel 2015²⁴, con la collaborazione dei principali tribunali del nord Italia in un periodo di osservazione che va dal 2005 al 2014, conferma quanto sopra riportato. In particolare dal punto di vista delle imprese debitorie, le ristrutturazioni di successo sono accompagnate da:

- modifiche nell'organizzazione;
- efficaci interventi di riduzione dei costi;
- una focalizzazione sull'attività principale/*core*; Va tuttavia riscontrato che in media le imprese debitorie escono dalle procedure ancora con una leva elevata²⁵.

Da tale ricerca emerge che, sotto il profilo del tempo di incubazione della crisi, la mediana indica circa due anni dalla manifestazione del dissesto alla redazione del piano di risanamento e che la maggioranza delle società presenta pesanti squilibri ed elevato rischio di insolvenza già a partire cinque anni prima del ricorso ai dispositivi della legge fallimentare.

Tabella 12: Indice Cebiscore4 delle società selezionate nel periodo da t-5 a t-1 (%)

CebiScore4	t-5	t-4	t-3	t-2	t-1	t
Sicurezza	5%	1%	-	-	-	-
Solvibilità	30%	27%	22%	10%	5%	8%
Vulnerabilità	46%	49%	43%	47%	35%	44%
Rischio	19%	23%	35%	42%	60%	47%
Tot.	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Cerved

²³ M. DALLOCCHIO, *op. cit.*, p. 6, 2014.

²⁴ A. DANOVI, V. CONCA, L. RIVA, *Gli accordi di ristrutturazione dei debiti ex art. 182 bis della legge fallimentare. Un'analisi empirica*, Economia & Management, n. 4, p. 85, luglio-agosto, 2016.

²⁵ A. DANOVI, V. CONCA, L. RIVA, *op. cit.*, p. 73.

Come è possibile notare dalla tabella 12, la fascia di società solvibili permane negli anni, ma si assottiglia rapidamente, mentre la fascia di sicurezza scompare completamente già a partire da $t-3$.

Dalla ricerca in rassegna, emerge che i rapporti di D/E e D/EBITDA restano molto elevati anche nell'anno della ristrutturazione (e non solo negli anni da $t-3$ fino all'anno t della ristrutturazione).

Il dato riflette la prevalenza di interventi dilatori di differimento delle scadenze a fronte di una più ridotta capacità di rimborso del debito; il numero rilevante delle società con Equity ed EBITDA negativi negli anni precedenti a t , rinforza l'evidenza della scarsa tempestività degli interventi ²⁶.

Ciò nonostante, tale evidenza empirica mostra come, tra gli interventi finanziari, gli stralci del debito siano preponderanti nel caso di apporti incrementali dei soci, mentre il supporto bancario – in termini di erogazione di nuova finanza e di conversione in capitale – si è verificato solo nel 20% dei casi.

Dal lato dell'attivo, invece, la ricerca citata ha mostrato che:

- a) la cessione di *asset* immobiliari è stato l'intervento più frequentemente previsto nel piano (anche se non il più rapido nella raccolta di liquidità, alla luce della crisi di settore);
- b) la cessione delle partecipazioni e di rami d'azienda si è verificata in un'ottica di riorganizzazione del *core business*.

Tabella 13: Interventi finanziari – Asset side dei piani di risanamento/ristrutturazione ²⁷

Interventi finanziari	Numerosità (N*)	Frequenza (%)	Mediana (%)*
Cessione assets immobiliari	91	46%	24%
Cessione di partecipazioni non strategiche	34	17%	6,6%
Altre fonti di incasso (smobilizzo crediti, etc.)	31	16%	10,8%
Cessione magazzino	23	12%	15,2%
Cessione di rami d'azienda	9	5%	6,1%
Affitto di rami d'azienda	5	3%	22,7%
Cessione di assets intangibili	4	2%	4,7%
Tot.		100%	

* Mediana calcolata rispetto al debito totale

A ciò si aggiunga che, sempre dall'analisi effettuata, sono emersi altri due fattori di interesse per gli azienalisti:

- a) gli interventi industriali sono prevalentemente concentrati nella riduzione dei costi di struttura e, solo marginalmente, nella razionalizzazione della produzione (internazionalizzazione, esternalizzazione, *offshoring*), nell'espansione dell'*export* e nella strategia di crescita esterna;
- b) dal punto di vista degli interventi di *governance*, la discontinuità manageriale e societaria è avvenuta raramente (meno di un quarto delle operazioni vede il cambio di più della metà dei componenti del C.d.A., solo in pochi casi è stato sostituito l'amministra-

²⁶ A. DANOVI, V. CONCA, L. RIVA, *op. cit.*, p. 81.

²⁷ Le tabelle 12, 13 e 14, e relativi commenti, sono tratti da A. DANOVI, V. CONCA, L. RIVA, *op. cit.*

tore delegato; nell'80% dei casi la compagine societaria è rimasta stabile, la presenza di un *Chief Restructuring Officer* – CRO – è stata riscontrata in rari casi).

È inoltre emerso che, nelle operazioni di risanamento/ristrutturazione esaminate, il differimento dei soli interessi non è risultato sufficiente per il successo delle operazioni di *turnaround*, mentre più efficace si è dimostrato il differimento del rimborso del capitale.

Un intervento più incisivo, come è logico attendersi, è apparso quello relativo agli stralci di credito. Si tratta di un intervento spesso associato al coinvolgimento nella ricapitalizzazione della società tramite la conversione di crediti. Tale risultato è apparso coerente con quanto osservato da dottrina qualificata ²⁸, secondo la quale le banche sono più inclini a stralciare il debito residuo nelle procedure sotto la protezione del tribunale ²⁹.

3.4. Un'innovativa ricerca empirica dell'Università Bocconi e della Università Parthenope del 2018 sui risanamenti aziendali avvenuti nel periodo di osservazione 2007-2016

Il lavoro di ricerca effettuato nel 2018 dall'Università Bocconi e dalla Università Parthenope ³⁰, in *partnership* con una delle principali banche nazionali, ha avuto l'obiettivo di indagare quali fossero gli elementi comuni dei risanamenti di successo, al fine di riuscire a predire l'esito di un certo tipo di operazione di risanamento, a seconda delle specifiche caratteristiche presenti o meno alla data di avvio del processo di ristrutturazione.

Spesso, anche in ambito internazionale, le operazioni di ristrutturazione sembrano generare risultati positivi di breve periodo, senza che ciò si rifletta nell'ottenimento di *performance* durature e sostenibili nel medio e lungo termine. In tal senso, lo stesso Altman, analizzando le imprese statunitensi, ha rilevato come il 32% delle imprese che accedono alle specifiche procedure di *bankruptcy* previste dalla legge USA hanno chiesto di accedere ad una nuova procedura entro quattro anni dalla prima.

Altman ed altri autori hanno evidenziato, altresì, come tali aziende, una volta uscite dalla procedura, presentino comunque parametri economici e finanziari non molto migliori rispetto a quelli di aziende in *default*.

L'autore sottolinea come questi risultati, e la stessa efficacia ed efficienza del processo, dipendano, oltre che dall'azienda risanata, anche dal settore in cui essa opera e dalla congiuntura economica ³¹.

Come già detto, l'obiettivo della ricerca svolta nel 2018 è stato quello di indagare le determinanti delle operazioni di successo, intendendo con successo la capacità di ripagare i debiti in essere (compresi quelli bancari) e di mantenere un sostenibile stato di *going*

²⁸ P. ASQUITH, R. GERTNER, D. SCHARFSTEIN, *Anatomy of a financial distress: an examination of junk-bond issuers*, in *Quarterly Journal of Economy*, 1994, 109, pp. 625-658.

²⁹ A. DANOVI, V. CONCA, L. RIVA, *op. cit.*, p. 86.

³⁰ La ricerca in rassegna è stata svolta dai Proff. M. DALLOCCHIO - A. TRON - M. VIZZACCARO dell'Università Bocconi e dal – Prof. S. FERRI dell'Uniparthenope.

³¹ E. I. ALTMAN, *Corporate financial distress and bankruptcy*, 2nd ed., Wiley & Sons, New York, 1993; E.I. ALTMAN, I.D. MALGORATA, E.K. LAITINEN, A. SUVAS, *Financial Distress Prediction in an International Context: a Review and Empirical Analysis of Altman's Z-Score Model*, in *Journal of International Financial Management & Accounting*, Vol. 28, Issue 2, 2017.

concern tale da permettere di non dover accedere nuovamente a nessuna delle procedure previste dalla disciplina fallimentare.

Successivamente ad una approfondita analisi della bibliografia di riferimento, non è risultato agli autoriche esista, ad oggi, uno studio sul mercato italiano relativo ai fattori qualitativi che determinano il successo di un’operazione di ristrutturazione aziendale.

La ricerca ha preso avvio dalla determinazione di un campione unico nel suo genere: la modalità di determinazione di tale campione rappresenta uno dei principali elementi di innovatività della ricerca in questione.

Storicamente la letteratura di riferimento sul tema delle crisi d’azienda trova un limite nella disponibilità di dati relativi a processi di *business restructuring*; al di là della completa mancanza di dati disponibili per i processi di ristrutturazione stragiudiziali, aventi carattere naturalmente privatistico, anche per i processi giudiziali, l’ottenimento di informazioni qualitative sulla gestione del processo, è particolarmente difficoltosa.

Grazie al supporto di un primario istituto bancario operante sul territorio nazionale, ma anche robustamente presente nel contesto internazionale, gli autori sono riusciti a entrare in possesso, oltre che dei dati economici e finanziari relativi alle imprese ristrutturate, anche delle informazioni qualitative che hanno guidato la gestione delle operazioni.

L’estrazione dal sistema informativo di tutte le aziende uscite dalla gestione di “*restructuring*” ha permesso di identificare, in totale, 232 casi aziendali.

Tabella 14: Sede delle imprese rientranti nel campione (Ricerca Bocconi – Parthenope 2018)

Aziende italiane	Aziende straniere	Totale
210	22	232

Successivamente all’individuazione del campione di imprese risanate, secondo i criteri prescelti nella ricerca, sono stati costruiti due ulteriori campioni.

Le caratteristiche di ciascun campione sono qui di seguito brevemente descritte ³².

³² Qui di seguito si indica, sinteticamente, il processo che ha portato alla costruzione dei campioni.

- 1) A partire dall’individuazione dei dati economici e finanziari delle imprese del campione 1 (risanate), sono stati individuati i valori massimo, minimo e medio relativamente alla voce “ricavi”, proxy della variabile “dimensione aziendale”. Sono stati altresì individuati i settori di afferenza di queste imprese.
- 2) È stata individuata l’intera popolazione di imprese italiane comprese nei limiti dimensionali individuati per il campione 1 (limiti di fatturato minimo e massimo del campione di imprese “risanate”) e comprese nei soli settori ATECO 2007 individuati per lo stesso campione 1. Il totale di questa popolazione è pari a 34.124 unità.
- 3) A partire dalla popolazione individuata sono state individuate le imprese cd. “morte” e quelle cd. “sane”. Per quelle “morte”, la semplice individuazione delle società soggette a cessazione dell’attività nel periodo considerato ha condotto ad un campione di 76 unità. Per le imprese sane è stato effettuato un campionamento pairwise a partire dal campione di imprese risanate. In particolare, per ogni azienda risanata, è stata individuata un’azienda “sana” con caratteristiche simili a quella dell’azienda “risanata” in termini di dimensione (fatturato) e settore ATECO. Dovendo il campione di imprese sane essere uniforme, anche in termini di numerosità di osservazioni, a quello delle imprese risanate, la numerosità totale del campione è pari a 72.
- 4) Il campione totale, composto dai tre sotto campioni, è dunque composto da 220 società, per le quali sono stati individuati tutti i dati economici e finanziari per il periodo 2007-2016. Per le sole imprese “risanate” esistono anche i dati provenienti dal questionario effettuato presso i Restructuring Manager Unicredit. Si riportano di seguito gli andamenti medi dei sotto campioni nel periodo 2007-2016 relativamente ad

- **Campione 1 (imprese risanate):** imprese che a partire dall’anno 2014, successivamente ad una procedura di “risanamento” non necessariamente di tipo giudiziale, mostrano risultati positivi dal punto di vista del soggetto creditore (la banca). In totale sono state “mappate” 79 imprese, di queste, 72 presentano dati “validi”.
- **Campione 2 (imprese sane):** imprese che, a cavallo del periodo 2007-2016, non presentano criticità di tipo economico e finanziario e non sono state sottoposte a procedure di risanamento né giudiziale né extragiudiziale. In totale sono state individuate 72 imprese.
- **Campione 3 (imprese morte):** imprese che hanno cessato la propria attività (insolvenza, liquidazione volontaria, liquidazione giudiziale, scioglimento) nel periodo 2014-2016. In totale sono state individuate 76 imprese.

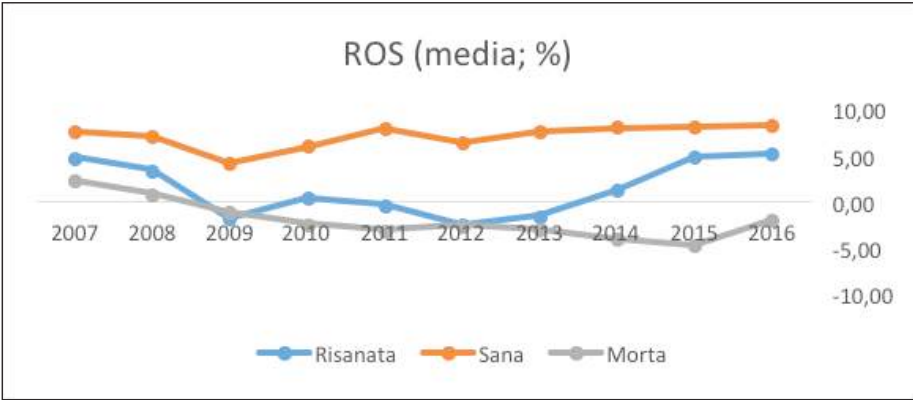
Il campione totale, composto dai tre sotto campioni, è dunque composto da **220 società**, per le quali sono stati reperiti tutti i dati economici e finanziari per il **periodo 2007-2016**.

I campioni così individuati e costruiti, ben riflettono le caratteristiche delle aziende oggetto di ricerca.

Si riportano, qui di seguito gli andamenti medi dei sotto campioni nel periodo 2007-2016 relativamente ad alcune principali variabili quali *Ebitda Margin*, ROS, ROA, D/E, da cui si evince un andamento coerente con le caratteristiche dei campioni individuati.

L’**efficienza gestionale**, espressa dal ROS, appare coerente con le caratteristiche medie delle imprese appartenenti ai *cluster* considerati, con marginalità superiori per le imprese sane, inferiori per quelle risanate (e crescente dal 2014 – anno di «uscita» dalla crisi), in generale negative per le imprese che hanno cessato la propria attività (per insolvenza, o per liquidazione anche volontaria).

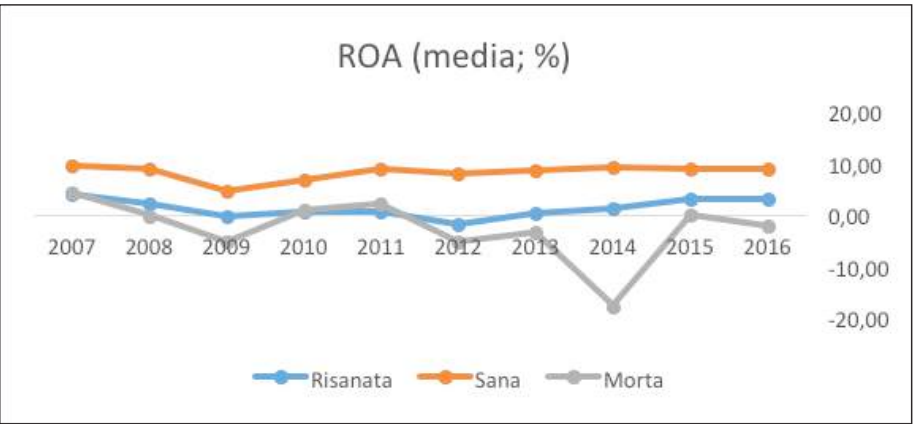
Tabella 15: Trend ROS (%) per le imprese comprese nei differenti campioni



alcune principali variabili quali *Ebitda Margin*, ROS, ROA, D/E, da cui si evince un andamento coerente con le caratteristiche dei sotto campioni individuati. Si può concludere in sostanza che i sotto campioni, così come sono stati individuati e costruiti, ben riflettano le caratteristiche delle imprese oggetto di ricerca.

La *capacità degli asset di produrre reddito*, espressa dal ROA, appare coerente con le caratteristiche medie delle imprese appartenenti ai *cluster* considerati, con risultati superiori per le imprese sane (circa +9%), inferiori per quelle risanate (circa +3%), in generale negative per le imprese che hanno cessato la propria attività (per insolvenza, o per liquidazione anche volontaria).

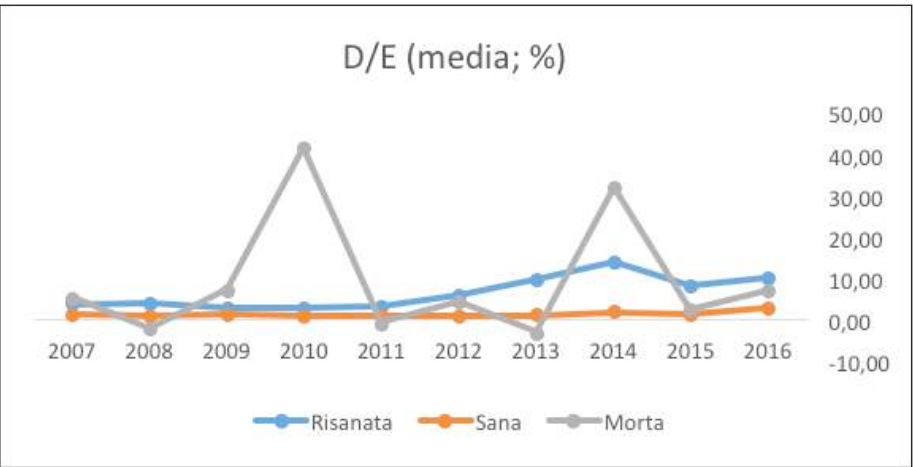
Tabella 16: Trend ROA (%) per le imprese comprese nei differenti campioni



Anche i rapporti di indebitamento rispecchiano lo stato di *stress* finanziario più o meno grave:

- D/E medio imprese sane (2007/2016): 1,43
- D/E medio imprese risanate (2007/2016): 6,44
- D/E medio imprese cessate (2007/2016): 9,29

Tabella 17: Trend D/E per le imprese comprese nei differenti campioni



Successivamente all'elaborazione delle statistiche descrittive, si è proceduto all'elaborazione dell'analisi di correlazione per quanto riguarda le variabili incluse nell'analisi.

Per sviluppare un'indagine fondata su un modello noto e affidabile, si è fatto ricorso allo Z-Score³³ (nella sua formulazione originale e in una versione "*revised*" di cui si dirà più oltre), così da proporre risultati confrontabili con studi già sviluppati in precedenza nel contesto domestico ed internazionale.

L'analisi condotta ha evidenziato l'esistenza di correlazioni significative di seguito riepilogate, utili ad orientare la successiva analisi di regressione.

Tabella 18: Analisi di correlazione e successiva analisi di regressione effettuate sul campione selezionato

VARIABILE	VARIABILE	SEGNO RELAZIONE
Stato azienda	Z-Score (2007-2011)	-
Stato azienda	Z-Score (2012-2014)	-
Stato azienda	Z-Score (2015-2016)	-
Stato azienda	Z-Score (2007-2011) Revised	-
Stato azienda	Z-Score (2012-2014) Revised	-
Stato Azienda	Z-Score (2015-2016) Revised	-

Ciò che preme evidenziare in questa sede è la coerenza dei risultati in relazione alle diverse configurazioni di *Z-Score* utilizzate nei periodi di osservazione.

Per tutti i sotto periodi oggetto di analisi, sembra permanere una relazione significativa di segno negativo fra il valore dello score e lo stato dell'azienda. Ciò è coerente con l'impostazione concettuale dello *score*, che prevede l'associazione di punteggi tanto maggiori quanto minore è la probabilità d'insolvenza dell'azienda.

Lo stato dell'azienda rappresentato dalla variabile *dummy* (0=azienda sana; 1= azienda risanata o cessata), e la sua correlazione con lo *score*, sembra confermare tale ipotesi.

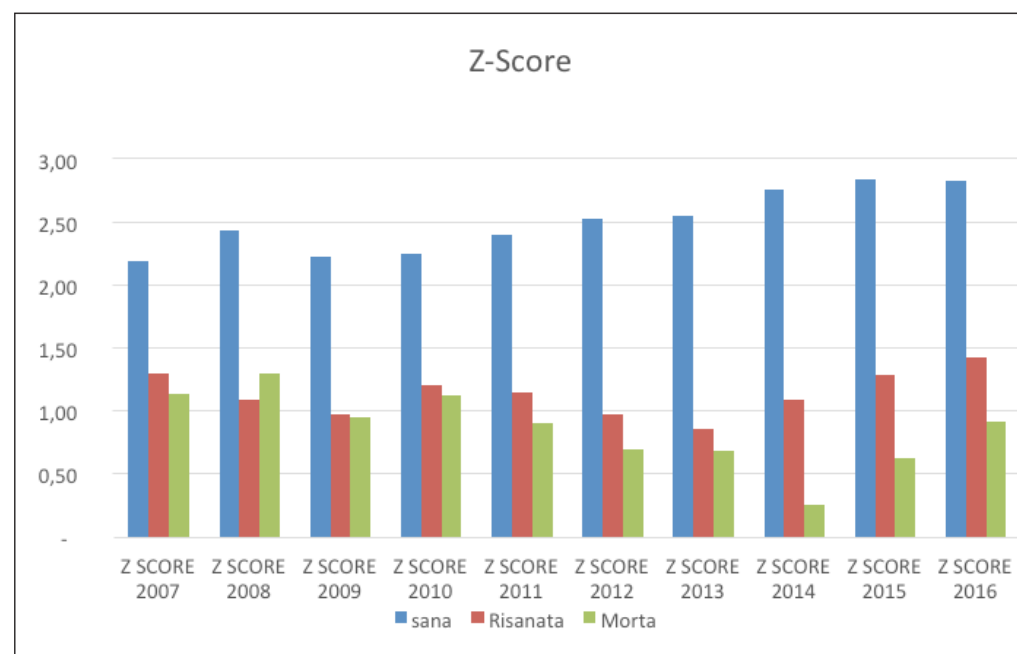
Successivamente all'analisi di correlazione, tutte le variabili aventi correlazione significativa sono state incluse in due modelli.

- un primo modello include, nell'analisi, lo *Z-Score* nella sua formulazione originaria;
- un secondo modello include, nell'analisi, lo *Z'-Score* nella sua versione *revised*.

Prima di entrare nelle analisi in merito ai due modelli prescelti, è opportuno evidenziare – come riportato nella tabella seguente – l'esito delle analisi delle 220 aziende nel periodo 2007-2016 ed il correlato andamento dello *Z-Score*.

³³ Lo Z-Score è un modello di previsione dell'insolvenza sviluppato da Ed Altman (New York University, Stern School of Business e Solomon Center for the Study of Financial Institutions) per la prima volta nel 1968 e in seguito più volte aggiornato e rivisto. Esso si fonda sull'analisi discriminante ed è stato originariamente costruito, raffrontando due campioni di aziende, uno caratterizzato dalla presenza di realtà solide e un secondo di società fallite.

Tabella 19: Z-score dei campioni (periodo 2007-2016)



Il **modello 1** ha confermato la relazione esistente fra *Z-Score* e stato delle aziende campionate. Permane, infatti, una relazione significativa - di segno negativo - fra il valore medio dello *Z-Score* negli anni 2012-2014 e lo *status* dell'azienda. Il modello ha confermato, in sintesi, la capacità dello strumento predittivo *Z-Score* (nella sua formulazione originaria) di individuare lo stato evolutivo dell'azienda, perlomeno su orizzonti temporali che si estendono a due anni prima dell'entrata in crisi acclarata della stessa ³⁴. I risultati perdono, invece, significatività se estesi ad orizzonti più ampi.

Il **modello 2** di analisi è nato dall'esigenza di includere nell'analisi lo *Z'-Score* nella sua versione *revised*.

Rispetto al modello 1 le uniche variabili sostituite sono quelle relative allo *Z'-Score*. Nella sostanza sono rimaste inalterate le variabili di controllo non finanziarie. I risultati del modello 2 sono, in larga parte, sovrapponibili, in termini di segno e significatività delle relazioni, con quelli del modello 1.

Permane la relazione fra stato dell'azienda e *Z'-Score*, questa volta nella versione *revised*. In particolare, mentre viene meno la significatività della relazione su orizzonti temporali maggiori di due anni, il modello mantiene la propria capacità predittiva su orizzonti temporali limitati a due anni dall'entrata in sofferenza, nonostante il coefficiente standardizzato *beta* risulti leggermente inferiore rispetto al modello 1.

³⁴ L'ipotesi su cui si è basata la ricerca in esame è che la crisi finanziaria delle aziende risanate era definita come mancato rispetto anche solo del pagamento di una rata nei confronti del soggetto bancario erogante il credito.

4. Conclusioni

La rassegna diacronica delle principali ricerche empiriche condotte in questi anni sulle crisi d'azienda, con particolare *focus* sui sintomi di allerta, presentata in questo contributo, mostra indicazioni e implicazioni accademiche e manageriali di rilievo, in ordine all'importante obiettivo della tutela del valore dell'impresa in un'ottica economico-aziendale.

L'obiettivo della salvaguardia dell'azienda, e del suo valore intrinseco, nell'ambito di situazioni "fisiologiche" di crisi, consente di raggiungere – nella maggior parte dei casi – risultati assai migliori, sia sotto il profilo dell'efficienza che di quello della soddisfazione del ceto creditorio, di quelli raggiungibili all'esito di una procedura di composizione concordata della crisi. È opinione diffusa, nella dottrina economico-aziendale ed anche in parte di quella giuridica, che la rinegoziazione privatistica sia la risposta più idonea che si possa fornire ad una crisi aziendale, se tempestivamente affrontata, in considerazione dell'inefficienza nei costi, diretti e indiretti, connessi alle procedure fallimentari e all'esito, non sempre favorevole per i creditori, delle stesse ³⁵.

In fasi congiunturali incerte, come quelle attuali è, quindi, di estremo rilievo riuscire a predire le fasi di *stress* finanziario come tema urgente e d'interesse per una platea variegata di *stakeholder*, fornitori e finanziatori *in primis*. A fronte di un relativamente scarso utilizzo, nella prassi manageriale (e in quella bancaria), di indicatori predittivi adeguati, la rassegna della ricerca empirica presentata conferma parte della teoria accademica relativa alla capacità predittiva dello stato di crisi.

Le ricerche dell'Università di Pisa del 2012 e del 2013 hanno cercato di dimostrare come andamenti positivi del flusso di capitale circolante sono positivamente associati con i ROS, ROA e ROE medi del periodo oggetto di analisi empirica e con il *market value*. Il *trend* del flusso di capitale circolante esprime, probabilmente meglio, l'andamento economico del *core business* aziendale: un buon andamento negli anni precedenti la crisi, ha consentito, infatti, alle aziende più performanti di mantenere una migliore redditività negli anni della crisi.

Il dato sembra essere confermato dalla variazione del capitale circolante netto, la cui espansione eccessiva, a detrimento del flusso di cassa della gestione caratteristica (*cash flow from operation*), è risultata correlata a scarsa *performance* in periodi di crisi.

Inoltre, l'analisi di verifica della predittività dei flussi di cassa sugli utili futuri svolta nel 2013 ha mostrato che il flusso di cassa della gestione operativa risulta più efficace come predittore del flusso di cassa della gestione operativa futura nel breve termine. D'altra parte nel lungo termine, utili e flusso di cassa della gestione operativa tendono ad avere capacità predittiva simile.

La tempestività dell'emersione della crisi, e la conseguente importanza di recepire i segnali deboli delle aziende, è emerso nella ricerca dell'Università Bocconi del 2014 che ha evidenziato, tra gli altri, i seguenti aspetti:

³⁵ In tale senso A. PALETTA - G. ALIMEHMETI, *Analisi delle condizioni di efficienza economica del concordato preventivo. Working paper OCI – Rapporto di ricerca 2016* rintracciabile nel sito dell'OCI (Osservatorio della Crisi d'Impresa). Gli Autori rilevano, tra le altre cose, che "le imprese che emergono dalla crisi in modo tempestivo e che presentano uno stato reversibile hanno maggiori probabilità di intraprendere una procedura di concordato preventivo con esito positivo...., op. cit., p. 25.

- a) i primi deboli segnali della crisi sono già individuabili nei tre/quattro anni precedenti l'avvio della procedura e si caratterizzano per valori non fisiologici degli indicatori di natura finanziaria e in particolare del rapporto di indebitamento finanziario per una crescita "disordinata" del circolante con scorte in accumulo e il sensibile l'aumento dei tempi medi di incasso, uniti alla riduzione dei tempi medi di pagamento. Appare chiaro che sono i fornitori ad accorgersi della manifestazione dei primi sintomi di disagio, mentre non altrettanto tempestive sono le banche finanziatrici.
- b) In effetti si riscontra un aumento dell'indebitamento a breve, in particolare di natura bancaria, a causa dell'incapacità di reperire risorse a scadenze prolungate. Con ciò si manifestano squilibri temporali tra le fonti di finanziamento e gli investimenti, che possono incidere gravemente sulla liquidità e dunque sulla continuità aziendale.
- c) Per le aziende che affrontano e superano il processo di gestione della crisi, nel periodo post ristrutturazione, si registra poi una assai limitata elasticità finanziaria con un ritorno alla redditività lento e graduale.

Nell'ultima ricerca in rassegna, quella svolta dalle Università Bocconi e Università Parthenope nel 2018, perviene a risultati statisticamente significativi su un campione di imprese unico nel suo genere (composto da 232 aziende, osservate in un periodo di dieci anni, dal 2007 al 2016). Esse sono state selezionate a partire dalla prima manifestazione di tensione finanziaria, e confermano quanto lo strumento *Z-Score* riesca, non soltanto a predire stati patologici, tipici di imprese che sono più vicine alla cessazione che al *going-concern*, ma anche stati di semplice tensione finanziaria, quali appaiono essere le situazioni in cui un'azienda riscontra difficoltà a rispettare i termini di pagamento del proprio debito contratto nei confronti del ceto bancario, che costituisce il criterio discriminante e innovativo per la selezione del campione utilizzato nella ricerca in rassegna.

Lo strumento è risultato valido nelle sue diverse configurazioni (*Z-Score* e *Z'-Score*), nonostante tale validità sia stata, talvolta, oggetto di critica in dottrina. La ricerca effettuata, il cui obiettivo era – in accordo con autorevole letteratura – quello di testare ulteriormente la valenza empirica dello strumento predittivo *Z-Score*, sembra attribuire ulteriore potere allo strumento in sé. La capacità di percepire quanto prima i segnali della crisi è, infatti, un tema fondamentale per la sua efficace risoluzione e per la tutela del valore aziendale ³⁶.

Dal punto di vista delle implicazioni manageriali i risultati sono notevoli.

Non si rileva, infatti, un utilizzo strutturato dello *score* nell'ambito della prassi bancaria – nella stima del livello di rischio delle posizioni – né nella prassi aziendale (per esempio per la stima del livello di rischio di insolvenza dei propri clienti/fornitori). I risultati ottenuti nella ricerca rassegnata corroborano la tesi secondo cui tali modelli dovrebbero, invece, essere utilizzati in misura crescente, pur con i limiti che possono avere strumenti aventi carattere prettamente qualitativo.

Tali strumenti, infatti, consentendo una precoce identificazione dello stato di crisi permettono di percorrere strade extragiudiziali che presentano, peraltro, una molteplicità

³⁶ Riferiscono A. PALETTA - G. ALIMEHMETI che "Lo *Z-Score* è un valido modello diagnostico della crisi d'impresa caratterizzato da un elevato tasso di affidabilità (percentuale di errore compresa tra il 15% ed il 25%) anche in situazioni contraddistinte da anomalie contabili (società prossime al dissesto che inquinano i risultati di bilancio con dati non veritieri per dissimulare il proprio status)...", *op. cit.*, p. 26.

di configurazioni possibili, in funzione delle diverse tipologie di imprese coinvolte ³⁷. Tali strumenti, se correttamente e tempestivamente utilizzati, rappresentano un elemento flessibile che consente all'imprenditore di tentare soluzioni alternative all'insolvenza, sia attraverso la ristrutturazione del passivo, sia mediante la predisposizione di piani di *turnaround*.

I processi tempestivi di risanamento possono, infatti, condurre tutti i portatori di interesse a risultati soddisfacenti, sia in termini di flessibilità, poiché solo parzialmente vincolati da rigide norme procedurali-processuali, sia di efficienza temporale ed economica.

La maggiore efficienza dello strumento prescelto sarà correlata alla possibilità di procedere al risanamento in continuità aziendale in modo da poter mantenere, almeno in parte, i valori immateriali correlati all'organizzazione e al funzionamento dell'impresa che, inevitabilmente, andrebbero dispersi in caso di fallimento.

Il principale vantaggio dei processi di risanamento tempestivamente attivati, oltre agli elementi strategici e industriali che ne rappresentano l'ossatura, consiste nella presenza, non invasiva, di previsioni che ne limitano i contenuti: Le parti, pertanto, iniziano a comporre il piano e, sotteso l'accordo con i creditori secondo le modalità che ritengono più convenienti, indicano le percentuali, le modalità, il contenuto e gli obiettivi, facendo in modo di adattare ciascun progetto di risanamento alle caratteristiche e alla possibilità dei partecipanti, nonché alle condizioni del mercato sul quale opera l'impresa in crisi.

La rassegna diacronica presentata fa emergere numerosi spunti di riflessione che possono dare adito allo sviluppo di ricerche future in tema di fattori per il successo delle attività di *restructuring*.

Con particolare riferimento alle variabili di *governance*, una prima generica conclusione, emergente dalla lettura dei risultati delle varie ricerche effettuate in questo ultimo periodo, è che ad un maggior tasso di iniezione di nuove idee, approssimato da un maggior tasso di *turnover*, nell'ambito degli organismi gestori aziendali (durata in carica consiglieri, numero di volte in cui cambia il presidente del CDA), sia associata una minore probabilità di incorrere in uno stato di crisi più o meno grave.

Questo conferma l'ipotesi di partenza iniziale, ossia l'importanza della gestione della crisi nell'ottica della tutela del valore dell'impresa. Il tema pare non privo di rilevanza, considerata la scarsa letteratura in merito e meriterà ulteriori ricerche e analisi accademiche

³⁷ Scrive DANONI che "pur in presenza di tale varietà, è possibile rintracciare alcuni elementi comuni, caratteristici dei casi andati a buon fine. Ad esempio, si riscontrano, in genere, le seguenti condizioni iniziali: una situazione di insolvenza dell'impresa di patrimonio netto negativo, solo in parte nota agli operatori esterni; la presenza di un elevato indebitamento, in massima parte concentrata nei confronti del sistema bancario; un interesse di terzi per l'azienda (o al limite per una parte di essa) considera ancora potenzialmente valida sul piano industriale; l'esistenza di motivazioni che inducano anche i creditori a preferire soluzioni alternative ad una procedura concorsuale" in A. DANONI, *Crisi d'impresa e risanamento finanziario del sistema italiano*, Giuffrè, Milano, 2003, p. 233 e ss.

Bibliografia

- ABU ORABI M.M. (2014), Empirical Tests On Financial Failure Prediction Models, in *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol.5, n. 9.
- ALAREENI B. and BRANSON J. (2013), Predicting Listed Companies Failure in Jordan Using Altman Models: A Case Study, in *International of Business and Management*, 2013, vol. 8, n. 1.
- ALBERICI A. (1975), *Analisi dei Bilanci e Previsione delle Insolvenze*, ISEDI, Milano.
- ALKHATIB K., and AL BZOUR A., Predicting Corporate Bankruptcy of Jordanian Listed Companies: Using Altman and Kida Models, in *International Journal of Business and Management*, 6 (3), <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n3p208>.
- ALTMAN E.I. (1968), Financial ratios. Discriminants analysis and the prediction of corporate bankruptcy, in *The Journal of Finance*, 23 (4), pp. 589-609.
- ALTMAN E.I. (1970), Ratio Analysis and the Prediction of Firm Failure: A Reply, in *Journal of Finance*, vol. 25, issue 5, 1169-72.
- ALTMAN E.I., HALDEMAN R.G. and NARAYANAN P. (1977), Zeta Analysis. A new model to identify bankruptcy risk of corporations, in *Journal of Banking and Finance*, 1, pp. 29-54.
- ALTMAN E.I., AVERY R.B., EISENBEIS R.A. and SINKEY J.F. Jr. (1981), *Applications of classification techniques in business, banking and finance*, Greenwich, Jai Press Inc..
- ALTMAN E.I. (1984), *The success of business failure prediction models. An international survey*, in *Journal of Banking & Finance* 8(2):171-198, DOI: 10.1016/0378-4266(84)90003-7.
- ALTMAN E.I. (1988), *The prediction of corporate bankruptcy. A discriminant analysis*, Garland Publishing Inc., New York.
- ALTMAN E.I. (1993), *Corporate financial distress and bankruptcy*, 2nd ed., Wiley & Sons, New York.
- ALTMAN E.I., HARZELL J., PECK M. (1995), *Emerging markets corporate bonds: a scoring system*, Salomon Brother Inc., New York.
- ALTMAN E.I. and NARAYANAN P. (1996), Business Failure Classification Models: An International Survey, in *Financial Markets Institutions & Instruments* 6(2), June.
- ALTMAN E.I., SAUNDERS A. (1997), Credit Risk Measurement: Development Over The Last 20 Years, in *Journal Of Banking And Finance*, Vol.21, Issue: 11-12, Pp. 1721-1742.
- ALTMAN E.I. (2002), Revisiting credit scoring models in a Basel 2 environment, in Ong, M., *Credit rating: methodologies. Rationals and default risk*, Risk Book, London.
- ALTMAN E.I., DANOVI A., FALLINI A. (2013), Z-Score Model's Application to Italian Companies Subject to Extraordinary Administration, in *Journal of Applied Finance* (formerly Financial Practice and Education), vol. 23, n. 1.
- ALTMAN E.I., MALGORATA I.D., LAITINEN E.K., SUVAS, A. (2017), Financial Distress Prediction in an International Context: a Review and Empirical Analysis of Altman's Z-Score Model, in *Journal of International Financial Management & Accounting*, Vol. 28, Issue 2.
- APPETITI S. (1984), *L'Utilizzo dell'Analisi Discriminatoria per la Previsione delle Insolvenze: Ipotesi e Test per un'Analisi Dinamica*, Servizio Studi della Banca d'Italia, Temi di Discussione, Roma.
- ARGENTI J. (1976), *Corporate Collapse: The Causes and Symptoms*, McGraw-Hill, New York.
- AZIZ A., EMANUEL D.C. and LAWSON G.H. (1988), Bankruptcy Prediction - An Investigation of Cash Flow Based Models, in *Journal of Management Studies*, 25 (No. 5), pp. 419-437.
- BALWIND J. and GLEZEN G. (1992), *Bankruptcy Prediction Using Quarterly Financial Statement Data*, in *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 3 (No. 7), pp. 269-285.
- BARKER V.L. III, and DUHAIME I.M., Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence, in *Strategic Management Journal*, 1997, 18 (1), 13-38.
- BEAVER H. W. (1966), Financial ratios as predictors of failure, in *Journal of Accounting Research*, 4, 71-102.
- BELLOVARY J.L., GIACOMINO D. E. and AKERS M. D. (2007), A review of bankruptcy prediction studies: 1930 to present, in *Journal of Financial Education*, 33 (Winter), pp. 262-298.
- BIJNEN E.J. and WIJN M.F.C.M. (1994), *Corporate Prediction Models. Ratios or Regression Analysis?*, Tilburg University, Working Paper.
- BLUM M. (1974), Finding Company Discriminant Analysis, in *Journal of Accounting Research*, vol. 12, n. 1, pp. 1-25.
- BOTTANI P., CIPRIANI L. and SERAO F. (2004), Analisi del rischio di insolvenza di una PMI tramite l'utilizzo del modello dello Z-Score, in *Amministrazione & Finanza*, 1/2004.
- BUNYAMINU A. and BASHIRU S. (2014), Corporate Failure Prediction: A Fresh Technique for Dealing Effectively With Normality Based On Quantitative and Qualitative Approach, in *International Journal of Financial Economics*, Vol. 2, No. 1, 2014, 1-12.
- BWISA A.S. (2010), Evaluation Of Applicability Of Altman's Revised Model, In *Prediction Of Financial Distress In Kenya*.
- CELLI M. (2015), Can Z-Score Model Predict Listed Companies' Failures in Italy? An Empirical Test, in *International Journal of Business and Management*, ISSN 1833-3850.
- CESTARI G. (2009), *La diagnosi precoce della crisi aziendale. Analisi del processo patologico e modelli predittivi*, Giuffrè, Milano.
- CESTARI G., RISALITI G., PIEROTTI M. (2013), Bankruptcy prediction models: preliminary thoughts on the determination of parameters for the evaluation of effectiveness and efficiency, in *European Scientific Journal* vol.9, No.16 ISSN: 1857 – 7881.
- CHARALAMBOUS C., CHARITOU A. and KAOUROU F. (2000), *Comparative analysis of artificial neural network models: application in bankruptcy prediction*, Annals of Operations Research, 99 (1-4), pp. 403-425.
- CHARITOU A., NEOPHYTOU E. and CHARALAMBOUS C. (2004), Predicting corporate failure: empirical evidence for the UK, in *European Accounting Review*, 2004, 13 (3), pp. 465-497.
- CHOWDBURY S.D. and LANG J.R. (1993), Crisis, decline and turnaround: a test of competing hypotheses for shortterm performance improvement in small firms, in *Journal of Small Business Management*, 31 (4), 8-17.
- DALLOCCHIO M. e SALVI A., *Finanza d'azienda*, volume 1, Milano, 2011
- D'AVENI R.A., (1989) The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms, in *Academy of Management Journal*, 32 (3), pp. 8-17.
- DEAKIN E.B. (1972), A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failures, in *Journal of Accounting Research*, vol. 10, n. 1, pp. 167-179.
- DEAKIN E.B. (1977), Business failure prediction: An empirical analysis, in *Altman E.I., Sametz*

- A.W., *Financial crisis, Institutions and markets in a fragile environment*, John Wiley and Sons, New York.
- EDMISTER R.O. (1972), An empirical test of financial ratios analysis for small business failure prediction, in *Journal of Finance and Quantitative Analysis*, 7 (2), pp. 1477-1493.
- EDUM FOTWE F., PRICE A. and THORPE A. (1996), A Review Of Financial Ratio Tools For Predicting Contractor Insolvency, in *Construction, Management And Economics*, Vol. 14, Issue: 3, pp.189-198.
- EIDLEMAR G. J. (1995), Z scores - A guide to failure prediction, in *The CPA Journal*, vol.65-2.
- EISENBEIS R.A. (1977), Pitfalls in the application of discriminant analysis in Business, in *Finance and Economics. Journal of Finance*, 32(3), pp. 875-900.
- ELAM R. (1975), The effect of Lease Data on the Predictive Ability of Financial Ratios, in *Accounting Review*, 50 (No. 1), pp. 25-43.
- FLAGG J., GIROUX G. and WIGGINS C. (1991), Predicting Corporate Bankruptcy Using Failing Firms, in *Review of Financial Economics*, 1991, 1 (No. 4), pp. 67-78.
- FORESTIERI G. (1986), *La previsione delle insolvenze aziendali: profili teoriche analisi empiriche*, Giuffrè. Milano.
- GERANTONIS N., VERGOS K., CHRISTOPOULOS A. (2009), *Can Altman Z-score model predict business failures in Greece?*, Proceedings of the 2nd International Conference quantitative and qualitative methodologies in the Economics and Administrative Sciences.
- GIACOSA E., HALILI E., MAZZOLENI A., TEODORI C. and VENEZIANI M. (2016), Re-estimation of company insolvency prediction models: survey on Italian manufacturing companies, *Corporate Ownership & Control*, Volume 14, Issue 1.
- GIACOSA E., MAZZOLENI A., TEODORI C., VENEZIANI M. (2015), Insolvency prediction in companies: an empirical study in Italy, in *Corporate ownership & control*, ISSN 1727-9232. - 12:4(2015), pp. 232-250.
- GIANNESSI E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, Colombo Corsi editore, Pisa.
- GILBERT L., MENON K. and SCHWARTZ K. (1990), Predicting bankruptcy for firm in financial distress, in *Journal of Business Finance and Accounting*, 17 (1), pp. 161-171.
- GRICE J.S. and DUGAN M.T., The limitations of bankruptcy prediction models: some caution for the researcher, in *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 2001, 17 (2), pp. 151-166.
- GRICE J.S. and INGRAM R.W. (2001), Tests of the generalizability of Altman's bankruptcy prediction model, in *Journal of Business Research*, 54(1), pp. 53-61.
- GUATRI L. (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano.
- JONES F. L. (1987), Current techniques in bankruptcy prediction, *Journal of Accounting Literature*, 6, pp.131-146.
- GUMBO V., ZOROMEDZA S. (2016), Bank Failure Prediction Model For Zimbabwe, in *Applied Economics And Finance*, Vol.3 n. 3.
- GUTZEIT G., YUZZO J. (2011), Z-Score Performance Amid Great Recession, in *American Bankruptcy Institute Journal*, Vol.30-2.
- JAYADEV M. (2006), Predictive Power Of Financial Risk Factors: An Empirical Analysis Of Default Companies, *Vikalpa, The Journal For Decision Maker*, Vol.31, Issue: 3, pp. 45-56.
- KAPADAIA N., Tracking down distress risk, in *Journal of Financial Economics*, 2011, 102 (1) pp.

- 167-182.
- KERN M. and RUDOLPH B. (2001), *Comparative Analysis of Alternative Credit Risk Models: An Application on German Middle Market Loan Portfolios*, Center for Financial Studies, Working Paper 2001/03.
- KOVACOVA M. and KLIESTIKOVA J. (2017), Modelling bankruptcy prediction models in Slovak companies, SHS Web of Conferences 39, 01013, DOI: 10.1051/shsconf/20173901013.
- KUBĚNKA M. (2017), The Success of Business Failure Prediction Using Financial Creditworthy Models, University of Pardubice, Faculty of Economics and Administration, Czech Republic.
- LIBBY R. (1995), Accounting Ratios and the Prediction of Failure: Some Behavioral Evidence, in *Journal of Accounting Research*, 13 (No. 1), pp. 150-161.
- LANGFORD D., IYAGBA R., KOMBAD M. (1993), Prediction Of Solvency In Construction Companies, in *Construction Management And Economics*, Vol.11, Issue: 5, pp. 317-325.
- LAWRENCE E.C. and BEAR R.M. (1986), Corporate Bankruptcy Prediction and the Impact of Leases, in *Journal of Business, Finance and Accounting*, 13 (No. 4), pp. 571-585.
- LORANGE P. and NELSON R.T. (1987), *How to reorganize – and avoid – organizational decline*, Sloan management Review, 28 (3), pp. 41-46.
- MADONNA S. and CESTARI G. (2016), The accuracy of bankruptcy prediction models: a comparative analysis of multivariate discriminant models in the Italian context, in *Il governo aziendale tra tradizione e innovazione*, FrancoAngeli.
- MÜLLER R. (1985), *Corporate Crisis Management*, Long Range Planning, 18 (5), pp. 28-48.
- NGUYEN, HA-THU (2015), Default Predictors In Credit Scoring: Evidence From France's Retail Banking Institution, in *Journal Of Credit Risk*, Vol. 11, n.2, pp. 41-66.
- OHLSON J.A. (1980), Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy, in *Journal of Accounting Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 109-131.
- OOGHE H. and BALCAEN S., (2006), 35 years of studies on business failure: an overview of the classic statistical methodologies and their related problems, in *The British Accounting Review*, 38 (1), pp. 63-93.
- PEEL M., PEEL D. and POPE P. (1985), *Some evidence on corporate failure and the behavior of non-financial ratios*, The Investment Analyst, 75, pp. 3-7.
- PEEL M., PEEL D. and POPE P. (1986), Predicting corporate failure - Some results for the UK corporate sector, Volume 14, Issue 1, Pages 5-12, [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(86\)90003-4](https://doi.org/10.1016/0305-0483(86)90003-4)
- PODDIGHE F. and MADONNA S. (2006), *I modelli di previsioni delle crisi aziendali: possibilità e limiti*, Giuffrè Editore, Milano.
- PRETORIUS M. (2009), *Defining business decline, failure and turnaround: content analysis*, South African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management, 2009, 2 (10), pp. 1-16.
- PROBST G., and RAISCH S. (2005), *Organizational crisis: the logic of failure*, Academy of Management Executive, 19 (1), pp. 90-105.
- QUAGLI A., and DANOVI A. (2012), *Crisi aziendali e processi di risanamento*, Ipsoa, Milano.
- QAMRUZZAMAN M. D.(2014), Predicting Bankruptcy: Evidence From Private Commercial Banks In Bangladesh, Vol. 2 No.3, pp.114-121.
- RUSS R.W., PEFFLEY W.W., Greenfield, A.C. (2004), The Altman Z-Score Revisited, in *American Accounting Association*, Mid-Atlantic Region Meeting Paper.
- SANDIN A. R. and PORPORATO M. (2007), Corporate bankruptcy prediction models applied

- to emerging economies: Evidence from Argentina in the years 1991-1998, in *International Journal of Commerce and Management*, 17 (4), pp. 295-311.
- SCIARELLI S. (1995), *La crisi d'impresa. Il percorso economico della crisi aziendale*, Cedam, Padova.
- SCOTT J. (1981), The probability of bankruptcy. A Comparison of Empirical Predictions and Theoretical Models, in *Journal of Banking and Finance*, 5 (3), pp. 317-344.
- SMITH M., GRAVES, C. (2005), Corporate Turnaround And Financial Distress, in *Managerial Auditing Journal*, Vol.20, Issue: 3, pp. 304-320.
- SHEPHERD D.A. (2005), *The theoretical basis for my plenary speech about or successes and failures at research on business failure. Invited paper. Proceedings: Regional Frontiers of Entrepreneurial Research*, Brisbane, 2005, pp. 123-134.
- SHERBO A., SMITH A.J. (2013), The Altman Z-score Bankruptcy model at age 45: Standing the test of time?, in *American Bankruptcy Institute Journal*, vol.32-11.
- SHEPPARD J.P. and CHOWDHURY S.D. (2005), *Riding the wrong wave: organizational failure as a failed turnaround*, Long Range Planning, 38, 239- 260.
- SLATTER S., and LOVETT D. (1999), *Corporate recovery: managing companies in distress*, Washington D.C., Beard Books.
- SVABOVA L. and KRÁL P. (2016), Selection of predictors in bankruptcy prediction models for Slovak companies, The 10th International Days of Statistics and Economics, Prague, September 8-10.
- TAFFLER R.J. (1976), *Finding those Firms in Danger*, City University Business School, Working Paper No. 3.
- TAFFLER R.J. (1982), Forecasting Company Failure in the UK Using Discriminant Analysis and Financial Ratio Data, in *Journal of the Royal Statistical Society Series, A* 145 (No. 3), pp. 342-358.
- TAFFLER R.J. (1984), Empirical models for the monitoring of UK corporations, in *Journal of Banking and Finance*, 8(2):199-227.
- TENNYSON M., INGRAM R. and DUGAN M. (1990), Assessing the information content of narrative disclosures in explaining bankruptcy, in *Journal of Business Finance & Accounting*, 17 (3), pp. 390-410.
- TIMMERMANS M. (2014), *US Corporate Bankruptcy Predicting Models*, Tiburg University, School of Economics and Management.
- WARNER, J. (1977), Bankruptcy costs: some evidence, in *Journal of Finance*, 32 (2), pp. 337-347.
- WIETZEL W.F., and JONSSON E. (1989), Decline in organizations: a literature integration and extension, in *Administrative Science Quarterly*, 34 (1), pp. 91-109.
- WILCOX J.W. (1976), The Gambler's Ruin Approach to Business Risk, in *Sloan Management Review*, 12 (No. 1), pp. 33-46.
- WU Y., GAUNT C. and GRAY S., A comparison of alternative bankruptcy prediction models, in *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 2010 6 (1), pp. 34-45.
- ZAVGREN C. V. (1983), The prediction of corporate failure: the state of the art, in *Journal of Accounting Literature*, 2, pp. 1-38.
- ZMIJEWSKI M.E. (1984), Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models, in *Journal of Accounting Research*, 22, 59- 82.

IL CONCORDATO PREVENTIVO QUALE STRUMENTO DI RISTRUTTURAZIONE. ALCUNI DATI EMPIRICI PRIMA DELLA RIFORMA

Alessandro Danovi¹

SOMMARIO: 1. Procedure concorsuali e crisi d'impresa. – 2. L'utilizzo del concordato preventivo. – 3. La letteratura economica sul concordato preventivo. I dati empirici ante 2005. – 4. Il concordato preventivo dopo il 2005. – 5. Esito delle procedure. – 6. Soddisfamento dei creditori. – 7. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Procedure concorsuali e crisi d'impresa

Il tema delle ristrutturazioni aziendali quale risposta alle situazioni di crisi appare centrale negli studi di patologia aziendale. La materia, come è noto, si trova ad un crocevia di diverse discipline, comportando inevitabilmente profili aziendalistici, finanziari, manageriali e giuridici. Questi ultimi dipendono dal composito ruolo dello Stato che, affianca alla propria significativa presenza di player economico la funzione di regolatore. Ciò si manifesta con particolare intensità in una materia, nella quale la presenza di contrastanti interessi rende necessarie scelte non solo di politica economica, ma anche di allocazione delle scarse risorse.

Il principale problema che si pone, infatti, è la necessaria gestione delle asimmetrie che caratterizzano il rapporto tra creditori e debitori. Alla asimmetria numerica (un solo debitore o al limite un gruppo) di fronte ad una pluralità significativa di creditori, si somma una evidente asimmetria informativa, poiché i creditori hanno necessariamente una conoscenza della situazione molto minore del debitore e la scelta di lasciare a quest'ultimo la gestione della crisi potrebbe condurre a soluzioni distorte a suo favore. Non da ultimo si pone un forte tema di economia processuale, non potendosi sempre efficacemente utilizzare gli istituti abituali, specie ove l'asimmetria numerica sia troppo elevata per l'impiego dei normali rimedi processuali alle soluzioni di conflitto tra debitore e creditori.

Le procedure concorsuali² appaiono quindi la naturale risposta scelta dal legislatore in quasi tutti i paesi³ per risolvere o almeno gestire il problema della crisi anche in una logica di sistema.

Se la crisi può essere definita come un processo di diminuzione nel tempo della vitalità e della probabilità di sopravvivenza dell'impresa sistema vitale in conseguenza di una scarsa

¹ Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Bergamo; e-mail: alessandro.danovi@unibg.it

² Il nome è dovuto alla previsione di un procedimento unitario nel quale è assicurato il concorso a parità di trattamento dei creditori di pari grado (*par condicio creditorum*).

³ Non è questa ovviamente la sede per un approfondimento del tema, per il quale si rimanda evidentemente agli studi di diritto fallimentare comparato. In questo senso una pietra miliare, ancorché risalente, è costituita da Pajardi P., 1988. Peraltro è in corso almeno a livello europeo un processo di tendenziale omogeneizzazione tra gli ordinamenti, anche a seguito della Raccomandazione 2014/135/UE e da ultimo dalla recentissima Direttiva approvata il 6.6.2019 dal Consiglio UE a modifica della Direttiva 2017/1132.

efficienza ed efficacia dei processi di governo e/o della struttura operativa” (Piciocchi, 2003, 134)⁴, le procedure concorsuali costituiscono nell’approccio sistema vitale⁵, un significativo sovrasisistema necessariamente condizionante la gestione e l’evoluzione delle imprese.

È, infatti, demandato alle procedure concorsuali definire gli elementi di contesto di cui necessariamente tenere conto nella ricerca di una soluzione, individuando quest’ultime anche l’alternativa necessaria di dissoluzione dell’impresa, quando la ristrutturazione non sia possibile. La visione manageriale del problema ha spesso considerato che la ristrutturazione ed il risanamento sono “fatti gestionali, non giudiziari” (Forestieri, 1995, p. 7). Parimenti Guatri (1995, p. 9) aveva negato che nelle procedure concorsuali fosse opportuno parlare di *turnaround*, poiché, in caso di intervento di una procedura, l’azienda che ne esce non è più quella precedente. Alla luce dell’esperienza degli ultimi anni, tale posizione non appare del tutto condivisibile essendosi dimostrato che non sempre l’ingresso in una procedura concorsuale comporta la morte dell’impresa. In Italia, a maggior ragione con la riforma della legge fallimentare iniziata nel 2005, l’obiettivo della conservazione aziendale è stato affiancato in maniera significativa a quello principale della tutela degli interessi dei creditori⁶, dimostrando l’utilità del ricorso alle procedure in più occasioni. Basti ricordare per rilevanza dimensionale i casi Parmalat o San Raffaele.

Conseguentemente, lo studioso di patologia aziendale (ma anche il manager impegnato in interventi risanatori) deve necessariamente conoscere per operare i vincoli e le disposizioni che il legislatore ha posto per disciplinare la crisi o per agevolarne la soluzione. Non si tratta, infatti, solo della consapevolezza dell’alternativa da evitare, vale a dire dell’*extrema ratio* (fallimento), cui l’azienda è destinata in caso di esito negativo del processo di ristrutturazione ma di un necessario bagaglio, utile ai fini della ristrutturazione.

2. L'utilizzo del concordato preventivo

Ancorché i nuovi istituti dei piani attestati e delle proposte di ristrutturazione abbiano

⁴ Considerazioni sugli aspetti sistemici della crisi si trovano, tra gli altri, anche in Proietti Quattrococchi, 2009 e Danovì, 2014 pp. 16 ss.

⁵ L’approccio sistemico vitale (ASV), sviluppato a partire dagli studi di Golinelli (2000 e 2002) individua la finalità del sistema impresa nel desiderio/necessità di autoperpetuarsi generando valore per una serie di sovrasisemi. Questa impostazione, oltre a consentire il superamento della dicotomia tra le finalità e gli obiettivi dell’impresa (da interpretarsi a seconda dell’approccio aziendalistico o gestionale) evidenzia come la creazione di valore (finalità indicata dalle teoria del valore) sia ottenibile attraverso il perseguimento del vantaggio competitivo. Ne consegue che la capacità dell’impresa di non sviluppare processi di crisi è legata alla capacità dell’organo di governo di perseguire da un lato la consonanza e eventualmente risonanza con i sovra e sub-sistemi interessati (Golinelli, 2000, p. 206) e dall’altra di mantenere all’interno una consonanza tra le componenti della struttura operativa (Piciocchi, 2003, p. 133). Ogni sistema è, infatti, percorso da una serie di eventi, la cui classificazione fisiologica o patologica non può essere sempre definita a priori. Il giudizio su un evento apparentemente negativo (c.d. “evento dissipatore”) non può essere apoditticamente negativo se fisiologico e circoscritto. Anzi in alcune ipotesi è regolatore di una selezione naturale sicché l’attribuzione tassonomica (fisiologia o patologia) avviene solo *ex post*.

⁶ Specificamente, a fianco della principale procedura di fallimento, disciplinata dal R.D. 16 marzo 1942, n. 267, sono stati introdotti altri istituti con funzione risanatoria e tra questi segnatamente i c.d. “piani attestati ex art. 67, co. lett. d) l.f. e gli accordi di ristrutturazione ex art. 182-bis l.f. Con la riforma del 2005 è stato invece abrogato l’istituto dell’amministrazione controllata che unanimemente non aveva dato buona prova.

fornito possibilità inedite ai fini del risanamento, nel sistema concorsuale riformato dal 2005, la procedura che ha assunto un ruolo centrale quale alternativa al fallimento è indubbiamente il concordato preventivo. Tale istituto, infatti, pur presentando una numerosità di un ordine di grandezza inferiore al fallimento, è stato nell’ultimo decennio utilizzato con una intensità inedita.

Tabella 1: Le procedure concorsuali avviate in Italia

	Fallimenti	Concordati	Accordi di ristrutturazione
2007	6159	423	nd
2008	7504	566	nd
2009	9381	957	nd
2010	11232	1027	76
2011	12153	975	137
2012	12543	1119	165
2013	14128	2279	246
2014	15685	1828	314
2015	14729	1415	392
2016	13472	817	488
2017 1sem	6284	336	nd

Fonte: Infocamere per i dati sui fallimenti e i concordati preventivi; elaborazioni su dati PST per gli accordi di ristrutturazione.

Dal punto di vista economico, il concordato preventivo è fondamentalmente un accordo⁷ proposto dal debitore ai creditori per la soluzione della situazione di crisi. La natura sostanzialmente contrattualistica del concordato vede tuttavia il prevalere delle decisioni prese dalla maggioranza dei creditori, che vincolano anche i dissenzienti a sopportare le perdite accettate dalla maggioranza.

La procedura, già disciplinata dal legislatore del 1942, era stata concepita quale istituto concesso all’imprenditore c.d. “onesto ma sfortunato”, per evitare il fallimento. Nell’originaria formulazione la procedura prevedeva oltre ad un requisito di meritevolezza dell’imprenditore, la necessaria promessa dell’integrale pagamento del credito privilegiato e del 40% del credito chirografario. Il concordato si declinava, infatti, in due forme tipiche, dovendo prevedere alternativamente l’offerta:

- di garanzie di soddisfare almeno il 40% dei creditori chirografari entro sei mesi dalla data di omologazione, oltre agli interessi se era previsto un tempo più lungo (cd. concordato garantito);
- della cessione a beneficio dei creditori di tutti i beni dell’impresa, sempre che una ragionevole valutazione inducesse a ritenere che i creditori chirografari potessero essere soddisfatti nella misura minima del 40% (cd. concordato con cessione dei beni).

⁷ La considerazione è formulata sotto il profilo meramente aziendalistico, non volendo addentrarsi nel merito della discussione sulla natura privatistica o pubblicistica dell’istituto per la quale non può che farsi rinvio alla dottrina giuridica in materia.

A queste due forme veniva di solito affiancata nella prassi una terza modalità, chiamata di concordato misto. In questo caso il debitore, ai fini del raggiungimento della percentuale del 40%, proponeva contemporaneamente la cessione dei beni dell'impresa e forme tipiche o atipiche di garanzie prestate anche da un terzo. L'esempio più diffuso era la stipulazione di un contratto di affitto di azienda con impegno di un terzo all'acquisto ad un prezzo prestabilito.

Nella prassi il concordato aveva però una limitata applicazione, essendo i requisiti particolarmente stringenti, sia a livello di meritevolezza, sia soprattutto sotto il profilo del necessario soddisfacimento al 40% dei creditori chirografari. Quest'ultimo si dimostrava spesso una illusione presente al momento dell'omologa ma destinata a dissolversi alla prova dei fatti in sede di liquidazione. Lo stesso impianto concettuale era evidentemente modulato in funzione del soddisfacimento dei creditori e contemplava il risanamento solo come eventualità strumentale e non come fine, pur essendo lo strumento di per sé ibrido e utilizzabile a seconda delle circostanze, in funzione liquidatoria, ovvero risanatoria per la "conservazione della realtà produttiva dell'impresa" (Fabiani, 2001, p. 24).

Tale impostazione appare ampiamente rivoluzionata con la riforma del 2005 che ha spostato l'asse di osservazione dai creditori all'impresa⁸.

Il concordato preventivo è ora, la procedura mediante la quale l'imprenditore che si trovi in stato di crisi (anche precedente all'insolvenza) può presentare ai propri creditori un piano che preveda (art. 160 l.f.) la ristrutturazione dei debiti e la soddisfazione dei crediti attraverso qualsiasi forma, anche mediante cessione dei beni, accollo, o altre operazioni straordinarie, ivi compresa l'attribuzione ai creditori di azioni, quote, ovvero obbligazioni, anche convertibili in azioni, o altri strumenti finanziari e titoli di debito. Nell'ambito del piano è anche possibile l'attribuzione delle attività dell'impresa ad un assuntore. Nella sostanza, il concordato è diventato quindi lo strumento con il quale il debitore può provare ad individuare e sottoporre ai creditori una soluzione alla propria crisi. L'elemento qualificante è la proposta concordataria nella quale può esplicarsi, sotto il controllo del tribunale, la fantasia dei proponenti, alla ricerca delle soluzioni di comune interesse tra debitore e creditori. Ai fini della presentazione della domanda la veridicità dei dati di partenza e la fattibilità del piano devono essere certificate da un professionista indipendente specificamente incaricato (attestatore). A quest'ultimo, insieme al commissario giudiziale, compete il ruolo di fornire la necessaria base informativa per l'espressione di un voto informato da parte dei creditori.

Dal punto di vista della tassonomia, la suddivisione essenziale dell'istituto avviene ora in funzione della finalità, essendo dettata una disciplina diversa per i concordati liquidatori e risanatori (c.d. "in continuità"), manifestandosi una significativa preferenza del legislatore per le ipotesi in cui sia prevista la continuità dell'attività d'impresa, sia da parte dell'originario imprenditore ("continuità diretta"), sia in seguito alla cessione a terzi dell'impresa in esercizio ("continuità indiretta").

⁸ La riforma è stata introdotta dalla l. 14 maggio 2005, n.80, le norme relative al concordato sono poi state modificate con la l. 7 agosto 2012, n. 134 che ha introdotto il concordato prenotativo, con il d.l. 21 giugno 2013, n. 69 e con il d.l. 83/2015.

Alla originaria suddivisione cessione dei beni/garanzia, si contrappone quindi la nuova bipartizione liquidazione/continuità, in una logica nella quale la generale tutela del contesto economico è di per sé rilevante⁹. Nell'ipotesi di continuità, infatti, sia essa diretta o indiretta, non è necessaria una percentuale minima di soddisfacimento dei creditori chirografari, individuata invece nel 20% per il concordato liquidatorio.

Altra essenziale novità, anche questa utile ai fini del risanamento, è la possibile suddivisione dei creditori in classi secondo posizione giuridica e interessi economici omogenei con trattamenti differenziati dei creditori appartenenti a classi diverse, ammettendosi ora anche parziali deroghe alla regola della priorità assoluta.

Non essendo questa la sede per soffermarsi sugli aspetti processuali della disciplina, basti ricordare che per quanto attiene gli effetti economici della procedura, dalla presentazione della domanda, il debitore è posto al riparo dalle azioni esecutive dei creditori (art. 168 l.f.) e che i debiti anteriori, non possono essere soddisfatti fino all'omologa. Viceversa, i debiti sorti in pendenza della procedura (successivamente all'ammissione) sono considerati debiti di massa e assistiti da prededuzione¹⁰. Il debito precedente viene gestito con una liquidazione ordinata delle attività ovvero (nei casi di continuità) cercando di ridurre significativamente l'indebitamento o trasferire a terzi le attività ancora funzionanti. Altro elemento caratterizzante che ha un ruolo non trascurabile nel successo dell'istituto è il fatto che l'iniziativa rimane al debitore, che è l'unico legittimato alla presentazione della domanda e alla predisposizione del piano. Parimenti al debitore è affidata la gestione dell'impresa sotto la vigilanza del commissario, perlomeno fino alla nomina di un liquidatore giudiziale nel concordato liquidatorio.

3. La letteratura economica sul concordato preventivo. I dati empirici ante 2005

Come agevolmente comprensibile, alla sterminata letteratura giuridica sul concordato preventivo¹¹ si accompagna una ben minore presenza degli studi economici e, soprattutto delle analisi empiriche. Tra queste si possono citare alcuni contributi di Barontini, 1997 e Bertoli (2000 e 2001) Più di recente tutti coloro che si sono occupati del tema (Mazzoleni, Venezian, 2015; Danovi, Quagli 2015; Castelli et al., 2016; Danovi et al., 2016 e 2018 hanno evidenziato la diffusione dell'uso del concordato post 2015, soprattutto a fini liqui-

⁹ Ne è prova anche la volontà di contenimento della durata del concordato, avendo il legislatore previsto (art. 181 l.f.) che l'omologa debba intervenire entro sei mesi dalla presentazione della domanda, termine prorogabile di sessanta giorni. Purtroppo tale indicazione temporale appare ad oggi più ordinatoria che perentoria, scontrandosi con la dilatazione dei tempi di giustizia, attribuibile in gran parte alle croniche carenze di organico nei tribunali italiani.

¹⁰ Tale disposizione appare necessaria alla tutela dei fornitori che accettano di continuare a lavorare con l'impresa in crisi. La possibile assunzione di nuovi debiti da soddisfare integralmente espone i vecchi creditori ad un possibile deterioramento delle loro posizioni, sicché il trade-off tra vecchi e nuovi creditori va esaminato anche alla luce del fatto che la gestione dell'impresa spesso assorbe risorse, perlomeno nel breve periodo.

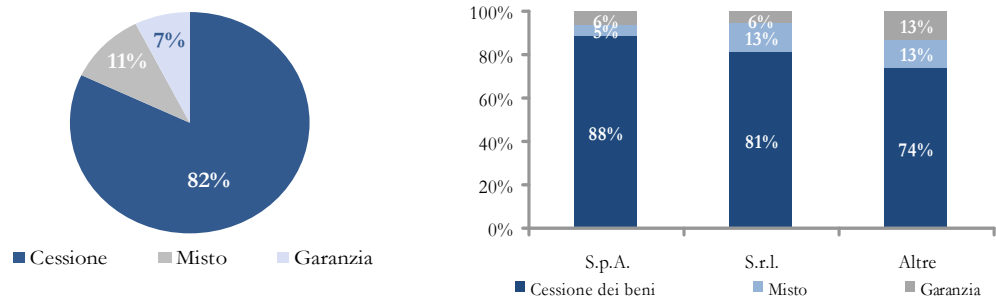
¹¹ Un'utile bibliografia sul tema si può trovare nella *Rassegna bibliografica per il cinquantennio della Rivista* in "Rivista dei dottori commercialisti", n. 6/2000, pp. 1017-1072. A livello generale il rinvio non può che essere volto alla più autorevole trattatistica: Apice, 2011; Jorio Sassani, 2016; Ghia, Piccininni, Severini, 2011. Più in generale sul tema dell'efficienza delle procedure concorsuali si veda lo studio empirico coordinato da Caprio (1997) e, tra gli altri, Belcredi, 1995; Bertoli, 2000.

datori. Il dato è confermato da Carpinelli et al. (2017) che, sulla base di dati di derivazione bancaria evidenziano comunque un miglior soddisfacimento dei creditori in tempi più brevi rispetto all’alternativa fallimentare.

Per il periodo anteriore alla riforma l’analisi empirica forse più ampia (anche perché teneva conto dei precedenti contributi) è contenuta in un lavoro del 2015 (Danovi, Brettoni 2015) in cui era esaminato un campione di 542 concordati, ammessi nell’arco temporale di tredici anni, tra il 1989 e il 2002 presso 6 tribunali: Milano, Brescia, Monza, Busto Arsizio, Sassari e Bergamo¹². I dati raccolti per la ricerca erano integrati con il citato lavoro di Bertoli (2000) sull’efficienza del tribunale di Brescia, usato come base informativa secondaria.

Il primo elemento di analisi era ovviamente costituito dalla tassonomia di concordato per la quale l’evidenza empirica confermava le generali indicazioni degli operatori: il concordato con cessione dei beni rappresentava l’80% delle osservazioni, mentre le altre tipologie si caratterizzano per la frequenza molto inferiore. In particolarmente il numero di concordati per garanzia, considerati in genere poco appetibili per il debitore, appariva trascurabile.

Figura 1: Tipologia di concordato richiesta (%)

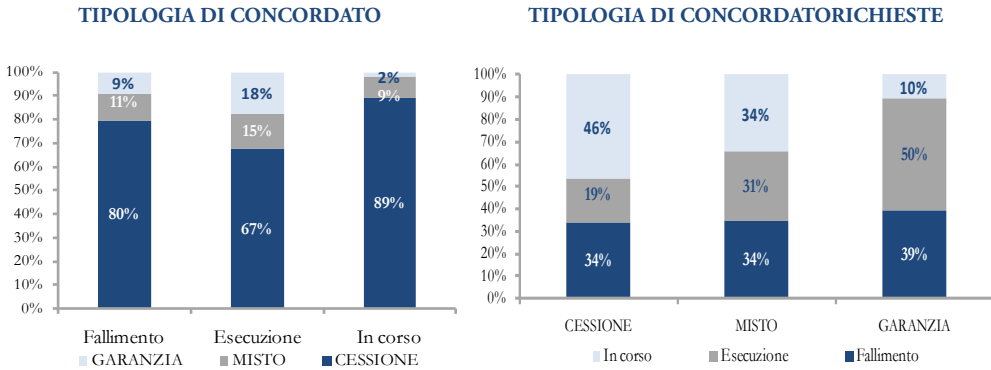


Fonte: Danovi, Brettoni, 2015

Il concordato per garanzia si mostrava invece quello con le maggiori probabilità di successo (circa il 50% dei casi) contro una media generale del 23% nell’intero campione di procedure eseguite regolarmente. Va peraltro ricordato che al momento delle rilevazioni 217 concordati (pari al 42% del campione) erano ancora in corso. Per circa il 35% dei concordati (181 casi) era noto l’esito infausto essendosi avuta la conversione in fallimento.

La percentuale di successo nei tribunali osservati si presentava un po’ maggiore rispetto ai dati noti in letteratura relativi ai tribunali di Ancona, La Spezia, Lodi, Milano, Napoli e Piacenza, per i quali le procedure avviate e successivamente sfociate in fallimento ammontavano in media a circa il 50%, quelle regolarmente eseguite a solo il 14% e quelle ancora in corso al 35% (Barontini, 1997). Segnatamente la variabilità era alta nei diversi tribunali, ancorché l’analisi generale mostra come il fallimento rappresentasse mediamente la conclusione nel 47% dei concordati ammessi.

Figura 2: Esiti delle domande



Fonte: Danovi, Brettoni, 2015

Sotto il profilo della durata i concordati mostravano una relativa efficienza con un tempo medio necessario per la completa esecuzione degli obblighi concordatari di circa 5 anni, comunque inferiore all’allora durata media dei fallimenti. Contrariamente alle aspettative, il concordato misto, che rappresentava la procedura verosimilmente più favorevole al ceto creditorio, presentava anche i tempi di esecuzioni più elevati.

Dall’analisi empirica nasceva, invece, un giudizio favorevole sul soddisfacimento dei creditori. Nel campione a prescindere dalla tipologia proposta, i concordati portati a termine garantivano risultati prossimi (non tenendo in considerazione il valore finanziario del tempo), al 60% del credito ammesso al passivo chirografario.

Tabella 2: Soddisfacimento dei creditori per tipologia di concordato

Tipologia	Passivo totale	Soddisfacimento	%
cessione	908.343.717	614.765.923	67,7
misto	74.821.731	46.760.742	62,5
garanzia	18.569.059	11.033.222	59,4

Fonte: Danovi, Brettoni, 2015

I dati empirici sembravano quindi confermare le critiche formulate della letteratura che aveva da tempo evidenziato:

- uno scarso ricorso alla procedura, anche per l’eccessiva rigidità delle condizioni di accesso;
- una durata eccessiva, ancorché inferire al fallimento;
- l’accesso da parte di imprese ampiamente insolventi, con un elevato rapporto di *leverage* che rendeva in genere impraticabile un reale risanamento, risolvendosi quindi il concordato in una mera cessione dei beni;
- l’elevata probabilità di insuccesso poiché nella metà circa dei casi (o poco meno) sfociasse comunque in fallimento.

¹² Alcune evidenze erano state anticipate in Danovi, 2014.

Nondimeno, nei casi in cui la procedura era correttamente utilizzata, portava a risultati favorevoli per i creditori.

4. Il concordato preventivo dopo il 2005

Se questa era la situazione fino al 2005, il legislatore dell'epoca aveva scelto di modificare profondamente l'istituto. Nell'ambito della tendenza allora prevalente alla degiurisdizionalizzazione delle procedure e all'incentivo alla autonomia privata nella ricerca di soluzioni alla crisi, si era così soppresso il requisito della meritevolezza, concedendo la possibilità della classazione dei creditori e eliminando la soglia di soddisfacimento dei chirografari, poi riportata al 20%. In sede di prima modifica era stato introdotto il principio del silenzio assenso alla proposta, poi riformato nel 2012. In tale data, per accelerare l'accesso alla procedura era anche stata introdotta la possibilità di presentare una domanda prenotativa (concordato in bianco), depositando il piano in un successivo periodo, estensibile fino a sei mesi. Tutto questo ha trasformato il concordato preventivo in una procedura di largo utilizzo quale alternativa al fallimento, soprattutto negli anni di massima portata della crisi e dopo le modifiche del 2012.

Anche per la situazione *post* riforma non sono molte le ricerche empiriche disponibili. Il lavoro probabilmente più completo è basato su un dataset costituito dall'OCRI (Osservatorio Crisi e Risanamento delle Imprese) con il fondamentale supporto dei magistrati del CESPEC (Centro Studi sulle Procedure Esecutive e Concorsuali) nell'ambito del progetto CO.DIRE. finanziato dall'Unione Europea¹³.

In quella sede il campione oggetto di esame era costituito da circa 3.350 procedure di concordato preventivo nel periodo 2009-2015, pari a circa il 35 % di quelle complessivamente ammesse in Italia negli stessi anni. I risultati del lavoro sono stati oggetto di alcune prime pubblicazioni preliminari¹⁴ e poi divulgati oltre che nel volume edito a conclusione del progetto (Stanghellini et al. 2018) in *Questioni di Economia e Finanza* della Banca d'Italia (Danovi, Giacomelli, Riva, Rodano 2018).

Pur essendo il database parzialmente distorto geograficamente con una prevalenza dei dati dei tribunali del nord e centro Italia, l'ampiezza del campione consente di formulare alcune considerazioni di carattere generale.

La prima è che, nonostante l'intenzione del liquidatore di incentivarne l'impiego a fini risanatori, l'uso che è stato fatto del concordato è in larga prevalenza liquidatorio (69% dei casi), ancorché negli ultimi anni si sia assistito ad un incremento della "continuità", specie per le imprese di dimensioni maggiori.

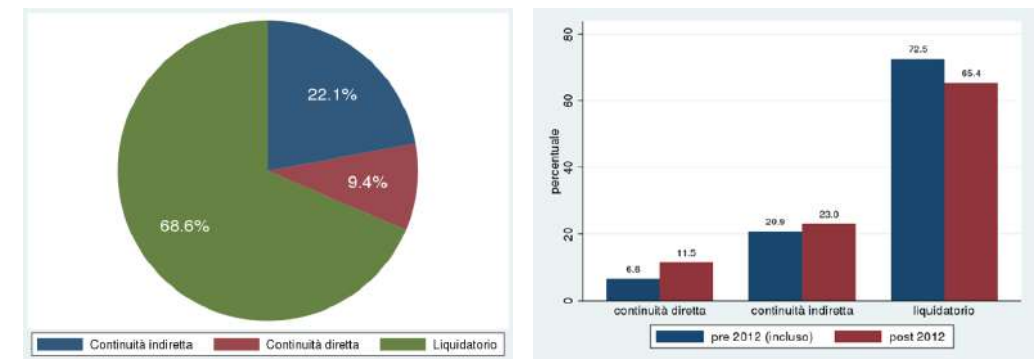
In particolare, la continuità diretta è stata riscontrata nel 9% dei casi, mentre la continuità indiretta con trasferimento dell'attività a terzi ricorre nel 21% dei casi.

Confrontando la ripartizione prima e dopo il 2012, si nota un incremento di circa 7 punti della quota di concordati in continuità, prevalentemente in continuità diretta.

¹³ Il progetto di ricerca europeo ("Contractualised Distressed Resolution in the shadow of the law" – Co. Di.Re.), finanziato dall'Unione (JUST/2014/JCOO/AG/CIVI 4000007627) era coordinato dall'Università di Firenze.

¹⁴ Tra cui Danovi A., Riva P., Azzola M. (2016a e b).

Figura 3: Finalità del concordato



Fonte: Danovi et al., 2018

Sotto il profilo dimensionale le imprese che ricorrono al concordato quale soluzione alla crisi sono in media più grandi delle imprese sottoposte a fallimento, ma più piccole delle imprese che propongono accordi di ristrutturazione.

Le imprese che tramite il concordato si prefiggono di proseguire l'attività si caratterizzano per maggiore dimensione e per condizioni economico-finanziarie relativamente migliori (redditività, grado di indebitamento) al momento di accesso alla procedura. Le imprese in concordato in continuità hanno anche rapporti creditizi con un numero maggiore di banche e la loro esposizione complessiva è maggiore rispetto alle imprese in concordato liquidatorio.

Il dato si presta a più interpretazioni poiché vi è un ovvio fenomeno di autoselezione del campione (le imprese in peggiori condizioni non possono accedere al concordato e inevitabilmente falliscono) ma appare significativo del ruolo dello strumento nel sistema italiano.

5. Esito delle procedure

Idealmente lo svolgimento della procedura può essere suddiviso in due fasi: una prima fase giudiziale, sino all'omologa e una successiva fase di esecuzione del piano.

L'analisi delle tempistiche mostra una durata della fase giudiziale mediamente di 10 mesi, superiore alle previsioni di legge (6 mesi), ma con un'elevata variabilità tra i diversi tribunali. L'orizzonte temporale previsto nei piani di concordato è in media pari a tre anni, ma il termine non è quasi mai rispettato.

La percentuale di concordati per i quali quanto previsto nel piano è effettivamente realizzato è pari a meno di un quarto.

I concordati che vengono omologati sono su base nazionale il 70% con un'elevata variabilità tra i diversi tribunali: dal 46 all'82% circa. Nel 12% dei casi non sono state raggiunte le maggioranze per l'approvazione da parte dei creditori; nel 14 % dei casi il concordato è stato revocato; la restante quota di casi (5 %) include le rinunce da parte del proponente.

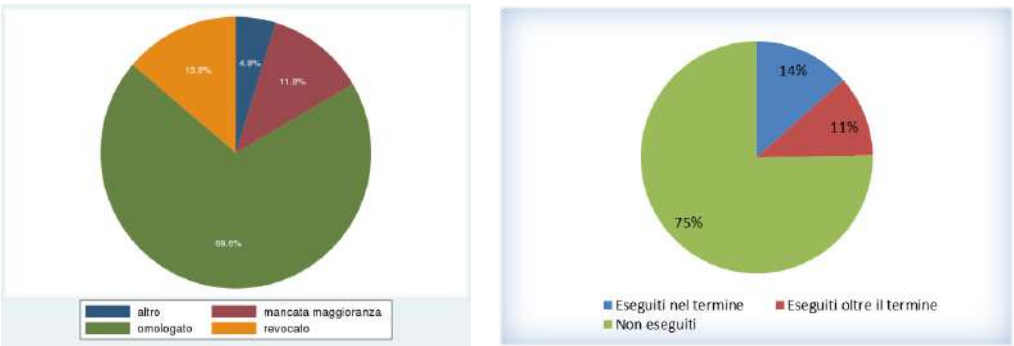
Dopo l’omologa si pone il tema dell’esecuzione.

Il campione oggetto d’esame, considerando i concordati per i quali il termine per l’esecuzione indicato nel piano è scaduto, mostra meno di un quarto di concordati eseguiti, di cui poco più della metà entro il termine.

Come è noto, ciò non comporta necessariamente la risoluzione in mancanza dell’interesse dei creditori a richiederla. L’analisi del database porta a pensare che per molti concordati la mancata esecuzione (o il ritardo) sia dipeso, ad esempio, dalla difficoltà di realizzo del patrimonio immobiliare, fenomeno questo che ha interessato tutte le procedure concorsuali negli ultimi anni in seguito alla generale crisi del comparto.

In caso di mancato rispetto dei termini, la risoluzione del concordato è richiesta in media nel 17 % dei casi (con maggiore frequenza nei concordati in continuità diretta 30%).

Figura 4: Esito delle procedure



Fonte: Elaborazione da Danovi et al., 2018

6. Soddisfacimento dei creditori

Il database disponibile sconta il problema della minore disponibilità di dati relativi all’esecuzione. È questo, come si è detto, un tema di carattere generale, correlato alle tipologie di rilevazioni e ai lunghi tempi di esecuzione dei concordati poiché per i concordati più recenti l’esecuzione del piano non è ancora giunta a termine. Nondimeno, per un limitato campione è possibile calcolare i tassi di recupero.

In generale i piani concordatari propongono percentuali di soddisfacimento pressoché integrali per il privilegio e percentuali per il chirografo complessivamente prossime al minimo di legge del 20%.

Tali percentuali non sono sempre rispettate. I tassi di recupero effettivi per il chirografo sono inferiori a quelli proposti nel 50% dei concordati (il tasso effettivo è in media pari al 60% di quello proposto).

Si osserva che nei concordati eseguiti (o in corso di esecuzione) il recupero dei crediti garantiti è pressoché integrale in tutte le tipologie di concordato. Per i crediti non garantiti

i tassi di recupero variano dal 18% per i concordati liquidatori, al 37% per i concordati in continuità diretta (il 23% per quelli in continuità indiretta).

Tabella 4: Tassi di recupero nei concordati eseguiti e aperti prima del 2014 per i crediti chirografari (valori percentuali)

Soggetto	Liquidatorio			Continuità diretta			Continuità indiretta		
	Media	Mediana	N	Media	Mediana	N	Media	Mediana	N
Media ponderata tra soggetti	15	10	225	21	19	23	12	8	84
Banche	15	10	214	18	14	22	11	8	80
Fornitori	15	10	220	23	25	23	12	8	83
Fondi Rischio	18	5	65	4	4	4	13	10	26
Privilegi Incapienti	4	4	9	1	1	1	4	1	7
Altro	15	6	139	11	5	13	12	6	56

Fonte: Danovi et al., 2018

Analisi di regressione mostrano la correlazione tra maggiori probabilità di omologa o soddisfacimento dei creditori e il minore grado di “cronicità della crisi” al momento dell’apertura del concordato, misurata con il tempo trascorso dalle prime difficoltà persistenti che l’impresa incontra nell’adempiere agli obblighi nei confronti dei creditori bancari¹⁵ e l’avvio della procedura.

È questo uno dei temi di maggiore discussione nel periodo attuale, specie in vista della entrata in vigore nell’agosto del 2020 della procedura di allerta, introdotta dal nuovo Codice della crisi e dell’insolvenza (d. lgs. 12 marzo 2019, n.14). In accordo con la teoria (Adalet McGowan e Andrews, 2016) l’esperienza empirica evidenzia i migliori risultati ottenibili attraverso una precoce emersione della crisi.

¹⁵ In Danovi et al. 2018 è adottata una misura di “tempestiva emersione” costruita sulla base delle segnalazioni bancarie in Centrale dei Rischi. In particolare, la situazione di crisi è individuata a partire dalle segnalazioni di crediti non in bonis da parte di almeno una delle banche creditrici ove tale situazione permanga fino all’apertura della procedura. In altre parole “un’impresa risulta in crisi se: a) in un dato mese non è *in bonis* (cioè ha almeno una parte del suo credito segnalato come “incaglio”, “scaduto”, “sconfinato”, “ristrutturato” o “sofferenza”, con almeno una delle banche con cui è esposta) e b) rimane continuamente in tale situazione da quel mese fino all’apertura della procedura. L’elemento sub b) consente di escludere i casi in cui l’impresa ha avuto delle difficoltà temporanee, seguite da periodi potenzialmente anche lunghi in cui riusciva a far fronte ai propri impegni nei confronti del sistema bancario” (Danovi et al. 2018, p. 28).

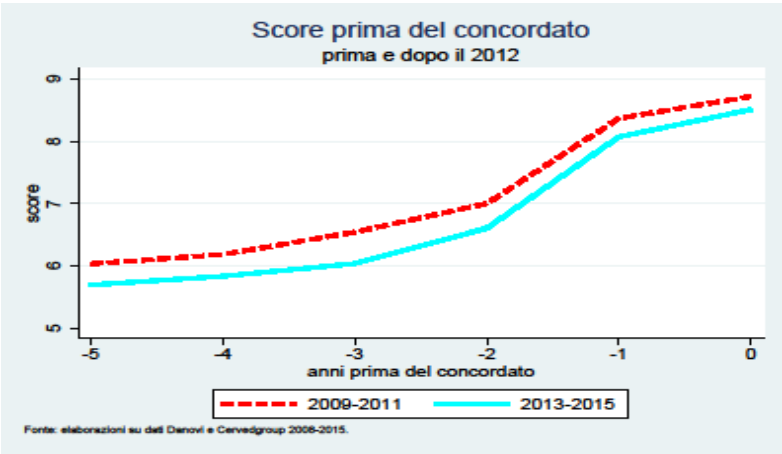
Tabella 5: Tempo trascorso tra insorgere della crisi e avvio della procedura per diverse procedure (mesi, valori medi e mediani)

Procedura		Media	Mediana	N. oss.
Fallimento		21.4	16	51645
Accordo di ristrutturazione		19.5	15	330
Concordato preventivo		14,2	8	10776
di cui	tradizionale	15.4	7	7454
	“con riserva”	13.7	10	3322

Fonte: Centrale dei rischi, Infocamere (per i concordati preventivi e i fallimenti) e dataset Danovi et al., 2018 (per gli accordi di ristrutturazione). Per ciascuna tipologia di procedura si sono considerati solo i casi in cui essa rappresenta la prima procedura avviata dall’impresa.

Un maggiore livello di dettaglio evidenzia come il concordato liquidatorio veda in media un tempo di attesa di 10,1 mesi, ridotti a 9,5 per la continuità indiretta e 9,8 per la continuità diretta e, prevalentemente per i concordati “con riserva”. Il concordato con riserva, sotto un certo profilo può quindi essere visto come una procedura anticipatoria, confermando l’intendimento del legislatore. Il dato è corroborato dalle elaborazioni basate sul calcolo del Cebiscore, elaborato da Cerved Group per i dati di bilancio¹⁶. Appare evidente come dal 2012 le imprese presentino la domanda di concordato con fondamentali di bilancio mediamente migliori.

Figura 5: Score delle imprese prima dell’avvio della procedura



Fonte: elaborazione su dati Cerved Group

¹⁶ Le imprese con Score da 1 a 4 sono considerate “sicure”; quelle con valori da 5 a 6 “vulnerabili” e quelle da 7 a 9 “rischiose”. Per le imprese entrate in procedura si considera lo score calcolato in base ai bilanci presentati due anni prima dell’anno di apertura del concordato. Il periodo di riferimento è 2010-14.

In sintesi, come prevedibile, la procedura di concordato viene richiesta in condizioni meno deteriori di quelle presenti al momento di fallimento dimostrando una accresciuta consapevolezza (specie negli ultimi anni) delle imprese e dei loro professionisti sull’utilità di una tempestiva evidenziazione della crisi¹⁷.

7. Conclusioni

Le analisi empiriche disponibili, pur con tutti i limiti correlati alle caratteristiche dei campioni costruiti, consentono di formulare alcune considerazioni sull’utilizzo in Italia dei concordati preventivi, basate sull’osservazione dello svolgimento generale e non su impressioni fondate su singole esperienze, per quanto rilevanti.

In estrema sintesi e rinviando alle fonti già citate per i necessari approfondimenti:

- mentre il concordato ante 2005 presentava numerosità trascurabili, in seguito alla riforma, l’istituto è stato significativamente utilizzato;
- l’utilizzo che se ne è fatto è stato largamente liquidatorio (quasi 70% dei casi), ancorché l’utilizzo a fini risanatori è diventato più frequente dopo le modifiche del 2012. Sotto questo profilo i dati empirici mostrano un processo di autoselezione: le imprese che tentano il risanamento sono spesso quelle che presentano dati di partenza (relativamente) migliori e maggiori dimensioni;
- a livello nazionale nel 70% dei casi i concordati sono stati omologati poiché creditori e organi della procedura hanno condiviso la realizzabilità della proposta formulata dal debitore. Tale percentuale, seppur molto variabile a seconda dei diversi tribunali, è superiore a quella attestata nel 50% prima del 2005;
- il principale limite rimane la fase di esecuzione. Pochi concordati sono stati eseguiti nei termini e molti di quelli in corso di esecuzione vengono a collocarsi in una sorta di limbo, non avendo i creditori particolare interesse a chiederne la risoluzione. Per quelli eseguiti, le percentuali promesse sono rispettate nella continuità e solo parzialmente nei concordati liquidatori.

Da queste osservazioni matura un convincimento che, come prima della riforma del 2005, lo strumento mantenga una sua validità ed efficacia, specie se raffrontato all’attuale fallimento, ma non sia uno strumento per tutti i casi. In un’ottica di sistema non si può non apprezzare la lungimiranza del legislatore del 2005 che, prima dell’avvio dell’ultima

¹⁷ “I risultati mostrano che una più tempestiva emersione è associata in genere con esiti migliori. Il tasso di omologa dei concordati, risulta positivamente associato, in maniera statisticamente significativa, ad una più tempestiva emersione della crisi: tanto maggiore è il tempo trascorso tra l’insorgere della crisi e l’apertura formale della procedura, tanto minore è la quota di concordati omologati. Un’emersione più veloce di 9 mesi, pari al passaggio dal 75° percentile (14 mesi) alla mediana della distribuzione (5 mesi) del tempo tra l’insorgere delle difficoltà e l’apertura della procedura, è associato ad un tasso di omologa maggiore di 2,7 punti percentuali (a fronte di un valore medio pari a circa il 72 per cento).

Anche il tasso di recupero proposto ai creditori chirografari è positivamente associato a una più tempestiva emersione della crisi (cfr. tav. A4). Una riduzione da 14 a 5 mesi del tempo necessario all’emersione della crisi sarebbe associata ad un tasso di recupero maggiore di circa 2 punti percentuali, a fronte di un tasso di recupero medio del 28 per cento circa”. Cfr. Danovi et al., 2018, p. 28.

crisi, aveva immaginato di dotare il Paese di più significativi strumenti per la composizione della crisi e il risanamento.

Il legislatore della attuale riforma pare aver fatto tesoro dell'esperienza, seppure con una apparente pregiudiziale nei confronti degli eccessi di autonomia privata. In questo senso, le limitazioni poste al concordato liquidatorio, rivelano l'auspicio che la nuova liquidazione giudiziale sia più efficace di quanto non fosse il fallimento.

È agevole prevedere che l'esclusione del concordato liquidatorio in assenza dell'apporto di significative risorse esterne, ne ridurrà significativamente l'utilizzo. L'analisi mostra come le risorse esterne fino ad ora siano intervenute in pochi casi e prevalentemente nelle soluzioni che prevedono (in forma diretta o indiretta) la continuità aziendale.

Occorrerà inoltre esaminare l'impatto della nuova normativa in termini di possibilità di accesso. L'esperienza degli ultimi anni vede una scelta degli strumenti di gestione della crisi legata alle caratteristiche delle imprese, oltre che al livello della crisi: le imprese che utilizzano strumenti negoziali sono in genere più grandi e strutturate.

In questo senso molta dell'efficacia della riforma dipenderà dalla capacità del sistema Paese di recepire nel complesso le novità per cercare di sviluppare la desiderata cultura anticipatoria della crisi. Il ruolo delle soluzioni concordatarie, pur ridotto rispetto all'attuale, rimarrà comunque rilevante.

Bibliografia

- ADALET MCGOWAN M. e ANDREWS D. (2016), "Insolvency regimes and productivity growth: a framework for analysis", OECD Economics Department WP n. 1309.
- APICE U., (2011), *Trattato delle procedure concorsuali*, vol. III, Giappichelli, Torino.
- BARONTINI R., (1997), *Costi del fallimento e gestione della crisi nelle procedure concorsuali*, in Caprio L. (a cura di), *Gli strumenti per la gestione delle crisi finanziarie in Italia*, Milano, Medio credito Lombardo.
- BERTOLI G., (2000), *Crisi d'impresa, ristrutturazione e ritorno al valore*, Milano, Egea.
- BERTOLI G., (2001), "Profili di efficienza delle procedure concorsuali. Il concordato preventivo nell'esperienza del Tribunale di Brescia", in *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 6.
- BRODI E. (2018), "Tempestiva emersione e gestione della crisi d'impresa. Riflessioni sul disegno di un efficiente sistema di allerta e composizione", Banca d'Italia, *Questioni di economia e finanza*, n. 440.
- CASTELLI C., MICUCCI G., RODANO G., ROMANO G. (2016), "Il concordato preventivo in Italia: una valutazione delle riforme e del suo utilizzo", Banca d'Italia, *Questioni di Economia e Finanza*, n. 316.
- CARPINELLI L., CASCARINO G., GIACOMELLI S., VACCA V. (2017), "The management of non-performing loans: a survey among the main Italian banks", *Politica economica /Journal of Economic Policy*, v. 33, 2.
- DANOVI A., (2014), *Procedure concorsuali per il risanamento d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- DANOVI A., QUAGLI A. (a cura di) (2015), *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, Milano, Wolters Kluwer.
- DANOVI A., BRETTONI G. (2015), "Il concordato preventivo anteriforma: un'analisi empirica sull'efficienza della procedura" in *Il concordato preventivo: riflessioni teoriche*, I Quaderni della Scuola di Alta Formazione, n. 57.
- DANOVI A., RIVA P., AZZOLA M. (2016a), "Alcune osservazioni empiriche sui concordati preventivi del tribunale di Milano", *Giurisprudenza commerciale*, fasc. 6.
- DANOVI A., RIVA P., AZZOLA M. (2016b), "PAC (Preventive Arrangement with Creditors): a tool to safeguard the Enterprise Value", *International Journal of Business Research™ IJBR*, vol. 16, n. 2.
- DANOVI A., GIACOMELLI S., RIVA P., RODANO G. (2018), "Strumenti negoziali per la soluzione delle crisi d'impresa: il concordato preventivo", in *Questioni di economia e finanza della Banca d'Italia*, 430.
- FABIANI M., (2001), *Il rapporto fra la nuova amministrazione straordinaria e le procedure concorsuali minori*, in AA.VV. *La riforma delle amministrazioni straordinarie e le altre procedure concorsuali minori*, Atti del convegno Sisco 11.11.2000, Milano, Giuffrè.
- FORESTIERI G. (a cura di), (1995), *Banche e risanamento delle imprese in crisi*, Milano, Egea.
- GHIA L., PICCININNI C., SEVERINI F., (2011), *Trattato delle procedure concorsuali*, Utet.
- GUATRI L., (1995), *Turnaround, declino, crisi e ritorno al valore*, Milano, Egea.
- JORIO A., SASSANI B. (2016), *Trattato delle procedure concorsuali*, vol. IV, Giuffrè, Milano.
- MAZZOLENI M. e VENEZIAN M. (a cura di) (2015), *L'efficacia del concordato preventivo e degli*

- accordi di ristrutturazione del debito nell'esperienza dei tribunali lombardi*, Giappichelli, Torino.
- PICIOCCHI P. (2003), *Crisi d'impresa e monitoraggio di vitalità. L'approccio sistemico vitale per l'analisi dei processi di crisi*, Giappichelli, Torino.
- PAJARDI P. (1988), *Il fallimento nel mondo*, Cedam, Padova.
- PROIETTI, QUATTROCIOCCHI B. (2009), "Crisi e complessità dei sistemi economici e sociali: dalla sinergia al contagio", in *Sinergie*, 79.
- STANGHELLINI L., MOKAL R., PAULUS C.G., TIRADO I. (2018), *Best Practices in European Restructuring*, Cedam, Padova.

RISCHIO D'INSOLVENZA E ASSETTI PATRIMONIALI: MISURE "RISK BASED" PER LA GESTIONE DELLA CRISI D'IMPRESA

Alessandro Gennaro¹

SOMMARIO: 1. Crisi, insolvenza, risanamento e struttura finanziaria: riflessioni introduttive. – 2. Rischio e assetti patrimoniali ottimali: review della letteratura. – 3. Qualificazione e quantificazione del risk capital in considerazione del rischio d'insolvenza. – 4. Validazione della proposta attraverso il metodo delle simulazioni. – 5. Considerazioni conclusive. – Bibliografia.

1. Crisi, insolvenza, risanamento e struttura finanziaria: riflessioni introduttive

L'insolvenza è quella condizione patologica in cui versa l'impresa non più capace di onorare strutturalmente gli impegni e le obbligazioni assunte nei confronti dei propri creditori, siano essi dipendenti, fornitori, finanziatori, enti erariali e previdenziali. Il rischio d'insolvenza, ovvero la possibilità che tale condizione si concretizzi, può essere considerato un aspetto particolare del rischio d'impresa, che si manifesta a causa di assetti patrimoniali non adeguati all'incertezza che caratterizza la dinamica finanziaria aziendale. Per prevenire tale condizione occorre saper cogliere tempestivamente i disequilibri economici e finanziari che la generano, al fine di trattarli con il dovuto anticipo. Posto che tali disequilibri sono sintomi e segnali di una crisi aziendale, emerge la relazione tra crisi e insolvenza, i cui aspetti principali sono i seguenti:

- l'insolvenza, trovando i suoi presupposti nella crisi, origina da squilibri che ne precedono le tipiche manifestazioni (inadempienze);
- salvo imprevedibili e repentini stravolgimenti di settore, crisi e insolvenze sono riconducibili a errori di "lettura del contesto" (identificazione delle forze competitive, previsione delle dinamiche settoriali) o di "progettazione della struttura" (definizione delle risorse, valutazione degli assetti organizzativi e finanziari) commessi dagli organi decisionali;
- soltanto in assenza di interventi interni (ripensamento strategico e riorganizzazione) o esterni (accordi con creditori, apporti di finanza) la crisi degenera in una situazione di dissesto;
- la possibilità di risanare l'impresa dipende dall'effettiva realizzabilità ed efficacia delle strategie di turnaround pianificate dall'organo di governo (Gennaro, 2018; Bastia, 2019).

L'insolvenza che richiede all'impresa un "approccio anticipatorio" per calibrare adeguatamente le proprie politiche finanziarie. La quantificazione e il monitoraggio della proba-

¹ Professore Associato di Finanza Aziendale, Direttore del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali - Università Guglielmo Marconi; e-mail: a.gennaro@unimarconi.it

bilità di insolvenza consente la gestione “anticipata” della crisi attraverso l’adozione tempestiva di misure di riorganizzazione e/o ristrutturazione. Quanto più la rilevazione e le azioni conseguenti sono tempestive, tanto più aumentano le possibilità di risanamento ovvero, ove ciò non sia possibile, aumentano di soddisfacimento dei creditori aziendali mediante soluzioni liquidatorie. L’attribuzione all’impresa in crisi di una probabilità di insolvenza dipende dal tipo e dall’intensità dei disequilibri, dalle dinamiche di contesto (mercato, settore) e dalla flessibilità della struttura aziendale (Golinelli, 2000). Disequilibrio e flessibilità, quando riferiti alla dimensione finanziaria della struttura aziendale, richiamano la rilevanza delle politiche finanziarie, funzionali e strutturali (Colombi, 2003a), come fattori determinanti della crisi, ovvero come presupposto necessario del risanamento (Fallini, 2011; Quagli e Danovi, 2012).

Al riguardo, occorre ricordare come la letteratura finanziaria ha posto in relazione il rischio di insolvenza con il grado di liquidità e solidità dell’impresa. Mentre la liquidità indica la capacità di fronteggiare tempestivamente e economicamente le obbligazioni assunte, la solidità si riferisce alla circostanza che il valore corrente delle attività possedute è superiore al valore delle passività assunte (Mottura e Forestieri, 2013, pag. 384). Se la liquidità è legata alla correntezza finanziaria dell’impresa e alla sua riserva d’indebitamento, la solidità è legata al grado di patrimonializzazione che caratterizza la struttura finanziaria.

Dunque, la solvibilità si lega alla composizione della struttura patrimoniale dell’impresa, in termini sia di attivo (adeguato grado di liquidità) che di passivo (adeguata dotazione di capitale proprio o “a pieno rischio”). L’adeguatezza degli assetti patrimoniali va attentamente monitorata attraverso la prospettazione della sua probabile evoluzione futura, al fine di verificare costantemente l’idoneità dei presidi finanziari necessari a fronteggiare il rischio di insolvenza.

2. Rischio e assetti patrimoniali ottimali: review della letteratura

Chiarito il legame tra crisi, rischio di insolvenza e adeguatezza dell’assetto patrimoniale dell’impresa, si esaminano gli studi di *risk management*, *general management* e *corporate finance*, che offrono specifiche nozioni di capitale per il fronteggiamento dei rischi aziendali².

L’analisi parte dagli studi di *risk management*, la cui finalità è sintetizzabile nella stima ex ante, sul fondamento di ipotesi e previsioni, dell’entità del capitale esposto al rischio tipico delle diverse attività che un’impresa realizza, considerandole sia separatamente che in ottica di portafoglio (Forestieri e Mottura, 2013, pag. 430). In tale ambito, si rinvencono 4 grandezze di particolare rilevanza: capitale allocato (*CA*), *Value-at-Risk* (*VaR*), *risk capital* (*RC*) e *contingent capital*.

Il *CA* indica l’insieme di risorse finanziarie che un’impresa destina alla “copertura” di determinati profili di rischio, idealmente attribuibili a ciascuna *business units* nel caso di imprese divisionalizzate o diversificate (Giuliani, 2005). Esso nasce dalla considerazione che ogni iniziativa economica comporta un assorbimento di capitali proporzionale al grado di rischiosità delle attività (operative o finanziarie) in cui vengono impiegati. L’accezione

² La dottrina aziendale ha da tempo riconosciuto la possibilità di delineare nozioni e definizioni di capitale in funzione della loro utilità per la ricerca teorica o per le applicazioni pratiche (Onida, 1968, pag. 628).

di capitale in discorso ha trovato applicazione e sviluppo negli intermediari finanziari (in primis le banche), per la cui determinazione hanno solitamente fatto ricorso a metodologie quali il *VaR* o sue evoluzioni applicative (Maino e Masera, 2005).

Il *VaR* misura la massima perdita potenziale nella quale può incorrere un portafoglio titoli, in un determinato periodo di tempo e con un certo livello di confidenza. Inizialmente definito per fronteggiare il rischio di mercato insito nel portafoglio titoli dell’intermediario, si è poi modificato per considerare altri tipi di rischio: un esempio è l’*Earnings at Risk* (*EaR*), utile per misurare il rischio di business (Resti e Sironi, 2008). La metodologia *VaR*, richiedendo la stima dei possibili valori, alternativi e coevi, che una variabile casuale target (valore, risultati o rendimenti) può assumere e delle relative probabilità, prevede il ricorso a due approcci (Cherubini e Della Lunga, 2001):

- parametrico, basato sull’applicazione del criterio varianza – covarianza e sull’ipotesi di normalità della distribuzione probabilistica dei valori attesi;
- non parametrico, fondato sul principio della simulazione applicato attraverso il metodo storico o il metodo Montecarlo³.

Il *RC* è definito come il capitale che può essere destinato al finanziamento delle perdite inattese; costituito principalmente dalla dotazione di liquidità, dalla capacità di raccolta inutilizzata, dalle coperture assicurative e finanziarie e dal capitale contingente, il suo dimensionamento complessivo è il risultato di scelte tattiche di risk management (Conti, 2006, pag. 37).

Il *contingent capital* è un contratto finanziario che consente all’impresa di ottenere finanziamenti a titolo di capitale o di prestito, da banche o assicurazioni, al verificarsi di specifiche condizioni; ciò lo rende assimilabile ad una opzione di tipo “knock in” sul “*paid-in capital*” (Clup, 2002).

Gli studi di *general management*, nella ricerca di misure di capitale *risk based*, riprendono il concetto di *CA* e la metodologia *VaR*, per individuare una relazione tra rischio e composizione dei capitali attinti.

In tale ottica, il *CA*, in quanto misura delle risorse finanziarie necessarie per contrastare i rischi che residuano dopo il loro trattamento, indicherebbe l’entità di mezzi propri necessaria per evitare che eventi rischiosi non coperti o assicurati generino perdite per altri stakeholder diversi dalla proprietà. I mezzi propri assumono, quindi, il ruolo di presidio di cui un’impresa deve dotarsi per fronteggiare il rischio economico, e il collegato rischio d’insolvenza (“funzione economica” del capitale proprio, Capaldo, 1998, pag. 16).

Si delinea così una sorta di “livello minimale” del capitale proprio che deve costituire il fulcro delle decisioni relative alla struttura finanziaria, la cui composizione ottimale si raggiunge quando il patrimonio netto tende a coincidere con il capitale allocato (Miglietta, 2001; Golinelli, 2011)⁴.

³ Il metodo Montecarlo è una tecnica numerica che consente la generazione di scenari futuri random, attraverso la definizione di relazioni tra variabili input e grandezze output; la combinazione casuale degli input permette di configurare distribuzioni probabilistiche dei fattori di rischio non normali.

⁴ In concreto possono verificarsi situazioni ben diverse dalla copertura ottimale del rischio, a causa di fattori *firm specific* (natura del fabbisogno finanziario, cultura manageriale) o di contesto (costo e disponibilità delle diverse forme di finanziamento).

Per la quantificazione del *CA*, gli studiosi dell'approccio sistemico vitale (Golinelli, 2000) si rifanno al concetto di massima perdita possibile o potenziale (Proietti, 2011, pag. 373) e adottano il seguente percorso:

- quantificazione delle perdite attese e inattese derivanti dai singoli tipi di rischio identificati dall'impresa;
- integrazione delle singole funzioni di probabilità, considerando le correlazioni tra i rischi;
- estrazione casuale delle probabilità di perdita inattesa;
- definizione della distribuzione di probabilità relativa all'intero sistema;
- stima della massima perdita possibile corrispondente ad un certo livello di confidenza.

Tale percorso presuppone (Proietti, 2011):

- la considerazione dei risultati negativi non in assoluto ma rispetto alle attese;
- la distinzione tra *risk governance* e *risk management*;
- la classificazione dei rischi aziendali in aleatori e di non conoscenza⁵;
- una stretta relazione tra rischi residui e ammontare di *CA*⁶.

La stima di quest'ultimo differisce a seconda dell'oggetto e del periodo considerato:

- se ci si riferisce a un piano aziendale, la rischiosità viene misurata in termini di scostamento massimo possibile (SMP) dal risultato netto obiettivo⁷, determinato in base a un certo livello di probabilità, e il *CA* viene a coincidere con il fabbisogno di capitale da porre a presidio della rischiosità del piano per la sua attuazione:

$$CA = SMP$$

- se ci si riferisce all'impresa nel suo complesso, la rischiosità viene misurata in termini di scostamento massimo possibile (SMP) medio annuo, determinato in base a un certo livello di probabilità, e il *CA* viene a coincidere con l'attualizzazione nel perpetuo di tale scostamento (Golinelli, 2002):

$$CA = \frac{SMP}{k}$$

Tradizionalmente, gli studi di Corporate Finance hanno affrontato separatamente le

⁵ Nell'approccio sistemico si distingue: il rischio aleatorio, conseguente al manifestarsi di eventi che l'impresa riesce ad individuare ex ante e ai quali riesce ad attribuire una probabilità statistica di manifestazione; il rischio di non conoscenza, che dipende da eventi il cui verificarsi non è associabile ad alcuna distribuzione di frequenza e la cui probabilità di una manifestazione, è stimabile in termini soggettivistici.

⁶ Per il rischio aleatorio, le forme di trattamento sono: il trasferimento all'esterno, attraverso coperture assicurative o finanziarie; l'assunzione interna, attraverso appostamenti patrimoniali (fondi rischi). Tali forme di copertura comportano oneri (premi o accantonamenti) che approssimano il costo annuo del rischio trattato. Trovato riparo contro eventi aleatori, l'impresa dovrà preoccuparsi di fronteggiare la parte di incertezza "non trattabile", dotando l'impresa di presidi di capitali disposti ad assumersi le conseguenze dei rischi c.d. residui, che indicano quella ideale porzione di rischio che l'impresa ha difficoltà a quantificare in modo attendibile e non riesce a sottoporre efficacemente a trattamenti specifici.

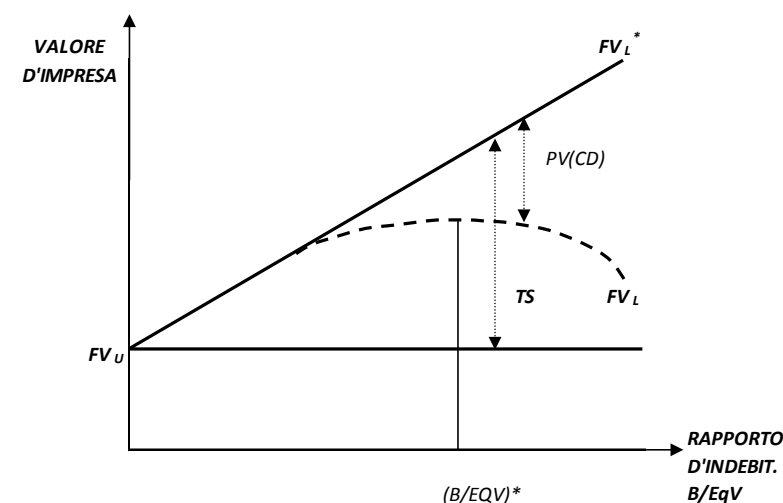
⁷ Il risultato netto, atteso al termine del periodo di previsione (budget, programma o piano), rappresenta la grandezza in riferimento alla quale vengono preventivati probabilità ed entità di possibili scostamenti.

decisioni di *financial management* e quelle di *risk management*. Il problema dell'ottimizzazione degli assetti patrimoniali dell'impresa è stato quindi affrontato adottando due possibili logiche di analisi (Gennaro e Palomba, 2016): quella del valore e quella dell'equilibrio.

Nell'ottica della *shareholders' value creation*, diversi modelli teorici, volti a individuare la struttura finanziaria capace di massimizzare l'*equity value*, sono stati verificati empiricamente per individuare i fattori che influenzano le politiche finanziarie aziendali (Venanzi, 2010). I modelli che propongono una relazione diretta tra valore e rischio di insolvenza sono la *Trade-off Theory (ToT)* e la *Option based Theory (ObT)*.

La *ToT* afferma l'esistenza di una struttura finanziaria ottimale in ragione del bilanciamento tra benefici e oneri del debito, essendo quest'ultimi riconducibili ai costi (diretti o indiretti) associabili al dissesto (Koh e altri, 2015). Muovendo dalle "proposizioni" di Modigliani e Miller (1958 e 1963), la *ToT* dimostra che l'aumento dell'indebitamento fa inizialmente crescere il *firm value* (FV_L), a parità di valore *unlevered* (FV_U), per effetto del *tax shield* (*TS*); ciò fino al raggiungimento di un certo leverage (B/EqV^*), che massimizza FV_L , oltre il quale l'aumento della *probability of default* e dei costi ad essa associati (*CD*) comporterebbero una riduzione di valore.

Figura 1: Dinamica del valore d'impresa secondo la *Trade-off Theory*



La *ObT*, fondata sulla "parità put – call" e sull'approccio *contingency claim* (Copeland e altri, 2005), considera i titoli di proprietà di un'impresa come un'opzione⁸ sul valore degli asset aziendali e consente di esprimere:

- il debito come una posizione rischiosa detenuta dai creditori aziendali, il cui valore corrente ammonterebbe alla differenza tra il suo valore nominale D e il valore dell'opzione

⁸ La call option si configura come un'opzione di tipo europeo avente le seguenti caratteristiche:

- l'*underlying asset* è l'attivo aziendale a valore corrente FV ;
- l'*exercise price* è il valore nominale del debito, D ;
- il costo di sottoscrizione è pari ai mezzi propri;
- l'*expiration date* è pari alla *maturity* del debito.

put $PO(FV)$ sulle attività aziendali esercitabile dalla proprietà:

$$B = [D - PO(FV)] = \min[FV, D]$$

- l'*equity value* come payoff asimmetrico⁹:

$$EqV = FV - [D - PO(FV)] = \max[FV - D; 0]$$

L'approccio *contingency claim* consente di individuare i fattori che influenzano il valore della posizione debitoria:

- la standard deviation del valore degli asset dell'impresa;
- il livello di copertura del valore nominale dell'esposizione con capitale proprio;
- la *maturity* del debito finanziario aziendale.

Passando all'ottica dell'equilibrio, la Finanza Aziendale ha posto particolare attenzione alla correntezza finanziaria (Colombi, 2003a) elaborando metodi e strumenti di analisi della situazione e della dinamica finanziaria aziendale, che consentono di monitorare sia l'equilibrio di breve-brevissimo termine che quello di medio-lungo termine attraverso, rispettivamente, indici di solvibilità e di solidità. Tali indicatori, che spaziano dai *coverage ratios* ai baricentri finanziari (Colombi, 1995), possono essere utilizzati:

- dall'impresa per effettuare una programmazione finanziaria orientata al mantenimento di condizioni di solvibilità;
- dai finanziatori esterni (investitori e banche) per valutare la probabilità di default dell'impresa finanziata (Roggi, 2008).

Solo da pochi decenni sono state approfondite le interconnessioni esistenti tra scelte di *risk management* e *financial management*, per tenere in debito conto gli importanti legami che li avvincono (Gottardo, 2006, pag. 219). In quest'ottica, Colombi (2003b) qualifica il *CA* come insieme di risorse finanziarie che un'impresa destina al presidio di determinati profili di rischio e lo quantifica in termini di *Capital at Risk* adottando il seguente procedimento:

- definizione delle possibili alternative di risultato atteso (F) nei diversi scenari prospettabili;
- assegnazione su base soggettivistica a ciascuno scenario/flusso delle rispettive probabilità (p) di verificarsi;
- quantificazione della perdita massima stimata (PMS) come differenza tra il valore atteso e la *standard deviation* dei risultati ipotizzati, ponderata per una probabilità del 50%¹⁰;
- stima del *CaR* mediante l'attualizzazione in perpetuo della perdita massima stimata,

⁹ I payoff della proprietà sono asimmetrici essendo limitati alla perdita del capitale in caso di mancato esercizio dell'opzione call; illimitati nel caso di esercizio e pari al valore economico degli asset al netto del debito finanziario. I payoff dei creditori sono invece simmetrici:

- se il *FV* è superiore al valore del debito finanziario i capitali attinti in linea di prestito mantengono il loro valore nominale *D*;
- se il *FV* è inferiore al valore del debito (stato di insolvenza), i creditori subiranno una perdita in conto capitale in quanto recupereranno, dalla liquidazione, un ammontare inferiore ai capitali prestati.

¹⁰ È implicita l'assunzione di una distribuzione binomiale dei due risultati estremi ($E + SD$) e ($E - SD$).

utilizzando un costo del capitale (*k*) derivato con la teoria soggettivistica (Colombi, 2003a):

$$CaR = \frac{PMS}{k} = \frac{(E_F - SD_F) \times p_{PMS}}{k}$$

La quantificazione del *CA* proposta dall'Autore sconta:

- la qualificazione dei rischi aziendali in base alla distinzione degli eventi condizionanti la vita economica aziendale in processi e avvii¹¹;
- l'applicazione della logica *VaR* considerando una distribuzione probabilistica dei risultati attesi costruita in chiave soggettivistica.

3. Qualificazione e quantificazione del risk capital in considerazione del rischio d'insolvenza

L'ottimizzazione degli assetti patrimoniali rispetto al rischio di insolvenza richiede l'esplicita valutazione dell'aleatorietà delle performance aziendali, e dei suoi impatti sulla disponibilità di risorse finanziarie necessarie ad assicurare la solvibilità dell'impresa. Da questo punto di vista, potrebbe rivelarsi inadeguata:

- una struttura finanziaria definita nell'ottica della massimizzazione del valore, che sconta il rischio d'insolvenza solo in via indiretta, mediante adeguamenti dei costi-opportunità del capitale;
- una programmazione finanziaria finalizzata al mantenimento dell'equilibrio monetario, misurato applicando i diversi indicatori senza operare analisi di sensitività e di scenario alla dinamica finanziaria prospettica.

La configurazione di adeguati assetti patrimoniali richiede una visione unitaria delle decisioni di *risk management* e di *financial management*, volta a valutare leverage e liquidità aziendali tenendo conto delle politiche di trattamento dei rischi (trasferimento, copertura, assunzione). Uno stesso rischio infatti produce una esposizione tanto più rilevante quanto maggiore è il leverage e quanto minore è la dotazione di liquidità (Conti, 2006, pag. 32).

Pertanto, occorre integrare i principi del valore e dell'equilibrio con quello della sostenibilità dei rischi, che comporta l'utilizzo del concetto di *RC* e della logica *VaR*. Per la quantificazione del *risk capital* si riprendono i modelli di determinazioni del *CA* già richiamati precedentemente riformulandoli in chiave di presidio del *default risk*. Si considera che la solvibilità aziendale è garantita quando, tempo per tempo, sono soddisfatte le due seguenti condizioni:

- i flussi di cassa operativi generati dall'impresa e disponibili per i finanziatori (*cash flow to firm, CFF*) sono pari o superiori ai flussi di cassa al servizio del debito (*cash flow on debt, CFD*);

¹¹ Gli eventi riconducibili a processi (organizzativi o di contesto) in atto, o comunque preventivabili, consentono al decisore aziendale ha una certa base informativa, utile a ipotizzarne le future manifestazioni e conseguenze; gli eventi riconducibili a fenomeni nuovi o sconosciuti, che si appalesano improvvisamente, non consentono alcuna base informativa utile a fini previsionali.

- il valore economico dell'attivo (*firm value*, FV) è pari o superiore al valore nominale dei debiti finanziari (*financial debt*, FD).

Nel caso in cui una o entrambe le condizioni non siano rispettate, la solvibilità aziendale è comunque garantita quando:

- l'attivo liquido o prontamente liquidabile, incrementato della riserva di indebitamento è pari o superiore alla differenza tra CFD e CFF ;
- i valori di realizzo (correnti) dell'attivo, ridotti delle passività potenziali, sono complessivamente pari o superiori al FD .

Poiché CFF e FV sono entrambe variabili casuali, per le quali si assume una distribuzione normale, le condizioni di equilibrio finanziario possono essere trattate in chiave probabilistica. Per quantificare il capitale allocato a presidio del rischio di insolvenza, occorre ricorrere al $CFaR$, dal quale derivare poi il CaR , in relazione ai quali definire il *Liquidity Risk Capital* (LRC) e l'*Equity Risk Capital* (ERC). Tali determinazioni richiedono due scelte di fondo rispetto alle quali preordinare la dotazione di liquidità e di patrimonio dell'impresa:

- in primo luogo, se applicare la logica VaR a risultati negativi in assoluto (perdite) o a risultati inferiori alle aspettative (scostamenti)
- in secondo luogo, se considerare distribuzioni di probabilità normali o di altro genere.

Con riferimento al primo aspetto, il fronteggiamento del rischio di default richiede dotazioni di capitale (riserve di liquidità e di patrimonio) che possano sopperire a risultati finanziari insufficienti a onorare il debito.

Considerando inizialmente il rischio di liquidità, che guarda alle inadempienze di periodo, il livello di liquidità ottimale rispetto al rischio di *shortfall cash*, LRC_t^a , è stabilito come differenza tra i flussi di cassa al servizio del debito, CFD_t , e quelli minimali attesi con un dato livello di confidenza (*confidence level*, $\square$), $E^a(CFF)$:

$$LRC_t^a = \begin{cases} CFD_t - E^a(CFF_t), & E^a(CFF_t) < CFD_t \\ 0, & E^a(CFF_t) \geq CFD_t \end{cases}$$

Coerentemente il $CFaR$ è definito come scostamento dei flussi finanziari attesi rispetto a quello corrispondente al prescelto livello di confidenza:

$$CFaR_t^a = E(CFF_t) - E^a(CFF_t)$$

Il LRC disponibile è definito invece come somma delle disponibilità liquide di inizio periodo, $C\&CE_0$, e della riserva di indebitamento utilizzabile nel corso nel periodo, DR_t :

$$LRC_t^{av} = C\&CE_{t-1} + DR_t$$

Il fabbisogno o il surplus di *risk capital* sono determinati come differenza tra l' LRC teorico e quello disponibile¹²:

$$LRC_t^{n/s} = LRC_t^a - LRC_t^{av}$$

¹² Una differenza positiva indica un fabbisogno di dotazioni liquide o di riserva di indebitamento, una differenza negativa indica un corrispondente surplus.

Il rapporto tra il LRC disponibile e quello teorico è un indice di "resilienza", utile a misurare, in termini temporali, la capacità dell'impresa di resistere a periodi di crisi caratterizzati da fenomeni temporanei di *shortfall cash*. Essendo pari al rapporto tra una grandezza stock e una grandezza di flusso, l'indice di resilienza misura il numero di periodi che l'impresa può sopperire a fabbisogni di cassa utilizzando le sue disponibilità liquide e le sue riserve di indebitamento.

$$ir_t^a = \frac{LRC_t^{av}}{LRC_t^a}$$

Considerando il rischio di solvibilità, che guarda all'inadempienza strutturale, il CaR è pari alla differenza tra il *firm value* medio atteso dell'impresa, e il maggiore tra il suo valore di liquidazione e il valore corrispondente ad un determinato livello di confidenza.

$$CaR_t^{\alpha,h} = E(FV_t) - \max[E^a(FV_{t+h}); E(FV_{t+h}^{liq})]$$

Il livello di capitale proprio necessario a tutelare i terzi creditori, ERC , è dato invece dai mezzi propri incrementati dal patrimonio netto a valori di liquidazione.

$$ERC_t^{\alpha,h} = NW_t - EqV_{t+h}^{liq}$$

Poiché l' ERC disponibile è semplicemente pari ai mezzi propri:

$$ERC_t^{av} = NW_t$$

il fabbisogno o il surplus di *risk capital* sono pari al patrimonio netto a valori di liquidazione:

$$ERC_t^{n/s} = ERC_t^{\alpha,h} - ERC_t^{av} = -EqV_{t+h}^{liq}$$

Ne scaturisce un modello decisionale per le decisioni finanziarie aziendali che considera, come obiettivo che integra la massimizzazione del valore e il mantenimento dell'equilibrio, l'adeguamento delle risorse liquide e di patrimonio rispetto a livelli ottimali definiti in funzione del *default risk*. Occorre precisare, tuttavia, che la logica VaR , qui utilizzata ai fini di calcolo del $CFaR_t^a$ e del CaR_0^a , e quindi del LRC_t^a e dell' ERC_0^a , presuppone la scelta dell'approccio da adottare (parametrico, non parametrico) e della distribuzione probabilistica da considerare. Tali scelte possono far variare, anche significativamente, le determinazioni in esame.

4. Validazione della proposta attraverso il metodo delle simulazioni

Per verificare la validità delle misure di *risk capital* qui proposte, si esamina il caso dell'ipotetica impresa Alfa, caratterizzata dalla situazione patrimoniale iniziale (epoca 0) di seguito riportata.

Figura 2: Situazione patrimoniale iniziale

BALANCE SHEET (k/€)	
Scenario	Actual
Fixed Assets	807,50
Current Assets	183,35
Cash and cash equivalent	41,92
Total assets	1032,77
Current Liabilities	66,53
Bonds	200,00
Loans	219,00
Equity	547,24
Total liabilities and equity	1032,77

La determinazione dei risultati reddituali e monetari attesi all'epoca 1 segue un approccio simulativo per scenari coevi alternativi (*base, worst, best*), a ciascuno dei quali è attribuita una probabilità soggettiva di verificarsi, e per ciascuno dei quali sono sviluppate le performance economico-finanziarie ipotizzando, a parità di tutte le altre condizioni, differenti livelli di ricavi.

Figura 3: Risultati reddituali attesi

P/L (k/€)		Forecasts					
Scenario	Assumpt.	Base	Worst	Best	E	Var	Sd
Probabilities		70,00%	15,00%	15,00%			
Revenues Down/Up-side		<i>n.r.</i>	-25,0%	15,0%			
Revenues		760,00	570,00	874,00	748,60	8.043,08	89,68
Variable costs	-35,0%	266,00	199,50	305,90	262,01	985,28	31,39
Fixed costs		285,00	285,00	285,00	285,00	-	-
EBITDA		209,00	85,50	283,10	201,59	3.398,20	58,29
Depr. and Amort.	-15,0%	121,13	121,13	121,13	121,13	-	-
EBIT		87,88	35,63	161,98	80,47	3.398,20	58,29
Interest on Bonds	-3,5%	7,00	7,00	7,00	7,00	0,00	0,00
Interest on Loans	-5,0%	10,95	10,95	10,95	10,95	-	-
EBT		69,93	53,58	144,03	62,52	3.398,20	58,29
Taxes	-25,0%	17,48	-	36,01	17,64	95,98	9,80
NI		52,44	53,58	108,02	44,88	2.377,33	48,76

Figura 4: Risultati monetari attesi

CASH FLOW STAT. (k/€)		Forecasts					
Scenario		Base	Worst	Best	E	Var	Sd
Revenues		570,00	427,50	655,50	561,45	4.524,23	67,26
Receivables		183,35	183,35	183,35	183,35	0,00	0,00
Cash In Flow		753,35	610,85	838,85	744,80	4.524,23	67,26
Variable costs	-	221,67	166,25	254,92	218,34	684,22	26,16
Fixed costs	-	261,25	261,25	261,25	261,25	-	-
Taxes	-	17,48	-	36,01	17,64	95,98	9,80
Paybles	-	66,53	66,53	66,53	66,53	-	-
Cash Out Flow		566,93	494,03	618,70	563,76	1.281,35	35,80
Operating Cash Flow (CFO)		186,42	116,82	220,15	181,04	998,06	31,59
Cap.Ex.	-	121,13	121,13	121,13	121,13	-	-
Cash Flow to Firm (CFF)		65,30	4,31	99,02	59,91	998,06	31,59
Interest on Bonds	-	7,00	7,00	7,00	7,00	0,00	0,00
Interest on Loans	-	10,95	10,95	10,95	10,95	-	-
Repayments	-	20,00	20,00	20,00	20,00	-	-
FINANCIAL SURPLUS/(NEEDS)		27,35	42,26	61,07	21,96	998,06	31,59
Debt issuance	-	-	-	-	-	-	-
FREE CASH FLOW to EQUITY (FCFE)		27,35	42,26	61,07	21,96	998,06	31,59

In ragione dei risultati prospettati, vengono sviluppate le possibili evoluzioni della situazione patrimoniale di partenza, che sconta il rimborso del prestito obbligazionario in 10 anni, e la possibilità di utilizzare finanziamenti per anticipazioni di cassa nei limiti dell'80% dei ricavi.

Figura 5: Situazioni patrimoniali attese

BALANCE SHEET (k/€)		Forecasts			
Scenario	Actual	Base	Worst	Best	E
Fixed Assets	807,50	807,50	807,50	807,50	807,50
Current Assets	183,35	190,00	142,50	218,50	187,15
Cash and cash equivalent	41,92	69,26	-0,34	102,99	63,88
Total assets	1032,77	1066,76	949,66	1128,99	1058,53
Current Liabilities	66,53	68,08	57,00	74,73	67,42
Bonds	200,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Loans	219,00	219,00	219,00	219,00	219,00
Equity	547,24	599,68	493,66	655,26	592,11
Total liabilities and equity	1032,77	1066,76	949,66	1128,99	1058,53

Si procede quindi con la stima dei valori economici dell'impresa in ciascuno scenario applicando il *DCF* in chiave *asset side* e in una prospettiva di *steady state*, desumendo così la variabilità del *firm value* (*FV*) e dell'*equity value* (*EqV*). Il costo-opportunità del capitale (*wacc*) è stimato ricorrendo alla teoria soggettivistica (Colombi, 2003b), che consente di porre in relazione diretta il tasso di attualizzazione con la variabilità dei flussi considerati (i *cash flow to firm unlevered*, *CFFunl*).

Figura 6: Stima dei valori economici

VALUATION. (k/€)		Forecasts					
Scenario		Base	Worst	Best	E	Var	Sd
CFFunl		60,81	4,60	94,53	57,44	703,91	26,53
wacc		7,01%	7,01%	7,01%	7,01%	0,00%	0,00%
g		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ECONOMIC ASSET VALUE		866,98	65,58	1.347,82	818,89	143.091	378,27
CASH & CASH EQUIVALENT		41,92	41,92	41,92	41,92	-	-
FV		908,90	649,98	1.389,74	860,81	38.484	196,17
FD		419,00	419,00	419,00	419,00	-	-
EqV		489,90	230,98	970,74	441,81	38.484	196,17

Come noto, la logica VaR , qui utilizzata ai fini de calcolo del calcolo del $CFaR_t^a$ e del CaR_0^a , e quindi del LRC_t^a e dell' ERC_0^a , può essere applicata sia seguendo un approccio parametrico, che non parametrico. Il primo, che ha il limite di approssimare con relazioni lineari (che nella realtà lineari non sono) i rapporti esistenti tra grandezza considerate e fattori di rischio, presenta il vantaggio della semplicità in quanto la sola conoscenza della media e della deviazione standard è sufficiente a descrivere la forma della distribuzione di probabilità delle grandezze considerate. Ciò rende la metodologia compatibile con un approccio soggettivistico, che prevede la costruzione soggettiva degli scenari alternativi e l'assegnazione ad essi di specifiche probabilità soggettive di verificarsi (Colombi, 2003a).

A questo punto, si considera che gli scenari soggettivamente configurati sono soltanto tre di quelli potenzialmente scenari configurabili. Essendo pertanto i flussi di cassa attesi e i valori economici delle variabili casuali che si muovono nel continuo, si ipotizza che:

- la speranza matematica e la *standard deviation* ottenute dall'analisi dei tre scenari siano rappresentative dell'intera distribuzione dei flussi e dei valori prospettabili;
- tali distribuzioni siano normali e simmetriche rispetto al valore medio atteso.

Ciò consente di misurare le aree del rischio di insolvenza sottese a tali distribuzioni e, quindi, le corrispondenti probabilità di insolvenza, come rappresentato nelle tabelle seguenti, ove:

- valori dei CFF inferiori a CFD indicano inadempienze di periodo;
- valori di FV inferiori a FD indicano impossibilità strutturale di rimborsare il debito.

Figura 7: Distribuzioni probabilistiche dei CFF e aree di rischio di liquidità

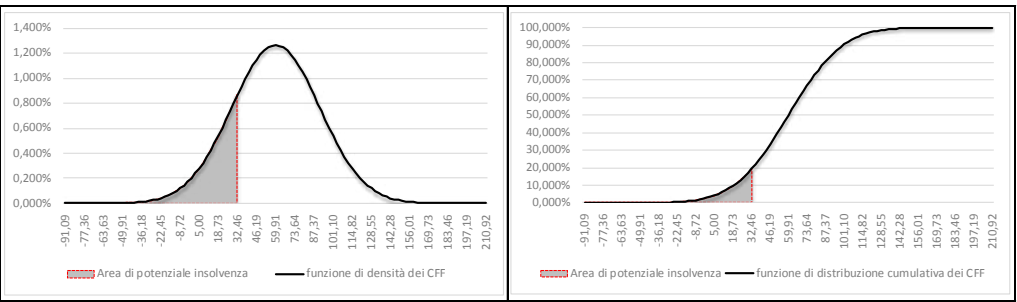
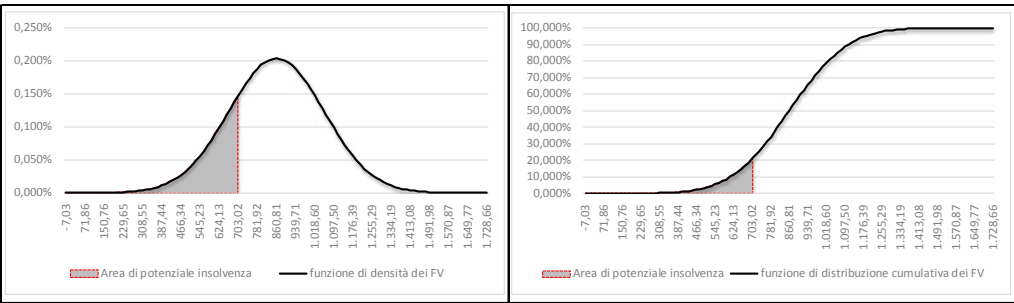


Figura 8: Distribuzioni probabilistiche dei FV e aree di rischio di solvibilità



Si procede quindi alla determinazione delle misure “risk based” rilevanti ai fini del trattamento del rischio di liquidità: *Cash Flow at Risk (CFaR)*¹³, *Liquidity Risk Capital (LRC)*^v, *Available Risk Capital (LRC^w)*¹⁴, *Liquidity Risk Capital Needs/Surplus (LRC^{ns})*.

Figura 9: Misure risk based per il rischio di liquidità

EXPECTED RESULT		Confidence level		CFaR	CFD	LRC	ARC	RCN
		E	SD					
CFF		59,91	31,59	7,95	51,96	37,95	30,00	11,92
FCFE		21,96	31,59	30,00	51,96	-	30,00	11,92

EXPECTED RESULT		Confidence level		CFaR	CFD	LRC	ARC	RCN
		E	SD					
CFF		59,91	31,59	13,58	73,49	37,95	51,53	9,61
FCFE		21,96	31,59	51,53	73,49	-	51,53	9,61

Si determinano infine analoghe misure “risk based” per il rischio di solvibilità: *Capital at Risk (CaR)*¹⁵, *Equity Risk Capital (ERC)*^v, *Available Risk Capital (ERC^w)*¹⁶, *Risk Capital Needs/Surplus (ERC^{ns})*.

Figura 10: Misure risk based per il rischio di solvibilità

EXPECTED VALUE		Confidence level		FLOOR	CaR	FD	ERC	RCN
		E	SD					
FV		860,81	196,17	538,14	649,98	210,83	419,00	316,26
EqV		441,81	196,17	119,14	230,98	210,83	-	230,98

EXPECTED VALUE		Confidence level		FLOOR	CaR	FD	ERC	RCN
		E	SD					
FV		860,81	196,17	404,44	649,98	210,83	419,00	316,26
EqV		441,81	196,17	14,56	230,98	210,83	-	230,98

¹³ Sconta un holding period di 1 esercizio e un livello di confidenza prima del 95% e poi del 99%.
¹⁴ Pari alle disponibilità liquide incrementate della riserva di indebitamento.
¹⁵ Sconta un *holding period* di 1 esercizio e un livello di confidenza prima del 95% e poi del 99%.
¹⁶ Pari all'*equity value* in ipotesi di liquidazione.

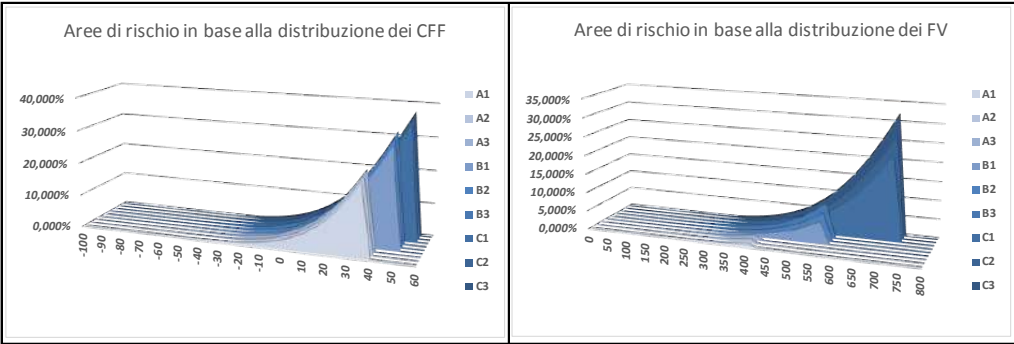
Il modello di simulazione consente di verificare la sensibilità delle grandezze di *Risk Capital* in esame rispetto a variazioni negli assetti patrimoniali dell'impresa. A tal riguardo, sono stati considerati 9 assetti patrimoniali alternativi, frutto della combinazione di tre diverse soluzioni di struttura finanziaria con tre diversi livelli di liquidità iniziale, che variano da una situazione altamente tutelante per i creditori (A1) ad una altamente rischiosa (C3).

Figura 11: Assetti patrimoniali alternativi

ASSETTI PATRIMONIALI	1	2	3	
A	4,34%	3,24%	2,14%	C&CE/NIC
	56,64%	56,58%	56,53%	NW/NIC
B	3,76%	2,65%	1,54%	C&CE/NIC
	41,17%	41,10%	41,03%	NW/NIC
C	3,17%	2,06%	0,94%	C&CE/NIC
	25,52%	25,43%	25,34%	NW/NIC

L'analisi delle modificazioni subite dalle aree di rischio conferma che gli assetti patrimoniali si muovono da situazioni meno rischiose a situazioni più rischiose per i creditori.

Figura 12: Evoluzione delle aree di rischio negli assetti alternativi



Le dinamiche del *CFaR* e del *CaR* da un lato, e del *LRC* e del *ERC* dall'altro, sono correlate e coerenti, fornendo un riscontro positivo alla bontà della logica con la quale il modello decisionale in analisi è stato costruito.

Figura 13: *CFaR* e *CaR* e assetti alternativi

RISK MEASURES	1	2	3		RISK MEASURES	1	2	3	
A	51,96	52,19	52,41	<i>CFaR</i>	A	73,49	73,81	74,13	<i>CFaR</i>
	210,83	183,24	155,76	<i>CaR</i>		210,83	419,00	419,00	<i>CaR</i>
B	53,11	53,34	53,56	<i>CFaR</i>	B	75,12	75,44	75,75	<i>CFaR</i>
	210,83	183,24	155,76	<i>CaR</i>		565,00	565,00	565,00	<i>CaR</i>
C	54,26	54,49	54,71	<i>CFaR</i>	C	76,75	77,06	77,38	<i>CFaR</i>
	210,83	183,24	155,76	<i>CaR</i>		711,00	711,00	711,00	<i>CaR</i>
Confidence Level		5%			Confidence Level		1%		

Figura 14: *LRC* e *ERC* e assetti alternativi

RISK CAPITAL	1	2	3		RISK CAPITAL	1	2	3	
A	30,00	31,35	32,69	<i>LRC</i>	A	51,53	52,97	54,41	<i>LRC</i>
	316,26	319,58	322,91	<i>ERC</i>		316,26	319,58	322,91	<i>ERC</i>
B	36,90	38,24	39,59	<i>LRC</i>	B	58,90	60,34	61,78	<i>LRC</i>
	316,26	319,58	322,91	<i>ERC</i>		316,26	319,58	322,91	<i>ERC</i>
C	43,80	45,14	46,49	<i>LRC</i>	C	66,28	67,72	69,16	<i>LRC</i>
	316,26	319,58	322,91	<i>ERC</i>		316,26	319,58	322,91	<i>ERC</i>
Confidence Level		5%			Confidence Level		1%		

Infine, si esaminano i livelli di deficit o di surplus di *risk capital*; si nota facilmente che ci si muove da situazioni di eccesso a situazioni di fabbisogno man mano che si passa dall'assetto A1 (il più tutelante per i creditori) all'assetto C3 (il meno tutelante per i creditori sociali).

Figura 14: Variazione del RCN negli scenari alternativi

RISK CAPITAL NEEDS/ (EXCESS)	1	2	3		RISK CAPITAL NEEDS/ (EXCESS)	1	2	3	
A	- 11,92	0,07	12,05	Liquidity Gap	A	9,61	21,69	33,77	Liquidity Gap
	- 230,98	- 226,52	- 222,05	Equity Gap		- 230,98	- 226,52	- 222,05	Equity Gap
B	0,82	12,80	24,79	Liquidity Gap	B	22,82	34,90	46,98	Liquidity Gap
	- 79,14	- 74,68	- 70,21	Equity Gap		- 79,14	- 74,68	- 70,21	Equity Gap
C	13,56	25,55	37,53	Liquidity Gap	C	36,04	48,12	60,20	Liquidity Gap
	72,70	77,16	81,63	Equity Gap		72,70	77,16	81,63	Equity Gap
Confidence Level	5%				Confidence Level	1%			

5. Considerazioni conclusive

- Il contributo offre spunti di riflessione e strumenti di analisi e valutazione per:
- la prevenzione dell’insolvenza, attraverso la misurazione della probabilità d’insolvenza e delle risorse necessarie a fronteggiarla,
 - il trattamento adeguato delle crisi aziendali. consentendo di verificare che i piani di risanamento siano caratterizzati dalla piena sostenibilità finanziaria, ovvero da:
 - o adeguata patrimonializzazione, che richiama il concetto di “solidità” di medio-lungo termine dell’impresa, e si lega quindi alla sostenibilità della struttura finanziaria aziendale;
 - o adeguata liquidità, che richiama il concetto di “liquidità” di breve e brevissimo termine dell’impresa, e si lega alla coerenza temporale tra fonti e impieghi aziendali.

I risvolti pratici in campo imprenditoriale e manageriale sono di tutta evidenza. In primo luogo, il *LRC* e l’*ERC* consentono un approccio “anticipatorio” alla gestione delle crisi aziendali. Tali grandezze possono essere adottate dall’organo di governo come misure “teoriche”, o di “regolazione” utili a fronteggiare il *default risk* e a realizzare i presidi finanziari necessari a mantenere nel tempo condizioni di economicità e solvibilità, che sono il presupposto della creazione di valore. Le stesse misure *risk based* in esame consentono di comporre strategie di risanamento e piani di turnaround fondati assetti patrimoniali che garantiscano, entro un certo livello di confidenza, il ritorno al valore dell’impresa in crisi nella piena sostenibilità delle future politiche finanziarie.

Di non minore importanza sono i risvolti professionali. Qualora tali percorsi di risanamento cui poc’anzi si faceva riferimento, richiedano l’utilizzo di uno degli strumenti rimediali previsti dalla normativa, l’approccio *risk based* consente una verifica di attendi-

bilità e realizzabilità dei piani aziendali, agevolando le attività di attestazione. Strategie di turnaround e conseguenti piani di risanamento sono credibili quando fondati sulla ricerca (e l’effettiva realizzabilità) di adeguate strutture patrimoniali, che si caratterizzino per una struttura finanziaria solida (equilibrio finanziario di medio-lungo periodo), e un livello di liquidità adeguato (equilibrio finanziario di breve e brevissimo periodo). In quest’ottica, *risk capital* e *contingent capital* divengono misure efficaci per tarare i presidi necessari a contrastare il rischio di insolvenza, solo se le politiche finanziarie (funzionali e strutturali capaci) che le hanno definite sono basate su analisi prospettiche e logiche di risk management. Anche gli organi di controllo possono essere interessati all’utilizzo di misure quali il *LRC* e l’*ERC* per verificare l’adeguatezza delle politiche finanziarie e degli assetti aziendali al profilo di rischio dell’impresa.

A tal riguardo, è bene ricordare che il Codice della Crisi e dell’Insolvenza introdotto in Italia ad inizio 2019, richiede agli organi aziendali, di governo e di controllo, di attivarsi immediatamente di fronte ai primi segnali di crisi approntando, anche con il supporto di organi esterni (i cd Organismi di Composizione della Crisi) tutte le azioni necessarie al superamento. Il nuovo Codice spinge infatti amministratori e sindaci a considerare costantemente l’adeguatezza degli assetti patrimoniali affinché siano in grado di assorbire gli effetti negativi dei fattori di rischio, e ad egire prontamente nel caso tali assetti si dimostrino inadeguati a sostenere le future dinamiche aziendali, e quindi siano forieri di potenziali inadempienze.

Bibliografia

- BASTIA P. (2019), *Crisi aziendali e piani di risanamento*, Giappichelli, Torino.
- CHERUBINI U., DELLA LUNGA G. (2001), *Il rischio finanziario*, McGraw-Hill, Milano.
- CAPALDO P. (1998), *Reddito, capitale e bilancio d'esercizio*, Giuffr , Milano.
- COLOMBI F. (1989), *Strategie & Finanza. Modelli interpretativi e funzioni direzionali per i comportamenti finanziari d'azienda*, Etas, Milano.
- COLOMBI F. (1995), *Baricentro Finanziario*, Strategie & Finanza, Roma.
- COLOMBI F. (2003a), *Del merito e del metodo – Vol. I della Collana “Finanza condizionata e teoria del valore”*, Aracne Editrice, Roma.
- COLOMBI F. (2003b), *Mercati e Valore – Vol. III della Collana “Finanza condizionata e teoria del valore”*, Aracne Editrice, Roma.
- CONTI C. (2006), *Introduzione al Corporate Financial Risk management. Una chiave di lettura finanziaria per il board*, Pearson, Milano.
- COPELAND T.E., WESTON J.F., SHASTRI K. (2005), *Financial Theory and Corporate Policy*, Pearson Addison Wesley, Boston.
- CULP C.L. (2002), “Contingent capital: integrating corporate financing and risk management decisions”, in *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 15, No. 1 (Spring).
- FALINI A. (2011), *La crisi d'impresa e le sue cause: un modello interpretativo*, Paper n. 12 del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Universit  degli Studi di Brescia.
- FORESTIERI G., MOTTURA P. (2013), *Il sistema finanziario*, Egea, Milano.
- GENNARO A. (2018) “Strategie e piani di risanamento: percorsi per il ritorno alla creazione di valore” in AA.VV., *Crisi d'impresa. Rilevare, gestire, risolvere*, Nuova Editrice Universitaria, Roma.
- GENNARO A., PALOMBA G. (2016), *Finanza Aziendale. Analisi, valutazioni e decisioni finanziarie*, McGraw-Hill, Milano.
- GIULIANI S. (2005), *Valore d'Impresa, Rischio e Allocazione del Capitale – Vol. VI della Collana “Finanza condizionata e teoria del valore”*, Aracne, Roma.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacit , rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo – Vol. II*, Cedam, Milano.
- GOTTARDO P. (2006), *La gestione dei rischi nelle imprese industriali e finanziarie*, Giuffr  Editore, Milano.
- GUATRI L. (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano.
- KOH S., DURAND R.B., DAI L., CHANG M. (2015), “Financial Distress: Lifecycle and Corporate Restructuring”, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 33.
- MAINO R., MASERA R. (2005), *Impresa Finanza Mercato*, Egea, Milano.
- MIGLIETTA A. (2001), *La gestione dell'impresa tra competizione e valore*, Giuffr , Milano.
- ONIDA P. (1968), *Economia d'Azienda*, UTET, Torino.

- PROIETTI L. (2011) “Il rischio nel governo dell'impresa, tra senso superamento ed elusione del limite” in GOLINELLI G.M., *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo – Vol. II*, Cedam, Milano.
- QUAGLI A., DANOVI A. (2012), *Crisi aziendali e processi di risanamento. Prevenzione e diagnosi, terapie, casi aziendali*, Ipsoa, Milano.
- RESTI A., SIRONI A. (2008), *Rischio e valore nelle banche. Misura, regolamentazione, gestione*, Egea, Milano.
- ROGGI O. (2008), *Rischio d'impresa, valore e insolvenza: aspetti teorici e processi di gestione del rischio*, Franco Angeli, Milano.
- VENANZI D. (2010), *Il puzzle della struttura finanziaria*, Pearson, Milano.

RISTRUTTURAZIONE DEL "BUSINESS MODEL" NELLE PMI TRA SVILUPPO ECONOMICO E CRISI: IL CASO DEL SETTORE PRODUTTIVO DEI MOBILI

Sergio Silvestrelli¹ e Aldo Bellagamba²

SOMMARIO: 1. Cenni introduttivi. – 2. Lo sviluppo economico delle PMI in una prospettiva storica: il trend delle variabili strutturali. – 3. Strategia di outsourcing delle imprese e disintegrazione verticale del settore. – 4. La sopravvivenza delle imprese di piccola dimensione: una questione aperta per manager ed economisti d'impresa. – Bibliografia.

1. Cenni introduttivi

Negli anni duemila il sistema delle PMI italiano ha subito profonde modificazioni, sia a livello di singola impresa, sia a livello di singolo settore industriale.

Il progresso tecnologico si è realizzato come un processo continuo e diffuso, che ha dato origine ad incisive innovazioni nelle strutture e nelle strategie delle imprese. Numerosi sono i campi in cui le innovazioni tecnico-organizzative hanno comportato l'attuazione di proficue contaminazioni intersettoriali e modificato i confini dei "sapori" nel campo manageriale e nelle conoscenze degli studiosi accademici.

Negli ultimi decenni le aziende minori hanno dovuto fronteggiare profonde modifiche nell'organizzazione e nella gestione. In realtà si è verificato un notevole ricambio delle imprese operanti sul mercato, con l'uscita delle aziende di quegli imprenditori che non hanno saputo rinnovare il business in conseguenza dei mutamenti degli scenari macro-economici (della tecnologia, della società, dell'economia, ecc.).

Questo saggio è diretto a comprendere meglio i fattori e le modalità dell'evoluzione dei settori del Made in Italy che producono beni di consumo durevoli e composti da diverse parti componenti.

Può essere utile individuare i *trend* delle principali scelte imprenditoriali riguardo alle strutture economiche, analizzando i dati statistici (valori medi settoriali) sull'evoluzione economica delle imprese industriali, che sono forniti da fonti pubbliche e private: ciò al fine di formulare un'ipotesi interpretativa delle strategie delle PMI.

Riconoscendo che gli studi settoriali, quando prendono in considerazione la dinamica delle variabili economiche, possono contribuire ad evidenziare (entro certi limiti) le performance delle decisioni aziendali, si tenta in questo breve saggio di illustrare l'evoluzione del business model che "in media" ha caratterizzato le imprese dell'industria mobiliere, la quale è considerata una delle principali del Made in Italy.

2. Lo sviluppo economico delle PMI in una prospettiva storica: il trend delle variabili strutturali

L'industria mobiliere italiana ha registrato una notevole crescita economica negli ultimi sessanta anni. Con un approccio storico e un metodo semplificato, nel trend dell'economia settoriale si possono tuttavia individuare tre periodi, che differiscono fra loro per alcune caratteristiche prevalenti delle aziende e del settore.

Nel primo periodo (che comprende approssimativamente gli anni cinquanta e sessanta) si è verificata la trasformazione tecnico-economica da grosso artigianato ad industria, anche se il Censimento dell'Industria del 1971 rilevava ancora la presenza di un elevato numero di piccole e piccolissime unità produttive: le aziende con 1-9 addetti erano 172.533, pari all'88,5% del totale.

Il secondo periodo (dagli anni settanta a circa il 2008) è stato contraddistinto tendenzialmente da una crescita delle attività economiche e da una trasformazione "qualitativa", che sono state attuate mediante un vero e proprio "modello di sviluppo industriale per specializzazione delle imprese e disintegrazione verticale del settore" (Silvestrelli, 1978).

Nel terzo periodo (che va dal 2008 ai giorni nostri) il trend economico settoriale ha subito una consistente diminuzione, analogamente a quanto accaduto in tutta l'industria italiana nel suo complesso con l'avvento della crisi economico-finanziaria nazionale e internazionale.

La dinamica economica del settore è chiaramente illustrata dai dati dei Censimenti Industriali rilevati dall'Istat, che sono riportati (mediante una nostra elaborazione) nella Tab. 1.

Il numero di addetti nel settore produttivo nel suo complesso, che era 134.878 nel 1961, è cresciuto notevolmente fino all'anno 1991, in cui sono stati registrati 219.312 addetti: questo è il valore massimo del trend sull'occupazione nel settore, poiché esso è sceso a 209.851 nel 2001 e ancora drasticamente a 147.430 nel 2011 (nel pieno della recessione economica); quest'ultimo valore risulta addirittura più basso di quello riscontrato quaranta anni prima (nel 1971 lavoravano 176.031 addetti); va considerato comunque che la diminuzione del numero degli addetti è stata influenzata anche dalla diffusione dell'automazione dei processi di lavorazione.

Anche il numero di imprese è aumentato da 28.144 (1961) a 36.634 (1991), diminuendo negli anni novanta; poi la recessione economica ha ridotto tale valore a 18.736 nel 2011.

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università Politecnica delle Marche; e-mail: s.silvestrelli@univpm.it

² Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università Politecnica delle Marche; e-mail: a.bellagamba@univpm.it

Tab. 1: Dinamica del numero di addetti e delle imprese produttrici di mobili in Italia

Anni	1961	1971	1981	1991	2001	2011
Numero di addetti (totale settore produttivo)	134.878 100%	176.031 100%	204.418 100%	219.312 100%	209.851 100%	147.430 100%
Numero di addetti nelle imprese con 10 o più addetti	63.683 47,2%	110.695 62,9%	132.869 65,0%	136.176 62,1%	141.075 67,2%	104.710 71,0%
Numero di imprese (totale settore produttivo)	28.144 100%	30.344 100%	33.849 100%	36.634 100%	33.218 100%	18.736 100%
Numero di imprese con 10 o più addetti	2.064 7,3%	3.498 11,5%	4.603 13,6%	5.051 13,8%	4.682 14,1%	3.244 17,3%
Potenza utilizzabile in Kwh (totale settore produttivo)	251.452	709.103	1.471.427	1.716.412	n.d.	n.d.

Fonte: nostra elaborazione sui dati tratti da: Istat, *Censimenti Industria e Servizi*, vari anni.

Ma lo sviluppo in senso industriale è dimostrato dal numero di addetti nelle aziende con 10 o più occupati: dai 63.683 nel 1961 (pari al 47,2% del totale) si è passati ai 141.075 nel 2001 (pari al 67,2%). A causa della crisi tale valore è diminuito nel 2011 a 104.710, rappresentando però nel 2011 il 71% del totale settoriale: ciò costituisce un segnale del fatto che le piccole imprese e le aziende artigianali hanno manifestato una minore capacità di rinnovarsi di fronte alla crisi.

Il carattere più industriale del settore è inoltre indicato dal numero delle imprese con 10 o più addetti: da 2.064 (7,3%) nel 1961 è passato a 5.051 (13,8%) nel 1991, che è stato il valore massimo assunto nel periodo di tempo considerato. Nel 2001 veniva rilevata già una diminuzione (4.682), che purtroppo si è poi accentuata: nel 2011 tale variabile era pari a 3.244, che tuttavia costituiva il 17,3% del numero totale delle imprese.

Oltre al numero degli addetti e al numero delle imprese la terza variabile che mostra oggettivamente la crescita tecnico-economica del settore mobiliere è la “potenza utilizzabile in kwh totale”: era 251.452 nel 1961 ed è aumentata fino a 1.716.412 nel 1991.

Un’idea dello sviluppo economico-produttivo del settore a livello aggregato nel periodo considerato è inoltre fornita dal grafico della Fig. 1, in cui viene presentato l’andamento del consumo annuale di energia elettrica delle imprese del settore “legno e mobilio” dal 1977 al 2017.

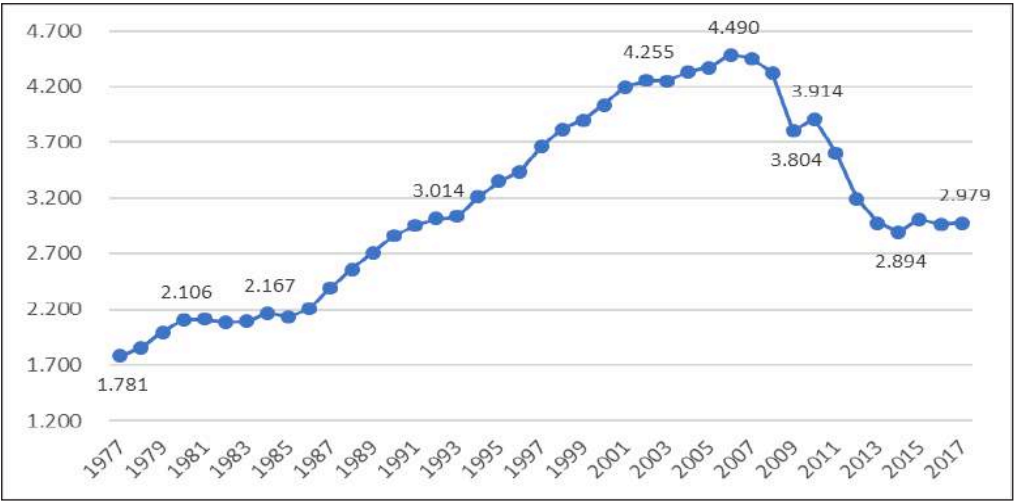
Il significato economico della dinamica segnalata da tale indicatore per il settore italiano del mobile è inequivocabile: *il costante sviluppo economico, che ha contraddistinto il settore per più di tre decenni, si arresta nel 2008 in corrispondenza della crisi finanziaria internazionale*. Da quel momento in poi si riscontra un brusco calo dell’attività produttiva delle imprese, che tende a stabilizzarsi solo negli ultimi anni, cioè dal 2014 in poi.

Un altro aspetto va rilevato nella logica interpretativa dello sviluppo: il progresso tecnologico è stato realizzato nell’industria mobiliere in modo continuo, dato che le

innovazioni (più o meno importanti) incorporate nelle strutture produttive, si sono succedute nel tempo senza soluzione di continuità ed hanno interessato tutti i macchinari che venivano usati nelle varie fasi del processo produttivo. Nelle aziende più competitive le innovazioni riguardavano, non soltanto gli impianti, ma anche la progettazione di nuovi prodotti, la sperimentazione di nuovi processi, la formulazione di nuovi schemi organizzativi e la costituzione di moderni sistemi informativi (Panati e Golinelli, 1991).

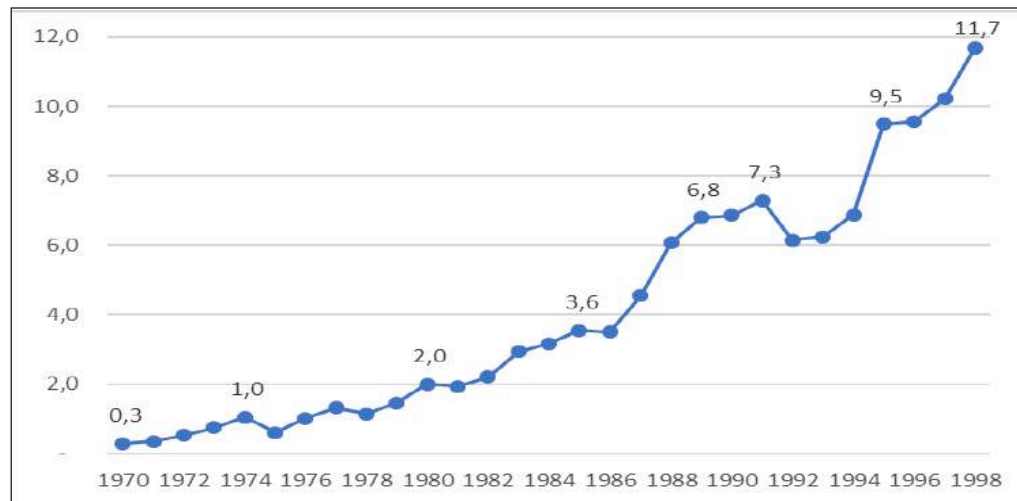
Un’idea della *propensione all’innovazione tecnologica* degli imprenditori è fornita dal grafico presentato nella Fig. 2, il quale rappresenta la dinamica degli “investimenti fissi per addetto” delle aziende italiane produttrici di mobili (con 20 addetti ed oltre) dal 1970 al 1998. Anche se i dati sono in valori correnti (non deflazionati), essi sono sufficientemente significativi per indicare il considerevole incremento degli investimenti realizzati nelle immobilizzazioni tecniche dalle imprese che adottavano i principi della produzione di massa e progredivano con l’automazione dei processi, i quali diventavano così più *capital intensive*.

Fig. 1: Consumi annui di energia elettrica delle imprese del settore “legno e mobilio” in Italia dal 1977 al 2017 (valori espressi milioni di kwh).



Fonte: www.terna.it (consumi e statistiche).

Fig. 2: Dinamica degli investimenti fissi per addetto nelle imprese italiane produttrici di mobili dal 1970 al 1998 (dati in milioni di lire in valori correnti)



Fonte: nostra elaborazione su dati Istat tratti da: "Conti economici delle imprese con 20 addetti ed oltre" e "Conti economici delle imprese".

Si noti che il valore annuale (medio) degli investimenti fissi risultava di un milione di lire nel 1974 ed è poi aumentato fino a 7,3 milioni nel 1991 nella misura del 730%.

Negli anni novanta, sia pure con discontinuità, tale valore è ulteriormente incrementato, arrivando a 11,7 milioni di lire investiti per addetto. Nonostante tale valore non sia deflazionato, esso assume una reale significatività, considerando che alcuni tipi di macchine avevano una durata media di circa dieci anni e che quindi le nuove macchine acquistate servivano, sia per il rinnovo degli impianti, sia per dar vita a nuovi processi produttivi nelle fabbriche.

Considerando inoltre che nelle indagini dell'Istat l'industria mobiliaria comprende sia le aziende che producono mobili finiti, sia quelle che fabbricano parti componenti, si può ragionevolmente ritenere che gli investimenti per "incorporare" il progresso tecnico siano stati effettuati dalle unità poste ai diversi livelli della "filiera produttiva". In tal modo, la strategia del decentramento produttivo dei mobilifici e lo sviluppo delle aziende sub-fornitrici hanno costituito due fattori significativi dello sviluppo economico settoriale.

I dati relativi al rapporto "Fatturato/Addetti" mostrano inequivocabilmente lo sviluppo economico delle aziende produttrici di mobili, incentrato su una graduale riorganizzazione delle attività, che sono diventate gradualmente più profittevoli. Ad esempio, rielaborando i dati Istat (tratti da "Conti economici delle imprese con 20 addetti ed oltre" e "Conti economici delle imprese") risulta che nelle imprese (con 20 addetti e più), dal 1980 al 1998 il fatturato per addetto è aumentato del 1006% passando da 48,8 a 286,0 milioni di lire.

Un altro vantaggio economico della strategia di outsourcing è stato anche la diminuzione dell'incidenza del "costo del personale sul fatturato" delle imprese (con 20 addetti ed oltre): basti pensare che nel 1970 il valore di questa variabile era il 36% e con un andamento

altalenante esso ha raggiunto il minimo nel 2000, essendo sceso al 14%; mentre negli anni successivi) sempre con un andamento sinusoidale) è lievemente aumentato ed ha raggiunto il 17% nel 2016.

3. Strategia di outsourcing delle imprese e disintegrazione verticale del settore

Uno degli aspetti più originali e interessanti dello sviluppo industriale del settore mobiliario è costituito indubbiamente dalle modalità tecnico-organizzative con cui si sono trasformate le imprese e la struttura dell'industria in senso orizzontale e verticale.

Infatti, com'è stato a suo tempo rilevato (Silvestrelli, 1979, 110) l'espansione economica ed il progresso tecnologico dell'industria dei mobili – che sono stati indotti dal considerevole e graduale aumento della domanda interna e di quella internazionale – sono stati caratterizzati dagli aspetti seguenti.

Innanzitutto, una accentuata *specializzazione produttiva in senso verticale delle imprese* (Penrose, 1959), le quali hanno concentrato la loro attività produttiva soltanto nello svolgimento di alcuni cicli o particolari fasi di lavorazione dando così origine a due categorie di aziende industriali:

- i mobilifici, che svolgono le fasi finali del processo produttivo e vendono i prodotti finiti o gli "ambienti" completi (camere da letto, salotti, cucine, librerie, ecc.);
- le imprese sub-fornitrici (di semilavorati, di parti componenti, di accessori, ecc.), le quali eseguono solamente alcune fasi di lavorazione e fabbricano parti ed elementi di mobili "su commessa", potendo decentrare a loro volta alcune attività produttive ad altre aziende terziste (Pozzana e Benedetti, 2011).

Un secondo aspetto rilevante è la *disintegrazione verticale dell'industria*, che è derivata da una *più spinta divisione del lavoro tra aziende operanti nel settore*, a sua volta indotta dall'espansione del mercato (Smith, 1973). Questo fenomeno si è concretato nel fatto che processi produttivi differenti sono stati enucleati in imprese specializzate distinte, promuovendo così la *nascita di nuovi sub-settori produttivi*. Questi ultimi si sono collocati tra le aziende che offrono materie prime di qualsiasi natura (legno, plastica, metallo, ecc.) e le imprese produttrici e venditrici di prodotti finali, contribuendo ad aumentare l'efficienza produttiva a livello dell'intero comparto merceologico (Young, 1973, 214).

Il decentramento produttivo, inteso come strategia aziendale alternativa all'integrazione verticale, ha oltrepassato i limiti di singoli settori produttivi, caratterizzando la trasformazione di tutta l'industria manifatturiera italiana nella seconda metà del secolo XX (Varaldo, a cura di, 1979). Tale fenomeno è poi perdurato negli anni duemila sia pure in misura minore.

In pratica, dal punto di vista delle innovazioni imprenditoriali, sono state attuate profonde trasformazioni gestionali. Sotto la spinta di alcuni fenomeni socio-economici (crescita della domanda, offerta di nuove tecnologie produttive da parte delle aziende costruttrici di macchine, avvento di nuovi materiali, diffusione di un processo concorrenziale fondato sull'introduzione continua di nuovi prodotti), i *decision-maker* aziendali sono stati indotti a realizzare le seguenti strategie:

- un disinvestimento considerevole nella funzione produttiva e l'allocazione di maggiori risorse nel design, nel marketing (con l'affermazione di una propria marca) e nella distribuzione commerciale, al fine di innalzare il proprio livello di competitività;
- affrontare la sfida tecnologica, affidando ad aziende terziste specializzate la fabbricazione di molte parti componenti e concentrandosi sull'innovazione dei prodotti, dei processi, degli impianti industriali e della logistica.

L'innovazione del *business model* aziendale ha determinato lo sviluppo di innumerevoli flussi di sub-fornitura e di nuovi rapporti di cooperazione tra le imprese del settore mobiliario. In conseguenza della nuova configurazione della "catena del valore", l'impresa che produce e vende il mobile finito si è trovata a formare un nuovo sistema di relazioni economiche in un *network*, di cui fanno parte aziende con funzioni complementari³.

Non è fuori luogo ricordare che il "modello di sviluppo" delle imprese industriali (fondato sull'*outsourcing*) e della ristrutturazione del settore produttivo è stato formulato originariamente da economisti d'impresa (Silvestrelli, 1978 e 1979; Varaldo, a cura di, 1979)⁴.

Nell'analisi economica un buon indicatore del livello di integrazione verticale dei processi nell'impresa è il rapporto tra valore aggiunto e fatturato aziendale, costituendo il valore aggiunto una entità economica che è determinata dall'insieme delle attività gestionali svolte all'interno dell'azienda e che comprende il profitto.

Per avere una idea della strategia di disintegrazione verticale realizzata nel settore in esame, sono stati elaborati i dati dell'Istat relativi alle imprese (con 20 addetti e più) per il periodo di tempo considerato. Nella Fig. 3 viene presentato il grafico che mostra la dinamica del rapporto "Valore Aggiunto/Fatturato" delle imprese produttrici di mobili (o parti di mobili) dal 1971 al 2016.

È sorprendente rilevare che nel 1971 il valore aggiunto per unità di fatturato era pari al 48%, nel 1980 esso era già sceso al 33% e nel 2010 – con la diffusione della strategia di *outsourcing*, attuata in pratica dalle aziende di qualsiasi dimensione – il valore del rapporto in esame ha raggiunto il 21%, che è il minimo di tutto il periodo considerato.

³ Non può sfuggire che la strategia di *outsourcing* dell'impresa induce a riflettere sul concetto della dimensione economico-produttiva aziendale, il quale ha costituito in passato uno dei principali problemi, sia dell'economia aziendale, sia dell'economia politica.

Non è fuori luogo ricordare che la dimensione produttiva di una impresa risulta una *entità economica*, che dipende simultaneamente da due variabili:

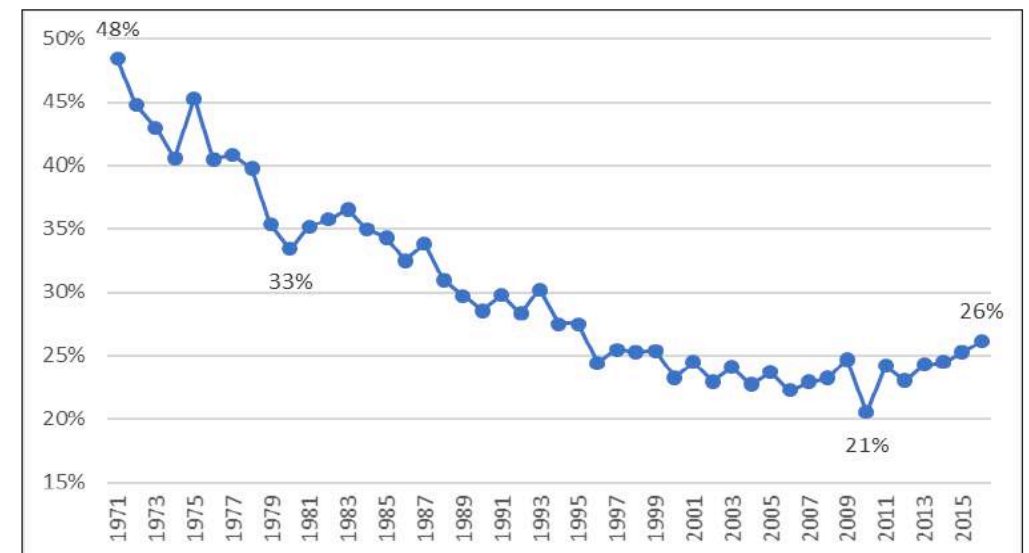
- in senso *orizzontale* essa è determinata dal volume produttivo del processo terminale, cioè dalla "capacità produttiva" o dalla sommatoria dei volumi dei diversi processi terminali (nel caso di impresa diversificata);
- in senso *verticale* essa è determinata dal numero e dell'entità dei differenti cicli di lavorazione "a monte" dei processi terminali, che vengono svolti all'interno dell'impresa per fabbricare parti componenti o semi-lavorati, cioè dal "livello di integrazione verticale dei processi" (Silvestrelli, 2003, 258 e segg.).

⁴ Tale modello – caratterizzato dalla modificazione strategica del *business model* e fondato sulla specializzazione delle imprese in senso verticale – coincide con quello schematizzato successivamente da due Autori (Christensen e Raynor, 2004) nell'analisi della ristrutturazione del settore informatico (avvenuta tra il 1978 e il 1999). In sintesi, il fenomeno si è verificato in conseguenza di una strategia aziendale innovativa diretta a trasformare la propria "catena del valore": esternalizzando la fabbricazione delle parti componenti, è stato mantenuto all'interno soltanto l'assemblaggio del prodotto finito. Ciò ha richiesto alla singola azienda la creazione di relazioni efficaci, sia con i fornitori, sia con i clienti: è stata in tal modo attuata un'integrazione economica "virtuale", senza "integrazione verticale delle attività" al proprio interno (Christensen e Raynor, 2004, 138).

In 45 anni il rapporto "Valore Aggiunto/Fatturato" si è quasi dimezzato: *la diminuzione del livello di integrazione verticale ha costituito una delle più innovative strategie delle aziende di produzione* nel settore in esame. Ma lo stesso fenomeno ha riguardato anche tutti i settori produttivi del Made in Italy costituiti da piccole e medie imprese secondo i dati dell'Istat, che non possono essere qui presentati.

I vantaggi della strategia di *outsourcing* sono ormai riconosciuti nella letteratura internazionale. Nella maggior parte dei casi questa decisione si fonda sull'esigenza dell'impresa di (Drauz, 2014, 347): ridurre i costi di produzione; trasformare i costi fissi in costi variabili; diminuire il capitale investito nelle strutture produttive, focalizzare l'attività d'impresa sulle competenze "core"; migliorare la "misurabilità" dei costi; accedere a qualificate risorse e competenze esterne; riprendere il controllo sulle unità organizzative interne. Un'analisi dei fattori del decentramento produttivo nel settore mobiliario si trova peraltro in Silvestrelli (1979); un esame dei vantaggi e degli svantaggi dell'*outsourcing* è stata compiuta inoltre da Gregori (2001).

Fig. 3: Dinamica del rapporto "valore aggiunto/fatturato" delle imprese produttrici di mobili italiane dal 1971 al 2016



Fonte: nostra elaborazione su dati Istat tratti da: "Conti economici delle imprese con 20 addetti ed oltre", "Conti economici delle imprese", "Risultati economici delle imprese" (accessibile on line.)

Un aspetto significativo che non può essere trascurato è costituito dal fatto che dal 1996 al 2016 il valore medio settoriale del rapporto "Valore Aggiunto/Fatturato", pur variando di anno in anno, si mantiene in un *range* che va dal 21% al 26% (Fig. 3).

Pur riconoscendo che non può esistere un livello di integrazione verticale aziendale "ottimo" in uno specifico settore produttivo (Silvestrelli e Bellagamba, 2017), non è privo di significato il fatto che per venti anni (1996-2016) il livello medio dell'integrazione verticale aziendale sia variato annualmente in un ristretto ambito di 5 punti percentuali:

ciò può essere considerato un “*range di convenienza*” delle aziende nel settore mobiliario italiano nell’arco di tempo indicato.

Non può sfuggire però un fatto rilevante, verificatosi negli anni successivi: dal 2011 si constata una tendenza verso un lieve aumento fino al 2016: il valore risulta infatti 26% (Fig. 3).

Da ciò si evince che *è cambiata la scelta strategica aziendale tra “make or buy”* (Golinelli e Pastore, 1994), in conseguenza dei mutamenti negativi avvenuti nell’economia mondiale e in quella italiana.

Ciò significa che negli anni più recenti diverse imprese del settore hanno ritenuto conveniente svolgere internamente alcune attività economico-gestionali, che negli anni precedenti erano state affidate ad altre imprese. Il dato statistico (essendo aggregato) non consente ovviamente di capire la natura delle attività re-internalizzate e le motivazioni che hanno indotto le imprese del settore ad attuare strategie di “*re-insourcing*”. Il cambio di tendenza potrebbe essere dovuto proprio alla crisi economica⁵.

Tuttavia, i reali fattori delle scelte di *re-insourcing* di certe attività (prima decentrate) nelle imprese produttrici di mobili italiane possono essere individuati solo mediante opportune analisi qualitative delle aziende, che vi hanno fatto ricorso. Solo in questo modo è possibile valutare la reale natura delle scelte di re-integrazione delle attività e verificare in quale misura esse sono qualificabili come una risposta tattica delle imprese alla crisi economica o come scelta strategica ponderata di lungo periodo, tesa a contrastare possibili conseguenze negative di un eccessivo ricorso alle politiche di outsourcing.

Gli aspetti richiamati appaiono interessanti sul piano scientifico: in passato l’attività di ricerca si è infatti concentrata sulle scelte di *outsourcing* (chiarendone soprattutto i vantaggi e le motivazioni strategiche per le imprese), mentre poca attenzione è stata dedicata ai possibili effetti negativi del decentramento e alle motivazioni che possono indurre le imprese ad attuare strategie opposte di *re-insourcing* di attività aziendali prima decentrate (Drauz, 2014, 346). In contrasto con quanto rilevato nelle ricerche passate, alcune analisi recenti hanno infatti individuato anche possibili implicazioni negative dell’outsourcing su vari elementi dell’impresa, quali il patrimonio di conoscenze, l’efficienza operativa delle machine, l’affidabilità dei tempi di consegna, la fedeltà dei clienti (Drauz, 2014; Kenyon et al., 2016; Lahiri S., 2016).

⁵ Dallo studio di Drauz (2014) è ad esempio emerso che nel settore dell’auto la crisi ha avuto conseguenze rilevanti sulle strategie di produzione delle imprese e la sottoutilizzazione della capacità produttiva degli impianti è stata la principale motivazione che ha indotto molte imprese a re-integrare certe fasi di produzione, che prima erano state affidate ad altre imprese.

In effetti, quando la domanda diminuisce, la strategia di *re-insourcing* può rappresentare un’opzione vantaggiosa per l’impresa, poiché consente di sfruttare l’eccesso di capacità produttiva, generata dal calo delle vendite. La riduzione del grado di utilizzo della capacità produttiva degli impianti è infatti particolarmente negativa nei periodi di crisi economica, perché determina un aumento del costo unitario di produzione del prodotto, e quindi una perdita della competitività di prezzo dell’impresa, proprio in un periodo in cui molti acquirenti finali tendono ad essere più sensibile al prezzo. La re-integrazione di certe fasi produttive (in caso di riduzione delle vendite) consente inoltre all’impresa di evitare il licenziamento dei lavoratori in esubero e ciò ha un effetto positivo sulla sua reputazione.

4. La sopravvivenza delle imprese di piccola dimensione: una questione aperta per manager ed economisti d’impresa

Una peculiarità dello sviluppo industriale del settore mobiliario è la formazione di distretti industriali, nel cui ambito le imprese hanno dato vita ad efficaci rapporti di cooperazione interaziendale (progettazione di parti componenti, accordi sulle modalità di lavorazione, scambio di informazioni, contributi nel finanziamento delle attività gestionali, ecc.) (Ferrucci e Varaldo, 1993; Baccarani e Golinelli, 1993; Grandinetti, 1999). Secondo un’analisi statistica recente (Intesa Sanpaolo, 2018) il 60% degli addetti dell’industria italiana del mobile sarebbero occupati in imprese localizzate nei distretti, sviluppatasi in varie regioni (Veneto, Lombardia, Friuli Venezia Giulia, Marche, Toscana, Emilia Romagna, Umbria e Puglia). A causa della crisi economica iniziata nel 2008 si è verificata una forte recessione economica: è stato rilevato infatti un calo degli addetti e delle unità locali fra il 2007 e il 2015, che in alcuni distretti ha superato il 40% dei valori assunti dalle variabili suddette all’inizio del periodo. La crisi e il fallimento dei mobilitici e delle imprese sub-fornitrici si è verificata in modo diverso tra i vari distretti e con intensità differente anche all’interno di ciascun distretto. Per un’approfondita analisi di questo fenomeno nel settore delle cappe per cucine componibili si veda: Bellagamba, 2018.

Le imprese che sono riuscite a superare tale crisi sono quelle che hanno introdotto cambiamenti e innovazioni in quattro principali aree strategiche (Cioppi *et al.*, 2014, 120-122): il prodotto e/o il servizio offerto; i target di mercato; le attività di marketing; l’organizzazione e gestione della produzione e della catena di fornitura.

Comunque sia va rilevato che negli anni duemila il valore del rapporto Fatturato/Addetti appare tendenzialmente positivo. Questa variabile, pur mostrando un andamento altalenante, presenta comunque un trend crescente, anche se meno pronunciato (rispetto al passato): dal 1999 al 2016 il fatturato per addetto passa infatti da 141 a 225 milioni di euro, con un incremento del 60%, secondo l’Istat.

La questione della “dimensione aziendale” è sempre stata oggetto di dibattito negli studi di economia e di management. Di fronte alla struttura dell’industria italiana, contraddistinta dalla prevalenza di imprese di piccole dimensioni, localizzate sovente in contesti distrettuali, diverse analisi empiriche e teoriche hanno auspicato una crescita dimensionale delle imprese (Pepe, 1999; Musso, 2000; Ferrucci e Picciotti, 2016, 32). Secondo queste ricerche, in un contesto competitivo caratterizzato da una crescente globalizzazione e da processi produttivi sempre più distribuiti a livello internazionale, l’aumento della dimensione costituisce un fattore importante, che può consentire all’impresa di coordinare in modo più efficace ed efficiente le attività delle catene internazionali di produzione a maggior valore aggiunto, come la ricerca e sviluppo (in collaborazione con centri di ricerca pubblici e privati), la distribuzione commerciale del prodotto (con la costituzione di reti e strutture sui mercati esteri), l’internazionalizzazione produttiva, ecc. (Varaldo, 2004; Rullani, 2010). Negli ultimi anni il dibattito sulla scelta della dimensione aziendale si è concentrato *sull’analisi del ruolo della media impresa nello sviluppo economico dell’industria manifatturiera italiana*. Molte analisi empiriche hanno riconosciuto a questa classe dimensionale una particolare capacità di introdurre e gestire innovazioni organizzative, tecnologiche e di marketing e di assumere così un ruolo “guida” nell’ambito di intere filiere manifatturiere (Varaldo et al., 2009).

Riguardo alla dimensione delle imprese il settore del mobile non costituisce un'eccezione rispetto agli altri settori del Made in Italy (Gregori, 2016): esso si contraddistingue infatti per la *prevalenza della piccola dimensione* (Lojacono, 2001, 17). In base ai dati Istat più recenti il 31% degli addetti (pari a 41.965 occupati) lavora infatti in imprese con meno di dieci addetti, che rappresentano l'84% del numero totale di imprese del settore. Per quanto concerne l'ipotesi della crescita dimensionale, questa tesi sembra essere smentita dai dati degli ultimi anni: *dal 2008 al 2016 la dimensione media delle imprese del settore nel suo complesso (ivi comprese le semplici falegnamerie) è infatti passata da 8.0 occupati per impresa a 7,2. La struttura del settore nel suo complesso è in sostanza cambiata a favore della piccola dimensione*. Nel periodo 2008-2016, la classe dimensionale "tra 1 e 9 addetti" è diminuita (-19%) in misura inferiore rispetto alle altre. Le aziende delle classi dimensionali intermedie hanno infatti avuto riduzioni superiori al 30% fra il 2008 e il 2016. Le imprese più grandi (cioè quelle con 250 addetti ed oltre), nel 2016 sono solo 29 (pari allo 0,16% delle imprese) ed offrono occupazione all'11% degli addetti (cioè a 5.114 dipendenti), generando il 20% del fatturato a livello di settore.

In realtà il problema della crescita della dimensione aziendale è alquanto complesso. Se da un lato molti studiosi, consulenti e policy maker hanno segnalato la necessità di un aumento dimensionale delle imprese quale presupposto per ottenere un vantaggio competitivo in contesti di mercato sempre più globali, dall'altro lato, un'attenzione ancora inadeguata è stata dedicata ai *rischi connessi a processi di crescita dimensionale mal gestiti*. Un'impresa più grande non è necessariamente più "robusta" di una più piccola. La crisi iniziata nel 2008 potrebbe addirittura aver acuito i problemi economico-gestionali di quelle imprese che in precedenza erano cresciute troppo rapidamente⁶.

Ma il problema relativo alla scelta della dimensione aziendale non può essere affrontato in questo breve saggio. Qui possiamo soltanto ricordare che nella teoria economica già da tempo è stato affermato che le "piccole" imprese non possono essere considerate come "aziende bambine", nel senso che per sopravvivere esse dovrebbero inevitabilmente ingrandire la propria dimensione (Sylos Labini, 1967). Nel settore in esame, ad esempio, le economie di scala "tecnologiche" e quelle "gestionali" (che si possono conseguire) non sono tali da impedire il successo sul mercato anche ad imprese non grandi: in molti casi la capacità competitiva risulta infatti influenzata, non tanto dall'efficienza produttiva (minore livello dei costi), quanto dall'efficacia di altre attività gestionali, come ricerca e progettazione di prodotti originali, politica di comunicazione,

⁶ Secondo Furlan e Grandinetti (2011, 195) l'aumento della dimensione rappresenta solo una componente del processo di crescita di un'impresa. Attraverso l'analisi di alcuni casi aziendali essi propongono un approccio multi-dimensionale alla crescita, nel quale l'aumento della scala dimensionale è soltanto un elemento della crescita, che interagisce con altri due elementi importanti, costituiti dal "sistema di relazioni" che l'impresa sviluppa e dello "stock di competenze" che accumula nel tempo. Queste tre componenti della crescita sono fortemente interdipendenti e (in questa prospettiva), è proprio la consapevolezza e la corretta gestione delle interdipendenze fra i tre elementi (da parte del management), che determinano il successo della strategia di crescita dell'impresa. Lo sviluppo delle relazioni incide infatti sulla capacità di accedere ed utilizzare risorse esterne *senza doverne acquisire la proprietà*, tramite relazioni con altre imprese ed organizzazioni. Fondamentale fattore di crescita è inoltre lo *sviluppo di competenze*: funzionali (relative cioè alle aree gestionali core e di supporto dell'azienda), relazionali (connesse all'abilità di sviluppare relazioni efficaci con altre imprese) e dinamiche, che sono funzionali alla generazione, integrazione e riconfigurazione delle competenze, per rispondere al cambiamento del mercato o anche per determinarlo.

marca industriale, distribuzione commerciale, adozione di sistemi di ICT (Information & Communication Technology).

Un altro aspetto interessante è l'evoluzione della sub-fornitura che ha superato i confini dei distretti italiani creando "catene del valore" internazionali con aziende di produzione e di servizi localizzate in diversi continenti.

Il decentramento produttivo internazionale è tuttavia *ancora poco diffuso tra le imprese mobiliere italiane, rispetto a quanto è stato riscontrato in altri Paesi avanzati, come gli Stati Uniti e la Germania* (Gereffi et al., 2005). Le importazioni di parti ed accessori nel settore italiano del mobile avevano un valore di 52 milioni di euro nel 1991 ed hanno raggiunto i 674 milioni nel 2017. Basti pensare che (in base ai dati Istat) nel 2016 quelle rappresentavano infatti circa il 2,8% del valore della produzione mobiliere italiana.

In definitiva, qualunque sarà la strategia di outsourcing realizzata dalle PMI, se non si formerà una classe imprenditoriale moderna (più competitiva) e non verranno create condizioni esterne favorevoli, il settore mobiliere italiano difficilmente potrà iniziare un nuovo *trend* di sviluppo tecnico-economico.

Bibliografia

- BACCARANI C., GOLINELLI G. M. (1993), "Tratti del divenire dei distretti industriali", in BACCARANI C., GOLINELLI G. (a cura di), *Testimonianze sull'impresa distrettuale e sull'evoluzione delle aree a specializzazione produttiva*, Il Quaderno dell'Istituto Tagliacarne, n. 8, pp. 15-46.
- BELLAGAMBA A. (2018), *Sviluppo e ristrutturazione delle imprese produttrici di cappe. Il caso del distretto di Fabriano*, Giappichelli editore, Torino.
- CHRISTENSEN C. M., RAYNOR M. E., (2004). *Il dilemma dell'innovatore: la soluzione*, Etas Libri, Milano.
- CIOPI M., MUSSO F., PENCARELLI T., SAVELLI E. (2014), "Economic Crisis and SMEs' Behavior: An Analysis on the Furniture Sector in Italy", *International Journal of Economic Behavior*, vol. 4, n.1, pp. 115-126.
- DRAUZ, R. (2014), "Re-insourcing as a manufacturing-strategic option during a crisis. Cases from the automobile industry", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 3, pp. 346-353.
- FERRUCCI L., PICCIOTTI A. (2015), "Il ruolo del made in Italy per l'economia italiana: oggi e domani", in Gregori G. L. (a cura di), *Made in Italy. Una lettura critica fra eredi virtuosi e dissipatori*, il Mulino Bologna, pp. 21-57.
- FERRUCCI L., VARALDO R. (1993), "La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale", *Economia e politica industriale*, n. 80.
- FURLAN, A., GRANDINETTI, R. (2011), "Size, relationships and capabilities: a new approach to the growth of the firm", *Human Systems Management*, vol. 30, n. 4, pp. 195-213.
- GEREFFI G., HUMPHREY J., STURGEON T. (2005), "The governance of global value chains", *Review of international political economy*, vol. 12, n. 1, pp. 78-104.
- GOLINELLI G. M., PASTORE A. (1994), "Make or buy? Il valore aggiunto del modello ABC - ABM", *Esperienze d'Impresa*, n. 1.
- GRANDINETTI R. (a cura di) (1999), *Il seggiolaio e l'economia globale. La transizione evolutiva del distretto friulano della sedia attraverso i risultati di una indagine sul campo*, Cedam, Padova
- GREGORI G. L. (2001), *L'evoluzione del processo di outsourcing nelle strategie di sviluppo delle imprese*, Giappichelli, Torino.
- GREGORI G. L., a cura di, (2016), *Made in Italy. Una lettura critica fra eredi virtuosi e dissipatori*, il Mulino, Bologna.
- INTESA SANPAOLO (2018), *I distretti italiani del Mobile*, Servizio Studi e Ricerche.
- KENYON G. N., MEIXELL M. J., WESTFALL P. H. (2016), "Production outsourcing and operational performance: An empirical study using secondary data", *International Journal of Production Economics*, n. 171, pp. 336-349.
- LAHIRI S. (2016), "Does outsourcing really improve firm performance? Empirical evidence and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, vol. 18, n. 4, pp. 464-497.
- LOJACONO G. (2001), *Le imprese del sistema arredamento. Strategie di design, prodotto e distribuzione*, Etas, Milano.
- MUSSO F. (2000), *Economie distrettuali e canali di distribuzione all'estero. Varietà di percorsi delle imprese pesaresi del mobile*, INS-EDIT, Genova.
- PANATI G., GOLINELLI G.M., a cura di, (1991), *Tecnica economica industriale e commerciale*,

Vol. 1, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

- PENROSE E. T., (1959), *The theory of the growth of the firm*, John Wiley, New York.
- PEPE C. (1999), "Imprese distrettuali e rapporto con il mercato: potenzialità e limiti dei processi di internazionalizzazione del distretto pesarese del mobile", paper presentato al Convegno su: *Il futuro dei distretti*, Vicenza, 4 giugno.
- POZZANA R., BENEDETTI, L. (2011), "Modelli di business e competitività delle piccole imprese. L'industria italiana del mobile", *Economia e Politica Industriale*, n. 3, pp. 127-159.
- RULLANI E. (2010), "Economia delle reti: l'evoluzione del capitalismo di piccola impresa e del made in Italy". *Economia e politica industriale*, n. 4, pp. 141-165.
- SILVESTRELLI, S. (1978), "Modello di sviluppo industriale per disintegrazione verticale del settore: l'industria dei mobili in Italia", *Economia e Politica Industriale*, n. 18, pp. 109-143.
- SILVESTRELLI S. (1979), *Lo sviluppo industriale delle imprese produttrici di mobili in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- SILVESTRELLI S. (2003), *Il vantaggio competitivo nella produzione industriale*, Giappichelli Editore, Torino.
- SILVESTRELLI S., BELLAGAMBA A., (2017), *Fattori di competitività dell'impresa industriale*, Giappichelli Editore, Torino.
- SMITH A. (1973), *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni*, Isedi, Milano.
- SYLOS LABINI P. (1967), *Oligopolio e progresso tecnico*, Einaudi, Torino.
- VARALDO R., a cura di (1979), *Ristrutturazioni industriali e rapporti fra imprese. Ricerche economico-tecniche sul decentramento produttivo*, Franco Angeli, Milano.
- VARALDO R. (2004), "Competitività, economie locali e mercati globali: alle radici del declino industriale e delle vie per contrastarlo", *Economia e politica industriale*, n. 121, pp. 43-65.
- VARALDO R., DALLI D., RESCINITI R., TUNISINI, A., a cura di, (2009). *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli, Milano.
- YOUNG A. A. (1973), "Rendimenti crescenti e progresso economico", in Lombardini S. (a cura di), *Teoria dell'impresa e struttura economica*, Il Mulino, Bologna.

LA RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE NELLA COMPLESSITÀ INTERSISTEMICA

Giuseppe Sancetta¹ - Fulvio Boldregghini²

SOMMARIO: 1. Premessa: Ristrutturazione e risanamento aziendale. – 2. La ristrutturazione nella concezione sistemica. – 3. Il coinvolgimento dei sovra-sistemi per la riuscita della ristrutturazione. – 3.1. *L'interazione intersistemica nelle ristrutturazioni aziendali: un rapporto mediato.* – 3.2. *La negoziazione del turnaround: alla ricerca di un consenso generale.* – 3.3. *L'implementazione del turnaround: il monitoraggio ai fini del coinvolgimento dei sovra-sistemi.* – 4. Conclusioni. – Bibliografia.

La crisi d'impresa, nonché la gestione della stessa, riveste, attualmente, particolare rilievo sia nella dottrina che nella pratica manageriale. Le ristrutturazioni, quale momento di ripensamento della struttura economico-finanziaria dell'impresa, sono oggetto di dibattito e di approfondimento, vuoi per il momento storico-economico particolarmente complesso, vuoi per la diffusione di professioni specializzate nella loro gestione. Particolare rilevanza assume, dunque, l'analisi del contesto all'interno del quale le ristrutturazioni si sviluppano, qui inteso come quell'insieme di attori con i quali l'impresa, che versa in uno stato di crisi, si ritrova ad interagire mediante dinamiche che possono, perlomeno in parte, differire da quelle gestite dall'impresa in uno stato in cui la continuità del *business* non viene messa in discussione. L'organo di governo, tra i molteplici nuovi obiettivi che si ritroverà a pianificare, avrà, dunque, anche l'obbligo di gestire, nella maniera più efficiente ed efficace possibile, la maggiore complessità caratterizzante un contesto che, in queste fasi, tenderà in modo fisiologico a divenire più ostile nei confronti. Occorre, quindi, approfondire non solo la metamorfosi aziendale dal mero punto di vista quantitativo, ma altresì analizzare le dinamiche di quei rapporti che il sistema impresa instaura con i suoi sovra-sistemi (Golinelli, 2012). Sarà, pertanto, obiettivo del governo dell'impresa, al fine di garantire la sopravvivenza della stessa, ricercare nuovi livelli di consonanza e risonanza³ con il contesto in cui opera, ossia con quella varietà di portatori di interessi e di forze economiche con le quali quotidianamente l'impresa deve misurarsi. L'obiettivo dell'elaborato è fornire uno spunto di riflessione su quelle che sembrano essere le dinamiche modellanti il rapporto tra impresa e sovra-sistema finanziario, individuando altresì quella serie di condizionamenti e

influenze regolatrici a cui l'impresa viene sottoposta. Nelle varie fasi in cui il percorso di risanamento ha sviluppo, l'attenzione alla relazione intersistemica è variabile fondamentale che va pianificata e monitorata in linea con quelli che sono i nuovi e sfidanti obiettivi che l'impresa andrà a porsi.

1. Premessa: Ristrutturazione e risanamento aziendale

Per motivazioni metodologiche, è opportuno, innanzitutto, differenziare il concetto di risanamento da quello di *turnaround*. Più precisamente, il *turnaround* si connota come quel processo che si sviluppa in una condizione di ritorno all'equilibrio finanziario ristabilitosi una volta consolidato il risanamento. Pertanto, sono due attività che si presentano strettamente interconnesse l'una con l'altra. Secondo questa visione, il progetto di risanamento investirebbe le fasi che vanno dalla individuazione dei sintomi e accertamento dello stato di crisi, fino alla redazione del piano, attuando, *medio tempore*, i primi provvedimenti urgenti per ritornare all'equilibrio finanziario. Il processo di *turnaround*, diversamente, avrebbe inizio nella fase di esecuzione e controllo del piano come concreta realizzazione di quanto programmato.

A tale proposito, è possibile evidenziare due tipologie di *turnaround*: il *turnaround* da declino e il *turnaround* da crisi (Guatri, 1995). Occorre, quindi, sin da subito differenziare la fase di declino d'impresa da quella di crisi⁴.

Il declino è un processo che conduce al deterioramento della realtà aziendale e che può essere analizzato anche attraverso un approccio quantitativo basato sulla "teoria della creazione del valore"⁵ sintetizzabile nella formula della rendita perpetua con il metodo reddituale puro, ovvero:

$$W = \frac{R}{i}$$

dove:

W = valore del capitale economico;

R = reddito annuo medio atteso;

i = tasso di attualizzazione, quantificabile anche con il CAPM (Capital Asset Pricing Model)⁶.

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - "Sapienza" Università di Roma; e-mail: Giuseppe.Sancetta@uniroma1.it

² Dottorando in Management, Banking and Commodity Sciences - "Sapienza" Università di Roma; e-mail: fulvio.boldregghini@uniroma1.it

³ In particolare, la consonanza riguarda le relazioni e i rapporti tra sistemi in termini di reciproca compatibilità e di una spiccata capacità a raccordarsi tra di loro, presupposto di qualsiasi relazione. La risonanza, invece, trasforma la compatibilità sistemica in vera e propria sintonia di finalità, per giungere ad una qualità ottimale dell'interazione, consistente in livelli sempre più elevati di fiducia e condivisione di orientamenti e prospettive tra i sistemi interagenti. Per approfondimenti cfr. GOLINELLI G. M., GATTI M. (2000), "L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici", *Symphony*, n. 2, pp. 1000-1029; GOLINELLI G. M. (2011), *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova; GOLINELLI G. M. (2012), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.

⁴ Secondo Guatri il concetto di turnaround è ampio e comprende anche quello di risanamento dell'impresa in crisi. Per approfondimenti si può fare riferimento a GUATRI L. (1995), *Turnaround: declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano.

⁵ L'obiettivo fondamentale che l'impresa deve raggiungere è l'accrescimento del valore per il cliente finale e per i proprietari del capitale. In merito si faccia riferimento a GUATRI L. (1991), *La teoria della creazione di valore: una via Europea*, Egea, Milano.

⁶ Il modello del CAPM nasce da più studi svolti autonomamente tra i quali i più noti sono: LINTNER J., (1965), "The valuation on risk assets and the selection of investments in stock portfolio and capital budgets", *Review of Economics and Statistics*, vol. 47, n. 1, pp. 14-37; MOSSIN J., (1966), "Equilibrium in a capital market", *Econometrica*, vol. 34, n. 4, pp. 768-783; SHARPE W.F., (1964), "Capital asset prices: a theory of market equilibrium under condition of risk", *Journal of Finance*, vol. 19, n. 3, pp. 425-442.

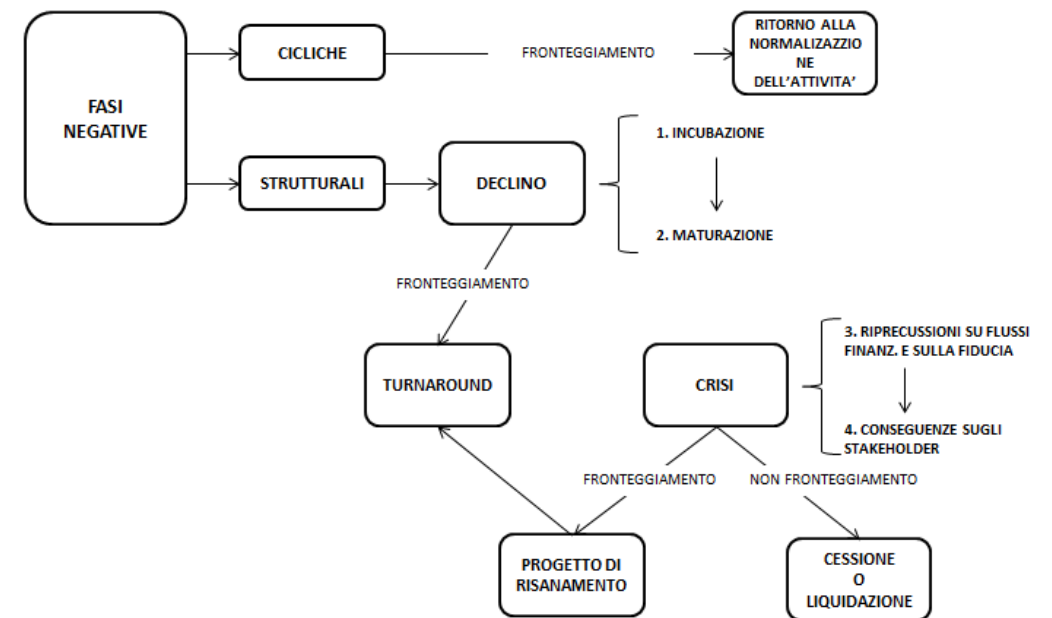
Si parte dall'assunto che il valore di un'organizzazione imprenditoriale dipende dai flussi reddituali attesi e dal grado di rischio ad essi associato. In tale prospettiva, un'impresa in stato di declino è caratterizzata dal fatto che tale rapporto tenderà a diminuire, o a motivo di una riduzione del flusso di reddito – che dovrà essere non temporanea, ma sistematica ed irreversibile – oppure per via di un aumento del tasso di attualizzazione dovuto a un accrescimento del grado di rischio incorporato nelle aspettative reddituali. Il declino dell'impresa non necessariamente si manifesta con una perdita; è sufficiente che si verifichi una perdurante riduzione dei flussi reddituali, anche se positivi, oppure, *coeteris paribus*, un aumento del livello di rischio dell'attività.

La crisi d'impresa si presenta, viceversa, come uno stato patologico che ha origine nel momento in cui il management non riesce a far fronte a quelle fasi negative strutturali. La crisi, dunque, non è altro che la progressione del processo degenerativo, inevitabile in assenza di interventi, con conseguenze finanziarie (interne) che si ripercuotono sull'ambiente esterno, generando una situazione di illiquidità (carenza di cassa) e di mancanza di fiducia da parte dei sovra-sistemi di riferimento. Si materializzeranno situazioni di: difficoltà nel reperire risorse a prestito da parte dei finanziatori; crollo del valore delle azioni per quanto riguarda gli *shareholders*; riduzione delle dilazioni di pagamento concesse dai fornitori con conseguente aumento del fabbisogno finanziario necessario per coprire gli investimenti in capitale circolante; infine, una situazione di tensione interna dettata dall'insoddisfazione dei lavoratori. Pertanto, la mancata accortezza e capacità da parte del management nella gestione delle disfunzioni del sistema di coerenze aziendali favorisce un processo degenerativo che, se non arrestato, conduce, inesorabilmente, a uno stato patologico, con una manifesta impossibilità di raggiungimento degli obiettivi aziendali (Passeri, 2009). Secondo Guatri (1995), il percorso che porta alla crisi si sostanzia in 4 fasi, le prime due delle quali inquadrabili nel declino e le altre due nella crisi (Figura 1):

1. lo stadio di incubazione, che si manifesta con squilibri e inefficienze;
2. lo stadio di maturazione, con perdite economiche sia reddituali che di valore del capitale;
3. lo stadio delle gravi ripercussioni sui flussi finanziari e sulla fiducia, dove si evidenziano carenze di cassa;
4. lo stadio delle ripercussioni sui sovra-sistemi che si manifesta nei due stati di insolvenza dell'impresa: temporanea e definitiva. La prima è caratterizzata da un precario equilibrio patrimoniale, ma da favorevoli prospettive economiche di risanamento. La seconda, invece, non è rimediabile talché l'impresa si trova in una situazione di totale dissesto. In questo secondo caso, le prospettive di risanamento dipendono, esclusivamente, dalla rinuncia (totale o parziale) da parte dei creditori aziendali alle loro pretese. È questo il caso in cui, per evitare il fallimento, si deve accedere alle cosiddette procedure concorsuali ad esso alternative, riconosciute negli istituti del concordato preventivo *ex art. 160 e ss., l.f.* o nell'accordo di ristrutturazione dei debiti *ex art. 182-bis l.f.*⁷

⁷ In realtà, la qualificazione giuridica degli accordi di ristrutturazione *ex art. 182-bis l.f.* è molto dibattuta. Secondo un recente orientamento della Suprema Corte, essi sono classificabili all'interno delle procedure concorsuali, ma vi sono state e vi sono, tuttora, opinioni diverse. Si tratta, comunque, di un aspetto che, essendo di natura squisitamente giuridica esula dagli obiettivi del presente contributo.

Fig. 1: Il percorso di sviluppo delle fasi negative



Fonte: adattamento da L. Guatri, *Turnaround: declino, crisi e ritorno al valore* (1995)

Il risultato di quanto appena accennato non potrà essere altro che quello di un irrigidimento dei rapporti tra impresa e contesto di riferimento, con la naturale conseguenza di un accrescimento delle pressioni e delle istanze provenienti dalle forze economiche con le quali l'organizzazione opera e interagisce. Da qui, la necessaria abilità che l'organo di governo dell'impresa dovrà detenere per gestire il deterioramento dei rapporti intersistemici, nonché la capacità di ridisegnare un modello d'interazione con quei sovra-sistemi che, a vario titolo, saranno chiamati a contribuire alla sopravvivenza dell'impresa.

2. La ristrutturazione nella concezione sistemica

Occorre partire dalla considerazione che la crisi di un'impresa non rappresenta un elemento isolato e a sé stante, scevro di conseguenze esterne, in quanto l'impresa opera all'interno di un tessuto economico e si relaziona costantemente e quotidianamente con entità sistemiche terze. Nella visione organicistica, lo stato di salute o di dissesto dell'impresa non è solo un fatto privato, dal momento che essa è assimilabile ad una cellula che appartiene ad un ambito molto più vasto. Per tale motivo, sono, quindi, molteplici i soggetti che, entrando in contatto con l'impresa durante il suo normale ciclo produttivo, e condizionandone il *modus operandi*, subiranno gli effetti a cascata della "crisi" poiché l'interruzione o il deterioramento del rapporto che prima della crisi avevano con l'impresa potrebbe determinare, anche per loro, una situazione di difficoltà economica. Ne consegue che tali soggetti, nell'ipotesi in cui l'impresa entri in crisi, hanno un evidente interesse a collaborare

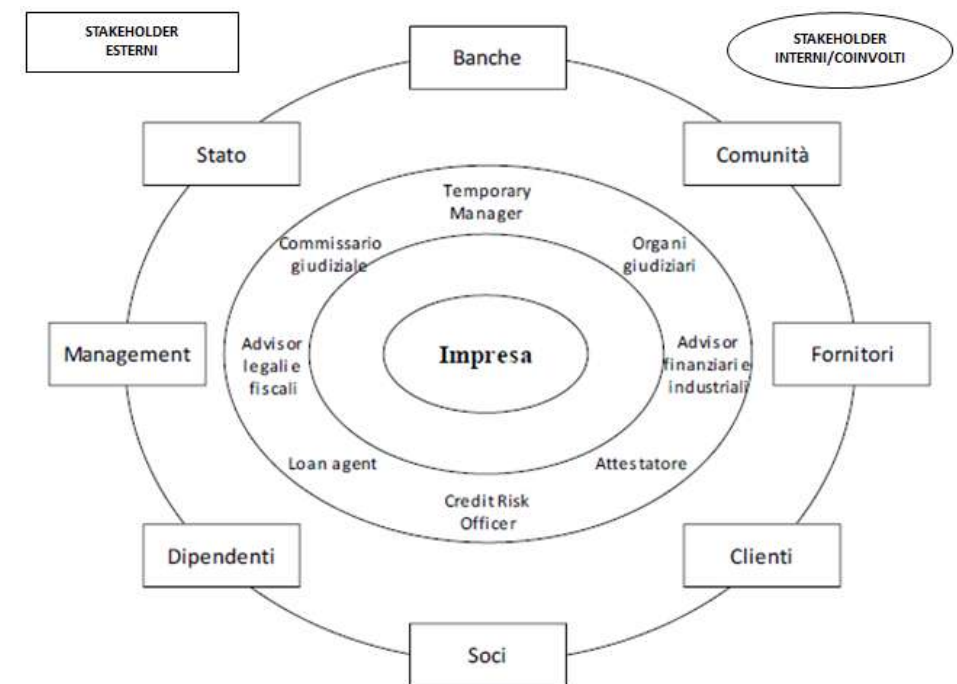
con l'imprenditore per assicurare la continuazione dell'attività aziendale e, quindi, devono necessariamente essere coinvolti nell'elaborazione del piano di risanamento. A titolo meramente esemplificativo, si riportano, di seguito, alcune tipologie di soggetti coinvolti nella gestione della crisi di impresa:

- i dipendenti dell'impresa in crisi sono interessati ad assicurare la continuazione dell'attività d'impresa per mantenere il posto di lavoro;
- i fornitori possono essere orientati a favorire il salvataggio dell'impresa sia per la prosecuzione dei rapporti commerciali, la cui cessazione potrebbe causare a sua volta il dissesto economico degli stessi, specie se si tratta di *sub-fornitori* esclusivi, sia perché, essendo al contempo creditori dell'impresa, potrebbero ritenere la continuazione del *business* come una possibilità di recupero delle proprie pretese. Tuttavia, come di frequente accade, nelle fasi iniziali della gestione della crisi, la categoria dei creditori-fornitori tende ad essere molto difficile da gestire e richiedere all'organo di governo particolari abilità negoziali;
- gli azionisti, che vanno sempre distinti in azionisti-imprenditori e azionisti-investitori (categoria presente soprattutto in casi di azionariato diffuso). Alla prima tipologia, è richiesto un comportamento proattivo, che vale a dire: accantonare il coinvolgimento psicologico mediante accettazione dello stato di crisi; impegnarsi economicamente, immettendo nuovo *equity* come input finanziario al risanamento. La seconda tipologia, invece, rappresenta la categoria più "problematica", dacché gli azionisti coinvolti, orientati al breve periodo, potrebbero attuare comportamenti opportunistici prediligendo vie alternative al risanamento;
- i clienti rappresentano una categoria interessata alla ripresa dell'azienda in crisi in quanto vorrebbero evitare i c.d. costi di transizione, ad esempio il dover sostenere spese dovute allo spostamento da un fornitore all'altro;
- l'intera collettività sociale ed il sistema economico sono portatori di un interesse superindividuale ad evitare l'interruzione di un'attività di impresa e l'apertura di procedure concorsuali nell'ambito delle quali, a volte e nelle ipotesi peggiori, può verificarsi la dissoluzione dell'organizzazione.

Il *focus* viene qui posto sulle banche, tendenzialmente interessate (o per lo meno tali dovrebbero essere) a garantire la continuazione dell'attività aziendale delle imprese finanziate per mantenere intatte le loro ragioni di credito e poter ottenere il rientro delle linee concesse. Il ruolo degli intermediari bancari è senza dubbio fondamentale, dal momento che l'*iter* di realizzazione di un programma di ristrutturazione è percorribile solo a fronte di una loro adesione al piano. Essi saranno munite al loro interno di un team di *restructuring* dedito alla gestione dei crediti deteriorati e alla gestione del rapporto con il debitore in stato di crisi. Condividere documenti di analisi della crisi e documenti contabili sin dalle prime fasi diventa fondamentale per giungere a un accordo iniziale di *standstill* e per arrivare in seguito all'approvazione e alla contrattualizzazione del piano e della manovra finanziaria prospettata. Alla luce del grande sforzo richiesto dal ceto bancario, sia in termini qualitativi che quantitativi, il comportamento che l'impresa in crisi e l'organo di governo dovranno mantenere sarà di tipo proattivo, ossia basato su un elevato grado di cooperazione.

Per semplicità di rappresentazione, si riportano nella Figura 2 le categorie che, a seconda della gravità della crisi in cui versa l'impresa, potranno essere rilevate in un percorso di ristrutturazione, considerando anche figure, come quella del commissario giudiziale, che saranno identificabili solo all'interno di una procedura concorsuale quale è il concordato preventivo.

Fig. 2: Gli stakeholders nelle ristrutturazioni d'impresa



Fonte: nostra elaborazione

3. Il coinvolgimento dei sovra-sistemi per la riuscita della ristrutturazione

L'importanza dell'impegno (*engagement* - coinvolgimento) dei sovra-sistemi e il loro allineamento agli obiettivi e alla visione di qualsivoglia progetto sono stati ampiamente comprovati sia dalla letteratura accademica che dalle evidenze emerse nel mondo professionale. Essi rappresentano una fonte di incertezza in quanto il loro comportamento non è pienamente dipendente dalla qualità dell'*output* di progetto e non completamente prevedibile, ma ha un impatto rilevante sulle prestazioni del progetto stesso. Pertanto, queste persone, gruppi o organizzazioni devono essere presi attentamente in considerazione dall'organo di governo attraverso l'utilizzo di validi strumenti di *Stakeholders Management* (Alpaslan, Green, Mitroff, 1997; Johnson, Scholes, 1999; Alpaslan, Green, Mitroff, 2009). Durante una crisi economica, è frequente che l'azienda si ritrovi paralizzata di fronte alla

elevata pressione esercitata da taluni gruppi profondamente insoddisfatti, tra cui: collaboratori, creditori, azionisti *et al.* Per gestire e soddisfare un complesso così vasto di portatori di interessi, è essenziale che l'organo di governo svolga una molteplicità di ruoli nei loro riguardi. Da un lato, deve agire come 'motivatore' e 'counselor' nei confronti dei lavoratori, in agitazione dinanzi a possibili rischi di licenziamenti, trasferimenti o cessione della loro unità operativa, motivandoli a cogliere la sfida del rinnovamento d'impresa. D'altro lato, deve mediare e tenere costantemente informati e coinvolti quei soggetti esterni che sono meno presenti all'interno dell'impresa (quali le banche, i creditori commerciali, gli azionisti minori) affinché non facciano mancare il loro supporto attivo al superamento della crisi.

In uno stato primordiale, ovvero quello dell'incubazione, si ipotizza che le relazioni con i vari sovra-sistemi rimangano, sostanzialmente, inalterate. I primi squilibri e le prime inefficienze tenderanno, perlopiù, a minare le relazioni e i rapporti intra-sistemici, vuoi per una prima presa di coscienza che si manifesta all'interno degli organi societari, vuoi perché i sovra-sistemi non dispongono delle informazioni adeguate o di sistemi di monitoraggio in grado di rilevarle. Questo non significa che l'organo di governo possa trincerarsi dietro la convinzione di poter risolvere in autonomia tali squilibri, ma sarà questo il momento in cui dovrà iniziare a prendersi cura dei rapporti e delle relazioni con i vari sovra-sistemi che popolano il contesto, mettendo a punto le attività finalizzate a coinvolgerli. Sovente, accade che, specie nelle imprese a conduzione familiare, stragrande maggioranza nel panorama economico italiano, l'organo di governo tende a condividere lo stato di crisi in una fase già avanzata della stessa, con gravi ripercussioni sulla consonanza prima e sulla risonanza poi dei rapporti intersistemici.

A titolo di esempio, si pensi al caso, estremamente attuale, della società italiana di costruzioni CMC di Ravenna. I primi squilibri economici e finanziari erano palesi all'organo di governo sin dal secondo trimestre 2018, con un deterioramento del capitale circolante dovuto al ritardo negli incassi dei crediti che hanno portato inevitabilmente, a partire dal terzo trimestre del 2018, a non poter far fronte alle proprie obbligazioni. Nella casistica in oggetto, il coinvolgimento del sovra-sistema finanziario è avvenuto in uno stato oramai conclamato della crisi, ovvero allorché l'impresa si è rivelata insolvente di fronte al pagamento della cedola interessi sui bond, facendo scattare a cascata i vari sistemi di allerta delle altre banche finanziatrici.

È evidente che l'impatto di una crisi può essere devastante sia da un punto di vista reputazionale sia da un punto di vista economico, portando alla distruzione del valore di mercato dell'organizzazione imprenditoriale. Non sempre, le crisi sono improvvise, ma nonostante ciò l'impresa viene, per la maggior parte delle volte, colta di sorpresa poiché sono assenti sia la pianificazione, sia gli strumenti aziendali e le procedure da attuare, sia la preparazione dei dipendenti. Intervenire "dopo", quando la crisi si è già manifestata, è impossibile se mancano il corretto approccio professionale e gli strumenti operativi adatti; in effetti, l'impresa si gioca la possibilità di uscire illesa o rafforzata dalla crisi proprio durante le fasi iniziali: il *management* e i dipendenti devono essere pronti ad intervenire rapidamente con la massima efficacia ed efficienza. Affrontare con successo una crisi d'im-

presa richiede, tra l'altro, due presupposti fondamentali: un meticoloso lavoro preventivo ed una notevole esperienza nel contesto di riferimento. È altresì vero che, mentre nell'ipotesi in cui la crisi d'impresa investe grandi realtà imprenditoriali, l'ausilio da parte delle istituzioni è solitamente garantito, allorché la crisi investe la piccola o media impresa l'imprenditore viene, sovente, a trovarsi in un isolamento quasi globale, non solo da parte dei suoi clienti o fornitori abituali, ma anche da parte delle stesse istituzioni. Ne consegue che, soprattutto nelle piccole e medie imprese, l'elaborazione di un programma di risanamento con il coinvolgimento dei sovra-sistemi significa uscire dall'isolamento e lanciare un messaggio chiaro al contesto di riferimento.

3.1. L'interazione intersistemica nelle ristrutturazioni aziendali: un rapporto mediato

Il ripensamento delle relazioni dell'impresa con il contesto non deve essere inteso come un disfacimento di quel complesso di rapporti precedentemente impostati dall'organo di governo, bensì come un riadattamento degli stessi in virtù delle nuove regole e dei vincoli, ossia di quei condizionamenti che possono essere esercitati sul sistema impresa alla luce del nuovo stato in cui esso si trova. L'organo di governo si troverà altresì ad operare in un contesto ancor più complesso, dovendosi confrontare con le varie nuove figure – professionali – che ruotano attorno alla crisi dell'impresa e al risanamento della stessa, con le quali dovrà sin da subito lavorare in modo sinergico per garantire la sopravvivenza del *business*. Come spesso accade, i soggetti richiamati svolgono un ruolo centrale nella condivisione con l'esterno della strategia di ristrutturazione che l'organo di governo intende perseguire, fungendo pertanto da collante tra il sistema impresa e il contesto con cui esso interagisce. È evidente, quindi, il riferimento al ruolo degli *advisor* che supportano l'organo di governo lungo l'impervio percorso di risanamento, assistendolo negli aspetti industriali, finanziari e legali. Nonostante essi siano ben distinti uno dall'altro, con specifiche *expertise* negli ambiti sopra riportati, per semplicità espositiva, si considereranno come un'unica entità, alla stregua di un *team*. Considerazioni diverse, invece, valgono per la figura professionale dell'attestatore che, per quanto anch'esso nominato dal debitore, svolge un ruolo *super partes* a garanzia dell'idoneità del piano a superare lo stato di crisi⁸.

Ecco, quindi, che il rapporto con il contesto cambia nella conformazione stessa, con una relazione tra sistema impresa e sovra-sistemi non più diretta, ma mediata dall'ausilio di un terzo soggetto che, in questo "speciale" momento, si ritroverà a rappresentare gli interessi dell'impresa. Allo stesso tempo, l'*advisor* preposto a gestire la crisi e il risanamento

⁸ L'attestatore è il professionista indipendente nominato dal debitore, il quale dovrà essere iscritto nell'Albo dei Revisori Legali e in possesso dei requisiti richiesti dall'art. 28, lett. a) e b) L.F., per la nomina a curatore fallimentare, e dei requisiti di cui all'art. 2399 c.c., chiamato a redigere le seguenti relazioni (cd. Attestazioni Generali) nell'ambito degli istituti e delle procedure per la soluzione della crisi d'impresa: a) sulla veridicità dei dati aziendali e sulla fattibilità dei piani di risanamento ex art. 67, terzo comma, lett. d), L.F.; b) sulla veridicità dei dati aziendali e sulla attuabilità degli accordi di ristrutturazione dei debiti ex art. 182-bis L.F.; c) sulla veridicità dei dati aziendali e sulla fattibilità dei piani di concordato preventivo ex art. 161 L.F. nonché, qualora il piano preveda la continuità aziendale, sulla sua funzionalità al miglior soddisfacimento dei creditori ex art. 186-bis, secondo comma, lettera b), L.F. (i.e. convenienza rispetto all'opzione liquidatoria). Sul tema, vi è una letteratura sterminata. Al riguardo, ci sia consentito rinviare, tra l'altro, a SANCETTA G. (2016), "La struttura della relazione di attestazione", in Ambrosini S. e Tron A., (a cura di), *Piani di ristrutturazione dei debiti e ruolo dell'attestatore "Principi di attestazione" e riforma del 2015*, Zanichelli Editore, Torino.

dell'impresa, sarà anche il collettore di tutte quelle istanze provenienti dai sovra-sistemi che, come visto in precedenza, saranno a vario titolo interessati alla continuità del *business*. Appare, quindi, evidente come la stessa nomina di un soggetto in grado di supportare l'organo di governo sia essa stessa frutto di una serie di vincoli provenienti dal contesto, ovvero quello di vedere un primo segnale di discontinuità rispetto alla gestione precedente, quest'ultima vista come una delle cause, sovente la principale, che ha portato l'impresa verso un disequilibrio economico, finanziario e patrimoniale. Fondamentale sarà la *standing* di tale figura, inteso come la credibilità che i vari soggetti interessati al superamento della crisi vorranno riconoscere nel consulente con cui si interfacceranno durante la negoziazione e, non con la stessa cadenza temporale, nella successiva implementazione del *turnaround*. Pertanto, sin da una prima fase della gestione della crisi finalizzata a garantire la sopravvivenza dell'impresa, i sovra-sistemi tenderanno a veicolare una serie di regole che dovranno essere scientemente assecondate dall'organo di governo a salvaguardia della consonanza e della risonanza intra e intersistemica.

La dotazione di una pluralità di professionisti in grado di accompagnare l'impresa lungo il complesso percorso di risanamento, per quanto sia intima scelta dell'organo di governo, non potrà non tener conto delle aspettative dei creditori.

Alla stregua di quanto detto poc'anzi, in una fase di pianificazione della strategia di risanamento, a prescindere da quella che sarà la struttura giuridica (giudiziale o extragiudiziale) all'interno della quale la ristrutturazione prenderà forma, l'interazione tra sistema impresa e il contesto circostante tenderà ad assumere dinamiche completamente differenti da quelle riscontrabili in una situazione di "normalità" del *business*. Sebbene questa fase non preveda un pieno coinvolgimento di soggettività esterne, risulta chiaro, nonché riscontrabile dalle linee guida del piano di risanamento stesso, quali siano le principali istanze che vengono demandate all'organo di governo, o meglio, agli interlocutori di cui questo si avvale. La discontinuità, accennata in precedenza, da una gestione precedente ritenuta responsabile del declino del *business*, risulta essere la prima tra le varie aspettative che il contesto, e le entità in esso presenti, riversano sul sistema impresa. L'organo di governo si troverà a fronteggiare una situazione in cui le qualità e le competenze del *management* vengono messe in discussione, giudicate, a seconda dei casi, colpevoli di aver guidato l'impresa verso uno stato di disequilibrio economico e finanziario. Diverso, o meglio contrario, discorso vale per la classe dei dipendenti dell'impresa, verso i quali si richiede una maggiore tutela specie in questi casi dove il loro posto di lavoro viene messo in discussione da una possibile, talvolta necessaria, riduzione dell'organico. Paradossalmente, l'organo di governo si ritroverà, allo stesso tempo, a dover ripensare la conformazione e la numerosità dell'organico, al fine di ristabilire la qualità dell'interazione con alcuni sovra-sistemi, minando al contempo l'armonia con altri. Risulta, dunque, compito decisamente arduo riuscire a far conciliare gli obiettivi dell'impresa con quelli perseguiti dai vari attori che ruotano attorno al processo di ristrutturazione. Occorrerà, pertanto, porre in essere un'attenta analisi di quali interazioni salvaguardare al fine di garantire la sopravvivenza dell'impresa, a volte, necessariamente, a discapito di altre. Talora, tale scelta non è rimessa alle decisioni dell'organo di governo, bensì dettata dalla legge. A tal riguardo, basti pensare alla divisione tra creditori privilegiati e chirografari, con i primi che, ai sensi della legge fallimentare, vedranno soddisfatto integralmente il proprio credito a discapito della seconda categoria.

Appare ovvio che la continuità e il ritorno alla creazione del valore sia obiettivo comune tra le entità con cui l'impresa si relaziona nel suo contesto, ma declinarli all'interno dello specifico percorso di risanamento è essenziale per comprendere quali livelli di consonanza e risonanza ottenere con ognuno di essi. La pianificazione del risanamento, pertanto, deriva, soprattutto, da un'attenta analisi del contesto e dei rapporti che l'impresa instaura con i sovra-sistemi.

3.2. La negoziazione del turnaround: alla ricerca di un consenso generale

Il coinvolgimento dei sovra-sistemi aumenta durante la negoziazione della ristrutturazione, fase al culmine della quale questi verranno chiamati ad esprimersi sul piano di risanamento proposto dalla società. La condivisione della strategia di risanamento con il contesto è il momento cruciale nel quale l'organo di governo, con l'ausilio degli *advisor*, cercherà di far convergere gli obiettivi e le vedute dei vari sovra-sistemi con la strategia che l'impresa intende perseguire. Anche in questo caso, come per tutta la durata del progetto di ristrutturazione, l'interazione più ardua da gestire sarà quella con il ceto creditorio che, a seconda dello stato di crisi in cui versa l'impresa, sarà chiamato a sostenerla in un contesto decisamente più rischioso. I creditori ricercheranno nella ristrutturazione un percorso alternativo attraverso il quale l'azienda sarà in grado di rimborsare i propri debiti. Tuttavia, questo percorso prevede un sacrificio per le banche, come per i creditori in generale, sacrificio che a seconda dei casi potrà prevedere anche una riduzione della percentuale di soddisfacimento del proprio credito (c.d. stralcio). L'organo di governo si troverà pertanto ad interagire soprattutto con il sovra-sistema finanziario in uno scenario dove l'obiettivo di quest'ultimo spesso si scontra con quello perseguito dal sistema impresa. In parallelo al sacrificio che viene loro richiesto, i creditori richiederanno un impegno da parte della proprietà, a dimostrazione che è la società stessa la prima a confidare nella realizzabilità progetto di risanamento. La richiesta di un apporto di nuovo capitale da parte della proprietà, o di mettere a disposizione il patrimonio a garanzia della buona riuscita del piano, sono esempi dello sforzo che il ceto bancario è solito richiedere alla società. Tuttavia, all'aggravarsi dello stato di crisi in cui versa l'impresa, sarà la stessa a necessitare di un ulteriore supporto da parte del sovra-sistema finanziario, richiedendo a quest'ultimo l'apporto di nuova finanza a sostegno dell'implementazione della strategia di risanamento.

Si prenda ad esempio la grave crisi che recentemente ha investito i grandi players del settore italiano delle costruzioni. In quasi tutte le ristrutturazioni proposte, oltre ad un pesante falcidia del credito (per i creditori chirografari) viene richiesta al sistema finanziario l'erogazione di nuova finanza, sia per cassa che per firma, a sostegno del portafoglio commesse nazionale e internazionale.

In tali circostanze, in fase di condivisione e negoziazione della strategia di risanamento, l'attenzione alle aspettative conflittuali dei sovra-sistemi, in questo caso di quello finanziario, assume carattere ancor più importante. Mantenere un altro grado di coinvolgimento dei sovra-sistemi sarà fondamentale per costruire quel consenso generale necessario per la

riuscita del progetto. A tal proposito, giova sottolineare quanto sia importante costruire un sistema di incontri periodici atti a focalizzare l'attenzione sui temi principali della ristrutturazione con i vari interlocutori, temi che saranno oggetto di dibattito e di negoziazione in virtù di quella sopraccennata conflittualità tra gli obiettivi delle parti.

Il piano economico-finanziario, come sempre accade, sarà frutto di una mediazione tra gli obiettivi dell'impresa e le aspettative dei sovra-sistemi. Questo è ancor più vero in uno scenario di ristrutturazione, dove la versione finale del piano di risanamento difficilmente, o quasi mai, coincide con quanto proposto originariamente dall'impresa. Ecco, quindi, che la fase negoziale della ristrutturazione risulta essere un momento cruciale per l'organo di governo che, coadiuvato dall'azione della pluralità di *advisor* prescelti, sarà chiamato a convincere le controparti circa l'appropriatezza del progetto di risanamento, ma ancor di più a recepire le loro richieste al fine di implementarle in sinergia con gli obiettivi prefissati. Anche qui, focalizzandosi sul sovra-sistema finanziario, si possono individuare una serie di condizionamenti che sovente vengono esercitati sull'impresa nella fase di negoziazione del piano economico finanziario. Tra questi, rientra a pieno titolo, la sempre più frequente richiesta di una *Independent Business Review* (IBR) sia sui dati economico finanziari consuntivi (ovvero iniziali del piano) sia sulle assunzioni a fondamento dei risultati previsti durante l'arco di piano (cd. *key assumptions*). Dal punto di vista organizzativo, gli intermediari bancari sono stati orientati a domandare interventi caratterizzati da una certa discontinuità al fine di accrescere le probabilità di raggiungimento degli obiettivi di piano. In tale ambito, non si può non richiamare la figura del CRO (*Chief Restructuring Officer*) che appare aver acquisito negli ultimi anni un ruolo centrale tra le professionalità manageriali richieste dalle banche per guidare l'impresa lungo il complesso e articolato percorso del *turnaround*. Il CRO, figura molto diffusa nel mondo anglosassone per la gestione e il superamento della crisi aziendale, rappresenta proprio uno degli elementi essenziali a fondamento della discontinuità di cui si accennava in precedenza. Oltre a dotare il processo di ristrutturazione di più elevata credibilità, il CRO sarà fondamentale nella fase di implementazione della strategia di risanamento essendo interlocutore preferenziale degli intermediari bancari e degli altri sovra-sistemi interessati al processo di ristrutturazione e costruendo un consenso comune in merito alla direzione e all'esito del processo di risanamento. Sovente, la negoziazione si incentra sulla posizione che il CRO deve rivestire all'interno dell'organo di governo, con il sovra-sistema finanziario che ritiene necessario un sistema di deleghe *ad hoc* idonee a rendere tale figura manageriale il più autonoma possibile nell'assumere determinate decisioni lungo la fase di implementazione del piano.

Altro punto di negoziazione è, certamente, quello dei *covenant*⁹ del piano di risanamento, intesi come livelli predeterminati di indici economico-finanziari il cui scostamento comporterebbe, nei casi più estremi, la risoluzione del contratto, in questo caso della convenzione finanziaria, che le banche andranno a sottoscrivere. In tal senso, tipicamente

⁹ I "*covenant*" sono particolari clausole inserite nei contratti di debito stipulati dalle imprese che, limitando la gestione aziendale, danno la possibilità ai creditori di operare determinate azioni quando vengono violati. Tali clausole, se ben articolate, risolvono il conflitto di interessi tra azionisti e obbligazionisti, proteggono i creditori da eventi rischiosi e riducono la perdita attesa dei finanziamenti bancari. Per un approfondimento si rimanda a BAZZANA F. (2007), *I "covenants" nei contratti di debito. Esistenza, condizioni di efficacia e prezzo*, Carocci, Roma; MOZZARELLI M.C.M. (2013), *Business covenants e governo della società finanziata*, Giuffrè Editore, Milano.

vengono negoziati *ratio* in grado di sintetizzare e riportare il livello di indebitamento alle *performance* reddituali dell'impresa¹⁰.

Altresì, le banche tenderanno a richiedere che la documentazione preveda il rimborso anticipato del debito qualora le *performance* finanziarie si rivelassero superiori alle aspettative. In tal senso, il meccanismo del *Cash Sweep* sembra essere punto di negoziazione ricorrente con il quale si prevede che una percentuale, o l'intero ammontare della cassa disponibile "in eccesso", generata in arco di piano, sia destinata al rimborso del debito. Appare evidente che, con tale meccanismo, il sovra-sistema finanziario cercherà di avere un controllo diretto sulla liquidità dell'impresa, garantendosi che questa sia *in primis* destinata al soddisfacimento delle proprie ragioni creditizie.

Al termine di questa fase di negoziazione tra impresa/*advisor* e sovra-sistemi interessati a vario titolo alla sopravvivenza del *business*, si arriverà alla predisposizione della versione finale del piano di risanamento con annessa manovra finanziaria a sostegno della ristrutturazione dell'esposizione debitoria in essere.

3.3. L'implementazione del turnaround: il monitoraggio ai fini del coinvolgimento dei sovra-sistemi

La fase in cui il piano dovrà trovare attuazione risulta essere la più delicata di tutto il percorso di risanamento, dove le controparti, con le quali questo è stato negoziato, dovranno e vorranno essere costantemente allineate sul grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Sarà compito dell'impresa, o meglio dell'organo di governo, dotarsi di un sistema di *reporting* atto a coinvolgere costantemente i vari interlocutori sulle *performance* economiche e finanziarie, nonché patrimoniali. Non sembra sufficiente l'anzidetto meccanismo di *covenant* in quanto, seppur di ausilio alla prospettazione degli andamenti futuri, si limiterà ad essere un mero controllo *ex post*, attivabile al momento in cui tali clausole non sono rispettate. Quel che invece sembra necessario è costruire un sistema di monitoraggio *ex ante*, che preveda le nuove traiettorie in virtù degli scostamenti rilevati.

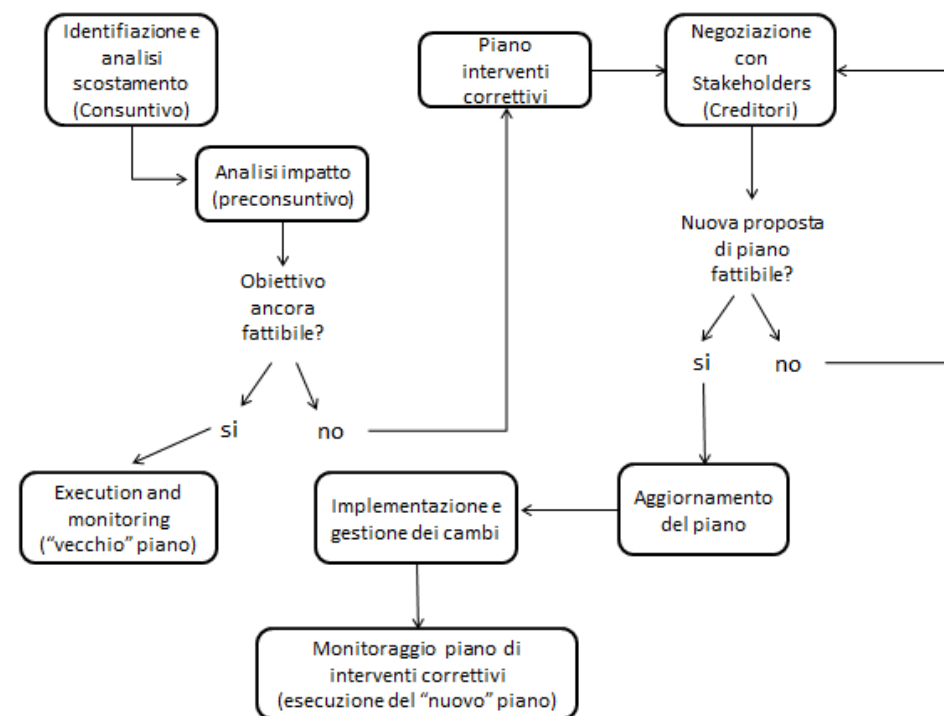
La produzione delle *scorecard* relative ai KPI critici, da inserire nel piano di risanamento, è attività altrettanto importante che, se ben progettata fin dal principio e descritta appropriatamente nel piano stesso, permette una grande visibilità e misurabilità della *performance* attuale e prevista, consentendo anche al professionista attestatore di prendere atto della presenza di un "cruscotto di controllo" che consentirà al *management* aziendale di avere modo di poter verificare, periodicamente, il corretto adempimento delle azioni previste al fine del raggiungimento degli obiettivi posti. La dotazione di un sistema di monitoraggio adeguato a garantire un corretto *deployment* del piano sembra essere, quindi, la chiave per poter stabilire un flusso comunicativo con le controparti di riferimento che, a vario titolo, sono interessate al raggiungimento degli obiettivi precedentemente negoziati. Risulta, quindi, evidente che, a sostegno di quel consenso generale, ricercato con non

¹⁰ Uno tra gli indici più ricorrenti, tanto nel contesto domestico quanto internazionale, è quello ottenuto dal rapporto PFN/EBITDA. Esso coniuga un dato stock (PFN) con un dato di flusso (EBITDA). L'insieme solidale di PFN ed EBITDA dà origine a un indicatore segnaletico della capacità di far fronte all'indebitamento finanziario netto ricorrendo ai flussi finanziari della gestione corrente, più precisamente, consente di stimare gli anni teoricamente necessari all'estinzione del debito.

poche difficoltà durante la negoziazione del piano, l'organo di governo sarà chiamato a un ulteriore sforzo per strutturare un sistema di continua condivisione dei risultati raggiunti. Sovente, accade che il contesto di riferimento si limiti a leggere l'impresa attraverso la reportistica classica, derivata dal conto economico, dallo stato patrimoniale e dalla rendicontazione finanziaria.

Tuttavia, uno dei primi interventi propedeutici a risanare un'impresa in crisi dovrebbe essere rivolto all'implementazione di un nuovo sistema di controllo di gestione. Come ampiamente sottolineato, il mancato monitoraggio delle *performance* è una delle prime cause di crisi. Con ogni evidenza, il *management* (o imprenditore) non è stato in grado di leggere le incoerenze e gli andamenti negativi del *business*, di analizzarli e, quindi, di porre in essere azioni correttive. Al *team* preposto al risanamento, sarà assegnato l'onere e il compito di costruire *ex novo* un insieme di procedure volte sia a monitorare lo stato di avanzamento del *turnaround*, che a orientare tutto il personale aziendale verso i nuovi obiettivi che l'organizzazione si è posta. Il monitoraggio del processo di risanamento dovrà per forza adattarsi alle caratteristiche specifiche di una situazione straordinaria qual è il *turnaround*. Nel progetto di risanamento, il *monitoring*, oltre ad essere orientato alla misurazione delle *performances* economico-finanziarie, dovrà essere estremamente focalizzato sul rispetto di quei *vincoli-obiettivi temporali* da definire accuratamente in fase di pianificazione. Dunque, si evince facilmente che il monitoraggio del piano di risanamento va programmato allorché lo stesso si sta pianificando, individuando in questa sede quei momenti fondamentali dove l'organo di governo dovrà essere in grado di condividere con i sovra-sistemi i risultati cui la manifestazione è stata ipotizzata. A tal proposito, la pianificazione e il controllo per *milestones* (Goold, Quinn, 1990; Bastia, 1996) si presta perfettamente allo scopo di mettere in pratica una vera e propria calendarizzazione del processo di monitoraggio, in linea con quella che è la cadenza naturale dell'accadimento previsto nel piano di risanamento. L'interazione intersistemica, in questa fase, passa dunque per un sistema informativo costituito *ad hoc*, grazie al quale il sistema impresa sarà in grado di mantenere allineati i propri interlocutori sulle *performance* aziendali. Non solo, tale interazione sarà fondamentale per coinvolgere i sovra-sistemi sui cambiamenti che, come sovente accade, si dovranno porre in essere alla luce degli scostamenti che, verosimilmente, potranno manifestarsi durante l'esecuzione del piano. Di fronte all'emergere di un rinnovato rischio di *default*, l'organizzazione dovrà essere pronta ad intraprendere un percorso alternativo rispetto a quello programmato. Al fine di generare, anche qui, un generale consenso, trova spazio l'ipotesi di una revisione del piano sulla base di un procedimento che segue le tracce di quello proposto nel *project management* (Bastia, 1986; Bove, 2008; Maylor, 2010; Archibald, 2014). Si immagini la possibilità di revisionare un piano che presenta significativi scostamenti, al culmine di un procedimento che vede nella concertazione delle proposte di cambiamento (e non meccanismi di aggiustamento, i c.d. piano *self adjusted*) con i sovra-sistemi il suo punto cardine. In questo caso, il "nuovo" piano di risanamento troverebbe approvazione in quella pluralità di soggetti che non solo hanno potuto apprezzare, ma soprattutto contribuire al ristoro della fattibilità e sostenibilità del piano. L'importazione di una logica di gestione dei cambi, che prende spunto da quella adottata nella direzione per progetti, potrebbe essere rappresentata secondo lo schema procedurale illustrato nella Figura 3.

Fig. 3: Il change management applicato al risanamento aziendale



Fonte: nostra elaborazione

4. Conclusioni

Il superamento della concezione privatistica della ristrutturazione è un percorso che gli studiosi hanno già intrapreso da diversi anni. La teoria organicistica e tanto più quella sistemica lasciano chiaramente intendere quanto l'impresa, nella sua dinamica evolutiva, non sarà mai un'entità a sé stante, ma agirà all'interno di un più vasto tessuto socio-economico, interagendo a vario titolo con le forze economiche che lo popolano. Nasce proprio da qui l'idea di approfondire la ristrutturazione dell'impresa anche dal punto di vista intersistemico, cercando di enfatizzare la metamorfosi dei rapporti tra organo di governo e sovra-sistemi di riferimento che, in tale contesto, rivestono ancor più importanza per la sopravvivenza dell'organizzazione. Una metamorfosi che, frutto di una discrasia tra le risorse rilasciate dall'impresa e la condivisione dell'ambiente riguardo alla cultura aziendale, conduce inevitabilmente a dover individuare delle *best practice* che l'organo di governo dovrà seguire al fine creare un generale consenso attorno al percorso di risanamento aziendale. Il ripensamento economico, finanziario e patrimoniale dell'impresa si svilupperà parallelamente al riadattamento del tessuto relazionale che questa nella sua naturale evoluzione costruisce con i sovra-sistemi. Purtroppo, le evidenze empiriche mostrano che, nonostante

gli innumerevoli sforzi profusi, il ritorno alla creazione del valore d'impresa risulta ancora essere un percorso lungo, difficile e problematico con ostacoli e criticità che, talvolta, impediscono addirittura la sopravvivenza del sistema impresa. Le ristrutturazioni aziendali evidenziano ancora significati aspetti problematici nella fase dell'implementazione del piano in quanto, per quanto esso sia dettagliato, gli obiettivi ivi esplicitati, non di rado, non vengono raggiunti. Il mancato coordinamento di tutti gli attori (interni ed esterni) coinvolti nei processi di ristrutturazione rappresenta la difficoltà principale che vede nella dilatazione delle tempistiche programmate la sua massima espressione. Il che genera una pluralità di riflessi negativi, vuoi dal lato dei costi operativi del piano, che tenderanno ad aumentare, vuoi sui margini di reddito programmati, che con il passare del tempo divengono sempre meno raggiungibili. Si prospetta, quindi, l'esigenza di un approccio diverso, innovativo se vogliamo, che possa attenuare le debolezze/inefficienze testé tratteggiate. Tale approccio potrebbe prendere spunto dal filone di studi della gestione dei progetti (*Project Management*), che vede nella pianificazione e nella gestione delle attività di tutti i soggetti coinvolti uno dei suoi punti di forza. Tuttavia, occorre, preliminarmente, individuare il complesso di pressioni che il contesto tende ad esercitare sul sistema impresa durante il suo percorso di risanamento, analizzando attentamente tutte quelle influenze che tendono a regolarne la dinamica.

Bibliografia

- ALPASLAN C. M., GREEN S. E., MITROFF I. I. (2009), Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholders Theory of Crisis Management, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 17, n. 1, pp. 38-49.
- ARCHIBALD R. D. (2014), *Project management. La gestione di progetti e programmi complessi*, Franco Angeli, Milano.
- BASTIA P. (1987), *Crisi e risanamento d'impresa. Strumenti di pianificazione e controllo*, Clueb, Bologna.
- BASTIA P. (1996), *Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*, G. Giappichelli, Torino.
- BASTIA P. (1986), *Programmazione e controllo dei progetti integrati*, CLUEB, Bologna.
- BAZZANA F. (2007), *I «covenants» nei contratti di debito. Esistenza, condizioni di efficacia e prezzo*, Carocci, Roma.
- BOVE A. (2008), *Project management. La metodologia dei 12 step*, Hoepli, Milano.
- GOLINELLI G. M., GATTI M. (2000), "L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti intersistemici", *Symphonya*, n. 2, pp. 1000-1029.
- GOLINELLI G. M. (2011), *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scien- tificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G. M. (2012), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- GOOLD M., QUINN J.J. (1990), *Strategic Control. Milestones for Long-Term Performance*, Hutchinson, London.
- GUATRI L. (1991), *La teoria della creazione di valore: una via Europea*, Egea, Milano.
- GUATRI L. (1995), *Turnaround: declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano.
- LINTNER J. (1965), "The valuation on risk assets and the selection of investments in stock portfolio and capital budgets", *Review of Economics and Statistics*, vol. 47, n. 1, pp. 14-37.
- JOHNSON G., SCHOLES K. (1999), *Exploring Corporate Strategy*, FT Prentice Hall, Harlow.
- MAYLOR H. (2010), *Project Management*, FT Prentice Hall, Harlow.
- MITCHELL R., AGLE B., WOOD D. (1997), Towards a Theory of Stakeholders Identification and Salience, *Academy of Management Review*, vol. 22, n.4, pp. 853 – 857.
- MOSSIN J. (1966), "Equilibrium in a capital market", *Econometrica*, vol. 34, n. 4, pp. 768-783.
- MOZZARELLI M. C. M. (2013), *Business covenants e governo della società finanziata*, Giuffrè Editore, Milano.
- PASSERI R. (2009), *Finanza straordinaria per la crisi d'impresa. Il ruolo della gestione straordinaria negli stati patologici dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- RIA M. (2017), *Acquistare NPLs corporate e gestire il processo di risanamento: il ruolo del CRO, in Il mercato dei NPLs tra domande e offerta*, Egea, Milano.
- SANCETTA G. (2016), "La struttura della relazione di attestazione" in Ambrosini S. e Tron A. (a cura di), *Piani di ristrutturazione dei debiti e ruolo dell'attestatore "Principi di attestazione" e riforma del 2015*, Zanichelli Editore, Torino.
- SHARPE W.F. (1964), "Capital asset prices: a theory of market equilibrium under condition of risk", *Journal of Finance*, vol. 19, n.3, pp. 425-442.

SEZIONE 4
Economia e finanza

(A CURA DI CORRADO GATTI)

**“ECONOMIA E FINANZA”
NEL PENSIERO DI GAETANO MARIA GOLINELLI,
TRA CAPISALDI DELLA PROSPETTIVA INDUSTRIALE
E CONSAPEVOLEZZA DELLE TENDENZE DEL CAPITALISMO
FINANZIARIO**

Corrado Gatti¹

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Uno sguardo d'insieme al pensiero del Prof. Golinelli in tema di economia e finanza d'impresa. – 2.1. *Economia e finanza nella produzione scientifica del Prof. Golinelli.* – 2.2. *Una periodizzazione della produzione scientifica del Prof. Golinelli in tema di economia e finanza d'impresa.* – 2.3. *Principali versanti contenutistici negli scritti del Prof. Golinelli e loro rapporto con la comunità e la letteratura scientifica economico-aziendale del tempo, tra continuità e innovazione.* – 3. Tesi e messaggi chiave sull'economia e finanza d'impresa negli scritti del Prof. Golinelli. – 3.1. *Risultati d'impresa e loro determinanti: costi d'impresa e margini economici, tra dimensione aziendale, modello di specializzazione produttiva e posizionamento strategico-competitivo.* – 3.2. *L'intervento pubblico nell'economia italiana, tra economia e finanza: l'esperienza delle finanziarie regionali e la parabola dell'impresa pubblica.* – 3.3. *Possibilità e limiti dell'indebitamento finanziario netto nei processi di crescita e sviluppo dell'impresa industriale: compatibilità finanziaria, leva finanziaria e rischio d'impresa.* – 3.4. *Il ruolo di intermediari e mercati finanziari nella competizione e integrazione fra capitalismi nazionali.* – 3.5. *Considerazioni di sintesi sul pensiero del Prof. Golinelli circa il ruolo della finanza nel moderno capitalismo industriale.* – 4. Brevi ricordi e pensieri personali di un allievo. – 5. Rassegna sintetica dei contributi accolti nella presente sezione del volume. – Bibliografia.

1. Introduzione

Il presente contributo si colloca nella sezione del volume dedicata al rapporto fra economia e finanza nel governo della moderna impresa industriale, prefiggendosi di illustrare in modo sintetico, ma ragionato, il pensiero del Prof. Golinelli sull'argomento, da un lato focalizzando assunti di base e dinamismi nella produzione scientifica del Maestro, dall'altro evidenziando punti di continuità e punti di innovazione di quest'ultima rispetto alla letteratura sull'impresa del tempo.

Il lavoro ha natura di *conceptual paper* e tenta di offrire un pur sintetico inquadramento sistematico dell'Opera del Prof. Golinelli con riguardo al tema che ci occupa, considerando alcuni dei lavori scientifici dell'Autore nel quadro della letteratura specialistica di riferimento e rappresentandone una periodizzazione. Il lavoro propone altresì una lettura organizzata dei contributi accolti nella sezione tematica su “Economia e Finanza” del presente volume.

¹ Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma, Facoltà di Economia, Dipartimento di Management; e-mail: corrado.gatti@uniroma1.it.

Il pensiero del Prof. Golinelli in tema di economia e finanza, pur muovendo da consolidati capisaldi della coeva dottrina economico-aziendale italiana ed estera, offre spunti innovativi e originali, tesi a sottolineare la crescente preponderanza della gestione finanziaria anche nelle imprese non finanziarie e la necessità di evolute capacità amministrative e manageriali per sfruttare al meglio la dimensione finanziaria, non priva di criticità. L'evoluzione del pensiero del Maestro qui considerata, peraltro, segnala una duplicità di prospettiva nell'indagare le scelte finanziarie d'impresa, l'una basata sul contesto interno, l'altra più attenta a profili strutturali e al dinamismo del contesto ambientale, a partire da tensioni e trasformazioni del paradigma capitalistico-industriale e di mercato.

In ogni caso, la dinamica del pensiero del Prof. Golinelli in materia di economia e finanza offre – ancora oggi – spunti e linee guida pure all'azione di imprenditori e *manager*, oltre che agli studiosi d'impresa in ambito accademico. L'apertura a strumenti e servizi finanziari sempre più efficienti e variegati è accompagnata da una particolare attenzione e sensibilità verso intrinseche problematiche dell'ottica finanziaria e criticità di fondo del rapporto fra impresa non finanziaria, da un lato, e operatori e mercati finanziari, dall'altro, nonché con il complessivo quadro socio-economico e istituzionale di riferimento.

2. Uno sguardo d'insieme al pensiero del Prof. Golinelli in tema di economia e finanza d'impresa

Il rapporto, nella moderna impresa industriale e, per estensione, in altre organizzazioni complesse, tra economia reale ed economia finanziaria (“finanza”) rappresenta un elemento chiave e distintivo tanto della produzione scientifica quanto dell'esperienza professionale del Prof. Golinelli. Con riguardo all'ambito accademico del Maestro, si è soliti associare il ricordato tema al periodo della piena maturità del Prof. Golinelli: il pensiero va certamente e immediatamente al Suo ben noto saggio su economia e finanza nel governo dell'impresa, apparso alla metà degli anni Novanta del secolo scorso², così come alle parti dedicate al ruolo delle scelte finanziarie nel lavoro monografico su struttura e governo dell'impresa³.

Riferimenti pregnanti sono anche le trattazioni riservate alla finanza d'impresa nell'ancora oggi monumentale opera di sistematizzazione e, nel contempo, di sviluppo della tecnica economica, industriale e commerciale iniziata dal prematuramente scomparso Prof. Panati e per lungo tempo alla base degli studi universitari di *management* di molti laureati italiani in economia e commercio⁴, nonché, infine, nell'ambito nelle più tarde pubblicazioni dedicate all'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa o *viable systems approach* (VSA)⁵.

² Cfr. GOLINELLI (1995b; 1996).

³ Cfr. GOLINELLI (1986; 1988b; 1991; 1994a).

⁴ Cfr. PANATI, GOLINELLI (1988^I; 1991^{II}; 1994-1995^{III}).

⁵ Cfr. GOLINELLI (2000a; 2005a; 2012; 2016) e soprattutto GOLINELLI (2000b) e GOLINELLI G.M. (2008; 2011), capp. 5-10.

2.1. Economia e finanza nella produzione scientifica del Prof. Golinelli

Analizzando più in dettaglio i diversi scritti pubblicati dal Prof. Golinelli nel corso della Sua attività scientifica e accademica, è invero possibile constatare come l'attenzione al profilo finanziario e più ancora all'interdipendenza tra dimensione reale (ovvero tecnico-industriale) e dimensione finanziaria nell'attività e nel divenire d'impresa si ritrovi in una vasta gamma di lavori, che copre un arco temporale alquanto ampio, se non coincidente con l'intera vita accademica del Maestro. Prima di procedere con una rilettura delle principali proposizioni golinelliane in materia di economia e finanza d'impresa, è dunque possibile delineare una visione d'insieme dell'elaborazione concettuale formulata dallo Studioso.

Il prospetto che segue, in particolare, rappresenta una elencazione e sommaria disamina qualitativa dei contributi principali ovvero più facilmente accessibili/reperibili prodotti dal Prof. Golinelli nell'arco della Sua attività universitaria, disposti in ordine cronologico.

Tab. 1: Quadro cronologico dei principali lavori del Prof. Golinelli e della loro attinenza al tema dell'economia e finanza nel governo dell'impresa

N.	Autore/i e anno	Tema	Contributo (V / C / A *)	Peso del tema (A / M / B **)
1)	GOLINELLI (1965; 1967a)	Programmazione reticolare (PERT-CPM) nella gestione di progetto	V	B
2)	GOLINELLI (1967b)	Elasticità dei costi e flussi di servizi associati	A	M
3)	GOLINELLI (1968; 1970) e GOLINELLI (1979)	Finanziarie regionali in Italia	V/C	A
4)	GOLINELLI (1974a; 1974b)	Impresa minore fra artigianato pre-industriale e moderna industrialità	V	M
5)	GOLINELLI (1980)	Impresa/gruppo pubblico	V	M
6)	GOLINELLI (1985a) e GOLINELLI (1985b)	Finanza e sviluppo dell'impresa minore	A	A
7)	GOLINELLI (1988a)	Impatto ambientale e valore economico	A	M
8)	GOLINELLI (1986; 1988b; 1991; 1994a)	Struttura e governo dell'impresa	V	M
9)	PANATI, GOLINELLI (1988; 1991 ^{II} ; 1994-1995 ^{III})	Manuale di tecnica economica, industriale e mercantile/commerciale (TEIC)	V	M
10)	GOLINELLI (1989)	Leva finanziaria	A	A
11)	BACCARANI, GOLINELLI (1992; 2003)	Impresa virtuale	A	M
12)	BACCARANI, GOLINELLI (1993)	Distretti industriali italiani	C	B
13)	GOLINELLI, TARDIVO, ZANENGA, BRIMSON (1994)	Activity based costing and management (ABC-ABM)	A	M
14)	GOLINELLI (1994b)	ABC-ABM e make or buy	A	M
15)	GOLINELLI (1994c)	Capitalismi nazionali a confronto	A	A
16)	GOLINELLI (1995a)	Gruppi industriali	A	M

N.	Autore/i e anno	Tema	Contributo (V / C / A *)	Peso del tema (A / M / B **)
17)	GOLINELLI (1995b; 1996; 2003)	Economia e finanza	A	A
18)	GOLINELLI, DEZI (1997)	Finanza e progetti	V	M
19)	GOLINELLI (2000a; 2005a; 2012; 2016)	Approccio sistemico vitale	V	B
20)	GOLINELLI (2000b)	Approccio sistemico vitale	V	A
21)	GOLINELLI (2002)	Approccio sistemico vitale	V	M
22)	GOLINELLI (2005b)	Mercati finanziari e agenzie di rating	A	A
23)	GOLINELLI (2008; 2011)	Approccio sistemico vitale	V	A
24)	BACCARANI, GOLINELLI, RULLANI (2013, a cura di)	Banche di credito cooperativo	V	A

* V = volume (inclusa curatela), C = capitolo o saggio in volume, A = articolo o *paper* in rivista.

** A = predominante, M = complementare, B = moderato.

Dal quadro sinottico precedentemente riportato, si coglie con una certa evidenza la ricorrenza dell'attenzione alla dimensione anche finanziaria dell'attività d'impresa lungo l'intera serie di lavori indicati. Le tematiche focalizzate in questa sezione del presente volume, dunque, sono oggetto di considerazione sin dagli esordi della produzione scientifica del Prof. Golinelli, per quanto, come si approfondisce nel prosieguo, la frequenza, il grado di pertinenza/approfondimento e l'ampiezza della trattazione registrino un relativo incremento particolarmente dalla seconda metà degli anni Ottanta del secolo scorso, con una certa perduranza sino agli anni più recenti.

2.2. Una periodizzazione della produzione scientifica del Prof. Golinelli in tema di economia e finanza d'impresa

Avendo a riguardo la tematica focalizzata nel presente lavoro – ossia la distinzione e, nel contempo, le interrelazioni fra dimensione economico-tecnica (o reale) e dimensione finanziaria dell'impresa e della sua conduzione – è possibile ricondurre i lavori del Prof. Golinelli precedentemente riportati in chiave prettamente cronologica in almeno tre grandi gruppi temporalmente delimitati:

1. un periodo d'esordio e iniziale, orientativamente compreso tra la metà degli anni Sessanta e la metà degli anni Ottanta del Novecento (1965-1985);
2. una fase intermedia e del più pieno sviluppo, che si estende sino alla seconda metà degli anni Novanta (1985-2000);
3. un periodo della maturità e dei nuovi slanci, a partire dai primi anni Duemila.

Un riepilogo della periodizzazione appena proposta è offerto dal prospetto sinottico che segue, corredato da alcune considerazioni aggiuntive di carattere quali-quantitativo.

Tab. 2: Sintesi della periodizzazione dei lavori del Prof. Golinelli, in relazione al tema dell'economia e finanza d'impresa

N.	Periodo	Arco temporale	N. di lavori (totale = 26) *	Grado di attinenza e approfondimento
1)	Esordio e inizio	1965-1984	7	Medio
2)	Sviluppo e consolidamento	1985-1999	13	Medio-alto
3)	Maturità e nuovi slanci	2000-	6	Alto

* = Nel conteggio delle opere, non si è tenuto conto di ristampe o di riedizioni di uno stesso lavoro (anche quando implicanti ampliamenti o approfondimenti)

La rappresentazione sopra riportata, pur sintetica, consente di svolgere alcune riflessioni d'insieme. Si può anzitutto notare che le tre fasi individuate presentano un'ampiezza temporale sostanzialmente omogenea, orientativamente pari a 15-20 anni; la numerosità dei lavori che ricadono in ciascun periodo, inoltre, pare configurare una sorta di curva a U rovesciata, indicativa di una sorta di ciclo di vita sviluppatosi attraverso un processo di conoscenza e speculazione concettuale regolarmente strutturato⁶.

Ponendo questo prospetto in relazione con il primo precedentemente riportato, si evince inoltre una certa varietà o compresenza di diversi formati editoriali (tra manuali/volumi ampi, saggi lunghi/volumi brevi e articoli in rivista periodica) soprattutto nei primi due periodi, mentre nell'ultimo prevalgono gli scritti in forma di volume esteso (o addirittura articolato in più tomi)⁷. Da ultimo, il complessivo grado di pertinenza/attinenza e approfondimento delle questioni relative a economia e finanza nel governo dell'impresa – da definire anche tenendo conto della numerosità dei lavori compresi in ciascun periodo, dell'ampiezza di ciascuno scritto incluso nella singola fase e dell'estensione riservata alla trattazione dello specifico argomento – risulta essere mediamente significativo e, in ogni caso, crescente nel tempo.

Quest'ultima evidenza trova conferma nel fatto che, nel primo periodo, figurano scritti nei quali il tema dell'economia e finanza d'impresa è talora assente o marginale, essendo focalizzati soprattutto sulla dimensione economico-reale (anziché su quella finanziaria e delle scelte di finanziamento dell'impresa) ovvero risultando circoscritti ad ambiti particolari e la cui attualità si è attenuata nei decenni successivi (come il tema delle imprese pubbliche e dell'intervento finanziario diretto dello Stato e delle autonomie regionali/locali nell'economia)⁸.

⁶ Il dato del numero degli scritti considerato nel singolo periodo deve essere comunque considerato come approssimativo e relativo, in quanto, come precedentemente evidenziato, l'iniziale lista dei lavori non esaurisce la produzione del Prof. Golinelli e non ha inteso essere, dunque, esaustiva.

⁷ Si precisa che, invero, financo nel corrente Millennio, gli articoli in rivista del Prof. Golinelli sono numerosi e in taluni casi strettamente collegati alla poderosa iniziativa di elaborazione concettuale ed esposizione dell'ASV-VSA. Simili pubblicazioni, tuttavia, non presentano una particolare attinenza o pertinenza con lo specifico tema indagato nel presente lavoro.

⁸ Quest'ultimo ambito, forse inaspettatamente, sta peraltro tornando al centro dell'attenzione e dei ripensamenti di analisti, studiosi e *policy maker* in questi ultimissimi anni, qualificati da perdurante incertezza soprattutto delle economie industriali occidentali più mature (come quella italiana).

2.3. Principali versanti contenutistici negli scritti del Prof. Golinelli e loro rapporto con la comunità e la letteratura scientifica economico-aziendale del tempo, tra continuità e innovazione

Esaminando più da vicino gli studi del Prof. Golinelli in precedenza elencati e che presentano contenuti (prevalenti o meno) afferenti al generale argomento a base del presente lavoro, si evincono alcuni fondamentali versanti tematici, così sintetizzabili:

1. articolazione dei tipici risultati d'impresa, e degli associati equilibri, fra economico-redditali (o tecnico-economici), finanziari e patrimoniali e loro interdipendenze;
2. scelte finanziarie ovvero di finanziamento dell'impresa, anche o principalmente nei percorsi aziendali di crescita/sviluppo ovvero di crisi/risanamento. In questo filone, rientra la questione del rapporto tra impresa industriale e istituzioni propriamente finanziarie, *in primis* intermediari banca-assicurativi, operatori di funzionamento dei mercati mobiliari/finanziari regolamentati, agenzie di *rating* e altri "info-mediari", ecc.;
3. logica della creazione e distribuzione/diffusione del valore economico.

La tripartizione appena proposta risulta essere del tutto coerente e in linea con la dominante e consolidata dottrina economico-aziendale e finanziaria tanto nazionale quanto internazionale del tempo. L'allineamento od organicità relativa dei capisaldi e dell'evoluzione della produzione scientifica del Prof. Golinelli in materia di economia e finanza d'impresa rispetto al *corpus* teorico-concettuale e dottrinario della prevalente comunità scientifica, nazionale e internazionale, può essere meglio evidenziata tenendo conto, tra gli altri elementi di raffronto, della selezione – pubblicata nel 2014 dall'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) in occasione del proprio bicentenario e a esito di un apposito sondaggio indetto fra i propri soci – di scritti ritenuti qualificanti la "stagione aurea" della letteratura economico-aziendale italiana del Novecento (sino al 1980)⁹.

Così, proprio in corrispondenza di ciascuno dei tre capisaldi tematici precedentemente delineati e informanti gli studi del Prof. Golinelli su economia e finanza, è possibile richiamare le fondamentali e qualificanti acquisizioni concettuali che seguono:

1. in relazione a risultati ed equilibri d'impresa, la multidimensionalità degli equilibri aziendali e le loro interconnessioni¹⁰, da un lato, nonché l'importanza dei processi di programmazione, direzione e controllo di gestione (ovvero di controllo strategico)¹¹, con i conseguenti riflessi in termini di capacità informativa e segnaletica delle analisi economico-finanziarie per margini, indicatori e flussi (a partire dalla risalente identità o schema della DuPont)¹², dall'altro;
2. con riguardo alle scelte finanziarie d'impresa, il finanziamento del fabbisogno azienda-

⁹ Si tratta di AIDEA (2014). Gran parte delle pubblicazioni italiane segnalate nel prosieguo del paragrafo si ritrovano nella menzionata lista. Per un inquadramento in chiave storico-evolutiva dei seminali contributi e sviluppi agli studi economico-aziendali e finanziari in Italia, si rinvia pure alla sintesi in CANZIANI (2013), pag. 69 e segg.

¹⁰ Cfr. GIANNESI (1955a); ZAPPA (1955-1957); AMADUZZI (1957).

¹¹ Cfr. ANTHONY (1956; 1965) e CODA (1968b).

¹² Cfr. CODA (1970); CODA, BRUNETTI, BERGAMIN BARBATO (1974); FERRERO, DEZZANI (1979).

le¹³ e la questione del costo e della struttura o composizione del capitale finanziario, a partire dalle proposizioni di Modigliani e Miller in risposta alle previgenti convinzioni sulla capacità della struttura finanziaria di contribuire alla creazione di valore nel quadro della complessiva attività d'impresa¹⁴. A tale prospettiva, direttamente incentrata sull'istituzione imprenditoriale in sé, si deve aggiungere il filone di studi – particolarmente fertile e abbondante in Italia, la cui economia è storicamente incentrata sull'intermediazione bancaria del risparmio – focalizzato sulle imprese finanziarie, a partire dagli intermediari bancari, e sul conseguente rapporto banca-impresa¹⁵;

3. in merito alla ricerca o creazione del valore, i seminali contributi d'oltreoceano sulla dicotomia fra capitale e rendimenti e sul saggio d'interesse quale espressione del valore della moneta¹⁶ e il progressivo sviluppo della letteratura specialistica, anche italiana, sul capitale economico¹⁷. In questo campo, non possono essere peraltro trascurate le indagini sul rischio quale essenziale dimensione delle scelte economiche e finanziarie¹⁸, oggetto di particolare attenzione soprattutto nella produzione più tarda del Prof. Golinelli.

L'organicità dei lavori del Prof. Golinelli in materia di economia e finanza d'impresa rispetto a fondamentali direttrici del pensiero scientifico e accademico, nostrano ed estero, in ambito economico-aziendale, manageriale e finanziario non porta minimamente a sminuire l'apporto specifico – in termini di originalità, innovatività e/o addizionalità – del Maestro rispetto al consolidato degli studi pregressi ovvero coevi. Essa, piuttosto, palesa l'omogeneità di fondo, il genuino rispetto e gli elementi di continuità e condivisione dell'esperienza accademica e della produzione scientifica del Prof. Golinelli nei confronti del *corpus* dottrinale e del fertile e vivo *humus* culturale e scientifico che sono venuti a formarsi in specie dalla metà del secolo scorso e che hanno proseguito a svilupparsi, consolidarsi e stratificarsi proprio negli stessi decenni di maturazione del contributo golinelliano al richiamato campo di studi.

Il tratto, appena ricordato, del radicamento e della sintonia del pensiero elaborato dal Prof. Golinelli rispetto agli elementi più qualificanti e financo identitari della comunità scientifica e accademica anzitutto italiana in campo economico-aziendale, manageriale e finanziario risulta, peraltro, di non poco momento e tutt'altro che scontato nel caso di specie, in particolare se si pone mente ai peculiari inizi dell'esperienza accademica del Maestro, al suo impegno in svariati Atenei d'Italia prima del definitivo approdo alla Sapienza di Roma e alla sua originaria provenienza da pregresse esperienze imprenditoriali e di responsabilità direttivo/manageriale, dunque al di fuori di più canonici percorsi universitari. Un'origine, questa, non usuale e che ha reso il Prof. Golinelli – diversamente da altri prima-

¹³ Cfr. GIANNESI (1955a); GUATRI (1970).

¹⁴ Sul punto, si rinvia alla sintesi e agli approfondimenti bibliografici in MIGLIETTA (2004), pag. 10 e segg.

¹⁵ Cfr. SARACENO (1949), CAPRARA (1954), DELL'AMORE (1951; 1969), CONFALONIERI (1960) e BIANCHI (1977).

¹⁶ Cfr. FISHER (1906; 1930).

¹⁷ Cfr. FERRERO (1966); GUATRI (1951).

¹⁸ Cfr. FAZZI (1957) e DEZZANI (1971), essenziali contributi in Italia sull'argomento, pur non presenti nella lista stilata da AIDEA (2014).

ri accademici italiani nelle scienze aziendali e d'impresa – privo di uno o più diretti maestri accademici, quindi non propriamente organico a una determinata e preesistente scuola di pensiero già accreditata in seno alla comunità accademica del tempo, al punto da indurre lo stesso Studioso, soltanto *ex post*, a "eleggere" a proprio riferimento la cosiddetta "Scuola toscana" di studi aziendali, *in primis* le figure dei Proff. Roberto Fazzi e Gastone Ceccanti, essenzialmente per motivi di stima personale e di indiretto debito culturale¹⁹.

Nel quadro della richiamata consonanza – pur peculiare e non rigidamente predeterminata da canonici percorsi universitari – fra il pensiero del Prof. Golinelli su economia e finanza d'impresa e sostanziali assunti ed evoluzioni della base di conoscenza scientifica sviluppata dalla comunità accademica aziendalistica a Lui contemporanea, si collocano gli elementi portanti e più pregnanti della speculazione operata dallo Studioso, come richiamato nel prosieguo di questa trattazione.

3. Tesi e messaggi chiave sull'economia e finanza d'impresa negli scritti del Prof. Golinelli

Gli elementi di continuità e soprattutto quelli di peculiarità e avanzamento qualificanti il pensiero golinelliano in materia di economia e finanza nel governo dell'impresa rispetto al contesto dottrinario e accademico di riferimento possono essere meglio enucleati e approfonditi ripercorrendo alcuni dei fondamentali contenuti e assunti ravvisabili nella produzione scientifica del Maestro. Seguendo i tre basilari macro-ambiti tematici precedentemente delineati (risultati ed equilibri economico-finanziari aziendali; scelte di finanziamento e rapporto tra imprese non finanziarie e istituzioni finanziarie; logica del valore) e combinando l'ottica storico-evolutiva e diacronica alla base della periodizzazione prima esposta con "nodi" concettuali che caratterizzano in maniera trasversale la complessiva Opera del Prof. Golinelli, si ritiene opportuno soffermare l'attenzione almeno sui seguenti punti o temi chiave che, pur in maniera differenziata, specificano l'interesse dello Studioso all'economia e finanza d'impresa:

1. l'analisi dei costi d'impresa, tra flussi di servizi derivanti dalle risorse impiegate e configurazione delle attività aziendali;
2. il ruolo di finanziarie e partecipazioni pubbliche nell'economia;
3. la struttura finanziaria dell'impresa;
4. l'evoluzione dell'industria finanziaria e dei capitalismi nazionali, con i relativi riflessi sul finanziamento dell'impresa moderna.

I paragrafi che seguono ripercorrono succintamente le principali acquisizioni compiute dal Prof. Golinelli con riguardo ai predetti versanti tematici, nel corso della Sua attività scientifica ed accademica.

¹⁹ Sia consentito rinviare al nostro GOLINELLI, GATTI (2005; 2007). Per un sintetico richiamo alle principali scuole di pensiero italiane nel campo economico-aziendale, cfr. MATTESICH (2013), pag. 3 e segg.

3.1. Risultati d'impresa e loro determinanti: costi d'impresa e margini economici, tra dimensione aziendale, modello di specializzazione produttiva e posizionamento strategico-competitivo

Un fondante contributo del Prof. Golinelli all'economia e finanza d'impresa s'incentra sull'ambito latamente economico-finanziario e si colloca nella dimensione anzitutto economico-tecnica ed economico-reale dei risultati d'impresa, a partire dai costi aziendali e dai fondamentali margini economici. L'analisi dei costi d'impresa quali riflesso degli scambi e delle trasformazioni operate dall'istituzione imprenditoriale e l'attenzione alla determinazione e al controllo nel tempo dei margini o divari tra i ricavi di mercato e i detti costi non solo rappresentano il primo – in termini temporali – significativo contributo del Maestro al nesso fra economia e finanza aziendali, ma si collocano anche fra i primi e più risalenti risultati dell'attività di studio e ricerca accademica dello Studioso²⁰.

Giova sottolineare che questo iniziale *focus* sui costi d'impresa e sui fondamentali margini economici (come il valore aggiunto, il margine di contribuzione, il margine operativo lordo e il risultato operativo) è in linea con un fiorente filone di studi e indagini all'epoca ravvisabile nella comunità scientifica aziendalistica²¹. Tenendo conto della già ricordata peculiarità del percorso accademico del Prof. Golinelli, è ragionevole ipotizzare che un simile orientamento dei Suoi primi lavori fosse motivato pure dalla volontà di approfondire e ispessire il proprio rapporto con i più canonici studi aziendalistici del tempo, così integrando e bilanciando altre pubblicazioni²² significativamente influenzate dal Suo *background* di studi anche tecnico-ingegneristici come pure dalla diretta osservazione dell'esperienza delle grandi opere pubbliche e private all'epoca in compimento nel nostro Paese.

La produzione del Prof. Golinelli in tema di costi e margini economici d'impresa, in ogni caso, non solo sancisce l'avvio di un processo d'integrazione con la comunità aziendalistica accademica coeva, ma evidenzia pure la capacità dello Studioso di cogliere gli elementi di maggiore stimolo intellettuale e culturale emergenti dal complessivo panorama universitario italiano del tempo. Va, infatti, sottolineato che il filone dell'analisi dei costi aziendali e dei conseguenti margini economici ha trovato piena affermazione, in Italia, soprattutto grazie alla cosiddetta "Scuola napoletana" o "partenopea", che ha visto in De Minico il primo studioso italiano a occuparsi compiutamente dei costi in termini propriamente economico-aziendali²³; diversamente, come noto, l'impostazione zappiana, pur mirabile nel leggere nel sistema organico delle rilevazioni contabili e del bilancio d'esercizio un tutt'uno con l'essere e con il divenire dell'attività aziendale e con la sua organizzazione e conduzione nel tempo, era riluttante a considerare le diverse categorie di costo e configurazioni parziali dell'unitario risultato periodico della gestione²⁴.

Pur muovendo da una matrice dogmatica al tempo così in fermento ma, al contempo, già fortemente riconoscibile, l'elaborazione concettuale compiuta dal Prof. Golinelli in

tema di costi aziendali e di margini economici o parziali di risultato si qualifica e caratterizza quantomeno per i tratti di seguito illustrati:

1. l'originario riferimento ai flussi di servizi promananti dai fattori produttivi o più in genere dalle risorse impiegate nell'impresa, in piena armonia con la migliore dottrina che sino a quel momento era andata affermandosi e consolidandosi²⁵. Il ricordato ancoramento alla visione del costo quale riflesso o manifestazione dei flussi di servizi promananti dall'utilizzazione, più o meno prolungata ovvero intensa nel tempo, degli impieghi aziendali e il suo ulteriore sviluppo nei primi lavori golinelliani non hanno però impedito l'ancora successiva adozione della logica *activity-based*, che collega la generazione del costo con le attività aziendali condotte (con i relativi profili di efficienza economica e tecnica, se non anche di efficacia), anziché con le risorse assorbite e consumate dalle attività stesse²⁶. Questa importante transizione – oltre a palesare la capacità dello Studioso di coniugare rigore concettuale e metodologico con apertura al cambiamento e al rinnovamento delle idee – appare particolarmente significativa;
2. la focalizzazione sulla natura dinamica ed evolutiva delle relazioni che legano i costi vuoi agli impieghi aziendali (ossia alle risorse assorbite e consumate), vuoi alle attività aziendali realizzate, donde l'emergere di condizioni di relativa elasticità ovvero flessibilità che qualificano i processi produttivi od operativi d'impresa in senso lato. Questa attenzione all'elasticità ovvero flessibilità di processi e costi aziendali palesa il già ricordato debito culturale (indiretto) del pensiero golinelliano con gli studi aziendalistici toscani, particolarmente attenti a indagare i coefficienti tecnici di produzione e trasformazione in senso lato nell'impresa e l'evoluzione – consentita dal progresso tecnico e delle soluzioni gestionali – dalle rigidità imposte da anteriori impostazioni della produzione di massa fordista e volta a contenere la quantità minima di prodotto da ottenere e valorizzare sui mercati per rendere più economica la produzione stessa, ferma restando la significatività della mole d'investimenti fissi e rigidi alla base del moderno modo industriale e capitalistico di produzione²⁷;
3. la salienza dei margini economici o risultati parziali d'impresa – a partire dai margini di contribuzione lordi e, prima ancora, dal valore aggiunto – quali indicatori pregnanti dello stato aziendale, del suo divenire e delle priorità per la conduzione dell'impresa²⁸. La marginalità, in altri termini, si qualifica come elemento cruciale da misurare e monitorare nel tempo, tenendo conto di molteplici fattori, peraltro evolutivi e interrelati fra di loro, che la influenzano, fra i quali lo stadio evolutivo del modo di produzione aziendale (tra forme pre-industriali e forme più propriamente industriali o financo *post-fordiste*), la dimensione aziendale e le relative possibilità di accesso a determinate economie di costo, il modello di specializzazione produttiva (in termini di produzione in settori merceologici mediamente a maggiore o minore valore aggiunto), la collocazione strategico-competitiva nell'ambito delle catene di fornitura.

²⁰ Cfr. GOLINELLI (1967b); GOLINELLI (1974a; 1974b).

²¹ *Inter alia*, cfr. GUATRI (1955), SPRANZI (1964), CODA (1968), CASSANDRO (1980).

²² Cfr. GOLINELLI (1965; 1967a).

²³ Cfr. SIBONI (2005), pag. 175.

²⁴ *Ex multis*, si rinvia a MATTESICH (2013).

²⁵ Cfr. DE MINICO (1935), pag. 4 e segg.

²⁶ Cfr. GOLINELLI, TARDIVO, ZANENGA, BRIMSON (1994) e GOLINELLI (1994a).

²⁷ Cfr. ZAPPA (1955-1957); FAZZI (1958); CECCANTI (1967); DRINGOLI (1995); RENZI, VAGNANI (2016).

²⁸ Cfr. GOLINELLI (1974a; 1974b); GOLINELLI (1994a); GOLINELLI (2000a; 2000b).

La valenza del contributo reso dall'Opera golinelliana in materia di analisi dei costi e della marginalità aziendali è tale che le relative acquisizioni e modellizzazioni hanno trovato manifestazione lungo l'intera produzione scientifica dell'Autore, financo nei lavori più recenti, risultando di pregio per studiosi e operatori d'impresa ancora oggi. A tale constatazione va aggiunta la segnalazione del particolare grado di formalizzazione analitica conseguita dal Prof. Golinelli sin dai primi lavori relativi ai detti contenuti; anche tale particolare sforzo di "levigazione" analitica avvicina gli scritti in esame a quanto osservato con riguardo a insigni esponenti della ricordata Scuola toscana degli studi d'impresa²⁹.

3.2. *L'intervento pubblico nell'economia italiana, tra economia e finanza: l'esperienza delle finanziarie regionali e la parabola dell'impresa pubblica*

La stagione o "epopea" italiana dell'impresa (a gestione) pubblica è un altro importante versante tematico dell'Opera golinelliana – strettamente legato alla diretta esperienza professionale del Maestro – in cui pregnante è l'analisi della dialettica fra economia e finanza. Come noto, l'intervento pubblico diretto in economia ha contemplato, in Italia, un'articolata serie di meccanismi e strumenti finalizzati, come il sistema delle partecipazioni pubbliche compendiate nell'Istituto per la Ricostruzione Industriale (IRI), cui si sono affiancate o aggiunte ulteriori istituzioni, quali l'Ente Nazionale Idrocarburi (ENI), l'Associazione per la promozione dello sviluppo del Mezzogiorno (Svimez) sollecitata da Pasquale Saraceno e la conseguente Cassa del Mezzogiorno, le partecipazioni regionali (le cosiddette "finanziarie regionali") e anche iniziative ed esperimenti di programmazione economica e di sviluppo economico pianificato³⁰.

L'intera vicenda dell'intervento pubblico in economia, nel nostro Paese, è stata oggetto di copiose critiche in parte basate su assunzioni concettuali a priori e in parte rivolte alle concrete modalità realizzative e, soprattutto, ai benefici conseguiti, ritenuti inadeguati rispetto ai costi gravanti sulla collettività (per il tramite delle pubbliche finanze) e a ulteriori fenomeni deteriori. Specialmente l'esperienza nostrana delle imprese pubbliche, tuttavia, ha rappresentato un'occasione – almeno in parte portata a compimento – di applicazione pure in Italia delle logiche tipiche della grande impresa tecnocratica di stampo anglosassone, di superamento di talune vulnerabilità del capitalismo padronale o familiare, di modernizzazione o rafforzamento delle capacità imprenditoriali/manageriali ovvero di evoluzione del rapporto tra attività produttive reali e capitale finanziario³¹.

La produzione scientifica del Prof. Golinelli in questo ambito si qualifica come un affresco particolarmente vivido, lucido e lungimirante della commistione di luci e ombre che ha contraddistinto il sistema centrale delle partecipazioni pubbliche industriali così come gli enti regionali di finanziamento delle attività economiche. Mirabili sono, in proposito, le Sue riflessioni:

1. nel primo caso, circa le contraddizioni che hanno afflitto il pur prefigurato processo di trasferimento dei più strategici processi decisionali dal ceto politico al ceto manageriale e tecnocratico previsto nelle *holding* e nei gruppi specializzati/settoriali di partecipazio-

ni pubbliche, le politiche di acquisizione di aziende (private) condotte dai detti conglomerati pubblici, le successive iniziative – non portate ad adeguato compimento – di ristrutturazione e riorganizzazione di simili partecipazioni e, da ultimo, le modalità di valorizzazione di *asset* aziendali e capacità umane conseguenti alla soppressione dei gruppi pubblici ovvero di dismissione delle partecipazioni pubbliche³²;

2. nel secondo caso, sull'eccessivo e diffuso orientamento delle società finanziarie regionali al salvataggio di imprese private in dissesto, a discapito della promozione dello sviluppo di imprese, pur minori o con preesistenti vincoli di *governance* privata, ovvero di nuove iniziative imprenditoriali e comunque in contrasto con l'esigenza di allocazione delle risorse finanziarie secondo principi di ritorno sugli investimenti (pur nel più lungo termine e a condizioni differenti dall'ottica strettamente privata o di mercato) e di adeguata copertura di rischi e oneri³³.

3.3. *Possibilità e limiti dell'indebitamento finanziario netto nei processi di crescita e sviluppo dell'impresa industriale: compatibilità finanziaria, leva finanziaria e rischio d'impresa*

Le scelte di finanziamento dell'impresa e la conseguente composizione della struttura finanziaria a supporto dei processi aziendali di crescita e sviluppo rappresentano con ogni probabilità l'ambito tematico su cui l'Opera golinelliana ha fornito le idee e gli apporti di analisi più copiosi, approfonditi e progressivi, conseguendo una rara combinazione tra una capacità d'analisi formale assai dettagliata e la stimolazione di tesi e proposte concettuali suggestive. Come evidenziato anche nel successivo paragrafo, la questione della definizione della struttura finanziaria dell'impresa e delle scelte finanziarie in seno ai piani e alle decisioni di orientamento dell'attività aziendale nel più lungo termine viene affrontata, nella complessiva costruzione golinelliana, sempre coniugando un'ottica propriamente interna – ossia relativa ai capisaldi dell'impresa come istituzione specifica e tipizzata del moderno capitalismo industriale di mercato – e una visione esterna, incentrata sul quadro socio-economico in cui s'inserisce l'agire d'impresa.

Peraltro, questa duplice ottica, con la sottesa dialettica, tra interno ed esterno, tra situazione attuale e possibilità prospettiche, fra interesse soggettivo e condizioni (vincoli, esigenze, pressioni) obiettive contestuali è, forse, l'elemento centrale di quella idea di strategia che – come più volte il Prof. Golinelli ha espresso nei Suoi scritti e nelle sue dichiarazioni pubbliche dentro e fuori la comunità accademica – risulta essere altrimenti molto vaga ed eccessivamente ricorrente tanto nella letteratura scientifica d'impresa quanto fra responsabili e operatori aziendali.

Focalizzando l'attenzione sul profilo più interno e istituzionale, non possono non essere sommariamente richiamate le principali costruzioni concettuali proposte negli scritti citati nel presente lavoro. Il riferimento è almeno:

1. alla verifica di compatibilità o fattibilità finanziaria quale impostazione concettuale tendente a esplicitare il contributo delle scelte di composizione del capitale finanziario dell'impresa alle possibilità di crescita e sviluppo dell'attività aziendale, per come rifles-

²⁹ Si veda il riferimento alla "via formalizzata" adottata da Ceccanti in JACCOD (2008), pag. 731.

³⁰ Per una sintesi cfr. COSTA, GUZZO (2011).

³¹ Oltre al lavoro indicato nella precedente nota, cfr., *ex multis*, RANCI (1995) e AA.VV. (1997).

³² Cfr. GOLINELLI (1980).

³³ Cfr. GOLINELLI (1970) e GOLINELLI (1979).

- se nell'incremento tendenziale del capitale investito netto;
2. alla leva finanziaria come strumento di regolazione del contributo della redditività tecnico-economica od operativa/industriale sul ritorno atteso sui mezzi propri, sia in sede di composizione del capitale di finanziamento d'impresa (la struttura finanziaria sostanzialmente invariante), sia soprattutto in caso di variazione dinamica del *debt/equity mix* in connessione a prefigurati percorsi evolutivi della complessiva attività aziendale;
 3. l'adeguata esplicitazione del grado di rischio sotteso all'impresa in esercizio ovvero al suo processo di sviluppo in corso di pianificazione e/o attuazione, in specie del rischio di non conoscenza (in ipotesi di adeguato trattamento del rischio aleatorio tramite adeguate politiche di prevenzione e/o di mitigazione/immunizzazione, con i relativi riflessi sui conti economici e sulle situazioni patrimoniali di periodo³⁴). Tale sforzo di comprensione contribuisce sia a una migliore lettura (in senso tanto verticale quanto orizzontale) della situazione patrimoniale aziendale³⁵, sia a una più corretta e consapevole concezione della creazione del valore.

Il prospetto che segue sintetizza le impostazioni appena richiamate in relazione ai principali scritti del Prof. Golinelli nei quali le stesse hanno trovato più compiuta esposizione.

Tab. 3: *Principali costruzioni concettuali e lavori su struttura finanziaria d'impresa e sua modificazione*

N.	Costruzione/modello	Contributi principali
1)	Verifica di compatibilità o fattibilità finanziaria	GOLINELLI (1986; 1988b; 1991; 1994a) GOLINELLI (1995b; 1996; 2003) GOLINELLI (2002) GOLINELLI (2008; 2011)
2)	Leva finanziaria in costanza della struttura finanziaria d'impresa e in caso di processi di sviluppo aziendale accompagnati da modificazione della struttura finanziaria d'impresa	GOLINELLI (1986; 1988b; 1991; 1994a) PANATI, GOLINELLI (1988 ⁱ ; 1991 ⁱⁱ ; 1994-1995 ⁱⁱⁱ) GOLINELLI (1989) GOLINELLI (1995b; 1996; 2003) GOLINELLI (2000b) GOLINELLI (2008; 2011)
3)	Creazione di valore alla luce di: (i) capitale allocato d'impresa, (ii) binomio rischio-rendimento, (iii) metriche di <i>performance</i> di tipo <i>risk-based</i> , (iv) margine di discrezionalità nei confronti dei finanziatori/investitori	GOLINELLI (1995b; 1996; 2003) GOLINELLI (2000b) GOLINELLI (2002) GOLINELLI (2008; 2011)

Molteplici sono le ulteriori riflessioni, financo in chiave epistemologica, che possono essere derivate dallo sviluppo dei modelli appena ricordati nella produzione scientifica in esame. Soltanto in via esemplificativa e non esaustiva, si può osservare:

1. in merito al costruito della leva finanziaria nell'azione di governo dell'impresa, la co-

³⁴ Cfr. PROIETTI (2008).

³⁵ Cfr. MIGLIETTA (2004), pag. 11 e segg.

- piosità e pregnanza delle implicazioni e suggestioni inerenti al comportamento dei massimi decisori aziendali rispetto a capacità d'investimento residua consentita dall'indebitamento finanziario netto già esistente, pressione della proprietà verso rendimenti superiori³⁶, attitudine dei creditori finanziari a monitorare la dinamica evolutiva aziendale e i suoi rischi sottesi;
2. l'attenzione del pensiero golinelliano a possibilità e limiti intrinseci a tutte le singole impostazioni testé rievocate e, conseguentemente, l'importanza della lettura e dell'utilizzazione integrata e combinata delle stesse³⁷;
 3. la lucidità della visione golinelliana circa la teoria e pratica del valore. Giova, al riguardo, sottolineare come il Prof. Golinelli:
 - a) abbia anzitutto dedicato un'attenzione moderata all'annosa *querelle* circa il dibattito sul primato del reddito (contabile o, meglio, economico) oppure del flusso di cassa nella misurazione dei risultati aziendali³⁸, essenzialmente postulando che tale questione fosse, appunto, prettamente tecnico-specialistica – in quanto legata all'individuazione della migliore o preferibile metrica – e dovesse essere oggetto soprattutto di impegno scientifico e concettuale nel quadro dell'allora nascente (in Italia) disciplina e anche raggruppamento accademico della Finanza Aziendale, piuttosto che occupare gli studi propriamente di teoria e pratica d'impresa e di *corporate governance* e *management*;
 - b) allo stesso modo, abbia formulato un orientamento di monito piuttosto critico e severo in ordine a problemi concettuali di fondo e a ricadute applicative deteriori che affliggono la creazione di valore economico, così chiarendo che un simile impianto teorico-concettuale supporta, ancora una volta, la ricerca di informazioni e l'attività di misurazione a base della presa di decisioni aziendali, ma non costituisce un paradigma risolutivo della complessità dei fondamentali *driver* tecnico-industriali (efficacia, efficienza, consonanza diadica e di contesto, adattamento e sostenibilità) alla base delle scelte strategiche d'impresa, potendo anzi promuovere indirizzi discutibili, come eccessivo *shorttermism*, una certa "contrattualizzazione" del rendimento atteso dal capitale a pieno rischio, carente attenzione alle *core competence*, ecc.

3.4. Il ruolo di intermediari e mercati finanziari nella competizione e integrazione fra capitalismi nazionali

Come anticipato, nella produzione scientifica del Maestro una visione esterna o contestuale rappresenta un imprescindibile complemento di quelle elaborazioni concettuali richiamate nel precedente paragrafo e tese a evidenziare come nel governo d'impresa – inteso quale ruolo, compito e prerogativa consustanziale all'attività e al divenire aziendali – ricadano la delineazione della struttura finanziaria d'impresa e la ricerca della sua appro-

³⁶ In proposito cfr. anche VAGNANI (2010).

³⁷ Si pensi, a mero titolo d'esempio, alla determinazione del quoziente d'indebitamento limite (che sottintende la determinazione del capitale allocato d'impresa e, dunque, una visione *risk-based*) come frontiera delle possibili variazioni dell'indebitamento finanziario netto nel quadro del piano di sviluppo aziendale: GOLINELLI (2008; 2011), capp. 8-9.

³⁸ Cfr. GOLINELLI (1995b; 1996; 2003), par. 1.2, punto b) e par. 3.3.

priata capitalizzazione anzitutto in funzione di prospettati percorsi evolutivi dell'istituto aziendale. Le stesse questioni, ossia la configurazione del capitale finanziario d'impresa e la sua modificazione nel tempo, assumono, in altri termini, corrispondente pregnanza con riguardo all'intreccio di rapporti intessuti dall'impresa con il suo ambiente, a sua volta interessato da tendenze irreversibili di fondo e da dinamismi innescati dall'intenzionalità dei molteplici attori e forze che lo popolano³⁹.

L'Opera golinelliana su economia e finanza, pertanto, è contraddistinta anche da un'attenta lettura e disamina del quadro dei mercati e delle altre istituzioni finanziarie che compongono l'industria finanziaria. Quest'ultima, integrata e condizionata da altre forze e attori – ulteriori operatori privati e di mercato (come agenzie di *rating*, società di *auditing*, ecc.), meccanismi e istituzioni pubbliche (come le normative speciali sulle attività bancarie, assicurative e di mercato finanziario mobiliare, le banche centrali e le autorità indipendenti di settore), nonché istituzioni a cavallo tra intervento pubblico e auto-regolazione privata (come le forme di coordinazione fra banche centrali o altre autorità di regolazione che hanno dato vita a principi tecnici di vigilanza prudenziale bancaria, assicurativa e/o a raccomandazioni per le società emittenti titoli sui mercati mobiliari) –, assume la configurazione di sistema finanziario, entità ambientale di primario riferimento per la moderna impresa capitalistica.

La qualificazione e comprensione di simile realtà contestuale e delle logiche che regolano i rapporti fra quella e la singola impresa industriale trova maturazione, nei lavori del Prof. Golinelli, attraverso due principali approcci di conoscenza:

1. da un lato, la disamina delle specificità dei diversi modelli o contesti capitalistici nazionali⁴⁰, nella consapevolezza che la neo-modernità reticolare prefigurata da una lunga e tuttora non ben definita transizione dal fordismo compiuto al post-fordismo – pur superando l'assetto del capitalismo organizzato, incentrato sulla *large corporation* più o meno protetta o sostenuta da un potere pubblico (nazionale) *sponsor/garante* e pur ridefinendo profondamente gli equilibri fra Stato (o politica) e mercato – non significa (necessariamente) assenza o ritiro dell'azione pubblica (nelle sue varie modalità e gradazioni) dalle questioni economico-produttive⁴¹. Pregnante, in tal senso, è la differenziazione dei circuiti finanziari nazionali in banco-centrici e mercato-centrici, ferma restando la progressiva attenuazione di rigidi demarcazioni fra i canali finanziari più diretti e quelli prettamente intermediati⁴²;
2. dall'altro lato, la rigorosa applicazione dell'ASV-VSA al quadro degli operatori finanziari professionali/istituzionali, volta a delineare con chiarezza la configurazione multi-livello del processo decisionale che contraddistingue il sistema finanziario, con la possibilità di dinamiche emergenti anche inattese o difficilmente prefigurabili (come dimostrano le bolle speculative delle imprese *Internet* agli inizi del nuovo Millennio o l'ultima recessione internazionale derivante dai mutui immobiliari *subprime* statunitensi del 2007-2008), per via del combinarsi di processi d'integrazione sovranazionale tanto delle spinte concorrenziali alimentate da globalizzazione dei mercati e progresso

(pure in ambito finanziario), quanto dei meccanismi (più o meno autoregolatori) di vigilanza prudenziale⁴³.

L'analisi della questione del finanziamento istituzionale dell'impresa e del suo divenire anche da una prospettiva, per così dire, esterna o contestuale consente, dunque, di meglio comprendere come le possibilità d'azione della singola organizzazione imprenditoriale risentano e al contempo impattino sul quadro degli strumenti di finanziamento e delle logiche impiegate dagli altri molteplici attori che formano o interagiscono con il sistema finanziario nel suo complesso.

3.5. Considerazioni di sintesi sul pensiero del Prof. Golinelli circa il ruolo della finanza nel moderno capitalismo industriale

La nostra rassegna di alcuni dei principali temi e messaggi qualificanti la produzione scientifica del Prof. Golinelli su economia e finanza d'impresa consente di porre in luce alcuni tratti distintivi – originali e innovativi, comunque forieri di riflessioni suggestive per studiosi e *practitioner* d'impresa – degli scritti esaminati. In un contesto in cui gli approcci scientifici contemporanei raccomandano sovente interdisciplinarietà e apertura mentale e la letteratura organizzativa e d'impresa sovente adotta approcci incentrati su categorie logico-interpretative e strumentazioni d'indagine lontane, quando non del tutto estranee, all'ambito propriamente economico, l'attività accademica e scientifica dello Studioso rappresenta un fulgido esempio di come sia possibile sviluppare un filone di ricerca in grado di combinare un ambito d'indagine genuinamente caratteristico della disciplina di riferimento, un approccio di studio quali-quantitativo al contempo aperto a suggestioni disciplinari limitrofe e rigoroso e capace di pervenire a costruzioni anche fortemente modellizzate sul piano analitico-formale e, non da ultimo, ipotesi e tesi di ricerca assai stimolanti, in grado di fornire indirizzi utili a operatori d'impresa e, insieme, prospettive critiche circa l'attività di governo dell'impresa e la co-evoluzione dell'istituto aziendale con il suo ambiente di riferimento.

Un approdo così significativo e pregnante non può che rappresentare un pungolo positivo e motivante per altri studiosi d'impresa e delle altre moderne organizzazioni complesse, al di là della loro giovinezza anagrafica e della posizione in termini di carriera scientifico-accademica.

4. Brevi ricordi e pensieri personali di un allievo

A valle del breve *excursus* sistematico sul pensiero del Prof. Golinelli in ordine a economia e finanza nel governo dell'impresa, si voglia consentire al sottoscritto di esporre qualche breve rimembranza o riflessione, di carattere più intimo e personale, sull'insegnamento del Prof. Golinelli.

Le occasioni trascorse in presenza e in compagnia del Prof. Golinelli discutendo, tra l'altro, della fondamentale dialettica tra la dimensione reale e quella finanziaria dell'impresa

³⁹ Sul comporsi di tendenze ambientali irreversibili e forze specifiche, cfr. CECCANTI (2009).

⁴⁰ Cfr. GOLINELLI (1994c).

⁴¹ Cfr. RULLANI, ROMANO (a cura di, 1998); cfr. anche GOLINELLI, DEZI (1997).

⁴² Cfr. GOLINELLI (1995b; 1996; 2003) e GOLINELLI (2000b) e GOLINELLI (2008; 2011).

⁴³ Cfr. GOLINELLI (2008; 2011) e anche GOLINELLI (2005b).

sono state un'esperienza – fortunatamente per lo scrivente, dispiegatasi in un prolungato arco temporale – incredibilmente stimolante, feconda e arricchente, che ha fortificato in chi scrive tanto le acquisizioni concettuali (relativamente) più consolidate degli studi sull'impresa, quanto l'interesse, l'attenzione e la disponibilità a una critica ragionata e consapevole di impostazioni divenute ampiamente condivise e verso la ricerca di avanzamenti e nuovi sviluppi teorico-concettuali e di pratica.

E questo tempo trascorso insieme, sovente anche con altri allievi, è stato un'occasione di crescita, non solo accademica, ma anche personale, alla quale sono così legato da tornarci con il pensiero veramente in tutti i momenti di particolare gioia o difficoltà che il lavoro e la vita mi riservano. Per utilizzare una metafora legata all'ambito marinaro, al quale il Prof. Golinelli tanto è appassionato, il tempo trascorso insieme rappresenta senz'altro un porto sicuro della mia esistenza, che fornisce ora un solido attracco e riparo, quando è il momento di fermarsi, ora un punto di partenza, quando è il momento di intraprendere un nuovo viaggio, di dirigersi verso nuove mete.

Di tutto questo, grazie, di cuore, caro Prof.

5. Rassegna sintetica dei contributi accolti nella presente sezione del volume

La conclusione del presente lavoro è dedicata a una sintetica presentazione dei contributi accolti nella presente sezione tematica del volume e pervenuti come manifestazione di affetto, stima, apprezzamento e gratitudine per il Prof. Golinelli, sotto il triplice profilo della Sua Persona, del Suo pensiero sull'economia e finanza d'impresa e sul Suo ruolo in ambito scientifico e accademico. Nello specifico, la presente sezione risulta composta di dieci diversi scritti, che sono più avanti brevemente presentati uno a uno; gli stessi, peraltro, possono essere raccolti in alcuni raggruppamenti che intendono suggerire una loro lettura più organizzata, coordinata e unitaria.

In particolare, è possibile ricondurre l'insieme dei lavori compresi nella sezione su economia e finanza d'impresa a cinque fondamentali ambiti concettuali di riferimento. Al di là dell'ultimo ambito tematico di seguito specificato, gli altri macro-temi delineano una sorta di *continuum* dalla dimensione reale (o tecnico-industriale) a quella prettamente finanziaria; l'ultimo ambito torna sulla dimensione reale, pur in una prospettiva peculiare.

Gli accennati ambiti concettuali sono i seguenti: 1) il ruolo dell'economia reale nei risultati d'impresa; 2) ricerca dell'innovazione e creazione di valore da parte dell'impresa; 3) il rapporto fra economia d'impresa e apporto di capitale di rischio da parte di investitori finanziari istituzionali; 4) finanziamento e struttura finanziaria dell'impresa; 5) operatori e ruolo del credito bancario. I lavori contenuti in questa sezione offrono una panoramica di tutti gli ambiti predetti, pur distribuendosi in modo diseguale tra i vari macro-temi; nondimeno, come si evince dal prospetto tabellare di seguito esposto, i contributi rassegnati paiono rappresentare in maniera bilanciata i due fondamentali versanti ideali (tra di loro interrelati) al centro di questa sezione, ossia la dimensione reale e quella propriamente finanziaria dell'agire d'impresa.

Tab. 4: Quadro sinottico dei lavori compresi nella presente sezione tematica

N.	Ambito concettuale	Aspetto prevalente (economia reale/ finanza)	Numero di lavori accolti	Autori
1)	Economia reale e risultati d'impresa	Economia reale	1	Renzi, Vagnani
2)	Innovazione e creazione di valore da parte dell'impresa	Economia reale	3	Renoldi Dezi, Cillo Passaro
3)	Rapporto fra economia d'impresa e investitori finanziari istituzionali diversi dagli operatori bancari	Economia reale e finanza	2	Gervasoni, Fusaro Dossena, Magno
4)	Finanziamento e struttura finanziaria d'impresa	Finanza	1	Tardivo
5)	Operatori e ruolo del credito bancario	Finanza	3	Formisano, Modena Leone, Porretta, Gallucci Miglietta

Nell'ambito del *focus* sull'economia reale d'impresa, vista nella sua operatività (pur in continuo divenire), il saggio di Antonio Renzi e Gianluca Vagnani propone un modello teorico per l'individuazione della variazione ottimale dei prezzi unitari di vendita (data l'elasticità della domanda attesa), finalizzata a massimizzare il giro d'affari, nel contempo tenendo conto della volatilità endogena dei ricavi stessi quale espressione dell'*intrinsic business risk*. Il lavoro, tra l'altro, impiega un impianto stocastico-probabilistico basato sul teorema del limite centrale e sulla funzione di tipo Beta quale *proxy* dei possibili scenari di risposta dei volumi alle variazioni dei prezzi unitari.

Ancora incentrato sull'impresa (non finanziaria) in quanto tale, ma stavolta rivolto alla dimensione prettamente finanziaria è il lavoro di Giuseppe Tardivo, dedicato alla *vexata quaestio* della struttura finanziaria ideale, ottimale o *target* qualche fattore incidente sulla creazione di valore da parte dell'impresa. La trattazione, ancorata alla consolidata teoria moderna (ormai divenuta teoria classica o convenzionale) della finanza d'impresa, si sofferma sugli approcci all'individuazione del *debt/equity mix ratio* e sui relativi costi.

A metà strada fra dimensione reale e finanziaria si pone una coppia di lavori riguardante il ruolo degli investitori istituzionali o professionali di tipo non bancario. In particolare, il lavoro empirico di Anna Gervasoni e Giovanni Fusaro s'incentra sul *private equity* quale modalità d'investimento nel capitale di rischio alternativo al finanziamento tipicamente bancario od obbligazionario e sulla sua idoneità alla valorizzazione delle specializzazioni produttive tipiche del panorama italiano (le "4A" – Abbigliamento-moda, Alimentare-vini, Arredo-casa e Automazione-meccanica – del *made in Italy*). Le evidenze raccolte sottolineano la capacità del *private equity* di supportare le sfide competitive e di miglioramento di produzioni tipiche italiane, pur in un contesto macro-economico interessato, specialmente nel recente passato, da forte incertezza e turbolenza.

Il contributo di Giovanna Dossena e Francesca Magno su investimenti a impatto sociale e capitale “paziente” s’inserisce, invece, in quel filone della cosiddetta “finanza etica” che ha richiamato significativa attenzione tanto da parte degli studiosi quanto da parte degli operatori finanziari, in un’ottica di superamento della tradizionale separazione (se non contrapposizione) tra filantropia e ricerca imprenditoriale del profitto. Da tale contributo, tra l’altro, si coglie l’interessante proposta di una capacità imprenditoriale, nel campo dell’economia reale, che deve essere messa a disposizione financo delle attività maggiormente tese a finalità sociali o collettive, mentre sul versante della comunità finanziaria resta prioritaria la promozione, dal lato dell’offerta di impieghi così come dal lato del risparmio disponibile, di una cultura finanziaria più incline a considerare il fattore sociale nel quadro degli elementi a base della fattibilità e opportunità delle scelte d’investimento.

Tre sono, poi, le trattazioni focalizzate sull’industria finanziaria, in specie creditizia/bancaria, e sul suo rapporto con l’impresa industriale. Il saggio di Vincenzo Formisano e Michele Modina riguarda direttamente la banca come impresa finanziaria e le sfide poste al *retail banking* dalla digitalizzazione. Il contributo esamina le principali tendenze in atto e le possibili implicazioni per l’operatore bancario al dettaglio, prefigurando possibili risposte tanto di gestione operativa quanto a livello strategico-competitivo nel settore creditizio.

Il testo di Paola Leone, Pasqualina Porretta e Carmen Gallucci, diversamente, indaga la sostenibilità del credito cooperativo alla luce della recente riforma delle banche popolari e cooperative e dell’evoluzione della vigilanza prudenziale. L’analisi riportata sottolinea come i processi di selezione e ristrutturazione del credito cooperativo offrano talune opportunità che possono essere colte dai gruppi bancari più avveduti e adattivi.

Il lavoro di Angelo Miglietta discute il nesso fra *governance* e risultati delle maggiori banche italiane negli ultimi anni. Anche ricorrendo a una prospettiva storica di più ampio respiro, la trattazione attesta – non senza una desolata rassegnazione – un persistente, se non cronico, *deficit* di competitività del sistema bancario nostrano; rispetto a tale criticità, interventi basati su Stato e burocrazia pubblica, in luogo di più mercato e meritocrazia, sono ritenuti inefficaci, se non peggiorativi, come già verificatosi nel più remoto passato, ai tempi dell’intervento pubblico diretto nel settore del credito bancario.

Un ultimo gruppo di lavori, come anticipato, s’intrattiene sul nesso tra ricerca, innovazione e sviluppo (anche) a livello d’impresa e creazione di valore da parte dell’impresa. La problematica, assai ampia, viene invero affrontata essenzialmente sotto il punto di vista reale, ossia delle modalità e logiche strategiche e organizzative implementabili dalle imprese orientate all’innovazione quale leva competitiva.

In tal senso, il *paper* di Angelo Renoldi – il più orientato alla dimensione finanziaria della misurazione del valore – ricostruisce e sintetizza l’ampio dibattito dottrinale sul contributo dell’innovazione al valore economico del capitale d’impresa. Inquadrata l’innovazione come *driver* della creazione di valore eccedente il costo del capitale, l’analisi si orienta su percorsi di collaborazione competitiva che possono essere intrapresi nella ricerca e sviluppo di innovazioni, grazie all’odierno quadro di tecnologie e di rapporti interorganizzativi.

Il testo di Luca Dezi e Valentina Cillo – invero attinente pure alla sezione su approccio sistemico e importanza dei rapporti interorganizzativi – riguarda la gravidanza delle reti di conoscenza quale modalità di collaborazione per lo sviluppo di innovazioni, in armonia

alla logica dell’*open innovation*. Il contributo è presentato in questa sezione per il forte legame con le tesi anticipate già nella monografia del Prof. Golinelli con lo stesso Luca Dezi nell’ormai lontano 1997.

Il lavoro di Pierluigi Passaro, anch’esso non strettamente incentrato sulle scelte finanziarie d’impresa, tratta la ricerca scientifica e tecnologica nelle imprese industriali. Tra le questioni discusse, meritano segnalazione in questa sede soprattutto il nesso fra investimento in ricerca e dimensione aziendale (dove le questioni del gigantismo e della concentrazione industriali) e il fatto che gli sforzi innovativi si indirizzino sovente verso la ricerca applicata e con ragionevoli *chance* di impiego nella produzione industriale, un orientamento che può essere reputato sostenibile laddove sussistano determinate condizioni a livello del più ampio ecosistema innovativo.

Come si può cogliere dalla sintetica rassegna dei singoli lavori appena riportata, questa sezione del volume contempla una certa varietà di argomenti, approcci metodologici d’indagine, modalità espositive e linee di pensiero. Tale varietà, tuttavia, lungi dallo scadere in una disordinata pletora di elaborazioni e di tesi, è chiaramente riconducibile – come anticipato e palesato dalla clusterizzazione precedentemente proposta – ad alcuni profili chiave della complessiva tematica dell’economia reale e della finanza d’impresa e delle loro interrelazioni.

Si può, fra l’altro, osservare che i vari contributi non necessariamente richiamano o si ricollegano in modo organico e diretto a capisaldi e orientamenti promananti dalla produzione scientifica del Prof. Golinelli sul tema focalizzato in questa sezione del volume, spaziando invero su posizioni e linee concettuali differenti e persino distanti rispetto a quelle insite nel patrimonio di conoscenza offerto dal Maestro. Tale evidenza non significa che i saggi esaminati e rassegnati non rappresentino valide disamine e proposte in materia di economia e finanza d’impresa, né che le direttrici del pensiero del Prof. Golinelli sullo stesso tema siano oggi superate, obsolete o prive di capacità diagnostica ed esplicativa residua.

Tutt’altro: quanto appena osservato, piuttosto, esprime anzitutto il pluralismo di sensibilità e posizioni che emerge dai contributi in materia di nesso fra economia e finanza d’impresa che sono stati realizzati da tanti allievi, amici e conoscitori della Persona e dell’insegnamento del Prof. Golinelli in ambito accademico. La stessa eterogeneità riflette, peraltro, la grande libertà di pensiero che il Maestro ha sempre consentito, quando non incoraggiato, financo nei suoi più stretti collaboratori, con ciò forse segnando una demarcazione significativa rispetto a eccessive pretese dogmatiche o ideologiche riscontrabili in altre realtà e comunità accademiche, alla perenne ricerca di una scuola di pensiero che, il più delle volte, non ha retto alla prova del tempo, perché priva di fondamenta realmente consolidate e condivise dalla cerchia di studiosi.

La richiamata libertà di pensiero accordata, con generosità e levità, dal Maestro a collaboratori e colleghi universitari non deve, pertanto, essere confusa con un esagerato eclettismo o con la carenza di una propria impronta concettuale/dottrinale. Una simile tolleranza verso il pensiero eterodosso o persino discorde – oltre a essere indicativa di grande apertura mentale e di genuina curiosità verso l’altrui elaborazione di idee – è, anzi, tanto più apprezzabile e di valore in quanto coerente con e parallela alla chiara e forte caratterizzazione dei messaggi insiti nelle opere del Prof. Golinelli, a partire proprio dalla questione della dialettica tra economia e finanza dell’impresa.

Il bilanciamento fra il grande insegnamento di inclusività e di disponibilità al confronto delle idee, da una parte, e la pregnante attualità degli interrogativi posti – prima e più ancora delle risposte o soluzioni fornite – dai lavori del Maestro sul rapporto fra economia e finanza d'impresa induce chi scrive a formulare un invito a futuri sviluppi e contributi di ricerca, accanto alla rassegna dei lavori inclusi in questa sezione del presente volume. Anche alla luce dell'importanza di un'identità culturale condivisa fra studiosi e dello sviluppo cumulativo di paradigmi concettuali robusti e vitali (laddove invece i momenti di discontinuità e sostituzione sono tipici del superamento di impostazioni ormai ritenute, almeno per un certo periodo di tempo, obsolete, logore o esauste), è auspicabile che coloro i quali maggiormente hanno conosciuto e frequentato il fecondo pensiero del Prof. Golinelli anzitutto con riguardo alla tematica affrontata in questa sezione del volume possano dedicare parte del loro tempo e dei loro sforzi in futuro a coltivare e ravvivare – con gli avanzamenti, gli affinamenti e/o le integrazioni del caso – convinzioni, idee e spunti discussi e sostenuti o anche solo prefigurati o suggeriti dal Maestro.

Ciò, lungi dall'esaurirsi in un dovuto e lodevole atto di gratitudine da parte dei tanti studiosi accademici italiani di scienze aziendali e manageriali (e non solo) che hanno avuto la fortuna di sperimentare la benevola e benefica attenzione del Prof. Golinelli, potrà anche e soprattutto essere un apporto al consolidamento ovvero rafforzamento (o ritrovamento?) della matrice culturale e scientifica qualificante un'importante rappresentanza della comunità aziendalista accademica italiana.

Bibliografia

- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (1992; 2003), "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", in *Sinergie*, n. 29, pagg. 137 e segg., ripubblicato in *Sinergie*, vol. 21, n. 61-62, pagg. 213-225.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (1993), "Tratti del divenire dei distretti industriali", in Baccarani C., Golinelli G.M. (1993, a cura di), *Testimonianze sull'impresa distrettuale e sull'evoluzione delle aree a specializzazione produttiva*, Quaderni dell'Istituto Guglielmo Tagliacarne, n. 8, pagg. 15-46.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M., RULLANI E. (2013, a cura di), *Le BCC banche di territorio: il mutualismo per la costruzione del futuro*, Rapporto di ricerca del CUEIM per Centro studi don Luigi Cerutti, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (1965; 1967a), *Il PERT: una nuova tecnica di pianificazione e controllo dei programmi di lavoro*, Collana CRESME (Centro ricerche economiche e sociali del mercato dell'edilizia), Giuffrè, Milano.
- GOLINELLI G.M. (1967b), "L'analisi dei flussi di servizi per una misura del grado di elasticità dei costi d'impresa", in *Rivista di politica economica*, n. 1, pag. 20 e segg.
- GOLINELLI G.M. (1968), *Le finanziarie regionali nell'esperienza italiana. Problemi e prospettive*, Nemi, Roma.
- GOLINELLI G.M. (1970), *Le finanziarie regionali nell'esperienza italiana. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano.
- GOLINELLI G.M. (1974a), *L'impresa minore tra forme artigiane ed istituzioni manageriali. Prime considerazioni*, Stampato in proprio (Sip), Roma.
- GOLINELLI G.M. (1974b), *L'impresa minore tra forme artigiane ed istituzioni manageriali. Verso la formulazione di un modello di comportamento*, Giuffrè, Milano.
- GOLINELLI G.M. (1979), "Le finanziarie regionali: evoluzione, ruolo, possibilità e criteri di intervento", in *Diritto-economia. Rivista di diritto dell'economia e di informazione economica*, n. 1, pagg. 39-106.
- GOLINELLI G.M. (1980), *Vita, crisi e ristrutturazione di un gruppo industriale pubblico. La vicenda dell'EGAM* (Ente autonomo di gestione per le aziende minerarie e metallurgiche), Giuffrè, Milano.
- GOLINELLI G.M. (1985a), "Lo sviluppo dell'impresa minore: condizionamenti di carattere finanziario e linee di intervento per il loro superamento", in AA.VV., *Studi in onore di Francesco Parrillo*, Giuffrè, Milano.
- GOLINELLI G.M. (1985b), "Lo sviluppo dell'impresa minore: i condizionamenti di carattere finanziario", in *Sinergie*, n. 7, pagg. 11-13.
- GOLINELLI G.M. (1986), *Struttura e governo dell'impresa. Verso la formulazione di un modello quantitativo per l'analisi dei processi di sviluppo. Dispense ad uso degli studenti per l'a. a. 1985-1986*, Kappa, Roma.
- GOLINELLI G.M. (1988a), "Impatto ambientale, responsabilità sociale, strategie d'impresa, im-

- plicazioni di carattere finanziario”, in AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Edizioni Boccioni Comunicazione, Milano, pagg. 757-763.
- GOLINELLI G.M. (1988b; 1991; 1994a), *Struttura e governo dell'impresa. Verso la formulazione di un modello quantitativo per l'analisi dei processi di sviluppo*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (1989), “La leva finanziaria nell'ambito dell'azione di governo dell'impresa”, in *Finanza Imprese Mercati*, n. 2, pagg. 207-227.
- GOLINELLI G.M. (1994b), “Make or buy? Il valore aggiunto del modello ABC-ABM”, in *Esperienze d'impresa*, vol. 2, n. 1, pagg. 5-21.
- GOLINELLI G.M. (1994c), “Il confronto tra capitalismi nazionali: la specificità italiana”, in *Finanza Marketing e Produzione*, suppl. al n. 4, pagg. 387-397 e in *Sinergie*, Quaderno n. 10.
- GOLINELLI G.M. (1995a), “Le determinanti economiche dei gruppi industriali”, in *Esperienze d'impresa*, vol. 3, n. 2, pagg. 5-19.
- GOLINELLI G.M. (1995b), “Economia e finanza nel governo dell'impresa”, in *Rassegna economica*, vol. 59, n. 4, pagg. 733-762.
- GOLINELLI G.M. (1996), “Economia e finanza nel governo dell'impresa”, in *Sinergie*, vol. 14, n. 39, pagg. 25-50, ripubblicato in *Sinergie*, vol. 21, n. 61-62, pagg. 227-253.
- GOLINELLI G.M. (2000a; 2005a; 2012; 2016), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2000b), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2005b), “Il ruolo dei mercati finanziari e delle agenzie di rating nella valutazione del profilo di rischio delle imprese”, in *Sinergie*, Rapporto di ricerca n. 21, pagg. 101-125.
- GOLINELLI G. M., GATTI C. (2005; 2007), “Il pensiero di Roberto Fazzi e l'approccio sistemico al governo dell'impresa: spunti di riflessione tra debito culturale, avanzamento dottrinale e spirito del tempo”, in *Sinergie*, vol. 67, 2005, pagg. 207-255, ripubblicato in *Sinergie*, vol. 72, 2007, pagg. 3-52.
- GOLINELLI G.M. (2008; 2011), *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, vol. 2, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., DEZI L. (1997), *Reti finanza progetti*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., TARDIVO G., ZANENGA P., BRIMSON J. (1994), “L'activity based management: una sintesi interpretativa”, in *Sinergie*, vol. 12, n. 34, pagg. 155-214.
- PANATI G., GOLINELLI G.M. (1988^I; 1991^{II}; 1994-1995^{III}), *Tecnica economica industriale e commerciale. Imprese, strategie e management*, La Nuova Italia Scientifica, Roma (dal 1998 ristampato da Carocci, Roma).

Ulteriore bibliografia citata

- ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE (AIDEA, 2014), *Golden Age. I pilastri dell'economia aziendale*, <http://www.accademiaaidea.it/wpaidea/wp-content/uploads/2014/06/Golden-Age-giugno-2014.pdf>.
- AMADUZZI A. (1957), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- ANTHONY R. N. (1956), *Management Accounting*, Irwin, Homewood, Illinois (trad. it., *Contabilità per la direzione*, Etas Libri, Milano, 1966).
- ANTHONY R. N. (1965), *Planning & Control System*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts (trad.it., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Etas Libri, Milano, 1967).
- AUTORI VARI (AA.VV., 1997), “L'intervento pubblico nel governo dell'impresa: l'esperienza italiana”, numero speciale congiunto delle riviste *Finanza Marketing e Produzione* e *Sinergie* (con prefazione di Golinelli G.M. e Guatri L.), Egea, Milano.
- BIANCHI T. (1977), *I fidi bancari*, Utet, Torino.
- CANZIANI A. (2013), “Accounting and “Economia Aziendale” in Italy, 1911 Afterward”, in Biondi Y., Zambon S. (eds., 2013), *Accounting and Business Economics: Insights from National Traditions*, Routledge, New York, pagg. 69-101.
- CAPRARA U. (1954), *La Banca, Principii di economia delle aziende di credito*, Giuffrè, Milano.
- CARAMIELLO C. (1965), *L'indagine prospettiva nel campo aziendale*, Cursi, Pisa.
- CASSANDRO P.E. (1980), *La formazione e determinazione dei costi nelle imprese industriali*, Caccucci, Bari.
- CECCANTI G. (1967), *Gli investimenti delle aziende industriali: tendenze, politiche, piani*, Coppini, Firenze.
- CECCANTI G. (2009), “Caritatis in veritate. Riflessioni di un tecnico”, in *ImpresaProgetto. Rivista on line del DITEA*, n. 2, pagg. 1-20.
- CODA V. (1968a), *I costi di produzione*, Giuffrè, Milano.
- CODA V. (1968b), “Sull'attività di direzione”, in *Rivista Internazionale di Scienze economiche e commerciali*, n. 1.
- CODA V. (1970), *I costi standard nella programmazione e nel controllo della gestione*, Giuffrè, Milano.
- CODA V., BRUNETTI G., BERGAMIN BARBATO M. (1974), *Indici di bilancio e flussi finanziari*, Etas Libri, Milano.
- CONFALONIERI A. (1960), *Il credito industriale*, Giuffrè, Milano.
- CORSANI G. (1930), *Le determinanti di convenienza economica nelle imprese mercantili e manifatturiere. Il fondamento economico della gestione*, Tipografia Sordomuti, Firenze.
- CORSANI G. (1939), *La gestione delle imprese mercantili e industriali: gli elementi economico-tecnici delle determinazioni di convenienza*, Cedam, Padova.
- COSTA M., GUZZO G. (2011), *L'impresa pubblica in Italia: una “storia” economico-aziendale e dottrinale*, paper presentato al XI Convegno Nazionale della Società Italiana di Storia della Ra-

- gioneria, Roma, 2-3 dicembre 2011.
- DE MINICO L. (1935), *Elasticità e relazioni dinamiche dei costi nelle imprese industriali*, Rondinella, Napoli.
- DELL'AMORE G. (1951 e 1969), *Economia delle aziende di credito*, Giuffrè, Milano.
- DEZZANI F. (1971), *Rischi e politiche d'impresa: contenuto e relazioni*, Giuffrè, Milano.
- DRINGOLI A. (1995), *Struttura e sviluppo dell'impresa industriale*, McGraw Hill, Milano.
- FAZZI R. (1957), *Il contributo della teoria delle funzioni e dei rischi allo studio dei comportamenti imprenditoriali*, Cursi, Pisa.
- FAZZI R. (1958), *La produzione di massa: aspetti economico-tecnici*, Coppini, Firenze.
- FERRERO G., (1966), *La valutazione economica del capitale d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- FERRERO G., DEZZANI F. (1979), *Manuale delle analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano.
- FISHER I. (1906), *The Nature of Capital and Income*, Macmillan, New York.
- FISHER I. (1930), *The Theory of Interest*, Macmillan, New York.
- GIANNESSI E. (1955a), *L'equazione del fabbisogno di finanziamento e le possibili vie della sua soluzione*, Pisa, Cursi.
- GIANNESSI E. (1955b), *Il "kreislauf" tra costi e prezzi come elemento determinante delle condizioni di equilibrio del sistema d'azienda*, Cursi, Pisa.
- GUATRI L. (1951), *I rendimenti*, Giuffrè, Milano.
- GUATRI L. (1955), *Il costo di produzione*, Giuffrè, Milano.
- GUATRI L. (1970), *Le politiche finanziarie*, Giuffrè, Milano.
- JACCOD P. (2008), "Modelli di management e ricerche sulle imprese: due strade che divergono", in Cherubini S. (a cura di), *Scritti in onore di Giorgio Eminente*, FrancoAngeli, Milano, pagg. 730-744.
- MATTESICH R. (2013), "Accounting Theories of the First Half of the Twentieth Century: The Genesis of an Academic Discipline", in Biondi Y., Zambon S. (eds., 2013), *Accounting and Business Economics: Insights from National Traditions*, Routledge, New York, pagg. 3-38.
- PROIETTI (2008), *Il rischio nel governo delle organizzazioni imprenditoriali tra calcolo e arte: principi e tecniche per l'analisi e il trattamento dei rischi*, Aracne, Roma.
- RANCI P. (1995), "Il declino delle partecipazioni statali", in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, vol. 103, n. 3, pagg. 661-676.
- RENZI A., VAGNANI G. (2016), *Fabbisogno finanziario, equilibrio e redditività*, Giappichelli, Torino.
- RULLANI E., ROMANO L. (a cura di, 1998), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etaslibri, Milano.
- SARACENO P. (1949), *La banca di credito ordinario*, Vita e Pensiero, Milano.
- SIBONI B. (2005), *Introduzione allo studio di storia della ragioneria attraverso il pensiero e le opere dei suoi maestri*, FrancoAngeli, Milano.

- SPRANZI A. (1964), *Introduzione allo studio della variabilità dei costi di produzione*, Giuffrè, Milano.
- VAGNANI G. (2010), *Proprietà e sistema impresa*, Wolters Kluwer Cedam, Padova.
- ZAPPA G. (1955-1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

I PROCESSI COLLABORATIVI DI SVILUPPO DELL'INNOVAZIONE NELL'ERA DELL'INTELLECTUAL CAPITAL E DELL'AMBIDEXTERITY: IL RUOLO DELLE RETI DI CONOSCENZA

Luca Dezi¹ - Valentina Cillo²

SOMMARIO: 1. Il ruolo della conoscenza per la competitività delle imprese. – 2. Meccanismi collaborativi associati all'acquisizione di tecnologia e conoscenza. – 3. Il ruolo del capitale intellettuale e della gestione della conoscenza nell'ambito dei processi di trasferimento tecnologico. – 4. Riflessioni conclusive. – Bibliografia.

1. Il ruolo della conoscenza per la competitività delle imprese

Il continuo sviluppo tecnologico guidato dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione sta progressivamente stimolando cambiamenti *disruptive* ed altamente pervasivi, sia dal punto di vista sociale che economico (Del Giudice, 2016; Santoro et al., 2017; Alberti-Alhtaybat et al., 2019).

Le conseguenze scatenate dall'emersione, nei mercati globali, di una vera e propria *Knowledge Economy* hanno progressivamente favorito un intenso processo di trasformazione nella struttura delle organizzazioni, verso una maggiore liquidità, e degli stili di lavoro, verso una crescente flessibilità, sollecitando un aggiornamento costante delle conoscenze sulle scelte strategiche più funzionali alla crescita e allo sviluppo dell'impresa (Teece, 2016; Papa et al., 2018).

Sebbene già a partire dagli anni '70 la letteratura manageriale abbia manifestato il suo interesse al ruolo della flessibilità, organizzativa e gestionale, nell'adattamento ai continui cambiamenti ambientali, è solo a partire dagli anni '90, con la definitiva transizione ad un'economia della conoscenza che si assiste a un aumento senza precedenti di studi e ricerche incentrati su intangibili, invisibili ed immateriali d'impresa quali fattori di origine del vantaggio competitivo (Teece, 1998).

È però negli ultimi dieci anni, stante il fortissimo sviluppo delle tecnologie *mobile*, dei *social media* e dei *social network*, che *innovation management* e *technological forecasting* hanno iniziato ad interessare gli studiosi di economia d'impresa (Scuotto et al., 2017). Gli studi e ricerche in tale campo hanno cercato di cogliere gli effetti di una sempre più veloce gestione, condivisione, circolazione e trasferimento di conoscenza sui sistemi locali d'impresa ma naturalmente anche e soprattutto sulla globalizzazione (Roberts, 2009). L'imprenditore si trasforma, dunque, negli ultimi anni, in un *knowledge maker*, un artigiano della conoscenza: i sensori tecnologici e le attività di *intelligence* dell'impresa sul mercato

fanno confluire ai sistemi informativi moli senza precedenti di *big data*. Le funzioni di una rinnovata catena del valore li processano e li rileggono in modo da restituire *informazioni* sistemiche e vitali in grado di orientare il management verso la ridefinizione del valore, delle strategie d'impresa, verso un processo di reingegnerizzazione che sembra rileggere in chiave moderna un *rethinking* "alla Peter Senge" (1990), in ottica sempre più globale e cross-culturale.

Il valore reale di un'impresa non è costituito unicamente dalla somma delle sue proprietà tangibili, ma anche dall'insieme di attività "intangibili", difficilmente misurabili, che la "realtà impresa" racchiude all'interno del proprio corpo (Golinelli e Gatti, 2008). Tutti questi fenomeni hanno in definitiva consolidato l'orientamento di un ampio gruppo di *international scholars* del settore management verso l'esigenza di comprendere più a fondo, analizzare e valutare, laddove possibile, il contributo del knowledge management e dell'intellectual capital alla creazione di un vantaggio competitivo sostenibile (Chaharbaghi e Lynch, 1999; Barney e Clark, 2007; Bogner e Bansal, 2007).

In un simile scenario, la conoscenza viene riconosciuta come un *asset* irrinunciabile della vita dell'impresa post-moderna, con un impatto più pervasivo e penetrante nelle attività e nelle funzioni rispetto a quanto espresso da omologhi *asset* descritti dai paradigmi classici della *weltanschauung* fordista. Il rapido sviluppo delle tecnologie e il continuo cambiamento dei *business model* nei mercati, combinato con algoritmi commerciali e di distribuzione fisica che consentono, da una parte, al consumatore di desiderare, ordinare e ricevere un prodotto in poche ore ed al miglior prezzo possibile, dall'altra, alle imprese, di profilare esattamente i propri segmenti target ma anche di co-inventare nuovi prodotti e servizi attraverso *user generated content*, dove il *consumer* classico diventa *prosumer*, mostrano un nuovo spaccato di riflessione e di dibattito scientifico che spinge a riflettere sul valore e sulla consistenza di nuove forme *open* di generazione dell'innovazione, fondate, come si vedrà più avanti nella trattazione, su processi congiunti di ricerca (*exploration*) e di sfruttamento (*exploitation*) dell'innovazione stessa (Bogers e West, 2012; Fernandes e Remelhe, 2016; Sembada, 2018).

Tali riflessioni trovano riscontro concreto non solo nella letteratura manageriale, ma anche nelle analisi elaborate annualmente dall'Ocse (2019) sulla competitività delle imprese. L'Italia continua a registrare una crescita media della produttività del lavoro modesta. Ciò dipende essenzialmente da un livello molto basso di investimenti in capitale finanziario ed umano, accompagnati da investimenti minimi in *intangible asset*, determinando una conseguente crescita negativa della produttività totale dei fattori (TFP), una *proxy* standard del progresso tecnologico che rappresenta l'efficienza nell'utilizzo degli input fattoriali nel processo produttivo. In particolare, l'Italia, concentra i propri investimenti in asset materiali, come macchinari, apparecchiature e costruzioni, e solo una piccola frazione in R&S e altri prodotti di proprietà intellettuale, così come altre forme di capitale intangibile.

Il cambiamento descritto, unitamente alla chiara difficoltà delle imprese di coltivare internamente le capacità e le competenze chiave per soddisfare le esigenze di un cambiamento tecnologico costante, ha portato a riflettere, in un'ottica rinnovata, sull'opportunità delle imprese di partecipare ad architetture collaborative in cui *co-working*, flessibilità, open innovation, knowledge sharing realizzano un nuovo modello di valore (Chesbrough e Appleyard, 2007; Santoro, Ferraris e Winteler, 2019).

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di studi aziendali e quantitativi - Università degli Studi di Napoli "Parthenope"; e-mail: luca.dezi@uniparthenope.it

² Research fellow, Dipartimento di Management - Università Politecnica delle Marche; e-mail: v.cillo@univpm.it

In questo contesto, la sopravvivenza e la competitività delle imprese appare oggi dipendere, sempre più, dalla capacità di concepire il management attraverso dinamiche sistemiche e relazionali, in cui gli stessi fini strategici diventano il frutto di un continuo processo di negoziazione che si sviluppa in due principali direzioni: all'interno dell'organizzazione, fra i suoi membri, e all'esterno con l'ambiente. Ciò significa che l'efficacia della relazione (consonanza) e dell'interazione (risonanza) con l'ambiente interno ed esterno rappresenta la discriminante di equilibrio stesso dell'intera struttura.

2. Meccanismi collaborativi associati all'acquisizione di tecnologia e conoscenza

Lo scenario descritto nel paragrafo precedente ha introdotto la necessità per l'impresa, oggi, di sviluppare percorsi di competitività che sempre più appaiono dipendere dall'efficacia con cui possa accedere e utilizzare fonti di conoscenze tecnologiche e capacità oltre i suoi confini interni. Le imprese devono confrontarsi sempre più con il problema di come gestire le relazioni esterne, quale conoscenza esternalizzare e quale, invece, generare internamente (Brunswick e Vanhaverbeke, 2015; Segarra-Ciprés e Bou-Llusar, 2018).

Partnership, accordi, reti sono progressivamente diventati i *tool* attuativi di progetti di espansione delle collaborazioni tecnologiche esterne che le imprese decidono di attuare, nell'ambito della definizione delle proprie strategie di crescita (Calof, Meissner e Razheva, 2018). Negli ultimi anni la ricerca scientifica ha traslato l'attenzione dei propri studi da modelli di invenzione individuali ed atomistici all'apprendimento in rete, contribuendo così al tramonto progressivo del concetto di innovazione orientata al mercato, a favore di nuovi campi di indagine, come l'interazione tra pratiche di mercato e non di mercato (Caseiro e Coelho, 2018).

È necessario, però, a questo punto della trattazione, un breve richiamo alla *review* letteraria su tali *stream* di ricerca, che aiuti a comprendere l'evoluzione avvenuta negli studi di economia d'impresa sul ruolo della conoscenza nelle reti e nelle forme collaborative d'impresa. Gli anni '80 del secolo scorso, in particolare, hanno visto emergere la convinzione che l'innovazione sia strettamente legata alla condivisione delle conoscenze nelle architetture a rete. Piore e Sabel (1984) descrivono la pratica artigianale e la condivisione delle conoscenze tra le piccole imprese come alternativa alla produzione di massa. Su tale scia, ulteriori studi pionieristici sulla condivisione della conoscenza tra le reti di imprese hanno riguardato lo sviluppo della ghisa del XIX secolo in una regione del Regno Unito, i piccoli mulini nell'industria siderurgica americana e gli effetti di ricaduta sulle imprese vicine. Successivamente, Powell (1990) ha generalizzato il concetto di rete elaborando un modello organizzativo alternativo analizzandone l'efficacia nei settori ad alta intensità tecnologica (Powell et al., 1996; Owen-Smith e Powell, 2004): un approccio che di fatto trasla l'attenzione dal singolo attore (individuo o organizzazione) verso la *relationship* come unità fondamentale di analisi.

Ceteris paribus, come anche segnalato da Saxenian (1994), la cultura dell'interdipendenza e del *networking* tra individui contribuisce a performance innovative superiori: lo studio comparato tra la Silicon Valley e la Route 128 di Boston, supporta l'inequivocabilità

del ruolo dell'interazione tra individui nel facilitare la trasmissione della conoscenza tra agenti, aziende e persino industrie.

A partire da questi contributi internazionali, anche nella letteratura italiana, il dibattito sulla gestione delle reti e delle collaborazioni si arricchisce di studi e riflessioni e fornisce un quadro più esaustivo sulle relazioni interne tra le imprese (Lorenzoni, 1987) e sulle strategie e gli strumenti manageriali idonei a gestire efficacemente la "capacità di apertura" dell'impresa, ossia "la potenzialità che il sistema ha, in ragione di una dotazione strutturale, di potersi rapportare con l'esterno" (Golinelli e Gatti, 2001).

La capacità dell'imprenditore o del top manager, più in generale dell'"organo di governo", di influire sul grado di apertura del sistema d'impresa nei confronti dell'ambiente esterno, trasversalmente ad ogni tipologia di processo, ha assunto un ruolo strategico per la competitività delle imprese.

Sostenere la capacità innovativa dell'impresa come solo fenomeno "indigeno" ed "autotono" è diventato, col tempo, poco premiante, sia dal punto di vista della sostenibilità economica del processo stesso, che da quello della creatività necessaria a competere su mercati globali. L'innovazione, nelle sue declinazioni più recenti come l'*imovation*, sintesi di *imitation* ed *innovation*, infatti, è diventata sempre più complessa e costosa rendendo difficile per le imprese sviluppare autonomamente processi, prodotti, servizi (Hagedoorn e Duyster, 2002).

Una questione fondamentale che emerge sempre più spesso e che incide sulle modalità organizzative dell'azienda è in quale misura l'innovazione dovrebbe essere guidata a livello centrale o da unità aziendali decentrate. Due diverse esigenze appaiono influenzare questa decisione organizzativa:

- a) La capacità di garantire l'efficienza organizzativa, attraverso la riduzione dei costi e l'attivazione di economie di scala, così come avviene con la creazione di laboratori di ricerca specializzati o l'assunzione di professionisti esperti (Malone, 2004). Questa strategia è particolarmente riscontrabile nei settori *biotech* e *pharma*, dove le scoperte della ricerca applicata sono spesso direttamente connesse allo sviluppo tecnologico. Di contro, i laboratori a livello aziendale sono meno importanti nei settori basati su prodotti e sistemi di produzione complessi – come nel caso dell'avionica e nell'*automotive* – in cui i benefici sono più indiretti (ad esempio l'uso di tecnologie di simulazione) (Tidd, Bessant e Pavitt, 2005);
- b) La Capacità di garantire l'efficacia e il migliore sfruttamento delle opportunità di mercato. Questo comporta spesso la decentralizzazione dei *working team* destinati all'innovazione nonché l'adozione di un assetto snello (*lean configuration*) dell'organizzazione centrale (Boutellier, Gassman e Von Zedtwitz, 2013). La vicinanza, ad esempio, al mercato e ai clienti in genere consente alle parti decentralizzate dell'impresa di individuare meglio e in anticipo le opportunità dei mercati emergenti e di sfruttarle più a fondo.

La letteratura manageriale offre, in ogni caso, numerosi esempi. In Procter and Gamble (P&G) le innovazioni sono generalmente gestite sia a livello centrale che al di fuori della specifica Global Business Unit (GBU). Proprio l'alto grado di autonomia nella gestione dell'innovazione ha permesso all'azienda di espandere la propria presenza anche nel grande mercato cinese, superando le specificità culturali ed economiche del contesto (Dodgson,

Gann e Salter, 2006). Il caso Procter & Gamble (P & G) ha segnato un cambiamento culturale dalla sindrome del “not invented here” alla filosofia dell’“orgogliosamente inventato altrove”. Filosofia rintracciabile in particolare nel programma di ricerca e sviluppo “P & G Connect & Develop” (C&D). Tra le iniziative di maggior successo avviati dall’azienda nell’ambito del programma P & G Connect & Develop (C&D), particolare interesse ha destato il progetto Pringle Prints. Il progetto, avviato nel 2004, ha permesso all’azienda di lanciare sul mercato una nuova linea di patatine Pringles con immagini, domande e battute stampate su ogni patatina. Grazie alla collaborazione con altri *partner* industriali e il coinvolgimento di diverse unità interne, il nuovo prodotto è stato ideato e commercializzato in poco meno di un anno e senza che l’azienda dovesse assumersi totalmente il rischio aziendale (Chesbrough, 2017).

Un altro esempio recente di *collaborative innovation* è lo sviluppo di Apple iPod. L’idea è stata sviluppata dall’imprenditore esterno Tony Fadell. Apple, in seguito, ha assunto un team di 35 persone e *partner* di Philips, Ideo, General Magic, Apple, Connectix e WebTV per sviluppare il sistema iPod. Il progetto tecnico, infine, è stato gestito da Portal Player, un’alleanza tra le aziende Wolfson, Toshiba e Texas Instruments (Ketchen, Ireland e Snow, 2008).

Tante altre imprese globali, come 3M e Google, hanno una gestione diffusa dell’innovazione e basata sul coinvolgimento sia del livello centrale che di singole Global Business Unit (GBU). Il loro successo si basa su una strategia dell’innovazione diffusa e basata su una struttura organizzativa ibrida dove, indipendentemente dal fatto che si lavori in un dipartimento tecnico o in una funzione non tecnica, tutti i dipendenti sono chiamati a contribuire al successo aziendale con innovazioni, attraverso percorsi autonomi o programmi specifici di *employer engagement*.

Sebbene i numerosi esempi in letteratura si focalizzino sulle *large corporation* globali, decentralizzare l’innovazione e, in particolare, partecipare alle reti e cooperare con altre imprese è un’importante strategia per le PMI che vogliono rimanere competitive (Ortega-Argilés, Vivarelli e Voigt, 2009). Le PMI, infatti, mostrano un livello relativamente basso di investimenti in R&S, hanno limitate figure tecniche dedicate in via quasi esclusiva al processo innovativo e sono piuttosto conservatrici nel tipo di innovazioni che introducono sul mercato (Costa e Jongen, 2006). Inoltre, mostrano capacità di assorbimento dell’innovazione molto più basse e una quasi pressoché assenza di processi di e una mancanza di trasferimento tecnologico e di orientamento alla gestione della proprietà intellettuale. A causa di tali fattori, le piccole imprese, rispetto alle *large corporation*, hanno la necessità di mantenere un’ampia rete di *partner* per alimentare il processo innovativo e scambiare input scientifici e tecnologici (Knudsen, 2007).

In generale, si sostiene che la centralizzazione fornisca maggiore efficienza e standardizzazione, mentre il decentramento migliori la proprietà e la reattività delle imprese.

In merito, la letteratura suggerisce che una “configurazione federale” (*federal configuration*) può offrire tanto i vantaggi della centralizzazione quanto quelli garantiti dalla decentralizzazione (Busher e Hodgkinson, 1996), soprattutto quando si perseguono molteplici obiettivi (Sambamurthy e Zmud, 1999).

Tutto questo giustifica l’evidenza che la gestione condivisa della conoscenza, sia diventato un fenomeno sempre più diffuso e, allo stesso tempo, complesso nella sua mani-

festazione, comprensione e gestione. È chiaro come esso non si manifesta più solo in una forma di mercato “pura”, ma si anche in forme più ibride, di “quasi-mercato” e relazionali transazionali.

L’emergere dei modelli di *open innovation* ha portato sempre più alla creazione di reti di conoscenza basate sulla collaborazione tra diversi tipi di partner e utenti per generare nuovi prodotti, servizi e tecnologie.

Le *reti di conoscenza* sono entità, formalmente o informalmente, costituite da gruppi di istituzioni (imprese, PA, entità non profit) ed individui, aggregati da un comune scopo di consolidamento delle proprie capacità di ricerca e comunicazione, finalizzato a condividere conoscenza e a sviluppare percorsi e soluzioni in diversi ambiti della vita del gruppo costituito, dal *decision making* alla *governance*, dal *knowledge management* alla valutazione delle strategie e delle *performance* (Creech e Willard, 2001; Del Giudice, 2008). Le reti di conoscenza, generalmente, sono interessate da diversi tipi di attività: dalla collaborazione tra i partecipanti alla rete nella ricerca e nello scambio di informazioni (*exploration*), al coinvolgimento degli stakeholder diretti o indiretti finalizzata a processi di sfruttamento dei risultati (*exploitation*), alla creazione e gestione di una struttura operativa che sintetizzi simultaneamente entrambi i processi costruendo relazioni, rafforzando la ricerca, stimolando il coinvolgimento, dei singoli componenti e della rete nella sua sostanza olistica (*ambidexterity*) (Junni et al., 2013). L’analisi del valore di conoscenza creato da una rete e dei suoi effetti a livello micro (impresa), meso (mercato) e macro (territorio), è necessario per valutare se la rete riesca effettivamente a combinare i processi descritti in modo efficiente, sfruttando il vantaggio indotto da processi di *collaborative working* e di condivisione dell’*intellectual capital* tra gli attori in gioco (Edvinsson e Sullivan, 1996). Le reti creano nuove conoscenze utilizzabili al di là del capitale intellettuale del singolo partecipante, ma il capitale relazionale e la condivisione della conoscenza tra gli individui consente di allargare l’accesso ad informazioni e *big data* vitali per i processi di *decision making* (Intezari e Gressel, 2017).

All’interno di tali modelli collaborativi emergenti la competitività delle imprese appare dipendere sempre più dalla capacità di interazione virtuosa con le Università, con gli enti di ricerca, con le start-up innovative e, più in generale, con ogni *hub* di conoscenza, da cui possano derivare benefici come il miglioramento della capacità esplorativa delle tecnologie emergenti, delle aspettative del mercato e dei processi necessari allo sviluppo di servizi di successo. Un esempio, per tutti, il grande successo, anche tra le MNC, riscosso dal metodo Lean Startup elaborato nel 2008 dall’imprenditore Eric Ries.

3. Il ruolo del capitale intellettuale e della gestione della conoscenza nell’ambito dei processi di trasferimento tecnologico

A partire dalle riflessioni evidenziate, emerge che le imprese che intendano declinare la loro strategia di competitività sull’innovazione non possano perseguire i tradizionali modelli di trasferimento tecnologico unidirezionali adottati con successo sinora, prescindendo, dunque, dal valore e dall’importanza della risorsa cognitiva e, di conseguenza, dalla gestione del capitale intellettuale.

In tal proposito, nell'ambito del crescente dibattito scientifico sulla competitività, fondata sugli immateriali d'impresa, nei nuovi scenari globali, numerosi studi si sono concentrati sul ruolo del capitale intellettuale e della gestione della conoscenza nell'ambito dei processi di trasferimento tecnologico all'interno di reti d'impresa (Dezi et al., 2018). Tali studi si pongono in continuità e fanno principalmente riferimento alle seguenti prospettive teoriche: la *Resource dependence theory* (Pfeffer e Salancik 1978), la *Teoria istituzionale* (Oliver 1991), la *Teoria dell'agenzia* (Arrow 1985), la *Teoria dei costi di transazione* (Williamson, 1985), *Teoria dei costi dei ricavi* (Bowen, 1980), e la *Resource-based approach theory* (Barney, 1991; Penrose, 1959).

Come analizzato in precedenza, il punto focale d'indagine è che in un mondo di conoscenza distribuita globalmente, la singola impresa non riesca a sostenere in completa autonomia il processo innovativo, ma debba anche fare leva sull'acquisto (licensing) di processi o invenzioni (brevetti) da altre imprese oppure debba partecipare a network di conoscenza che le consentano di sviluppare collaborativamente l'innovazione. In aggiunta, le idee sviluppate internamente, non utilizzate per il proprio business, vanno valorizzate esternamente come asset concreti (tramite brevettazione, joint venture, spin-off) per la creazione di un completo *set* di capitale intellettuale.

In tale contesto, la gestione del capitale intellettuale collega ricerca scientifica e tecnologica, innovazione e diritti di proprietà intellettuale in un concetto di gestione olistica e sistemica.

Secondo tale concezione dell'impresa, come sostenuto da Golinelli e Gatti (2001, p. 57): "l'organo di governo è chiamato a coniugare, dinamicamente, l'insieme delle capacità incorporate nelle componenti della struttura (ovvero capacità sedimentate attraverso le preesistenti conoscenze tecniche e tecnologiche ed i progressivi affinamenti ottenuti nel corso del tempo in funzione del proprio operare) con la varietà informativa: una varietà (essenzialmente costituita da innovazioni e soluzioni possibili) che, provenendo dall'esterno, deve essere appunto, filtrata ed interpretata dall'organo di governo stesso. L'impostazione delineata costituisce la base concettuale per sviluppare una più compiuta modellizzazione delle imprese in ottica sistemica".

Ciò si pone in continuità con quanto storicamente sostenuto da Williamson (1988) nella sua rielaborazione del modello di economia dei costi di transazione. Williamson ha evidenziato come, con il passare degli anni, emergano sempre più nuove forme di collaborazione nei sistemi economici. Nella maggior parte dei casi si tratta di accordi ibridi che le imprese possono attuare all'interno dei propri confini aziendali o all'esterno attraverso semplici forme di subappalto.

Oggi, tale fenomeno è evidente più specificamente nelle relazioni nel campo della R&S, dove nuove forme di collaborazione vengono messe in campo. Tra queste figurano sia tipologie di collaborazione senza partecipazione al capitale, come ad esempio le reti collaborative di specifici progetti con diversi partecipanti con diritti di proprietà intellettuale (DPI) e di commercializzazione, sia quelle con la partecipazione al capitale, come ad esempio le *joint venture* con vari gradi di partecipazione azionaria tra i *partner* (Czarnitzki, Hussinger e Schneider, 2015). Alcune di queste relazioni sono temporanee o specifiche di progetto, altre sono più durevoli o aperte. Alcune collaborazioni possono essere incentrate su una tecnologia o un'innovazione specifica; altri accordi di cooperazione hanno la ricerca

e la tecnologia come risultato più indiretto della collaborazione e come interesse specifico l'accesso al mercato o altre esigenze di carattere industriale o finanziario.

Con l'aumento di queste opzioni le aziende hanno maggiori probabilità di trovare il modello di collaborazione ed esternalizzazione delle attività di ricerca più adatto alle specifiche esigenze. Inoltre, più le imprese sperimentano e apprendono da queste forme esterne di sviluppo tecnologico e maggiormente acquisiscono fiducia nella possibilità di affidare esternamente anche le future attività di R&S (Frishammar, Ericsson e Patel, 2015).

Le collaborazioni, però, prevedono anche relazioni inter-organizzative che non implicano rapporti monetari e formali e si basano su accordi non contrattuali e di reciprocità. Qui la dimensione temporale può variare considerevolmente, spaziando dagli accordi a breve termine a quelli a *tantum*, fino a prevedere accordi di scambio informali e pluriennali (Carter, 1989). Questi tipi di relazioni, per loro natura, sono per lo più legate alla dimensione personale e ciò può rappresentare un fattore di rischio laddove il promotore dell'accordo abbandoni l'impresa. Ciononostante, come dimostrato negli anni da tante multinazionali del settore chimico, come Du Pont, ICI e IG Farben, la strategia innovativa aziendale può basarsi anche su relazioni informali a lungo termine con alcuni *partner* industriali.

L'incertezza del contesto economico e tecnologico ha una profonda influenza sul modo in cui l'azienda utilizza le relazioni di lungo termine finalizzate all'acquisizione di nuove tecnologie e ne determina due condizioni essenziali. In primo luogo, questo genere di relazioni collaborative esterne devono garantire l'allineamento tra le competenze tecnologiche dell'impresa e le future condizioni di mercato. Ciò è importante affinché le capacità *core* dell'impresa si rivelino utili per rispondere alle richieste del mercato attraverso nuovi prodotti e servizi. In secondo luogo, è necessario che l'impresa definisca specifici obiettivi di sviluppo di nuovi prodotti e servizi nella forma di nuovi business e attività attraverso la sua compartecipazione attiva alle reti di conoscenza, scambiando capitale intellettuale con gli altri attori della rete. Ciò richiede l'allineamento delle competenze necessarie alle opportunità di mercato future (Mercalfe e de Liso, 1998). Per avere successo, non solo l'impresa deve essere in grado di intercettare le future tendenze tecnologiche e le evoluzioni di mercato, ma anche di decidere in che modo partecipare ai network ed alle reti di conoscenza (Kogut e Zander, 1992, pp. 391-2).

In un quadro di innovazione diffusa, infatti, le imprese decidono di esternalizzare la sorgente di conoscenze e tecnologie basandosi su decisioni seriali e parallele che sono fondate su precedenti esperienze passate. La scelta di cosa sviluppare internamente e cosa esternamente partecipando alle reti di conoscenza diviene, in effetti, una delle decisioni del complesso percorso di sviluppo tecnologico che l'impresa decide di avviare e che include anche la strategia di posizionamento all'interno dell'innovativa comunità distribuita (Sawhney e Prandelli, 2000; Bogers e West, 2012).

La crescente complessità del processo di ricerca, il costo e i rischi della R&S, impongono alle imprese la necessità di dotarsi di una strategia chiara per questo e di una "tabella di marcia" per orientarsi (Vanhaverbeke et al., 2017). Lo scopo di una tale pianificazione a lungo raggio è di evitare di "bloccarsi" su tecnologie che potrebbero essere sostituite da nuovi paradigmi tecnologici (Lovas e Ghoshal, 2000).

Le imprese devono cercare di sviluppare il loro insieme esistente di capacità e competenze fondamentali in modo tale da soddisfare le esigenze dei futuri cambiamenti tecno-

logici e le condizioni di mercato. La natura iterativa di questo processo è importante sia perché è in grado di fornire un feedback sull'intero processo, sia perché aiuta a delimitare il confine della conoscenza dell'azienda (Jensen, Johnson, Lorenz e Lundvall, 2007).

Le decisioni sulle rotte tecnologiche e sul modo in cui queste sono originate (se internamente o esternamente e, se esternamente, con chi), infatti, influenzano i futuri confini della conoscenza dell'impresa e le capacità necessarie a soddisfare le future sfide tecnologiche (Murray, 2001).

Allo stesso tempo, grazie a un ampio network di relazioni, le imprese possono migliorare la capacità di bilanciare in modo sinergico le attività di exploration ed exploitation, realizzando l'*ambidexterity*, generando un sforzo autopoietico che garantisca sia modificazioni strutturali che relazionali. La rete di relazioni, infatti, può consentire allo stesso tempo di apprendere nuove conoscenze per fare innovazione e sfruttare le conoscenze già presenti internamente per mantenere il proprio modello di business profittevole nel tempo. Partecipazione a reti e comportamenti votati all'*ambidexterity*, sembrano, pertanto, il modo più efficiente per creare un ciclo virtuoso in cui la scoperta e la creazione dell'opportunità, lo sfruttamento delle risorse presenti e l'esplorazione di quelle future si susseguono in un ciclo continuo.

4. Riflessioni conclusive

Le riflessioni emerse dal presente contributo conducono a concludere che la tensione alla collaborazione delle imprese con l'ambiente esterno sia diventata un fattore predittivo della capacità di competere. Il motivo principale, come anticipato nel volume "Reti, Finanza, Progetti" (1997) è che, dal lato della domanda, siano in continua crescita la richiesta di beni ad alto contenuto immateriale. Ciò richiede alle imprese una superiore capacità rispetto al passato di co-creare valore e, al contempo, di capitalizzare lo scambio di informazioni che provengono dalla continua interazione con il mercato.

Come confermato dalle principali teorie manageriali gemmate dal modello concettuale di Open Innovation introdotto da Chesbrough nel saggio "The era of open innovation" (2003), la capacità di modulare il grado di apertura dell'impresa assume, in particolare, un ruolo strategico. La compartecipazione attiva delle imprese alle reti di conoscenza, basata sullo scambio di capitale intellettuale con gli altri attori della rete, infatti, può stimolare l'innovazione con input esterni, dare accesso a potenziali tecnologie prima dei competitors, e contribuire ad aumentare le competenze del management e delle risorse interne.

Tale capacità, a sua volta, dipende da alcuni fattori ambientali e condizioni organizzative. Rispetto ai fattori ambientali, il tipo di industria, le dimensioni dell'impresa, l'intensità della tecnologia e il tipo di mercato influenzano la capacità tanto l'attitudine alla condivisione di conoscenza quanto la capacità di exploration ed exploitation alla base dell'*ambidexterity* (Abulrub e Lee, 2011). Con specifico riguardo alle condizioni organizzative, il principale requisito è che la compartecipazione attiva delle imprese alle reti di conoscenza si basi su un forte commitment del vertice aziendale. L'approccio gestionale olistico e sistemico, quindi, mette in discussione gli equilibri interni consolidati. Evitare crisi di rigetto è possibile solo se lo sforzo necessario a bilanciare questo impatto organizzativo investe tanto le aree funzionali rivolte al raggiungimento degli obiettivi aziendali, quanto le aree integrative e organizzative.

Bibliografia

- ALBERTI-ALHTAYBAT, L. AL-HTAYBAT, K..HUTAIBAT, K. (2019). A knowledge management and sharing business model for dealing with disruption: The case of Aramex. *Journal of Business Research*, 94, 400-407.
- ARROW, K.J. (1985). Informational Structure of the Firm. *The American Economic Review*, 75 (2), 303-307.
- BARNEY J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BARNEY, J., CLARK, D. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*, OUP Oxford, New York .
- BOGERS, M., WEST, J. (2012). Managing Distributed Innovation: Strategic Utilization of Open and User Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 21 (1), 61-75.
- BOGNER, W.C., BANSAL, P. (2007). Knowledge management as the basis of sustained high performance. *Journal of Management Studies*, 4 (1), 165-188.
- BRUNSWICKER, S., VANHAVERBEKE, W. (2015). Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators. *Small Business Management*, 53 (4), 1241-1263.
- BUSHER, H., HODGKINSON, K. (1996). Co-operation and tension between autonomous schools: A study of interschool networking. *Educational Review*, 48(1), 55-64.
- CALOE, J., MEISSNER, D., RAZHEVA, A. (2018). Overcoming open innovation challenges: a contribution from foresight and foresight networks, *Technology Analysis & Strategic Management*, 30 (6), 718-733.
- CARTER, A.P. (1989). Knowhow trading as economic exchange. *Research Policy*, 18 (3), 155-163.
- CASEIRO, N., COELHO, A. (2018). The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- CHAHARBAGHI, K., LYNCH, R (1999). Sustainable competitive advantage: Towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision*, 37 (1), 45-50.
- CHESBROUGH H.W., APPLEYARD M.M. (2007). Open Innovation and Strategy, *California Management Review*, 50(1), pp. 57-76.
- CHESBROUGH, H. (2017). The Future of Open Innovation. *Research-Technology Management*, 60 (1), 35-38.
- COSTA, A. I., JONGEN, W. M. F. (2006). New insights into consumer-led food product development. *Trends in Food Science & Technology*, 17(8), 457-465.
- CREECH, H., WILLARD, T. (2001). *Strategic intentions: Managing knowledge networks for sustainable development*, IISD, Winnipeg, MB, CA.
- CZARNITZKI, D., HUSSINGER, K., SCHNEIDER, C. (2015). R&D Collaboration with Uncertain Intellectual Property Rights. *Rev Ind Organ*, 46(2), 183-204.
- DE LISO, N., METCALFE, J.S., (1998). Progresso tecnico e sistemi tecnologici. *Economia politica*
- DEL GIUDICE, M. (2008). *L'impresa pensante*. Giappichelli.
- DEL GIUDICE, M. (2016). Discovering the Internet of Things (IoT) within the business process management: A literature review on technological revitalization. *Business Process Management*

- Journal*, 22 (2), 263-270.
- DEZI L. (2010). L'impresa. Economia, governo, gestione. Cedam.
- Dezi L., Cillo V., Usai A. (2018). "Equity crowdfunding in technology transfer strategies and licensing", *International Journal of Technology Management*, Inderscience, 78, (1-2).
- DODGSON, M., GANN, D., SALTER, A. (2006). The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. *R&D Management*, 36(3), 333-346.
- EDVINSSON, L., SULLIVAN, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14 (4)356-364.
- FERNANDES, T., REMELHE, P. (2016). How to engage customers in co-creation: customers' motivations for collaborative innovation. *Journal of Strategic Marketing*, 24 (3-4), 311-326.
- FRISHAMMAR, K., ERICSSON, P., PATEL, P.C. (2015). The dark side of knowledge transfer: Exploring knowledge leakage in joint R&D projects. *Technovation*, 41-42, 75-88
- Golinelli, G., Dezi, L. (1997). *Reti, Finanza, Progetti*, Cedam.
- GOLINELLI G.M., GATTI M. (2001), L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici, *Symphonya –Emerging issue in Management*, 2.
- GOLINELLI G.M., GATTI M. (2008). Creazione di valore e governo d'impresa, in Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*. Vol. II -Verso la scientificazione dell'azione di governo, Cedam, Padova.
- HAGEDOORN, J., DUYSTERS, G. D. (2002). External Sources of Innovative Capabilities: The Preference for Strategic Alliances or Mergers and Acquisitions. *Journal of Management Studies*, 39(2), 167 – 188.
- INTEZARI, A., GRESSEL, S. (2017). Information and reformation in KM systems: big data and strategic decision-making. *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 71-91.
- JENSEN, M., JOHNSON, B., LORENZ, E., LUNDVALL, B. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36(5), 680-693.
- JUNNI, P., SARALA, R.M., TARAS, V., TARBA, S.Y. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4).
- KETCHEN, D.J., IRELAND, R.D., SNOW, C.C. (2008). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 1 (3-4), 371-385.
- KNUDSEN, M. (2007). The Relative Importance of Interfirm Relationships and Knowledge Transfer for New Product Development Success. *Journal of Product Innovation Management*, 24(2), 117-138.
- KOGUT, B., ZANDER, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Home Organization Science*, 3 (3), 301-441.
- LORENZONI G. (1987), Costellazioni di imprese e processi di sviluppo, in *Sviluppo ed Organizzazione*, 102.
- LOVAS, B., GHOSHAL, S. (2000). Strategy as guided evolution. *Strategic management journal*. 21(9), 875-896.
- MALONE, T.W. (2004). *The Future of Work. How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life*. Harvard Business School Press.
- MURRAY, J.P. (2001) Recognizing the Responsibility of A Failed Information Technology Project as A Shared Failure. *Information Systems Management*, 18 (2), 25-29.
- OECD (2019). *Compendium of Productivity Indicators*.

- ORTEGA-ARGILÉS, R., VIVARELLI, M., VOIGT, P. (2009). R&D in SMEs: a paradox? *Small Bus Econ*, 33(1), 3-11.
- OWEN-SMITH, J., POWELL, W.W. (2004). Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community. *Organization Science*. 15(1), 5-21.
- PAPA, A., DEZI, L., GREGORI, G.L., MUELLER, J., MIGLIETTA, N. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*.
- PENROSE, E. T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.
- PIORE, M. J., SABEL, C. F. (1984). *The Second Industrial Divide*. Basic Book, New York, 1984
- POWELL, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. *Research of organizational behavior*, 12, 295-336.
- POWELL, W.W., KOPUT, K.W., SMITH-DOERR, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- ROBERTS J. (2009). The global knowledge economy in question. *Critical perspectives on international business*, 5 (4), 285-303.
- SALANCIK, G.R., PFEFFER, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23 (2), 224-253.
- SANTORO, G., VRONTIS, D., THRASSOU, A., DEZI, L. (2017). Internet of Things: building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting & Social Change*.
- SANTORO, G., FERRARIS, A., WINTELER, D.J. (2019). Open innovation practices and related internal dynamics: case studies of Italian ICT SMEs. *EuroMed Journal of Business*, 14 (1), 47-61.
- SAXENIAN, A. (1994). Regional Advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128, Cambridge, Harvard University Press (Trad. it. Il vantaggio competitivo dei sistemi locali nell'era della globalizzazione, Milano, Franco Angeli, 2002).
- SAMBAMURTHY, V., ROBERT Z. (1999). Arrangements for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies, *MIS Quarterly*, 23 (2).
- SAWHNEY, M., & PRANDELLI, E. (2000). Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets. *California Management Review*, 42(4), 24-54.
- SCUOTTO V., DEL GIUDICE M., DELLA PERUTA M., TARBA S. (2017). The performance implications of leveraging internal innovation through social media networks: An empirical verification of the smart fashion industry. *Technological Forecasting And Social Change*, 120, 184-194.
- SEGARRA-CIPRÉS, M., BOU-LLUSAR, J.C. (2018) "External knowledge search for innovation: the role of firms' innovation strategy and industry context", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 Issue: 2, pp.280-298.
- SEMBADA, A. (2018). The two sides of empowering consumers to co-design innovations, *Journal of Services Marketing*, 32 (1), 8-18.
- SENGE, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency.
- TEECE, D.J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for

- Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40(3), 55–79.
- TEECE, D.J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, Elsevier, 86, 202–216.
- TIDD, J., BESSANT, J., and PAVITT, K., (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change*, 3rd edition, John Wiley and Sons Ltd.
- VANHAVERBEKE W., ROIJAKKERS N., LORENZ A., CHESBROUGH H. (2017) The Importance of Connecting Open Innovation to Strategy. In: Pfeffermann N., Gould J. (eds) *Strategy and Communication for Innovation*, 3–15.
- VON ZEDTWITZ, M., GASSMANN, O., BOUTELLIER, R. (2004). Organizing global R&D: challenges and dilemmas. *Journal of International Management*, 10 (1), 21–49.
- WILLIAMSON, O.E. (1988). Technology and transaction cost economics: A reply. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 10 (3), 355–363.

INVESTIMENTI A IMPATTO SOCIALE E CAPITALE PAZIENTE

Giovanna Dossena¹ - Francesca Magno²

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Il Social Impact Investment (SII). – 3. Le motivazioni dell'investimento. – 4. Impact first investor vs Finance first investor. – 5. Il capitale paziente e il ruolo della fiducia. – 6. Il tempo come elemento strategico. – 7. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

Il progressivo affermarsi di concetti quali sostenibilità e sviluppo sostenibile riflette ad un tempo l'estensione dei problemi globali indotti dai processi produttivi e competitivi, nonché la crescente sensibilità della società civile, e del mondo delle imprese, per le implicazioni di benessere e di influenza della collettività che gli stessi determinano. Tali fenomeni prefigurano cambiamenti epocali nella gestione dell'impresa portando alla crescente consapevolezza di un mutato ruolo della stessa all'interno della società. L'impresa viene infatti considerata non più e, comunque, non solo un attore orientato al profitto, ma un vero e proprio soggetto attivo che consapevolmente non deve determinare e, può contribuire a risolvere problemi sociali e ambientali (Brown, Schultz, Baccarani, Golinelli e Volpe, 2018). Questo, secondo Golinelli e Volpe (2012), comporta un profondo ripensamento della “cultura del profitto”, contribuendo, di conseguenza al diffondersi dell'idea di un capitalismo virtuoso. In tale contesto, come vedremo meglio di seguito e come sottolineato dagli studiosi di economia politica comparata, l'orizzonte temporale previsto per il ritorno ed il rendimento del capitale diventa uno dei fattori discriminanti per la definizione dei diversi tipi di capitalismo (McCarthy, Sorsa e Van der Zwan, 2016). Ovviamente, tale mutata impostazione, non deve erroneamente indurre a ritenere il profitto come qualcosa di ormai superato o poco rilevante per l'impresa, anzi al contrario, continua ad essere un “*indicatore di salute dell'impresa*” (Baccarani, 2015, p. 2). Impresa che, sempre più frequentemente, viene guidata da un costrutto multidimensionale denominato benessere sociale, che racchiude in sé contemporaneamente elementi di carattere prettamente economico e la creazione di valore sociale (Zahra, Newey, & Li, 2014).

Questa nuova prospettiva di approccio al profitto da alcuni anni sta facendo convergere i tradizionali confini e le responsabilità sui mercati finanziari che sono in misura crescente messi in discussione alla ricerca di nuove modalità attraverso le quali essi possono creare valore. Ed è in questa prospettiva che si inserisce il presente lavoro. Ci riferiamo in particolare ai cosiddetti investimenti ad impatto sociale (*social impact investment*, *SII*) che rappresentano la realizzazione pratica dell'introduzione di istanze sociali – di salvaguardia e di sostegno – negli obbiettivi istituzionali delle imprese. L'impact finance è una categoria di attività che va chiaramente distinta dalle più generali attività caritatevoli e/o filantropiche.

¹ Professore Ordinario - Direttore ELab: Centro di ricerca e di servizio Entrepreneurial Lab - Università degli Studi di Bergamo; e-mail: giovanna.dossena@unibg.it

² Ricercatore a tempo determinato - Università degli Studi di Bergamo; e-mail: francesca.magno@unibg.it

Mentre, infatti, la azioni caritatevoli attengono alla sfera personale, sono gesti compiuti in maniera incondizionata e secondo modalità non strutturate e la filantropia è un'attività senza aspettative di ritorno per sostenere obiettivi espliciti duraturi e ripetitivi, il SII è qualcosa di diverso. Nello specifico rappresenta un investimento finanziario a tutti gli effetti con l'aspettativa dunque di un ritorno finanziario ma che porta con sé un indotto sociale esplicito in ragione del quale il rendimento che l'investitore si attende dall'investimento, può risultare più contenuto o realizzarsi in tempi più lunghi rispetto ad altre tipologie di impieghi che non implicano benefici sociali. Si tratta quindi di un nuovo approccio, visto come un passo importante nella creazione di modelli innovativi per rispondere ai bisogni sociali e allo stesso tempo generare un ritorno finanziario.

2. Il Social Impact Investment (SII)

Le crescenti preoccupazioni rispetto ad un mondo in cui scarsità e disuguaglianza sono diventati elementi di grande attualità, molti sono gli investitori desiderosi di generare sia business che ritorni sociali. I SII sono forme di investimento (sia di tipo equity che loan) che si concretizzano nella possibilità di destinare capitale verso imprese in grado di generare contemporaneamente sia benefici sociali e/o ambientali che profitti. Il termine è stato introdotto per la prima volta agli inizi degli anni 2000 da alcuni practitioner con l'obiettivo di distinguerlo dal più ampio concetto di socially responsible investing (SRI), e dai cosiddetti fondi etici, i quali rispettivamente rappresentano fondi che si propongono di investire in un vasto numero di imprese che svolgono attività "desiderabili" dal punto di vista sociale e ambientale ovvero fondi ai quali è precluso l'investimento in tutte le attività ed i settori che presentano implicazioni sociali negative (il gioco d'azzardo, le armi, la pornografia; ecc.).

La definizione introduttiva di impact investment enfatizzava l'investimento diretto, spesso di tipo equity-based, che organizzazioni e singoli individui, realizzavano nelle fasi iniziali della vita delle imprese. La sua affermazione a livello internazionale è stata crescente: in particolare, nel giugno 2013 il primo G8 Social Impact Investment Forum tenutosi a Londra presieduto dall'allora neoeletto primo ministro David Cameron ha riunito filantropi, politici, imprenditori, accademici e imprenditori sociali di tutto il mondo.

Tuttavia, complice il fatto che si tratta di un campo ancora emergente e la vicinanza, a volte percepita come ambigua, con attività quali gli investimenti etici o SRI ha fatto sì che ancora oggi, accademici e practitioner non siano concordi nel definire univocamente il fenomeno. Secondo la definizione fornita dal Global Impact Investing Network (GIIN): gli investimenti ad impatto sono investimenti effettuati con l'intenzione di generare un duplice ordine di obiettivi, da un lato, risultati positivi in termini di impatto sociale e ambientale e allo stesso tempo garantire un rendimento finanziario. Un termine ibrido dunque che racchiude in sé aree di attività apparentemente differenti: l'elemento sociale (social investment) e il ritorno sull'investimento.

Per propria natura tali investimenti implicano:

- l'intenzionalità: la consapevolezza che attraverso gli investimenti è possibile ottenere un impatto sociale o ambientale positivo;

- il rendimento atteso: gli impact investing devono prevedere ex-ante un rendimento finanziario sul capitale o, comunque, un rendimento del capitale, ancorché "atteso" su un periodo temporale che può risultare significativamente dilatato, fino a 10-15 anni;
- il rendimento "sociale" ovvero, l'impatto di benessere per la collettività;
- la misurazione dell'impatto: un elemento caratterizzante è l'impegno dell'investitore a misurare e a segnalare le prestazioni sociali e ambientali e il progresso degli investimenti sottostanti, garantendo trasparenza ed efficacia.

Per quanto riguarda gli attori coinvolti, va evidenziato che l'investimento d'impatto coinvolge una classe di investitori che possono operare come individui (persone con un elevato patrimonio netto) come gruppi di investitori o come fondi di capitale: appare evidente che l'interesse per gli investimenti a impatto sociale sta progressivamente aumentando in tutti i paesi al mondo. Si stima che entro il 2025 questi investimenti nel mondo potrebbero superare i 2 trilioni di dollari (GIIN, 2016). Nel contesto Europeo, ad esempio, le fondazioni svolgono un ruolo centrale. Inoltre, in misura crescente gli investitori istituzionali tradizionali sono stati incoraggiati ad adottare l'approccio definito ESG (ambientale, sociale e di governance) nelle decisioni di investimento e di conseguenza a tenere un comportamento in linea con i principi di investimento responsabile (Hebb, 2013).

3. Le motivazioni dell'investimento

In generale, le motivazioni che spingono gli investitori ad effettuare un investimento si riflettono nella tipologia di rendimento atteso. Esse sono collocabili lungo un intervallo che vede come estremi da un lato un rendimento finanziario pieno e dall'altro un rendimento puramente sociale con diverse posizioni intermedie al loro interno. Classicamente gli investimenti puramente finanziari sono effettuati prendendo in considerazione due variabili: il rischio e il rendimento atteso. In generale, queste variabili tendono ad essere legate da un nesso relazionale e cioè a muoversi nella stessa direzione (quando il rischio aumenta anche il rendimento richiesto dagli investitori aumenta).

Gli investimenti a impatto sociale comportano l'aggiunta di una nuova variabile nelle decisioni di investimento: l'impatto come creazione di valore per la società. Possiamo definire l'impatto sociale come l'insieme dei risultati positivi a livello di individui, organizzazione e ambiente che derivano da comportamenti considerati pro-sociali. Da questo punto di vista, la correlazione tra le variabili non deve essere negativa: l'impatto ed i rendimenti finanziari non si escludono a vicenda.

Considerando nello specifico le motivazioni che spingono gli investitori di impatto, emerge come queste siano in generale allineate con i loro valori personali, che portano a dare importanza anche al cambiamento sociale e alla creazione di beni sociali. Gli investimenti ad impatto hanno inoltre una certa capacità di autoalimentarsi, godono di una sorta di "leva" interna riconducibile alla possibilità di reinvestire il ritorno finanziario per generare ulteriori rendimenti sociali (a differenza della pura filantropia o carità, che non generano un ritorno finanziario per il donatore). Seguendo questo ragionamento appare evidente che l'investimento ad impatto è spesso guidato dalla convinzione che le soluzioni basate

sul mercato siano uno strumento efficace per affrontare i problemi sociali proprio perché decisamente orientate alla produzione di un ROI. Non va inoltre trascurata la caratteristica “privatistica” dell’impact finance che, a differenza di quanto avviene per le devoluzioni/sovvenzioni/aiuti di enti pubblici nazionali o sovranazionali, permette una maggiore flessibilità nella allocazione delle risorse, nel processo di selezione degli investimenti. Per tale via l’impact finance risulta capace di identificare target di investimento di varia natura ed appartenenza settoriale, spesso con una forte valenza territoriale oltreché generale e si concretizza quindi in una forma di finanziamento che può aiutare realmente le organizzazioni ad essere sostenibili nel tempo.

In questa prospettiva social entrepreneurship (SE) e commercial entrepreneurship (CE) non solo sono reciprocamente complementari, ma si alimentano vicendevolmente: lo sviluppo socio-economico è favorito dall’inclusione sociale. Se, infatti, la componente sociale favorisce la creazione di nuove reti sociali con diversi gruppi interessati, di questo ne beneficia la componente economica/commerciale in termini di miglioramento della reputazione, riduzione dei costi di transazione ed un più facile accesso alle risorse. Allo stesso tempo la componente commerciale si trova naturalmente ad interagire con attori chiave del mercato acquisendo per questo tramite legittimazione economico/commerciale.

Si rileva così una sorta di affinità con l’imprenditoria sociale che genera social value o social impact ed è volta ad affrontare problemi sociali attraverso metodi innovativi di gestione delle imprese. Gli imprenditori sociali generano sia valore finanziario (vendendo prodotti e servizi) sia valore sociale.

4. Impact first investor vs Finance first investor

La presenza di una componente sociale esplicita comporta che i rendimenti attesi dagli investitori da questa attività presentino una possibile duplice connotazione: essere più contenuti rispetto al rendimento medio del mercato o essere differiti nel tempo. Coloro che cercano un impatto sociale e ambientale superiore al rendimento finanziario sono chiamati investitori “first impact”. Sono investitori disposti ad accettare rendimenti più bassi sul loro capitale per raggiungere gli impatti sociali e ambientali e generalmente sono vicini alla comunità filantropica. La donazione filantropica è infatti tradizionalmente focalizzata esclusivamente sul ritorno “sociale” (SROI). Negli investitori impact first, come in quelli tradizionali, è presente l’aspettativa di un ritorno finanziario, ma dato che chi investe ha interesse a che un obiettivo sociale sia raggiunto, si rende disponibile a vedere il suo rendimento finanziario atteso più basso rispetto a quello del mercato. Diverso è il caso degli impact investor che sono definiti “finance first” perché, al contrario dei primi, non sono disposti a sacrificare i rendimenti finanziari, ricercano un rendimento in linea con il mercato, ma sono disposti a che questo avvenga con tempistiche più dilatate. Pertanto, gli investitori di impatto cercano un rendimento “misto” che consiste nel generare sia un ritorno sull’investimento finanziario (ROI) che un ritorno sull’investimento sociale (SROI). Proprio per queste sue prerogative il capitale investito viene definito “paziente” (patient capital). Va anche evidenziato che in alcuni contesti, il tempo gioca un ruolo importante: talvolta, nel lungo termine, alcuni investimenti a impatto sociale si rivelano ancora più red-

ditizi di quelli tradizionali. La figura 1 sintetizza graficamente la differenza fra le tipologie di investitori menzionate.

Fig. 1: Investitori di impatto: differenze tra investitori finance first e investitori impact first

ALTI RITORNI FINANZIARI	INVESTITORI FINANCE FIRST
BASSI RITORNI FINANZIARI	INVESTITORI IMPACT FIRST
BASSO IMPATTO	
ALTO IMPATTO	

Fonte: Nostra rielaborazione da Monitor Report (2009) – The Rockefeller Foundation

5. Il capitale paziente e il ruolo della fiducia

Gli investitori di impatto, che abbiamo definito finance first adottano un approccio agli investimenti di tipo slow money. Il capitale paziente sta progressivamente rivoluzionando, non solo il profilo, gli attori e gli strumenti del mercato finanziario, ma altresì la concezione stessa, il ruolo e gli strumenti della filantropia che, al contrario, come noto, si traduce generalmente nella concessione di aiuti diretti e di carattere temporaneo al sostegno di cause sociali.

In generale, per capitale paziente si intende una tipologia di capitale che non richiede ai suoi gestori di rispondere a pressioni di mercato di breve termine ma di promuovere la realizzazione di strategie aziendali e gestionali a lungo termine (Deeg and Hardie, 2016).

Il termine capitale paziente comincia a diffondersi nei primi anni ’80 negli Stati Uniti. A quel tempo l’economia statunitense affrontava una fase di crisi dovuta alla concorrenza internazionale di paesi come Giappone e Germania in settori fino a quel momento strategici (come la tecnologia e l’industria dell’auto). Si trattava di una crisi dovuta indubbiamente a cause strutturali connesse alle modificate modalità di diffusione delle tecnologie (velocità e costi) ed alle (anche conseguenti) opportunità e modalità dello sviluppo economico (globalizzazione e diffusione delle conoscenze): ciò ha fatto inesorabilmente emergere un problema di capital disadvantage legato alle nuove modalità di allocazione del capitale (Pivato, Misani, Ordanini e Perrini, 2004). Ci riferiamo in particolare a quanto sostenuto da Porter (1992) vale a dire alla sostanziale incapacità di orientare i capitali verso “imprese innovative, nuove ed emergenti” (Lundine, 1983, p. 20) che avrebbero potuto investirli in

modo proficuo, ma in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo, premiando invece imprese orientate al breve termine.

Nello specifico, il termine diviene di uso comune nel 1983 grazie ad un deputato democratico, Stan Lundine che ha sponsorizzato, tramite una proposta di legge, la creazione di una Banca nazionale per lo sviluppo industriale. Tale banca -sosteneva il deputato- doveva generare un tipo di capitale definito paziente capace di premiare settori che sono caratterizzati da rischi elevati. Nonostante la sua importanza politica, il termine capitale paziente si è affermato nel mondo accademico solo a partire dagli anni '90, ma è solo dopo la crisi finanziaria del 2008 che si è imposto definitivamente ed ha trovato compiuta affermazione. In particolare, a seguito di tale crisi finanziaria, accademici e practitioner hanno sottolineato il ruolo che il capitale paziente può avere nell'alimentare la ripresa economica (Bailey and Godsall, 2013). La crisi ha sostanzialmente portato ad un ampio ripensamento del ruolo della finanza, fino ad allora assolutamente centrale rispetto a quello dei manager, dei loro valori e delle loro competenze, spingendo di conseguenza a non limitarsi semplicemente a concentrarsi sulle fonti di capitale, ma a focalizzarsi anche su come, dove e perché tale capitale viene utilizzato. Tale riflessione ha portato a considerare il capitale paziente come il *trait d'union* tra società, manager e finanza (Kndaffo e Dutta, 2016).

Il capitale paziente consente agli imprenditori di usare il loro senso degli affari per occuparsi di questioni sociali. Combinando il capitale paziente con il loro talento e conoscenza, gli imprenditori possono perfezionare nuovi modelli di offerta, orientati ad applicare criteri di organizzazione e di efficienza a prodotti, servizi e attività umane quali l'edilizia sociale e la sanità, l'energia e l'acqua pulita ai poveri. Di fatto il presupposto del capitale paziente è la fiducia, tanto che si arriva a parlare di capitalismo fiduciario e, secondo molti, questo rappresenta il futuro della finanza (Rogers, 2014). Nello specifico, introducendo nel dialogo tra l'investitore ed il manager la possibilità della "pazienza" diventa possibile, per il manager andare oltre le problematiche del breve termine e realizzare obiettivi di lungo termine. A tale proposito va sottolineato che il progresso tecnologico ha svolto un ruolo fondamentale: per decenni gli operatori del settore finanziario sono stati investiti del problema delle asimmetrie informative rispetto agli operatori dell'economia reale. L'avvento dell'era digitale ha progressivamente assottigliato questo gap informativo e consentito di superare le asimmetrie informative attraverso il dialogo con il management (Aoki, Greif e Milgrom, 2001; Huo, 2013).

6. Il tempo come elemento strategico

Nella caratterizzazione del concetto di capitale paziente l'elemento temporale ricopre un ruolo strategico perché, oltre ad influenzare la durata in sé dell'investimento, va a condizionare altri elementi come l'engagement e la modalità di uscita degli investitori (Harrison, Botelho e Mason, 2016; Deeg and Hardie, 2016). Va sottolineato che la prospettiva di lungo termine nel contesto dell'investimento azionario è generalmente associata ad una indefinita durata pluriennale: questa incoraggia lo sviluppo di un pensiero di lungo termine. Un indicatore del grado di pazienza del capitale è rappresentato dalla misura in cui l'investitore fa "sentire la propria voce" e vuole influenzare le scelte di gestione: maggiore è il

grado di influenza esercitato nel perseguimento di obiettivi di prestazione a breve termine, minore è il grado in cui questo può essere considerato capitale paziente. Il coinvolgimento può, naturalmente, assumere varie forme, come ad esempio la presenza nel consiglio di amministrazione, dialoghi e interazioni dirette con la direzione dell'impresa ecc. Anche con riferimento all'uscita degli investitori dall'investimento l'orizzonte temporale diventa un fattore caratterizzante il capitale paziente. Per lo più, infatti, non solo l'exit dell'investitore può essere premiata rispetto ad una scadenza medio-lunga, ma altresì incerta e non determinabile ex-ante con precisione.

7. Conclusioni

Gli investimenti per affrontare il cambiamento sociale rappresentano una nuova opportunità che, come abbiamo sottolineato, presenta una potenzialità di sviluppo a valenza esponenziale. Proprio per le loro peculiari caratteristiche gli investimenti di impatto sono considerati in misura crescente anche come classe di attività alternativa e conveniente per diversificare un portafoglio di investimenti ed è destinata non solo ad essere utilizzata nei mercati emergenti, ma in misura crescente anche nei paesi maturi sotto lo stimolo della più frequente scarsità, inadeguatezza ed incapacità delle risorse pubbliche a garantire il benessere della collettività.

Si tratta dunque di paradigmi emergenti: dell'impact finance, della finanza sostenibile, del nuovo sistema di interazione tra pubblico e privato; paradigmi che emergono in virtù di nuove concezioni della filantropia e dell'imprenditorialità. È ormai venuta meno la tradizionale contrapposizione tra profitto e benessere sociale rendendo evidente la possibilità che la componente sociale alimenti in maniera proattiva l'economia reale. Nel mondo della finanza la finalità sociale diventa un vero e proprio obiettivo e come tale il suo raggiungimento dà soddisfazione all'investitore esattamente del pari di quanto dia soddisfazione ottenere il rendimento finanziario. Non si tratta più solo dell'impresa socialmente responsabile che redige un bilancio sociale, che cerca una condotta sostenibile e si prodiga affinché la sua presenza in una comunità sia positiva. Si tratta di un'impresa che nei propri obiettivi inserisce la finalità sociale e si spende per raggiungerla.

Permangono molte tematiche aperte in proposito, e molte emergono sulla misurabilità dell'impatto sociale. Se esistono diversi strumenti universalmente riconosciuti per la stima dei rendimenti finanziari di un investimento, non esistono strumenti analoghi per valutare i profitti sociali e ambientali. Ciò tuttavia lungi dal rappresentare un deterrente allo sviluppo dell'impact finance, è un grande stimolo di coinvolgimento della comunità scientifica in un processo di compenetrazione interdisciplinare.

Bibliografia

- AOKI, M., GREIF, A., MILGROM, P. (2001), *Toward a comparative institutional analysis*, MIT Press, Cambridge.
- BACCARANI, C. (2015), "Per la diffusione dell'impresa armonica", *Impresa Progetto*, n. 1, pp. 1-3.
- BAILEY, J., GODSALL, J. (2013), "Short-Termism: Insights from Business Leaders Findings from a Global Survey of Business Leaders", commissioned by McKinsey & Company and CPP Investment Board, accessed at: https://www.fcltglobal.org/docs/default-source/default-document-library/20140123-mck-quarterly-survey-results-for-fclt-org_final.pdf?sfvrsn=5078258c_0
- BROWN, A., SCHULTZ, D.E., BACCARANI, C., GAETANO, M., GATTI, C. VOLPE, L. (2015), "Sustainability, stakeholders and business. Editorial", *Sinergie*, n. 96, pp. 9-15.
- DEEG, R., HARDIE, I. (2016), "What is patient capital and who supplies it?", *Socio-Economic Review*, vol. 14, n. 4, pp. 627-645.
- GOLINELLI G.M., VOLPE, L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità: verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- HARRISON, R. T., BOTELHO, T., MASON, C.M. (2016), "Patient capital in entrepreneurial finance: a reassessment of the role of business angel investors", *Socio-Economic Review*, vol. 14, n. 4, pp. 669-689.
- HEBB, T. (2013), "Hebb, T. (2013). Impact investing and responsible investing: what does it mean?", *Journal of Sustainable Finance & Investment*, vol. 3, n. 2, pp. 71-74.
- HUO, J. (2013), "Insider and public information in varieties of capitalism", *Socio-Economic Review*, vol. 12, n. 3, pp. 489-515.
- KNAFO, S., DUTTA, S.J. (2016), "Patient capital in the age of financialized managerialism", *Socio-Economic Review*, vol. 11, n. 4, pp. 771-788.
- LUNDINE, S.N. (1983), "Now is the time for a national industrial strategy", *Challenge*, vol. 26, n. 3, pp. 16-21.
- MCCARTHY, M.A., SORSA, V.P., VAN DER ZWAN, N. (2016), "Investment preferences and patient capital: financing, governance, and regulation in pension fund capitalism", *Socio-Economic Review*, vol. 14, n. 4, pp. 751-769.
- PIVATO, S., MISANI, N., ORDANINI, A., PERRINI, F. (2004), *Economia e gestione delle imprese*, EGEA, Milano.
- PORTER, M.E. (1992), "Capital disadvantage: America's failing capital investment system", *Harvard Business Review*, vol. 70, n. 5, pp. 65-82.
- ROGERS, J. (2014), "A New Era of Fiduciary Capitalism? Let's Hope So", *Financial Analysts Journal*, vol. 70, n. 3, pp. 6-12.
- ZAHRA S.A., NEWAY, L.R., LI, Y. (2014), "On the frontiers: The implications of social entrepreneurship for international entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n. 1, pp. 137-158.

Siti internet

<https://thegiin.org/>

<https://www.rockefellerfoundation.org/>

INNOVAZIONE DIGITALE E RETAIL BANKING: I RIFLESSI SULLA STRATEGIA E SUL MODELLO DI BUSINESS

Vincenzo Formisano¹, Michele Modina²

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. L'innovazione in banca. – 3. La relazione tra l'innovazione tecnologica e la strategia distributiva di una banca retail. – 4. La digitalizzazione dell'attività bancaria e i riflessi sul modello di business. – 5. Considerazioni conclusive. – Bibliografia.

1. Introduzione

Nel retail banking il presidio del territorio attraverso un'articolata rete di sportelli ha costituito il presupposto sul quale è stata costruita la relazione con il cliente. Gli investimenti in infrastrutture fisiche e le azioni di marketing focalizzate sulla costruzione del marchio e sulla fedeltà del cliente hanno rappresentato le principali leve gestionali della banca e le barriere di ingresso a nuovi operatori. Oggi, l'emergere di alcune forze dirompenti, tra cui primeggia l'impatto della digitalizzazione, sta mettendo in crisi il classico paradigma dell'attività bancaria. La trasformazione del modello di business bancario diviene necessaria non solo per rispondere ai cambiamenti del quadro regolamentare, ma quale riflesso della dinamica evolutiva della tecnologia e dei mutamenti nel comportamento della clientela. Occorre immaginare con maggiore forza rispetto a quanto fatto finora quali saranno le caratteristiche della banca del futuro. Se non accompagnata da questo disegno, l'introduzione di nuovi format bancari e di nuove modalità di contatto con la clientela rischia di offrire un limitato contributo al miglioramento della performance della banca e alla qualità della relazione con il cliente.

Le banche hanno avviato la ristrutturazione delle reti vendita senza però rivedere a fondo l'impianto e le logiche con cui esse sono costruite. Nonostante la riduzione degli sportelli fisici, si è privilegiato il mantenimento dei livelli di diffusione e capillarità attuali. La stessa ricollocazione delle risorse liberatesi per effetto della razionalizzazione della rete distributiva è avvenuta all'interno dei processi operativi esistenti. Il risultato è che l'attuale modello distributivo non appare in grado di rispondere pienamente alle nuove esigenze dei clienti.

Nel nuovo scenario competitivo, la logica della capillarità diffusa deve confrontarsi con la necessità di migliorare l'efficienza e l'efficacia della banca. Il concetto della vicinanza al cliente non si risolve più nell'apertura di sportelli e nell'introduzione di nuovi canali, ma nella predisposizione di un'architettura distributiva in grado di combinare la prossimità fisica e quella digitale. Internet Banking, home banking, mobile e social banking, app, nuovi format di filiale rappresentano i canali con cui ampliare le modalità di contatto con la clientela e rendere più agevole ed economico lo svolgimento di alcune operazioni rispetto

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale; e-mail: v.formisano@unicas.it

² Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi del Molise; e-mail: michele.modina@unimol.it

alla loro tradizionale esecuzione. La revisione dell'assetto distributivo è così la leva attorno alla quale viene costruita la nuova relazione con il cliente nel rispetto delle specificità dei segmenti di clientela serviti e del relativo posizionamento della banca oltre che dei vincoli organizzativi, procedurali e tecnologici.

La costruzione del giusto mix tra la dimensione materiale e immateriale passa attraverso la comprensione e la corretta applicazione della innovazione tecnologica in ambito finanziario (fintech) che si sta traducendo nella profonda modifica delle modalità di fornitura ed erogazione del prodotto/servizio bancario. Se il fintech muove nella direzione di elevare il contenuto della *customer experience* rendendo fruibili i benefici dell'innovazione digitale, l'esperienza del cliente deve essere valorizzata attraverso la sapiente integrazione degli strumenti/canali a disposizione di natura sia fisica (sportello, gestore) sia digitale (sito web, smartphone, social media). In altri termini, la banca deve gestire in modo sinergico gli strumenti di contatto con la clientela per ottimizzarne l'esperienza (Verhof et al., 2015). L'utilizzo integrato di più canali miscela il reale e il digitale cogliendo i vantaggi dell'approccio ibrido: per le operazioni di transazione il ricorso al digitale è più veloce, meno costoso, favorisce l'indipendenza nell'esecuzione; per le operazioni più complesse il contatto fisico è ancora preferito anche di clienti più digitali; infine, vi sono attività in cui l'armonizzazione tra fisico e virtuale migliora l'esperienza del cliente. La ricerca della combinazione tra interazioni personali e digitali che corrisponde alle preferenze dei mercati e dei segmenti di clientela serviti è il viatico per completare a vicenda il mondo fisico e quello virtuale superando la logica di competizione (Bell, 2014). Ciò vale in particolare nell'arena bancaria dove alle operazioni routinarie, ad alta automazione e digitalizzazione, si affianca la distribuzione di prodotti e servizi che richiedono il contatto reale con il cliente.

Il saggio fornisce un'aggiornata panoramica sull'evoluzione del modello di servizio della banca retail. Prendendo spunto dall'approccio sistemico al governo dell'impresa (Golinelli, 2005), il lavoro offre indicazioni su come comprendere gli effetti della nuova era tecnologica. In particolare, l'accento viene posto sulle sfide che le banche retail devono affrontare e, in particolare, su quale approccio adottare per fare sì che l'innovazione tecnologica contribuisca attivamente al miglioramento delle performance commerciali ed economiche (Golinelli, 2011).

Il lavoro è così strutturato. Dopo le note introduttive, il secondo paragrafo esamina l'evoluzione dell'innovazione in banca. Il terzo paragrafo prende in esame la relazione tra innovazione e strategia distributiva delle banche ponendo attenzione alle principali forze che spingono verso il cambiamento. Il quarto paragrafo illustra l'evoluzione del modello di servizio della banca cercando di cogliere i punti focali su cui costruire la strategia delle banche nella nuova era digitale. Infine, il paragrafo finale chiude con alcune riflessioni sulle implicazioni manageriali della trasformazione in atto.

2. L'innovazione in banca

L'innovazione in banca è un fenomeno che ha le sue radici negli anni cinquanta con l'introduzione dei *mainframe* a cui è seguita la diffusione degli ATM (Automatic Teller Machine) e della moneta elettronica che hanno rappresentato significativi esempi di

sviluppo tecnologico. L'importanza dell'innovazione tecnologica nel guidare la strategia delle banche ha assunto importanza a cavallo tra gli anni novanta e lo scorso decennio quando gli ingenti investimenti in *information e communication technology* (ICT), dovuti alla disponibilità di nuove tecnologie e di nuovi strumenti di comunicazione, sono stati tra i principali fattori alla base di diverse aggregazioni bancarie. L'utilizzo di strumenti di *customer relationship management* (CRM) per gestire la relazione con la clientela e la progressiva introduzione dei canali digitali hanno consentito l'ampliamento dei canali e delle opportunità di contatto tra banca e cliente e lo sfruttamento delle potenzialità offerte dalla tecnologia.

Se l'introduzione di nuovi prodotti e nuovi servizi finanziari è fondamentale per lo sviluppo economico (Miller, 1986; Merton, 1992), l'innovazione tecnologica produce riflessi sulla struttura di costo degli intermediari (Berger, 2003) e sulla loro capacità reddituale (Altunbas et al., 1999; De Jong e Vermeulen, 2003; DeYoung, 2015; DeYoung et al., 2017). Più incerta è la relazione tra investimenti diretti in *information technology* (IT), produttività aziendale e crescita delle quote di mercato (Ho e Mallick 2010; Khoury e Rolland, 2006; Shu e Strassman, 2005) perché l'investimento nelle componenti tangibili dell'innovazione deve sempre essere accompagnato dall'investimento in elementi intangibili (Martín-Oliver e Salas-Fumas, 2011). L'innovazione tecnologica ha, inoltre, punti di contatto con la dimensione e il grado di diversificazione geografica dell'azienda bancaria (Das et al., 2018). In particolare, gli investimenti in IT sembrano produrre un maggiore effetto sulla performance delle banche più grandi grazie alla possibilità di ottenere in tempi più brevi economie di scala e di scopo. I riflessi sulla diversificazione geografica si raggiungono quando il controllo dei processi e delle decisioni cresce al crescere della distanza funzionale. La possibilità di gestire filiali distanti dai centri decisionali senza inficiare l'asimmetria informativa tra gestore di rete e il management che opera a livello superiore (Berger e De Young, 2006) è permessa dalla capacità di elaborare e gestire a distanza i flussi informativi (Petersen e Rajan, 2002).

L'appropriabilità e la regolamentazione sono i due elementi che spiegano il diverso passo dell'innovazione nel settore bancario rispetto ai settori manifatturieri (Previtali, 2016). La prima esprime il rischio della facile replicabilità dei nuovi prodotti/servizi finanziari che, essendo tipicamente intangibili e difficilmente brevettabili, possono essere facilmente imitati dai concorrenti. La seconda trova ragione nel fatto che i prodotti bancari sono fortemente regolamentati al fine di favorirne la trasparenza e la standardizzazione. Poiché le opportunità di innovare un prodotto sottoposto a severa regolamentazione sono limitate, la regolamentazione diviene un ostacolo all'innovazione.

Le banche tendono così a cercare innovazioni incrementali moderate sul lato dei prodotti soprattutto nei momenti di forte incertezza finanziaria e regolamentare (Alam, 2003) preferendo muoversi nell'ambito dei processi, dei cambiamenti organizzativi e dei servizi (Frei et al., 1998). Tuttavia, anche l'innovazione di processo possiede forti connotazioni di intangibilità e soffre dell'elevato tasso di replicabilità. Da ciò ne consegue che le banche preferiscono destinare i propri investimenti in innovazione nel miglioramento delle procedure operative privilegiando quelle che tendono a elevare la percezione della qualità di servizio da parte del cliente. L'investimento non può comunque prescindere dai cambiamenti organizzativi necessari per implementare l'innovazione in quanto, senza essi, verrebbero

meno le condizioni alla base della produzione degli effetti attesi (Carr, 2003). In ambito bancario, ciò si traduce nell'automazione dei processi di lavoro, nella rivisitazione di prodotti esistenti e nello sviluppo di nuovi prodotti, nella ricerca di nuove combinazioni di prodotto/servizio/canale, nella diversa organizzazione del lavoro.

3. La relazione tra l'innovazione tecnologica e la strategia distributiva di una banca retail

Nel classico paradigma la banca commerciale è il principale intermediario che si interpone tra famiglie e imprese a cui fornisce un'ampia gamma di prodotti e servizi finanziari. In Italia le banche sono il principale fornitore di credito, raccolgono la maggiore parte del risparmio delle famiglie e sono un perno centrale nel sistema dei pagamenti. I cambiamenti in attostanno mettendo in discussione il tradizionale ruolo della banca retail rendendo necessaria la revisione del modello operativo e distributivo.

I recenti effetti dell'innovazione tecnologica cambiano i comportamenti di acquisto dei consumatori. I clienti della banca sono più esigenti. Richiedono più servizi a costi minori, ricercano prodotti flessibili, operano attraverso più canali e sono consapevoli di disporre di un'offerta più ampia. Si riduce la fedeltà del cliente che intrattiene rapporti con più intermediari anche di matrice non bancaria. Secondo un'indagine McKinsey, circa il 60 per cento dei clienti bancari utilizza canali digitali (online e mobile) e l'80 per cento dei momenti di contatto tra banca e cliente avviene in modalità digitale. Di converso, la distribuzione delle vendite vede ancora la dominanza dei canali fisici rispetto a quelli digitali in un rapporto di 3 a 1 (Rizzi e Taraporevala, 2019).

Negli ultimi decenni i modelli di vendita basati su un unico canale fisico si sono arricchiti della presenza del canale online che ha profondamente cambiato le regole del gioco. La prima fase ha interessato l'opportunità di affiancare ai canali tradizionali esistenti il canale online (Avery et al., 2012). Successivamente, l'interesse si è rivolto alla gestione del cliente e all'integrazione dell'offerta attraverso i diversi canali (Neslin et al., 2006). A inizio dello scorso decennio le banche hanno introdotto nuove modalità di segmentazione in modo da servire al meglio i bisogni della clientela. L'ampliamento della gamma di prodotti/servizi e l'adozione di strategie distributive multicanali, capaci di integrare canali fisici e virtuali, sono stati gli interventi che le banche hanno posto in essere per rafforzare la relazione con il cliente (Modina, 2003).

Nonostante i cospicui investimenti, i risultati ottenuti sono stati inferiori a quelli attesi. La determinazione del mix ottimale di prodotti e canale per ogni segmento individuato ha generato un processo lungo e complesso che si è scontrato con l'architettura dei sistemi informativi e con la cultura dell'organizzazione bancaria. Per tale ragione, la strategia del sistema bancario italiano ha assunto le sembianze di un percorso binario. Le banche hanno introdotto nuove modalità di comunicazione nello sforzo di seguire le trasformazioni comportamentali della clientela e di valorizzare il brand traendo spunto dalle esperienze sperimentate in altri settori. Parallelamente, hanno continuato a investire sull'acquisizione e sullo sviluppo della clientela attraverso la leva della prossimità territoriale mediante l'apertura di nuovi sportelli.

L'effetto è stato una strategia che si è caratterizzata per la poca coerenza delle azioni intraprese e l'adozione di comportamenti imitativi e intuitivi nella formulazione della strategia aziendale. L'atteggiamento emulativo, derivante sia da difficoltà intrinseche a differenziare il prodotto/servizio bancario sia da una scarsa abitudine ad affrontare con decisione forti discontinuità del mercato, ha fatto sottostimare la velocità del cambiamento di cui l'innovazione tecnologica è l'elemento propulsivo. Con la digitalizzazione sia la domanda sia l'offerta bancaria diventano più veloci. I clienti migrano più agevolmente da un intermediario all'altro per la facilità di comparare i prezzi e per la possibilità di accedere mediante più canali. La stessa offerta si amplia e si trasforma continuamente divenendo una potenziale minaccia alla stabilità della banca. La produzione e il lancio di un prodotto richiedono oggi un minore impiego di risorse temporali, umane e finanziarie abbattendo le barriere di ingresso.

Il comportamento imitativo di molti banchieri non ha consentito di cogliere l'ubiquità dei canali virtuali che ha reso costose le modalità di presidio del territorio attraverso la rete fisica di sportelli. L'impatto della digitalizzazione bancaria, che permette di recuperare alcune delle caratteristiche tipiche della filiale in termini di comodità, universalità e di conoscenza del cliente, è stato sottovalutato. Da un lato, la clientela si è progressivamente abituata all'utilizzo, anche integrato, dei diversi canali; dall'altro, nuovi intermediari sono entrati sul mercato attraverso la massimizzazione dei benefici di costo offerti da Internet. Nuovi processi e innovativi approcci si affermano spinti dall'azione di *newcomers* che sono entrati in aree di business storicamente presidiate dalla banca. Sfruttando le potenzialità offerte dall'innovazione tecnologica e agendo con rapidità favorita, talvolta, da minori vincoli normativi, le startup finte che rodono le barriere di ingresso sulle quali le banche hanno costruito nel tempo il proprio vantaggio competitivo – stretta relazione con la clientela, capillarità della presenza sul territorio, immagine e reputazione, fiducia e sicurezza.

La nuova era digitale apre nuove prospettive e fa sorgere nuovi interrogativi su come i consumatori siano influenzati dai nuovi canali e sulle modalità del loro utilizzo. La digitalizzazione riduce le distanze tra fisico e virtuale creando un mondo senza più barriere in cui i modelli di business devono essere ripensati (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014). Spinta dall'innovazione tecnologica e digitale, la natura e le caratteristiche delle reti di vendita tradizionali si modificano trasformando il concetto di prossimità. Il mondo reale e virtuale si modellano continuamente tra loro dando vita a nuovi modelli di business e a nuove forme di competizione e di relazione.

Tra gli elementi di forte discontinuità vi è il passaggio dalla multicanalità all'omnicanalità. Quest'ultima non solo considera più canali, ovvero tutti quelli che favoriscono forme di integrazione e di comunicazione (app, email, siti web di affiliazione o di referenze), ma tende a ridurre le differenze tra gli stessi dato che le barriere naturali che li separano sono in corso di ridefinizione (Formisano, 2018). L'omnicanalità crea nuove opportunità e nuove forme di dialogo tra consumatori e venditori che producono riflessi sulle stesse forme di narrazione dei prodotti/servizi e, quindi, sull'utilizzo dei tradizionali mezzi di comunicazione. Lo spostamento da un canale all'altro e la possibilità del loro utilizzo in modo intercambiabile richiedono il ripensamento delle strategie competitive dell'azienda bancaria. Alcune banche si sono mosse per tempo realizzando significativi progressi attraverso gli investimenti in digitalizzazione e l'integrazione tra le piattaforme remote e i canali tradi-

zionali. La maggiore parte non ha ancora completato il passaggio da banca multicanale a omnicanale con riflessi negativi sia sulla fluidità della circolazione delle informazioni sia sull'incremento dei ricavi.

Le banche devono, pertanto, migliorare l'esperienza d'acquisto nel suo complesso e per tutti i canali messi a disposizione del cliente, con l'obiettivo di offrire servizi a valore aggiunto e di aumentare le occasioni di contatto e dialogo con la clientela. La condivisione dei diversi canali può mantenere la specializzazione di ciascuno all'interno della relazione con la clientela. In altri termini, i differenti canali possono assumere uno specifico ruolo rispetto alle diverse esigenze o fasi della relazione/contatto con la clientela. Se il canale tradizionale rimane centrale per l'apertura di nuovi rapporti e per i servizi a valore aggiunto, il canale online sarà quello preferito nell'attività di comunicazione e di esecuzione di transazioni di routine. Sul fronte dell'assistenza pre e post-vendita, il binomio tra centri di contatto e social network potrebbe beneficiare di una rapida evoluzione. Grazie all'innovazione tecnologica, il call center si trasforma in centro di contatto acquisendo nuove funzionalità (videochat, navigazione congiunta) che consentono l'esecuzione di attività (educazione finanziaria, proattività informativa) che vanno oltre la tradizionale assistenza. I social media ampliano le possibilità di fare marketing diretto e in tempo reale, fornendo una risposta immediata e personalizzata alle esigenze di una clientela sempre più in movimento.

Considerato che la maggiore fruibilità delle tecnologie ha profondamente modificato le modalità di interazione tra banca e cliente e che la tecnologia è in continua evoluzione, il retail banking deve opportunamente ridisegnare il modo con cui vuole fare banca per ritornare a livelli di redditività sostenibili e garantirsi competitività nel medio periodo. Il cambiamento del modello di business passa attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie non solo come strumento di canalizzazione dell'operatività diretta, ma come infrastruttura abilitante all'operatività fisica, che semplifica i processi di lavoro e massimizza il contatto con il cliente.

4. La digitalizzazione dell'attività bancaria e i riflessi sul modello di business

La tecnologia digitale è un elemento di forte rottura che amplia le possibilità di contatto e di interazione tra banca e cliente e rappresenta una minaccia per gli intermediari che non sapranno affrontarla con successo.

L'innovazione riduce le necessità della clientela di ricorrere al canale fisico. È infatti più comodo e conveniente eseguire dal proprio pc o dal proprio tablet operazioni routinarie, quali il pagamento di una bolletta o l'invio di un bonifico, piuttosto che recarsi allo sportello: cercare parcheggio, attendere in fila per eseguire un'attività routinaria sono rappresentano oramai perdite di tempo e denaro. Tuttavia, il contatto fisico è necessario in talune circostanze. Quando si vogliono ricevere informazioni su un prodotto o si ricercano consigli in merito a scelte strategiche della vita personale e professionale (un investimento a supporto della futura educazione dei figli piuttosto che l'avvio di una nuova iniziativa imprenditoriale), il contatto diretto con il gestore è di maggiore beneficio rispetto allo strumento digitale.

La digitalizzazione non sostituisce la professionalità del bancario anche in situazioni non legate a progetti di alto valore emotivo o strategico. Difficoltà e impedimenti che possono insorgere durante l'esecuzione di un pagamento piuttosto che la comprensione della modulistica riferita alla sottoscrizione di un prodotto trovano più rapida e soddisfacente risoluzione quando interviene il personale di sportello piuttosto che attraverso le complicate procedure richieste da un call center o da un operatore digitale.

La necessità del parallelismo tra canali fisici e virtuali mantiene la sua importanza per rafforzare l'intensità della relazione con il cliente. La banca senza filiali può certamente esistere, ma rischia di limitarsi a coprire solo una parte del più articolato rapporto commerciale. L'azione di una banca puramente digitale rischia di essere meno efficace in tema di proposta di prodotti/servizi complementari (*cross selling*) e a più alto valore aggiunto (*up selling*) tutte le volte che problemi, anche marginali, non trovano rapida risposta o quando la complessità dell'offerta è più elevata (Baccarani e Golinelli, 2008).

La conseguenza della traslazione della relazione da fisica a virtuale eleva le aspettative del cliente producendo importanti conseguenze. Nella nuova arena digitalizzata, il cliente bancario si aspetta: il più facile e continuo accesso alla banca che può avvenire utilizzando, talvolta simultaneamente, i diversi canali a disposizione; la maggiore trasparenza di prezzi e servizi; la puntuale assistenza nella fase pre e post-vendita; la personalizzazione di prodotti, servizi e modalità di relazione.

Sebbene le banche non siano nuove all'utilizzo dell'innovazione tecnologica per supportare e migliorare l'efficienza dei processi interni di lavoro, la sfida del prossimo futuro è quella di portare verso l'esterno, cioè in favore della clientela, i benefici offerti dalla tecnologia: l'integrazione tra canali fisici e virtuali e l'adozione di un approccio meno difensivo verso il fintech sono i passaggi necessari per rendere più facile, conveniente e coinvolgente l'esperienza del cliente bancario. L'innovazione tecnologica cambia radicalmente l'esperienza di acquisto del consumatore producendo un impatto sulle principali leve della classica relazione commerciale. In particolare, la digitalizzazione cambia il confine della prossimità fisica tra venditore e acquirente dando vita a un concetto di prossimità virtuale grazie alla quale il consumatore può entrare in contatto in ogni momento e da ogni luogo con il fornitore di prodotti/servizi per ricevere informazioni, concludere l'acquisto o richiedere assistenza.

Il processo di digitalizzazione produce profonde implicazioni per le banche sia per la velocità al quale si sta realizzando sia perché essa incorpora interessanti opportunità da cogliere.

La prima è rappresentata dalla positiva correlazione tra digitalizzazione e fedeltà del cliente che produce riflessi positivi sulla redditività della banca: un cliente fedele tende a operare maggiormente con la banca di riferimento, acquista più prodotti, è meno costoso da servire ed è agente proattivo del positivo passaparola.

Una seconda opportunità è la maggiore connettività permessa dalla digitalizzazione in favore non solo del rapporto con la clientela, ma pure delle relazioni con i fornitori e con i dipendenti. Di recente, una banca locale ha sviluppato una applicazione che facilita le modalità di contatto e di comunicazione tra i dipendenti rafforzando sia la loro conoscenza sia il senso di appartenenza alla banca.

Una terza occasione riguarda la mole di dati che viene generata in ogni momento e

che, se opportunamente colta, diviene un prezioso strumento di supporto delle decisioni. L'analisi dei dati generati dalle transazioni dei clienti consente di meglio definire le scelte in tema di design dei prodotti e dei servizi, pricing del credito, decisioni di investimento contribuendo all'incremento dell'efficacia delle azioni commerciali. Per esempio, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale e la disponibilità di dati granulari consentono di meglio osservare i comportamenti d'acquisto, e il loro cambiamento nel corso del tempo, migliorando la capacità di proporre al momento giusto i prodotti adeguati a soddisfare le reali esigenze manifestate dal cliente.

La quarta dimensione di opportunità è la possibilità di automatizzare e rendere più veloci un numero consistente di operazioni ripetitive, a basso valore e a basso rischio di esecuzione. L'affiancamento di app ai principali processi bancari consente, per esempio, di migliorare la produttività e di rispondere in modo più rigoroso alle regole imposte dalla normativa senza dovere impiegare costose procedure per l'apprendimento del personale (Broeders e Khanna, 2015).

La digitalizzazione è uno strumento formidabile per incorporare i benefici dell'innovazione nei prodotti/servizi e nel modello di business della banca. Ognuna delle vie alla creazione di valore sopra descritte può essere percorsa dato che la digitalizzazione trova terreno fertile all'interno di tutte le funzioni bancarie. Tuttavia, la costruzione di un'agenda digitale capace di guidare la trasformazione della banca non è un compito agevole perché richiede la coniugazione di tre aspetti: porre al centro la conoscenza del cliente (Tardivo et al., 2011), "leggere" la tecnologia (capirne le funzioni, gli impatti, la velocità di cambiamento) e applicarla opportunamente al business bancario. Nella catena del valore – dai processi operativi all'information technology, dal marketing alla rete di vendita – le competenze umane e tecnologiche richieste per raffrontare con successo la sfida digitale sono presenti in banca, perlomeno in parte. Ciò che manca è il generale orientamento della struttura organizzativa a lavorare nell'era digitale.Cogliere le opportunità della digitalizzazione richiede adeguati investimenti, un'attenta pianificazione, un elevato livello di coordinamento delle diverse iniziative e una profonda collaborazione tra i vari attori coinvolti.

5. Considerazioni conclusive

Il panorama bancario sta cambiando. Le nuove normative, i mutati comportamenti dei clienti, la debole crescita economica e la continua evoluzione tecnologica accelerano l'urgenza di rivedere il tradizionale modello di business bancario. L'intensità della competizione tra banche, sia di maggiori dimensioni sia di minori dimensioni, si fa più accesa. La ricerca di nuovi modelli distributivi, gli investimenti in marketing e in infrastrutture non sono più solo una risposta a cambiamenti di natura normativa, ma sono attività necessarie per tenere il passo con i miglioramenti richiesti dalla clientela.

Per operare con successo nel nuovo scenario, ogni banca deve focalizzarsi sui propri punti di forza per costruire efficienti modelli organizzativi e distributivi funzionali a rafforzare il posizionamento competitivo e a individuare la corretta traiettoria di sviluppo. Solo chi riuscirà a rivedere il proprio modello di business cogliendo l'opportunità dell'innovazione tecnologica potrà mantenere un vantaggio competitivo; in caso contrario, il rischio

di trovarsi ai margini del mercato potrebbe diventare reale e costringere la banca a cercare soluzioni di compromesso.

Per le banche retail esiste una relazione tra il grado di efficienza e il rendimento dell'attivo. Più la banca migliora le proprie performance di efficienza, misurate per esempio dal rapporto tra costi e ricavi, più elevato diventa il rendimento delle attività investite e, quindi, la capacità di contribuire alla creazione di valore. Il miglioramento dell'efficienza rientra tra le priorità attuali del banchiere considerando che i potenziali benefici della digitalizzazione elevano l'importanza dell'efficienza quale primaria variabile di controllo della performance della banca.

L'efficienza può essere migliorata in due modi: attraverso mirati interventi di taglio dei costi oppure attraverso il design di un nuovo modo di fare banca. Sebbene le due azioni non siano mutualmente esclusive, intervenire solo sulla riduzione dei costi potrebbe produrre solamente effetti di breve periodo oltre che indebolire il senso di appartenenza della forza lavoro che potrebbe attenuare l'effettivo impatto degli interventi di razionalizzazione delle spese.

Per avviare una trasformazione di successo, occorre che la banca comprenda quali siano i cambiamenti in atto e le opportunità offerte dall'evoluzione digitale in modo da dare una risposta a come la banca vorrà competere nei prossimi anni. In tale ambito, le tradizionali metriche finanziarie (ROA, cost/income) dovranno essere affiancate da obiettivi di miglioramento della esperienza del cliente. La conversione verso la modernità di fare banca non può limitarsi alla riduzione delle inefficienze di costo, ma deve necessariamente includere iniziative per accrescere i ricavi che muovano di pari passo con gli investimenti in nuove tecnologie e il ripensamento della relazione con il cliente. In tale prospettiva, il cambiamento richiede un processo olistico che cambia la sua forma narrativa: non un mero recupero di efficienza, ma una visione da trasmettere all'interno e all'esterno della struttura organizzativa di come ci si immagina la banca nel prossimo futuro.

Le esperienze di studio e professionali ci invitano a offrire due suggerimenti.

Il primo è che per affrontare le attuali sfide occorre dedicare le migliori risorse di cui la banca dispone. Per raggiungere alti obiettivi è importante che a guidare i team vi siano persone con visione, capacità di leadership e abilità di programmazione. Non è detto che la ricerca di tali figure professionali si debba indirizzare verso coloro che già ricoprono posizioni di vertice. I processi di trasformazione sono un'eccellente opportunità per trovare nuovi talenti e creare spazio per potenziali leader emergenti.

Il secondo è che bisogna evitare il rinvio del design della banca in attesa del prossimo atteso avanzamento tecnologico. Succede spesso che la tecnologia sia considerata non tanto un'opportunità (o al più una minaccia) quanto un ostacolo che diviene una valida giustificazione per frenare o rallentare il processo di trasformazione. Certamente la tecnologia è in continua evoluzione, gli investimenti tecnologici sono di taglio elevato e i loro effetti sul futuro posizionamento competitivo della banca sono critici facendoli rientrare di diritto tra le scelte strategiche più delicate. Tuttavia, i primi passi della ri-modellazione della banca retail in chiave tecnologica e digitale possono prendere forma senza dovere necessariamente effettuare consistenti investimenti. Per esempio, è possibile creare gruppi di lavoro con il compito di individuare quali possono essere gli interventi e le iniziative orientati a migliorare le performance gestionali della banca in un tempo determinato e i

cui esempi applicativi si realizzano sia con sia senza l'investimento tecnologico. Il ridisegno di un processo di lavoro potrebbe utilizzare le tecnologie già esistenti o richiederne la loro maggiore conoscenza senza la necessità di dedicare ingenti risorse a nuove piattaforme tecnologiche.

I clienti della banca cambiano con maggiore frequenza i comportamenti di acquisto e si muovono in modo veloce alla ricerca di nuove soluzioni; la tecnologia supporta con sempre maggiore intensità la spinta al cambiamento. La rapidità del rinnovamento subirà nel prossimo lustro una nuova accelerazione. Ne consegue che le banche retail, se già non lo hanno fatto, dovranno decidere con chiarezza dove dirigersi e aumentare la propria velocità e agilità di azione.

Bibliografia

- ALAM I. (2003), "Innovation Strategy, Process and Performance in the Commercial Banking Industry", *Journal of Marketing Management*, vol. 19, n. 9-10, pp. 973-999.
- ALTUNBAS Y., GODDARD J., MOLYNEUX P. (1999), "Technical change in banking", *Economics Letters*, vol. 64, n. 2, pp. 215-22.
- AVERY J., STEENBURGH T.J., DEIGHTON J., CARAVELLA M. (2012), "Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-channel Elasticities Over Time", *Journal of Marketing*, vol. 76, n. 3, pp. 96-111.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2008), "L'imprenditore e le frontiere della complessità", *Sinergie*, n. 75, pp. 5-11.
- BELL D.R. (2014), *Location Is (Still) Everything*, Amazon Publishing, Seattle.
- BERGER A.N. (2003), "The economic effects of technological progress: evidence from the banking industry", *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 35, n. 2, pp. 141-176.
- BERGER A.N., DE YOUNG R. (2006), "Technological progress and the geographic expansion of the banking industry", *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 38, n. 6, pp. 1483-1513.
- BROEDERS D., KHANNA S. (2015), "Strategic choices for banks in the digital age", *McKinsey & Company*, January.
- CARR N. (2003), "IT doesn't matter", *Harvard Business Review*, vol. 81, May, pp. 41-50.
- DAS P., VERBURG R., VERBRAECK A., BONEBAKKER L. (2018), "Barriers to innovation within large financial services firms: An in-depth study into disruptive and radical innovation projects at a bank", *European Journal of Innovation Management*, vol. 21, n. 1, pp. 96-112.
- DE JONG J.P.J., VERMEULEN P.A.M. (2003), *Organizing successful new service development: a literature review*, Scales Paper n. 200307.
- DEYOUNG R. (2005), "The Performance of Internet-Based Business Models: Evidence from the Banking Industry", *The Journal of Business*, vol. 78, n. 3, pp. 893-948.
- DEYOUNG R., LANG W., NOLLE B. (2007), "How the internet affects output and performance at community banks", *Journal of Banking and Finance*, vol. 31, n. 4, pp. 1033-1060.
- FORMISANO V. (2018), "L'evoluzione dei canali distributivi nell'impresa bancaria: prospettive future", *Scritti seri e semiseri in onore di Claudio Baccarani*, Giappichelli Editore, pp.157-172.
- FREI F., HARKER P.T., HUNTER L.W. (1998), *Innovation in Retail Banking*, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- GOLINELLI G.M., (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2011), "Recenti sviluppi nelle relazioni tra economia e finanza nel governo dell'impresa: spunti di riflessione", *Sinergie*, n. 67, pp. 13- 21.
- HO S.J., MALLICK S.K. (2010), "The impact of information technology on the banking industry", *Journal of the Operational Research Society*, vol. 61, n. 2, pp. 211-221.
- KHOURY S.J., ROLLAND E. (2006), "Conceptual model for explaining the IT investment paradox in the banking sector", *International Journal of Technology Policy Management*, vol. 6, n. 3, pp. 309-326.
- MARTÍN-OLIVER A., SALAS-FUMAS V. (2011), "IT investment and intangibles: evidence from banks", *Review of Income and Wealth*, vol. 57, n. 3, pp. 513-535.

- MERTON R.C. (1992), "Financial innovation and economic performance", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 4, n. 4, pp. 12-22.
- MILLER M.H. (1986), "Financial innovation: The last twenty years and the next", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 21, n. 4, pp. 459-471.
- MODINA M. (2003), "L'evoluzione della domanda di private banking e i riflessi sulla strategia di offerta", *Bancaria*, n. 6, pp. 22-31.
- NESLIN S.A., GREWAL D., LEGHORN R., SHANKAR V., TEERLING M.J., THOMAS J.S., VERHOEF P.C. (2006), "Challenges and opportunities in multichannel customer management", *Journal of Service Research*, vol. 9, n. 2, pp. 95-112.
- PETERSEN M.A., RAJAN R.G. (2002), "Does distance still matter? The information revolution in small business lending", *Journal of Finance*, vol. 57, n. 6, pp. 2533-2570.
- PIOTROWICZ W., CUTHBERTSON R. (2014), "Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 18, n. 4, pp. 5-15.
- PREVITALI D. (2016), "Innovazione in banca: un'analisi della letteratura", in Comana M., Modina M., Previtali D., *L'innovazione in banca*, Bancaria Editrice, Roma.
- RIZZI W., TARAPOREVALA Z. (2019), "The balancing act: Omnichannel excellence in retail banking?", *McKinsey*, January, pp. 1-8.
- SHU W., STRASSMAN P.A. (2005), "Does information technology provide banks with profit?", *Information Management*, vol. 42, n. 5, pp. 781-787.
- TARDIVO G., GOLINELLI G.M., BACCARANI C. (2011), "L'impresa e la conoscenza", *Sinergie*, n. 76, pp. XI-XIV.
- VERHOEF P.C., KANNAN P.K., INMAN J.J. (2015), "On the Go: How Mobile Shopping Affects Customer Purchase Behavior", *Journal of Retailing*, vol. 91, n. 2, pp. 174-181.

PRIVATE EQUITY E IMPATTO ECONOMICO: LE 4A DEL MADE IN ITALY

Anna Gervasoni¹ - Giovanni Fusaro²

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Literature review. – 3. Metodologia. – 4. Analisi dei risultati. – 4.1. *Statistiche descrittive del campione*. – 4.2. *Impatto economico*. – 5. Limiti della ricerca. – 6. Considerazioni conclusive e possibili ambiti di sviluppo futuro. – Bibliografia.

1. Introduzione

Il 2018 ha rappresentato tanto per il mercato europeo del *private equity* quanto per quello italiano un anno record a livello di investimenti, che si sono attestati rispettivamente a circa 81 miliardi di Euro distribuiti su oltre 7.800 aziende (Invest Europe, 2019) e a circa 10 miliardi per 266 aziende (AIFI-PwC, 2019). Questi dati dimostrano il crescente sviluppo di questa industria che si sta affermando sempre più sia in Europa sia nel nostro Paese come strumento alternativo di finanziamento a supporto del sistema imprenditoriale. Gli investitori in capitale di rischio, in particolare, puntando sempre più sulla leva operativa, che ormai da qualche anno ricopre un'importanza maggiore rispetto a quella finanziaria nella creazione di valore del portafoglio (EY, 2013), contribuiscono alla crescita delle aziende partecipate accelerandone i progetti di sviluppo, attraverso la combinazione di capitale e *know-how*, declinati in diverse combinazioni in funzione dello stadio di vita e delle necessità delle aziende stesse.

Il contributo si inserisce in tale contesto e ha l'obiettivo di analizzare l'impatto economico del *private equity* su un campione di aziende oggetto di investimento confrontando l'andamento delle principali variabili economiche nel periodo precedente e successivo la data dell'investimento (3 anni ciascuno). In particolare, le imprese oggetto di analisi sono tutte operanti nelle cosiddette 4A del Made in Italy, Abbigliamento-moda, Alimentare-vini, Arredo-casa e Automazione-meccanica (Fortis, 2005), settori di primario interesse per gli investitori in capitale di rischio e nei quali il nostro Paese ha raggiunto livelli di eccellenza ed è riconosciuta a livello internazionale. L'Italia, infatti, rappresenta uno dei primi Paesi al mondo per surplus manifatturiero, in particolare grazie al contributo proveniente da questi settori.

In tale ambito, la domanda di ricerca può essere declinata come segue: *il private equity, svolgendo la propria attività volta alla valorizzazione del portafoglio, è in grado di generare un impatto economico sulle aziende partecipate?*

La struttura del contributo è la seguente: nella prima parte, dopo la presentazione di alcuni studi nazionali e internazionali sui temi di creazione di valore, di sviluppo dell'innovazione e di impatto economico nell'ambito del *private equity*, si presenta la metodologia

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - LIUC - Università Cattaneo; e-mail: agervasoni@liuc.it

² Professore a contratto di Economia e Gestione delle Imprese - LIUC - Università Cattaneo; e-mail: gfusaro@liuc.it

utilizzata per la definizione del campione e per l'analisi. Dopo di che si passa alla descrizione dei risultati e alla prime considerazioni sulle evidenze emerse, anche rapportandole al mercato degli investimenti in capitale di rischio in Italia nel suo complesso. Nella parte conclusiva, si mettono in luce alcuni limiti della ricerca e i possibili sviluppi futuri che ne possono derivare, oltre a proporre un'ulteriore riflessione sull'analisi svolta e sull'impatto economico studiato.

2. Literature review

Lo studio si basa su un precedente paper (Muzio e Pisano, 2014) che ha analizzato 214 investimenti di *private equity* realizzati in Italia nel periodo 2007-2012 nei comparti del Made in Italy sopra citati.

Negli anni passati numerosi studi hanno analizzato il contributo del *private equity* sulle imprese utilizzando differenti metodologie e focus di analisi. Molti, in particolare, concentrano l'attenzione sul ruolo del *private equity* nel favorire l'innovazione, con particolare riferimento alla creazione di brevetti (Popov e Roosenboom, 2009) e soprattutto nelle imprese nelle prime fasi di vita (Kortum e Lerner, 2000). Lerner, Sørensen e Strömberg (2011) analizzano 472 *leveraged buy out* realizzati a livello internazionale tra il 1986 e il 2005, sottolineando come gli operatori orientino le società partecipate verso una focalizzazione sulle aree d'impresa (portafogli di brevetti) a più alto potenziale innovativo. Più in generale, Kaserer (2011) analizza 332 *buy out* di *mid market* realizzati in Europa tra il 1990 e il 2011 e mostra come, nell'ambito delle attività implementate nelle società *target*, quelle strategiche e operative si configurano tra i principali *driver* di creazione di valore e generano circa due terzi del rendimento di tali investimenti. A livello domestico gli studi condotti annualmente da Pricewaterhouse Coopers confrontano l'andamento dei principali indicatori economico-finanziari delle società disinvestite dal *private equity* e *venture capital* con un campione di imprese comparabili evidenziando, nelle prime, tassi di crescita più elevati. Una ricerca condotta sul mercato italiano con specifico riferimento al *venture capital* (Gervasoni et al., 2006) mette in luce come ad ogni milione di Euro investito in *start up* corrisponda la creazione di 13 nuovi posti di lavoro nei 4 anni successivi all'investimento.

Di conseguenza, data la letteratura descritta, questo paper si pone l'obiettivo di fornire un contributo aggiornato al dibattito sui temi di creazione di valore e impatto economico analizzando, nel dettaglio, un campione di imprese italiane oggetto di operazioni di *private equity* in alcuni settori chiave dell'economia italiana.

3. Metodologia

La ricerca svolta si basa sull'identificazione di un campione iniziale di 123 investimenti di *private equity* in società italiane attive nelle 4A del Made in Italy realizzati in un periodo sufficientemente significativo, 2010-2014, costruito tramite il database PEM³ - Private

Equity Monitor³, osservatorio attivo presso l'Università Carlo Cattaneo – LIUC. Tale numero di operazioni rappresenta il 32% del totale degli investimenti mappati nel periodo dall'Osservatorio, che costituisce un'ottima rappresentazione del mercato italiano, con un database di oltre 1.800 operazioni⁴. Si sottolinea che l'osservatorio PEM³ monitora i soli investimenti *initial* (sulla base dell'investitore capofila) realizzati da investitori privati – non vengono mappati, quindi, i *deal* di investitori di matrice pubblica – nelle fasi successive a quelle relative all'avvio d'impresa, escludendo di fatto il comparto del *venture capital*, che non sarà oggetto di questa analisi. Da notare altresì in questo ambito che sono stati inclusi i *secondary buy out* (operazioni di maggioranza realizzate in imprese già partecipate da operatori di *private equity*) e che nel caso in cui un'azienda *target* sia oggetto di più operazioni, è stata considerata a sé stante e analizzata singolarmente per ogni *round* di investimento; non sono stati analizzati, infine, gli *add-on* (acquisizioni di società realizzate da investitori di *private equity* tramite altre società esistenti già in portafoglio)⁵.

L'analisi sull'impatto economico del *private equity* è stata condotta, in particolare, su un campione di 63 aziende oggetto di investimento definito in funzione della disponibilità e del reperimento contemporanei di tutti gli indicatori di riferimento, quali ricavi, EBITDA e dipendenti, nei 3 anni precedenti (da n-3 a n-1) e successivi (da n+1 a n+3) a quello del *deal* (n; compreso) presenti nei bilanci della banca dati AIDA di Bureau Van Dijk. Un'altra condizione verificata e che ha determinato l'esclusione di alcune società, riguarda la presenza di uno smobilizzo della quota di partecipazione (disinvestimento) entro i 3 anni post-investimento. Complessivamente, quindi, sono stati reperiti dati economici sulle aziende *target* per un orizzonte temporale di 7 anni ciascuna.

Definito il *sample* di riferimento, ai fini dell'analisi, per ricavi, EBITDA e numero dei dipendenti sono stati calcolati, per ciascuna azienda del campione, in prima battuta la variazione del tasso di crescita per ogni anno dal terzo anno antecedente (n-3) al terzo anno successivo (n+3) rispetto al *deal*, per un totale di 6 rilevazioni, e successivamente i valori medi annui relativamente ai periodi pre-investimento (da n-3 a n) e post-investimento (da n a n+3), per un totale di 2 rilevazioni. Sulla base di queste elaborazioni, quindi, con riferimento agli indicatori economici presi in considerazione, sono state analizzate e confrontate, calcolandole a livello complessivo e per gruppi in funzione di variabili di interesse, le medie delle variazioni annue dei due periodi di riferimento (antecedente e successivo all'operazione), con l'obiettivo di evidenziare l'impatto economico del *private equity*.

Con riferimento all'orizzonte temporale di riferimento per la selezione iniziale delle operazioni, invece, si evidenzia che si è deciso di non considerare *deal* realizzati successivamente al 2014 in quanto, nel momento dell'analisi (aprile 2019), il 2017 è risultato essere l'ultimo anno per il quale è stato possibile reperire dati consistenti delle aziende *target* (coincidono con l'ultimo anno di osservazione, n+3).

³ Nato nel 2000, il PEM³ analizza le operazioni di *later stage* effettuate in Italia attraverso l'utilizzo di informazioni pubbliche. Per ulteriori informazioni si veda <<http://www.privateequitymonitor.it>>

⁴ Dato aggiornato a fine 2018.

⁵ Per approfondimenti su *secondary buy out* e *add-on* si veda GERVASONI A., SATTIN F.L. (2015), *Private equity e venture capital. Manuale di investimento nel capitale di rischio*, Guerini Next, Milano.

In merito alla definizione del campione oggetto di analisi, dapprima per ogni anno dal 2010 al 2014, sono stati individuati gli investimenti di *private equity* aventi come oggetto aziende italiane operanti nei quattro settori tipici del Made in Italy, Abbigliamento-moda, Alimentare-vini, Arredo-casa e Automazione-meccanica; dopo di che, in funzione della disponibilità dei dati per il calcolo dell'impatto economico e della permanenza delle singole società nel portafoglio degli investitori, si è arrivati alla definizione del gruppo di aziende *target* oggetto di studio. Per ciascuna delle 63 aziende selezionate, a complemento dei dati economici e delle informazioni settoriali, è stata registrata anche la localizzazione geografica. Inoltre, sono state mappate le principali variabili relative agli investimenti, quali l'anno, la tipologia dell'operazione, riconducibile alla classificazione tipica della letteratura classica (*expansion, replacement, buy out* e *turnaround*)⁶, e l'origine del *deal*, vale a dire la ragione alla base dell'opportunità dell'investimento stesso. Per completare il set informativo in questo ambito, disponendo dell'indicazione di dettaglio degli investitori capofila delle operazioni, si è proceduto ad una classificazione in termini di origine geografica degli stessi, andando a distinguere tra operatori domestici e internazionali.

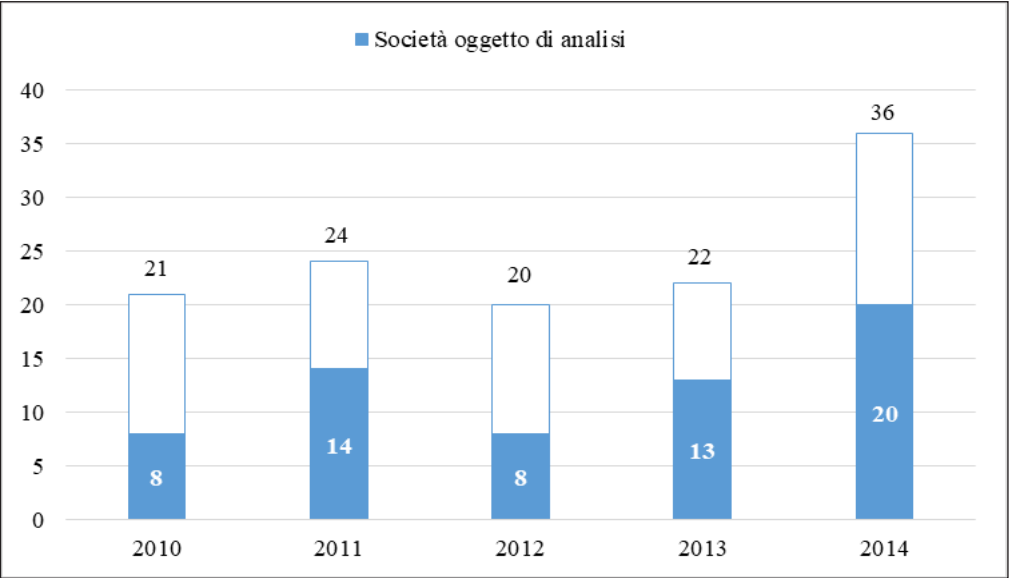
4. Analisi dei risultati

4.1. Statistiche descrittive del campione

Le principali statistiche descrittive del campione oggetto di analisi sono presentate nei seguenti grafici e tabelle. I dati raccolti sono coerenti con le statistiche del mercato italiano del *private equity*⁷, che vedono la significativa presenza di investimenti di *buy out* realizzati da operatori domestici in aziende di *mid market*, in prevalenza attive nei comparti dell'Automazione-meccanica e localizzate in Lombardia, Emilia-Romagna e Veneto. Sotto questo profilo, si segnala che l'81% delle operazioni è stato realizzato nel Nord Italia, mentre il peso del Centro-Sud è pari solamente al 19%. Dato che alcune Regioni non sono presenti nel campione, non è stato possibile effettuare ulteriori segmentazioni dei risultati per area geografica. Anche con riferimento all'origine del *deal*, emerge un allineamento con le dinamiche di mercato⁸, per cui le imprese private e familiari rappresentano il canale primario in termini di opportunità di investimento.

⁶ Per approfondimenti si veda GERVASONI A., SATTIN F.L. (2015), *Private equity e venture capital. Manuale di investimento nel capitale di rischio*, Guerini Next, Milano.
⁷ Si vedano <<https://www.aifi.it/studi-ricerche/dati-mercato>> e <<http://www.privateequitymonitor.it/pubblicazioni.php>>
⁸ Per approfondimenti, si vedano i rapporti PEM^{*} nei vari anni di riferimento.

Figura 1: campione iniziale e campione oggetto di analisi



Fonte: elaborazione propria

Tabella 1: distribuzione settoriale delle società del campione iniziale e del campione analizzato

Settore	Campione iniziale	Campione analisi
Abbigliamento-moda	39	21
Alimentare-vini	27	12
Arredamento-casa	12	8
Automazione-meccanica	45	22
Totale	123	63

Fonte: elaborazione propria

Tabella 2: dati economici delle società target oggetto di analisi (63) all'anno dell'investimento

	Ricavi (Euro Mln)	EBITDA (Euro Mln)	Dipendenti
Media	108	14	311
Mediana	51	6	126
Min	5	-5	17
Max	1.471	123	2.832

Fonte: elaborazione propria

Tabella 3: distribuzione geografica (per regione e area) delle società target oggetto di analisi (63) all'anno dell'investimento

Regione	%	Area geografica	%
Lombardia	30,2	Nord	81,0
Emilia-Romagna	15,9	Centro-Sud	19,0
Veneto	15,9	Totale	100,0%
Marche	12,7		
Piemonte	12,7		
Liguria	4,8		
Abruzzo	1,6		
Campania	1,6		
Friuli-Venezia Giulia	1,6		
Toscana	1,6		
Umbria	1,6		
Totale	100,0%		

Fonte: elaborazione propria

Tabella 4: distribuzione degli investimenti e dell'investitore capofila per tipologia

Tipologia investimenti	Numero	Tipologia investitore capofila	Numero
Buy out	38	Domestico	40
Expansion	25	Internazionale	23
Totale	63	Totale	63

Fonte: elaborazione propria

Tabella 5: distribuzione dell'origine del deal

Origine dell'operazione	Numero
Family & Private	41
Secondary Buy Out	14
Local Parent	4
Foreign Parent	2
Other	2
Totale	63

Fonte: elaborazione propria

4.2. Impatto economico

Dopo aver verificato la consistenza dei dati delle 63 aziende attive nei settori delle 4A del Made in Italy e la coerenza con le evidenze tipiche del mercato degli investimenti in capitale di rischio sulla base dell'esperienza dei ricercatori che hanno condotto lo studio, si è deciso di suddividere l'analisi in due livelli: il primo è dedicato all'approfondimento del campione nel suo complesso e per gruppi di società in funzione di alcune variabili legate agli investimenti, mentre il secondo si caratterizza per rilevazioni di dettaglio sui quattro settori di riferimento precedentemente definiti. Di seguito vengono sintetizzati e proposti i principali risultati emersi dalle analisi svolte.

A livello complessivo, per quanto riguarda i ricavi, i valori medi dei tassi di crescita annui per i periodi pre-investimento e post-investimento delle aziende considerate mostrano un sostanziale allineamento (si attestano a circa 7,5% da n-3 a n e da n a n+3), a dimostrazione che gli investitori hanno continuato con la stessa intensità il processo di sviluppo che avevano già intrapreso le aziende stesse. In merito a dipendenti e EBITDA, invece, si osservano valori in crescita, rispettivamente di oltre il 3% (da 5,0% a 8,4%) e oltre il 6% (da 5,1% a 11,5%)⁹. Analizzando e confrontando i dati in valore assoluto nei due estremi del periodo complessivo (n-3 e n+3) e nell'anno del *deal* (n), inoltre, si evidenzia una progressione positiva nel corso del tempo per tutti e tre gli indicatori. Nel dettaglio, i ricavi risultano in media pari a 90 milioni di Euro 3 anni prima dell'investimento, si attestano a 108 milioni nell'anno dell'ingresso dell'investitore e passano a 134 milioni al termine del triennio successivo, i dipendenti registrano valori pari a 296, 311 e 417 e l'EBITDA pari a 10 milioni, 14 milioni e 15 milioni di Euro. Queste prime evidenze mostrano come gli operatori di *private equity*, nell'ambito della loro operatività nel Made in Italy, fornendo non solo capitali ma anche competenze finanziarie e strategiche e mettendo a disposizione il proprio *network*, riescano a favorire e accelerare sviluppo e crescita e a generare un impatto economico sulle imprese partecipate. Da notare, comunque, che tipicamente l'*holding period* medio delle operazioni di *private equity* è di 5 anni e che, nello specifico, secondo i dati PEM^{*} il dato medio del periodo dell'analisi (2010-2014) è pari a 4 anni e 7 mesi e va da un minimo di 4 anni e 3 mesi a un massimo di 5 anni. Quindi, si può ipotizzare una ulteriore creazione di valore degli investitori e un conseguente miglioramento degli indicatori oltre i 3 anni di analisi post-investimento.

Tabella 6: valori medi dei tassi di crescita annui per i periodi pre e post-investimento

	Pre-investimento	Post-investimento
Ricavi	7,5%	7,5%
EBITDA	5,1%	11,5%
Dipendenti	5,0%	8,4%

Fonte: elaborazione propria

⁹ Per l'EBITDA si sottolinea che le singole variazioni monitorate nei periodi di riferimento sono caratterizzate da ampia volatilità e pertanto i dati finali risultano essere fortemente influenzati da pochi valori molto elevati. Per questa motivazione, nelle elaborazioni successive e nel secondo livello di analisi l'EBITDA non verrà preso in considerazione, in quanto soprattutto per i gruppi oggetto di approfondimento numericamente più limitati non offre evidenze significative.

Tabella 7: valori medi osservati nel terzo anno antecedente l'investimento, nell'anno di investimento e nel terzo anno successivo

Anni di osservazione	n-3	n	n+3
Ricavi (Euro Mln)	90	108	134
EBITDA (Euro Mln)	10	14	15
Dipendenti	296	311	417

Fonte: elaborazione propria

Va sottolineato il fatto che i meccanismi di selezione delle imprese *target* da parte dei fondi di *private equity* implicano di per sé la ricerca di aziende che presentano elevati tassi di crescita e buone potenzialità. Guardando al campione nel suo complesso possiamo evincere che le leve maggiormente utilizzate per la creazione di valore sono l'efficienza (crescita di EBITDA), piuttosto che il salto dimensionale. La crescita nel numero degli addetti è tema di sicuro interesse e può dipendere dalla necessità di predisporre la struttura organizzativa a successivi sviluppi.

Inoltre, l'incrocio tra le variabili afferenti agli investimenti, quali tipologia di operazione e origine geografica dell'investitore capofila, e i dati economici rilevati risulta essere di interesse e utile alla comprensione dello studio nel suo complesso. Tra le principali evidenze in tale ambito di analisi, si registrano tassi di crescita caratterizzati da valori medi maggiori nel periodo post-investimento (e in aumento rispetto ai valori pre-investimento) per i soli ricavi per i gruppi di società oggetto di *buy out* e per ricavi e dipendenti per quelli di società partecipate da fondi domestici. Limitatamente alla tipologia di investimento, in particolare, le aziende oggetto di acquisizioni di maggioranza hanno evidenziato tassi medi annui per i ricavi superiori al 9% nei 3 anni successivi all'operazione rispetto a quasi il 6% nel periodo precedente, mentre in merito ai dipendenti si passa da circa il 5% del periodo pre-investimento a quasi il 7% di quello post-investimento; con riferimento alle aziende che hanno beneficiato di capitale per lo sviluppo, invece, i valori medi annui di crescita dei ricavi sono più che dimezzati, attestandosi a quasi il 5% rispetto a circa il 10% del periodo precedente, mentre gli addetti evidenziano un aumento di quasi il 6% (4,8% da n-3 a n rispetto a 10,7% da n a n+3). Con riferimento a questo tema, si sottolinea che le operazioni di sviluppo riguardano imprese che prevedono continuità imprenditoriale al momento dell'ingresso del fondo di *private equity*, mentre le operazioni di *buy out* sono di fatto operazioni in cui l'imprenditore cede il controllo. Dal punto di vista dell'origine geografica dell'investitore, invece, per le aziende che hanno intrapreso un percorso di sviluppo con operatori domestici si sono registrati valori in aumento tra il periodo pre e post-investimento, passando rispettivamente per i ricavi da oltre il 7% a quasi l'8% e per i dipendenti da circa il 6% a oltre l'8,5% medio annuo; differenti i dati osservati per il gruppo di aziende partecipate da operatori internazionali, che vedono il dato sui ricavi continuare a crescere in modo più contenuto nel periodo dopo l'investimento, ad un tasso medio inferiore dell'1% rispetto al dato precedentemente osservato (7,8% da n-3 a n rispetto a 6,8% da n a n+3), mentre per il numero dei dipendenti si evidenzia una maggior crescita, ad un tasso medio annuo più elevato di quasi il 5% (da 3,0% a 7,9%).

Infine, focalizzando l'attenzione su un'ulteriore variabile connessa agli investimenti, si sottolinea che le operazioni relative ad imprese private e familiari, che rappresentano la parte più significativa del campione, in linea con le caratteristiche del tessuto industriale italiano, vedono risultati molto positivi soprattutto con riferimento alla crescita dei dipendenti nel periodo successivo all'investimento, pari al 10,7%, a testimonianza di come gli operatori possano rappresentare un fondamentale strumento di supporto nei processi di ricambio generazionale.

Tabella 8: distribuzione dei valori medi dei tassi di crescita annui per i periodi pre e post-investimento per tipologia di operazione

	Expansion		Buy out	
	Pre-investimento	Post-investimento	Pre-investimento	Post-investimento
Ricavi	9,9%	4,7%	5,9%	9,3%
Dipendenti	4,8%	10,7%	5,1%	6,9%

Fonte: elaborazione propria

Tabella 9: distribuzione dei valori medi dei tassi di crescita annui per i periodi pre e post-investimento per tipologia di investitore (geografia)

	Domestico		Internazionale	
	Pre-investimento	Post-investimento	Pre-investimento	Post-investimento
Ricavi	7,3%	7,9%	7,8%	6,8%
Dipendenti	6,1%	8,7%	3,0%	7,9%

Fonte: elaborazione propria

Passando al secondo livello di analisi, si approfondiscono le evidenze risultanti dallo studio degli indicatori economici di riferimento delle aziende, clusterizzate in funzione dei quattro settori oggetto della ricerca. Il gruppo di aziende attive nell'Abbigliamento-moda fa registrare tassi di crescita medi annui che presentano dinamiche opposte per ricavi e dipendenti nei periodi considerati. Nel dettaglio, mentre i valori sui ricavi mostrano un rallentamento di circa il 5% (8,7% da n-3 a n e 3,6% da n a n+3), quelli sui dipendenti evidenziano un aumento di oltre il 5% (da 4,3% a 9,5%). Nel cluster Alimentare-vini, invece, i risultati registrano andamenti coerenti per entrambi gli indicatori ma a due intensità differenti: i valori relativi ai ricavi aumentano nel periodo post-investimento di quasi lo 0,5% (da 9,1% a 9,5%) rispetto al precedente, mentre i dipendenti di oltre il 10,5% (da 5,2% a 15,8%). In merito al gruppo di aziende meno rappresentato nel campione complessivo, ovvero quello dell'Arredo-casa, i tassi medi annui di riferimento del periodo antecedente l'investimento risultano essere inferiori rispetto a quelli degli altri cluster e gli indicatori presentano andamenti opposti: per un aumento dei valori medi relativi ai ricavi da 3,2% a 4,8% tra i due periodi, si registra una contrazione – seppur con valori che rimangono

positivi – di quasi il 2% (da 2,8% a 1,0%) nella variazione media annua degli addetti. Infine, lo studio sul cluster di imprese più numeroso, vale a dire l’Automazione-meccanica, a fronte di tassi medi annui di crescita sostanzialmente identici che si attestano nell’intorno del 6% per entrambi i periodi a livello di dipendenti, si evidenzia un aumento di circa il 4% in merito ai ricavi, che crescono mediamente del 7,1% all’anno nel periodo pre-investimento e dell’11,1% in quello successivo. Queste evidenze sottolineano come per alcuni settori del Made in Italy, quali Automazione-meccanica e Alimentare-vini, la *partnership* investitore-impresa possa generare un impatto economico già nel medio periodo, mentre per comparti come l’Abbigliamento-moda questo processo richieda maggiore tempo e sia caratterizzato da una complessità più elevata, soprattutto con riferimento alla crescita dei ricavi. Da notare altresì che, praticamente in tutti i settori di riferimento analizzati, il capitale umano risulta essere un elemento centrale su cui il *private equity* investe e punta ai fini dell’implementazione di percorsi di sviluppo e crescita delle aziende partecipate.

Tabella 10: distribuzione dei valori medi dei tassi di crescita annui per i periodi pre e post-investimento per settore di attività

Abbigliamento – moda (21)			Alimentare – vini (12)		
	Pre-investimento	Post-investimento		Pre-investimento	Post-investimento
Ricavi	8,7%	3,6%	Ricavi	9,1%	9,5%
Dipendenti	4,3%	9,5%	Dipendenti	5,2%	15,8%
Arredo – casa (8)			Automazione – meccanica (22)		
	Pre-investimento	Post-investimento		Pre-investimento	Post-investimento
Ricavi	3,2%	4,8%	Ricavi	7,1%	11,1%
Dipendenti	2,8%	1,0%	Dipendenti	6,1%	6,0%

Fonte: elaborazione propria

5. Limiti della ricerca

I limiti di questa ricerca in primo luogo sono legati alla difficoltà di reperire informazioni e dati completi e coerenti sulle imprese oggetto di investimento, aspetto che fa praticamente dimezzare il campione finale oggetto di analisi (63 società) rispetto a quello iniziale (123), al netto di qualche azienda con dati completi esclusa in quanto disinvestita prima dei 3 anni di osservazione. Sempre legato a questo ambito, anche l’impostazione dello studio che presuppone l’osservazione delle società in 7 anni complessivi ne limita la dimensione del campione a fronte della sopracitata complessità nell’individuazione dei dati di partenza. Un altro elemento di attenzione risiede nella composizione del campione oggetto di studio in termini di origine del *deal*, in quanto è presente una quota di *secondary buy out* (circa il 20%): per loro natura queste operazioni segnalano la presenza di un differente investitore anche nel periodo antecedente all’investimento di riferimento analizzato, ma lo studio non ne cattura il contributo e non ne apprezza l’operato in termini di impatto

economico, se non andando ad estendere ulteriormente l’orizzonte temporale e a considerare tutti i *round* di cui è oggetto la medesima impresa. Inoltre, si evidenzia un limite che potrebbe rappresentare uno spunto per sviluppare e approfondire ulteriormente la ricerca, quale quello della difficoltà di individuare un campione di aziende non partecipate da investitori di *private equity* comparabili, al fine di poter confrontare i risultati osservandone i comportamenti negli stessi periodi temporali. Da notare che per apprezzare completamente l’impatto economico generato dal *private equity*, come anticipato in precedenza, sarebbe opportuno attendere il momento del disinvestimento e non limitarsi ad osservare un periodo di 3 anni, fondamentale comunque in questo studio per poter comparare in periodi coerenti lo sviluppo delle aziende oggetto dell’analisi. Da ultimo, non per rilevanza, si segnala che tale ricerca non analizza gli investimenti *add-on*, che solitamente rappresentano uno strumento fondamentale utilizzato dagli operatori per la creazione di valore, e che vengono invece inclusi in molte analisi sull’impatto economico (si veda, ad esempio, lo studio annuale di PricewaterhouseCoopers). Secondo uno studio realizzato da Bain & Company (2014), nel periodo 2007-2013, queste operazioni hanno rappresentato il 30% del totale degli investimenti di *private equity* realizzati nel mercato italiano e consentono di creare sinergie, sia finanziarie, sia operative, che hanno un impatto positivo sulle società partecipate dagli investitori e sui loro indicatori.

6. Considerazioni conclusive e possibili ambiti di sviluppo futuro

Nonostante il mercato degli investimenti in capitale di rischio rappresenti in Italia un comparto ancora di dimensioni ridotte rispetto a quanto si verifica in altri Paesi d’Europa, è fondamentale comprendere il suo impatto sulle principali variabili economiche. Il *private equity*, già in grado attraverso il *deal flow* pre-investimento di individuare le migliori alternative di investimento, riesce a determinare un impatto di assoluto rilievo, nel momento in cui si affianca a realtà e settori di eccellenza della nostra economia. Lo studio, di conseguenza, può configurarsi come uno strumento di comprensione di come l’attività svolta dagli investitori supporti le realtà imprenditoriali e ne acceleri i processi di sviluppo. Inoltre, oltre al contributo generale sulle imprese e, come conseguenza, sull’economia reale, la ricerca consente di approfondire come alcuni aspetti che caratterizzano un investimento, quali la tipologia dello stesso e la provenienza geografica dell’operatore, abbiano un diverso impatto sulle variabili economiche delle società oggetto di investimento.

Entrando nel dettaglio, l’analisi in primo luogo evidenzia le principali caratteristiche di un campione rappresentativo di aziende domestiche attive nelle 4A del Made in Italy partecipate da investitori di *private equity* in un orizzonte temporale di 5 anni (2010-2014) e dei relativi *deal*, che permettono di comprendere e delineare un profilo medio tipico delle opportunità di investimento relative ai comparti analizzati. In secondo luogo, l’analisi permette di apprezzare la creazione di valore e l’impatto economico generati dal *private equity* e, di conseguenza, la ricaduta positiva sia sulle aziende *target* stesse, sia sull’ecosistema imprenditoriale nel suo complesso. La combinazione di queste evidenze può essere utile ad imprese che sono interessate ad aprire il proprio capitale a investitori terzi e si vogliono avvicinare a questo canale alternativo di finanziamento, ai fini di una nuova fase

di sviluppo o di ricambio generazionale. Tale studio può rappresentare altresì uno spunto di riflessione per *policy-maker* e istituzioni al fine di valutare possibili futuri interventi di politica industriale volti a favorire un ulteriore sviluppo del mercato del *private equity* che, come evidenziato, si configura come uno strumento a supporto del sistema imprenditoriale nel suo complesso.

La ricerca, inoltre, può costituire un punto di partenza per ulteriori approfondimenti volti a determinare quali siano le principali leve utilizzate dagli operatori per raggiungere i risultati descritti, con particolare riferimento alla strategia di *add-on*. Un ulteriore sviluppo, infine, potrebbe essere quello di identificare un set di aziende comparabili non partecipate dal *private equity*, al fine di effettuare un raffronto dell'evoluzione degli indicatori economico-finanziari.

Bibliografia

- ACHARYA V., GOTTSCHALG O., HAHN M., KEHOE C. (2013), "Corporate Governance and Value Creation: Evidence from Private Equity", *The Review of Financial Studies*, vol. 26, n. 2, February, pp. 368-402.
- AIFI, PRICEWATERHOUSECOOPERS (2017, 2018 e 2019), *The economic impact of private equity and venture capital in Italy*, Aifi, Milano.
- AIFI, PRICEWATERHOUSECOOPERS (2019), *Il mercato italiano del private equity, venture capital e private debt nel 2018*, Aifi, Milano.
- BAIN & COMPANY (2014), *Add-on strategy – Una via per la crescita profittevole*, Novembre, Bain & Company.
- BANCA D'ITALIA (2009), *Il private equity in Italia*, Occasional Papers, Febbraio, Roma.
- BERNSTEIN S., LERNER J., SØRENSEN M., STRÖMBERG P. (2017), "Private Equity and Industry Performance", *Management Science*, vol. 63, n. 4, April, pp. 1198-1213.
- BRACCHI G., GERVASONI A. (2006), *Venti anni di private equity*, Egea, Milano.
- CRESSY R., MALIPIERO A., MUNARI F. (2007), "Playing to their strengths. Evidence that specialization in the Private Equity industry confers competitive advantage", *Journal of Corporate Finance*, vol. 13, n. 4, pp. 647-669.
- DAVIS S. ET AL. (2011), "Private Equity and Employment", *NBER Working Paper No. 17399*, National Bureau of Economic Research, September.
- DEL POZZO A. (2001), *Venture capital e creazione di valore nella piccola impresa*, Giappichelli, Torino.
- DI GIORGIO G. (2002), "Finanza per lo sviluppo: determinanti e prospettive del venture capital in Italia", *Economia Italiana*, n. 3.
- EVCA (2005), *Employment contribution of private equity and venture capital in Europe*, Evca, Zaventem.
- EY (2013), *Myths and challenges. How do private equity investors create value? A study of 2012 European exits*, EY.
- FONDAZIONE SYMBOLA (2019), *L'Italia in 10 selfie*, Fondazione Symbola.
- FORTIS M. (2005), *Le due sfide del made in Italy: globalizzazione e innovazione. Profili di analisi della Seconda conferenza nazionale sul commercio con l'estero*, Il Mulino, Bologna.
- FRONTIER ECONOMICS (2013), *Exploring the impact of private equity on economic growth in Europe. A report prepared for the EVCA*, May, Frontier Economics, London.
- GERVASONI A. (edited by, 2014), *Private Equity and Venture Capital. Regulation and Good Practice*, Risk Books.
- GERVASONI A., BOLLAZZI F., DEL GIUDICE R., SARTORI M. (2006), *Venture capital e sviluppo economico*, Guerini e Associati, Milano.
- GERVASONI A., SATTIN F.L. (2015), *Private equity e venture capital. Manuale di investimento nel capitale di rischio*, Guerini Next, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo delle imprese*, Cedam, Padova.
- GOMPERS P., KOVNER A., LERNER J. (2009), "Specialization and success: evidence from venture capital", *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 18, n. 3, pp. 817-844.

- GOSPEL H. ET AL. (2010), *The impact of investment funds on restructuring practices and employment levels*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- INVEST EUROPE (2019), *2018 European Private Equity Activity*, Invest Europe, Brussels.
- KASERER C. (2011), *Return Attribution in Mid-Market Buy-Out Transactions – New Evidence from Europe*, October, Center for Entrepreneurial and Financial Studies.
- KORTUM S., LERNER J. (2000). “Assessing The Contribution Of Venture Capital To Innovation”, *Rand Journal of Economics*, vol. 31, n. 4, pp. 674-692.
- LAKE R. (2000), *Private equity and venture capital*, Euromoney Books, London.
- LELEUX B., VAN SWAAY H., MEGALLY E. (2015), *Private Equity 4.0: Reinventing Value Creation*, Wiley.
- LERNER J. (1995), “Venture Capitalists and the Oversight of Private Firms”, *The Journal of Finance*, vol. 50, n. 1, March, pp. 301-318.
- LERNER J. (1999), *Venture Capital & Private Equity: A Casebook*, J. Wiley and Sons, New York.
- LERNER J., SØRENSEN M. & STRÖMBERG P. (2011), “Private Equity and Long-Run Investment: The Case of Innovation”, *The Journal of Finance*, vol. 66, n. 2, April, pp. 445-477.
- LESLIE P., OYER P. (2008), “Managerial Incentives and Value Creation: Evidence from Private Equity”, *NBER Working Paper No. 14331*, National Bureau of Economic Research, September.
- LIUC BUSINESS SCHOOL (2010, 2011, 2012, 2013 e 2014), *Rapporto Private Equity Monitor – PEM*, Università Carlo Cattaneo – LIUC, Castellanza.
- MACI G. (2009), *Il private equity: profili operativi ed evoluzione del mercato italiano*, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma.
- METRIC A., YASUDA A. (2010), *Venture capital and the finance of innovation*, John Wiley & Sons, 2nd Edition, New York.
- MUSTILLI M. (2002), *Capitale finanziario e di conoscenza a sostegno delle PMI innovative: ruolo ed evoluzione del venture capital*, Quaderni del Dipartimento di Strategie Aziendali e Metodologie Quantitative della Facoltà di Economia della Seconda Università degli Studi di Napoli, Napoli.
- MUZIO A., PISANO A. (2014), “L’impatto economico del private equity nel made in Italy”, *LIUC Paper n. 270*, Gennaio, Castellanza.
- POPOV A., ROOSENBOOM P. (2009), “Does private equity investment spur innovation? Evidence from Europe”, *Working Paper Series No. 1063*, June, European Central Bank.
- WRIGHT M., ROBBIE K. (1998), “Venture capital and private equity: A review and synthesis”, *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 25, n. 5-6, pp. 521-570.
- ZAMBELLI S. (2008), *Private equity: teoria ed evidenza in Italia*, Aracne, Roma.

Siti internet

<https://www.aifi.it/>

<https://www.investeurope.eu/>

<http://www.privateequitymonitor.it/>

LA RICERCA DEL VALORE. OSSERVAZIONI SULL'EQUILIBRIO DELLA STRUTTURA FINANZIARIA DELL'IMPRESA

Giuseppe Tardivo¹

SOMMARIO: 1. Uno scenario che cambia. – 2. Finanza in equilibrio. – 3. Il costo del capitale. – 4. Il rischio aziendale. – 5. Il costo dell'indebitamento. – 6. Rischi e strumenti di copertura. – 7. Le componenti del capitale proprio. – 8. Conclusioni. – Bibliografia.

“La nozione di struttura specifica rappresenta ... il presupposto per la costruzione di un modello logico in grado di offrire, attraverso una rappresentazione semplificata delle interrelazioni inter e intra-sistemiche, meditati giudizi in ordine alle alternative di sviluppo del sistema impresa”.

(GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. II, Cedam, p. 13).

1. Uno scenario che cambia

Stiamo vivendo, ormai da anni, in un periodo di notevoli cambiamenti che incidono in maniera radicale sia sul modo di concepire l'impresa e il suo management, sia nella pratica operativa nella quale il mondo imprenditoriale si trova direttamente impegnato.

L'instabilità è sempre meno percepita in modo traumatico, come rottura di un equilibrio, di una progressione lineare di crescita economica, ma è accettata come un dato di fatto intrinseco all'ambiente economico contemporaneo. Occorre pertanto adattarsi alle nuove condizioni imposte dalla variabilità ambientale, convivendo con l'instabilità e assicurandone il controllo.

Un aspetto che si sta affermando con forza è il passaggio da un mercato di offerta ad un mercato basato sulla domanda.

In questo contesto il consumatore ha un ruolo sempre più autonomo e sta diventando esso stesso stimolatore di innovazione, con tutte le difficoltà che questo comporta a livello di pianificazione, di realizzazione di nuove linee di prodotti e di servizi e di conoscenza del mercato.

La competitività dell'impresa, pertanto, non si esprime unicamente nella capacità di controllare i costi, e quindi nella sua efficienza, ma nella possibilità di rispondere adeguatamente alla domanda.

Una rapida evoluzione dell'ambiente esterno, con mutamenti sempre più frequenti per quanto riguarda le esigenze dei clienti, la struttura concorrenziale, le forme di distri-

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Torino; e-mail: giuseppe.tardivo@unito.it

buzione, ma anche la configurazione socio-economica e gli aspetti tecnologici, rendono l'impresa molto più aperta che in passato alle fluttuazioni dei mercati.

È dunque da questi fattori che nasce nell'azienda di oggi la necessità di ricercare sinergie operative nelle sue componenti strutturali:

- nella gestione finanziaria;
- nel processo di pianificazione;
- nell'approccio al mercato;
- nell'acquisizione delle competenze scientifiche, tecnologiche, distributive e commerciali;
- nell'organizzazione;
- nella gestione delle risorse umane.

Si delinea quindi un sistema impresa più complesso, ma anche più flessibile e più partecipe ai mutamenti dell'ambiente e aperto verso l'interazione.

Una rapida sintesi retrospettiva consente di evidenziare i momenti fondamentali dello sviluppo:

- a) gli aumenti di capitale fisso non comportano più, in genere, un aumento dell'occupazione, ma spesso una sua contrazione;
- b) l'automazione introduce flessibilità, cioè possibilità di realizzare più prodotti con le stesse attrezzature e attuare rapidi cambiamenti sui programmi produttivi;
- c) dagli anni '90 si intensificano i modelli integrati che permettono la sincronizzazione della produzione delle grandi imprese con gli approvvigionamenti; quindi una contrazione delle scorte e dei "tempi morti" (just in time);
- d) Il concetto di economie di scala va evolvendo sempre più verso le economie di scopo o economie di interrelazione;
- e) l'impresa è orientata al marketing e non più alla produzione. Ciò comporta una maggiore attenzione ai bisogni del consumatore. In questo senso l'impresa non solo cerca di adeguarsi ai mutamenti dei gusti del consumatore (atteggiamento passivo), ma si rende responsabile di questi mutamenti attraverso il processo previsionale e le sinergie induttive (atteggiamento attivo);
- f) si osserva la tendenza alla formazione di una organizzazione per progetti. I dipartimenti non sono più formati sulla base delle funzioni o dei processi eseguiti (es.: acquisti, vendite, personale, ecc.), ma sulla base dei progetti loro assegnati. In genere, questo tipo di organizzazione è a matrice, cioè allo stesso tempo per funzione, per prodotto e per area di mercato;
- g) è in atto una tendenza all'adozione di un modello di organizzazione organico piuttosto che meccanico. Infatti, i gradi di libertà di ogni ruolo non sono più descritti minuziosamente e formalizzati e le informazioni non devono più necessariamente confluire al vertice.

Con il modello organico i flussi comunicativi sono incrociati in una struttura reticolare, convogliando le comunicazioni lungo tutte le direzioni e fra tutti i livelli gerarchici.

La "logica globale" impone inoltre la collocazione sul mercato non più di singoli prodotti, ma di "sistemi" che esprimono reti di vendita, operazioni finanziarie ed assicurative, tecnologie ed organizzazione.

L'ottica, in chiave di marketing, è quindi profondamente mutata.

Da una concezione del prodotto fortemente legata al luogo di origine, dalla sua realizzazione nello stesso luogo in cui veniva progettato, dalla successiva esportazione sui mercati esteri, si passa ad una visione globale che implica un approccio innovativo alle politiche di prodotto, di produzione e di distribuzione.

I nuovi obiettivi richiedono un cambiamento della cultura d'impresa che deve permeare ogni ambito dell'organizzazione. Già Cantwell nel lontano 1987 affermava che "è lo stile di pensiero che deve divenire globale".

In questo contesto le problematiche della struttura finanziaria e la correlazione rischio-rendimento assumono una rilevanza fondamentale.

2. Finanza in equilibrio

In questo contesto assume un ruolo fondamentale per lo sviluppo dell'impresa un'ottimale gestione dell'equilibrio economico-finanziario, in particolare del binomio fonti/impieghi.

Il fabbisogno di capitale, riferito a un dato periodo di tempo, può essere inteso come:

- fabbisogno netto: fabbisogno coperto con mezzi esogeni (debiti, capitale a pieno rischio);
- fabbisogno patologico: legato alle erosioni di capitale per perdite d'esercizio.

Un'equilibrata gestione di cassa deve evitare il sorgere di anomali fabbisogni monetari. Ai fini delle relazioni tra fonti e impieghi è anche importante considerare la durata del ciclo di realizzo degli investimenti.

Per quel che riguarda le fonti di finanziamento, si possono distinguere:

- fonti di finanziamento consolidato: fonti rigide e anelastiche, quali l'acquisizione del capitale con il vincolo del pieno rischio e l'acquisizione esterna del capitale con il vincolo dell'indebitamento durevole a medio-lungo termine;
- fonti di finanziamento fluttuante: indebitamento a breve ciclo di utilizzo; caratterizzato da scadenza indeterminata (le parti possono interrompere anche separatamente il rapporto) e da una frequenza nella "movimentazione" dei saldi (per esempio il c/c); indebitamento a breve termine (per esempio con i fornitori).

Anche gli impieghi di capitale hanno maggiore o minore elasticità dovuta alle modalità degli investimenti in attesa di realizzo (trasformazioni in numerario) (Ferrero G., 1981).

Questo tipo di equilibrio strutturale riguarda la dinamica dei fabbisogni di capitale e delle relative coperture (Bowman R.G., 1980). Infatti, generalmente, sussistono relazioni tra:

- fabbisogni costanti e coperture rigide;
- fabbisogni variabili e coperture elastiche.

Sarà perciò necessario trovare soluzioni di compatibilità tra il ciclo di realizzo degli investimenti e il ciclo di utilizzo dei finanziamenti.

Distaccarsi dall'equilibrio fabbisogni costanti = coperture rigide, ricorrendo a coperture elastiche, per coprire fabbisogni costanti, è un comportamento molto rischioso (Ferrero G., 1981).

Allontanarsi invece dall'equilibrio fabbisogno variabile = coperture elastiche, fino a coprire con mezzi rigidi anche parte del capitale circolante di carattere variabile, è un comportamento di estrema prudenza. Ciò può rendersi necessario in certe circostanze temporanee, ma non deve essere utilizzato come procedura ordinaria. Si deve infine osservare che gli equilibri di liquidità sono condizioni necessarie ma non sufficienti per una corretta gestione dell'impresa, in quanto rappresentano dei sub-obiettivi subordinati alla finalità principale di mantenere una liquidità ragionevolmente equilibrata.

Occorre quindi adottare politiche economiche-finanziarie in grado di contenere il costo dei finanziamenti esterni.

3. Il costo del capitale

Il costo dei finanziamenti esterni, sia del capitale a pieno rischio sia del capitale di credito, è un'informazione indispensabile per determinare la struttura finanziaria. Il costo del capitale può essere definito come "il tasso implicito emergente della successione dei flussi monetari cumulati di tutte le iniziative di copertura, interne ed esterne, programmate dall'impresa in un certo arco di tempo" (Pivato G., 1981); come il tasso di rendimento minimo che un progetto di impiego deve offrire per essere considerato valido; oppure come il costo massimo che l'impresa può sopportare per l'insieme delle operazioni di raccolta.

Il "costo d'uso" delle diverse forme di finanziamento presenta delle caratteristiche diverse. Nel caso di capitale di credito si tratta di un onere reale di natura monetaria; nel caso del capitale proprio si tratta di un onere figurativo che può non accompagnarsi a uscite monetarie.

Ogni elemento della struttura del capitale ha una propria componente di costo in funzione del rischio, del flusso di reddito previsto dai proprietari del titolo e del costo-opportunità del portatore.

L'impresa può scarsamente influire sui costi-opportunità, ma le sue decisioni sugli acquisti di attività e sulla leva finanziaria influenzano il rendimento dei titoli.

Come si è osservato, per ogni azienda esiste una struttura ottimale di capitale, cioè quella combinazione tra capitale proprio e indebitamento che minimizza il costo del capitale stesso.

È importante sottolineare che le diverse categorie di investitori si caratterizzano per il fatto di fronteggiare un rischio diverso (di diversa intensità), ragion per cui ognuna di esse si aspetta un diverso tasso di ritorno "desiderato" che rappresenta il cosiddetto costo-opportunità, ovvero la remunerazione che il singolo investitore rinuncia a percepire investendo in un certo progetto anziché in un altro di rischio equivalente.

Questo tasso esprime, in sostanza, la misura del rendimento giudicato soddisfacente da un generico investitore, tenuto conto del grado di rischio correlato all'attività tipica svolta dall'impresa da lui considerata. In linea di principio, quindi, nel "costo opportunità" sono riconoscibili due componenti:

- la pura remunerazione finanziaria del capitale, esprimibile come rendimento degli impieghi durevoli a rischio trascurabile;
- il premio per il rischio, il cui peso risulta correlato al tipo di investimento considerato.

La media ponderata dei costi-opportunità che le diverse categorie di investitori nel loro insieme hanno del rischio per una determinata impresa, costituisce il costo del capitale impresa.

È importante sottolineare come il "costo del capitale" possa in realtà adempiere a una pluralità di funzioni. Infatti:

- consente di stabilire il tasso di rendimento o "tasso di rifiuto" (*hurdle rate*) che il management deve prendere in considerazione per il vaglio delle nuove proposte di investimento² dal momento che solo gli investimenti capaci di offrire un tasso di ritorno maggiore del citato costo del capitale producono un valore attuale netto positivo e incrementano la ricchezza degli azionisti, creando così valore azionario mentre gli altri lo distruggono;
- viene utilizzato, nell'ambito della *discounted cash flow analysis*, come tasso di attualizzazione per lo sconto dei flussi di cassa futuri;
- è già di per sé un indice significativo del valore di un'impresa.

4. Il rischio aziendale

Peraltro, se da un lato questi principi sono applicabili a tutte le imprese, dall'altro le singole funzioni di costo possono in realtà essere anche molto diverse tra loro.

Il comportamento della funzione che descrive il costo del capitale di un'impresa dipende, infatti, anche dal rischio aziendale che gli investitori riconoscono in quella particolare azienda³.

Questo significa anzitutto che un'impresa giudicata relativamente stabile presenterà un costo dell'indebitamento più basso e costi azionari più bassi a tutti i livelli di indebitamento rispetto a un'impresa giudicata invece rischiosa.

La formula di riferimento per la stima del costo medio del capitale (K_{MC}), al netto delle imposte, è la seguente:

$$\rightarrow K_{MC} = k_d \times (1 - t_m) \times \left(\frac{D}{V} \right) + K_e \times \left(\frac{E}{V} \right), \text{ dove:}$$

- k_d è il rendimento nominale medio ponderato, al lordo delle imposte, corrisposto alla scadenza sul debito;

² Questo vale, però, soltanto per quelle nuove proposte di investimento che hanno caratteristiche di rischio simili a quelle che contraddistinguono le attività esistenti dell'impresa. In altre parole, il costo del capitale è un buon punto di riferimento per valutare la bontà di quei progetti la cui realizzazione non modifichi il tasso d'indebitamento dell'impresa o il livello di rischio a essa associato.

³ Per "rischio aziendale" si intende l'intrinseca incertezza o la variabilità dei rendimenti previsti sul portafoglio delle attività dell'azienda. Per "rischio finanziario" si intende l'ulteriore rischio per le azioni ordinarie causato dall'uso della leva finanziaria.

- t_m è l'aliquota fiscale marginale dell'impresa;
- D è il valore nominale (*par value*) del debito;
- K_e è il costo medio ponderato delle varie componenti del capitale proprio;
- E è il valore di bilancio del totale dei mezzi propri di un'impresa;
- V è il valore di bilancio complessivo dell'azienda ($V = D + E$).

La differenza $1-t_m$ evidenzia il cosiddetto fenomeno del “riparo dalle imposte” grazie al quale l'indebitamento, in conseguenza del fatto che gli oneri finanziari a differenza dei dividendi sono deducibili dalle imposte, fa normalmente registrare un costo sensibilmente inferiore rispetto ai mezzi propri.

Un discorso a parte meritano le passività non gravate da interessi, come i debiti verso fornitori.

Secondo Copeland, “le passività non gravate da interessi hanno un costo finanziario, come ogni altra forma di debito, ma questo è un costo implicito nel prezzo pagato per i beni che generano le passività, e pertanto rientra tra i costi operativi della società. Separare i costi impliciti di finanziamento di queste passività dai costi operativi sarebbe complesso e richiederebbe molto tempo, senza peraltro rendere più esatta la valutazione” (Copeland T., Koller T., Murrin J., 1991).

Passiamo ora ad approfondire, brevemente, l'esame delle componenti della formula in oggetto.

5. Il costo dell'indebitamento

Anzitutto, occorre precisare che l'indebitamento si caratterizza per il *vincolo del “rischio limitato”*⁴. Limitato, s'intende, per i creditori, date le priorità, sia per quanto attiene alla “remunerazione sotto forma di interessi” sia in merito al “rimborso del capitale” *pro tempore* vincolato all'impresa, che a essi competono rispetto ai soggetti che viceversa conferiscono capitale a “pieno rischio”.

Per quanto riguarda i rapporti di indebitamento collegati a forme di finanziamento diretto, si può suddividerli, rispetto all'ampiezza del ciclo di utilizzo dei relativi finanziamenti, nelle seguenti due categorie:

- *L'indebitamento a breve termine* (Db), relativo alla raccolta di capitale circolante, ovvero di capitale *day by day operations*;
- *L'indebitamento a medio-lungo termine* (Dl), che implica invece un ciclo di utilizzo dei relativi finanziamenti di durata pluriennale.

In definitiva, quindi, la formula per il calcolo del costo medio ponderato del capitale può essere riscritta tenendo conto che:

$$kd = kb \times (Db/D) + kl \times (Dl/D)$$

⁴ Ben inteso, ovviamente, che il rischio è presente in tutte le strutture di finanziamento e in ogni caso incombe su chiunque apporti capitali in un'impresa.

Per l'impatto in termini di costo medio e costo marginale sulla politica dei finanziamenti e sul costo del capitale, si osserva che, mentre il costo medio è riferito al volume complessivo dei mezzi finanziari da raccogliere in un determinato periodo, quello marginale è riferito alle quantità che sono progressivamente acquisite man mano che l'impresa investe.

6. Rischi e strumenti di copertura

Come sperimentato, quasi tutte le attività commerciali implicano diversi rischi di varia natura. Alcuni di questi vanno al di là delle possibilità di controllo, ma devono nondimeno essere tenuti in considerazione. Si tratta, per esempio:

- del “rischio politico” (*political risk*), derivante dal fatto che tanto le attività quanto gli utili in un paese straniero corrono il pericolo di essere congelati o addirittura espropriati⁵;
- del “rischio di regolamento” (*regulatory risk*), ovvero il rischio che le procedure contabili o i principi fiscali di un paese siano modificati dalle autorità locali o sovranazionali;
- del “rischio economico” (*economic risk*), per cui i risultati dei contratti a lungo termine con fornitori o clienti stranieri possono essere pesantemente condizionati da cambiamenti nei tassi relativi d'inflazione. Vi sono infine dei rischi che si possono e si devono affrontare e dai quali è possibile proteggersi attraverso tecniche apposite: si tratta per lo più di rischi finanziari connessi a variazioni nei tassi d'interesse e nei tassi di cambio.

7. Le componenti del capitale proprio

La stima del costo attribuibile ai mezzi propri di un'impresa richiede un approccio certamente più analitico rispetto a quanto richiesto per il calcolo del costo dell'indebitamento. Il capitale proprio (o patrimonio netto), infatti, si distingue dal capitale dell'indebitamento per il vincolo del pieno rischio che esso comporta, e tale vincolo non soltanto caratterizza tutte le strutture di finanziamento esterno che non danno luogo a indebitamento, ma è insito anche nelle acquisizioni di capitale di fonte interna. In altre parole, il capitale proprio può derivare tipicamente da:

- conferimenti esterni: “capitale nominale o sociale” più eventuali “riserve di capitale”⁶;
- da autoproduzione di capitale connessa al formarsi di riserve alimentate da utili netti risparmiati (“riserve di utili”).

⁵ In verità, questo rischio è oggi notevolmente ridimensionato sia grazie all'evoluzione che hanno subito i rapporti internazionali, sia all'intervento da parte di organismi di livello mondiale come l'ONU.

⁶ Oltre al valore nominale delle azioni, i conferimenti esterni includono infatti anche gli eventuali “sovrapprezzi di sottoscrizione delle azioni” che derivano da aumenti di capitale sociale con emissione di azioni sopra la pari, ossia a un prezzo di emissione superiore al valore nominale delle azioni medesime. L'afflusso monetario corrispondente all'accennato sovrapprezzo misura il costituirsi di “riserve di capitali” anch'esse quindi espressione di un finanziamento esterno da acquisizione di capitale a pieno rischio al pari del complementare afflusso commisurato al valore nominale delle azioni.

Anche qui, allora, come già avvenuto per l'indebitamento, la formula originalmente presentata per il calcolo del costo del capitale può essere riscritta tenendo conto della seguente relazione:

$$k_e = k_s \times (E_s E) + k_a \times (E_a E),$$

Dove E_s rappresenta la differenza tra i mezzi propri (*equity*) e gli utili non distribuiti, mentre E_a corrisponde agli utili accantonati (*retained earnings*).

Vediamo adesso come si deve procedere, in linea di massima, per calcolare il costo delle due componenti del capitale proprio appena isolate.

- Il costo del capitale azionario

Il costo effettivo del capitale azionario (k_e) è il costo percentuale riferito al corrispondente finanziamento. Si ottiene, in prima approssimazione, dal rapporto tra il dividendo e l'ammontare del corrispondente finanziamento.

Per quanto riguarda il finanziamento, esso risulta dalla somma tra il valore nominale complessivo delle azioni sottoscritte a qualunque titolo e l'eventuale sovrapprezzo di emissione delle azioni.

La remunerazione del capitale azionario, oltre ai dividendi⁷, che costituiscono la cosiddetta remunerazione "ordinaria", può prevedere anche una serie di remunerazioni "integrative", destinate o al conguaglio dei dividendi, quando questi non sono "congrui" rispetto alle aspettative di reddito, oppure alla *financial promotion*, quando costituiscono degli "strumenti promozionali" per trattenere e attrarre capitale a pieno rischio, di fonte esterna (Ferrero G., 1981).

Volendo accennare brevemente a quelli che possono essere considerati i principali *strumenti di remunerazione integrativa* del capitale "a pieno rischio", è opportuno menzionare:

- Lo *stock dividend* o *capital bonus*, dividendo in azioni ai vecchi azionisti, assegnabile mediante trasformazione di riserve in capitale sociale, che però non modifica l'entità del capitale a pieno rischio per cui si parla anche di "aumento virtuale" del capitale d'impresa;
- Lo *stock split* o "frazionamento azionario"⁸, operazione consistente nel suddividere le azioni esistenti di una società in un maggior numero di azioni, di valore proporzionalmente inferiore, e che normalmente viene realizzata quando un titolo si è notevolmente apprezzato sul mercato al fine di agevolarne la commerciabilità;
- Il *warrant* o "diritto d'opzione", certificato che comprova il diritto del possessore, in proporzione al numero di azioni possedute, a sottoscrivere altri titoli in occasione di aumento di capitale o a convertire il buono in azioni a un prezzo prestabilito, normalmente inferiore al loro valore di mercato.

⁷ È importante sottolineare come sotto il profilo del costo del capitale non interessi distinguere tra "Azioni ordinarie", "azioni privilegiate" e, nell'ambito di queste, "azioni di risparmio", dal momento che tutte e tre danno diritto, sebbene con diversa priorità, all'assegnazione di dividendi.

⁸ L'effetto principale tanto di questa forma di remunerazione integrativa quanto della precedente è quello di ridurre il valore di ciascuna azione ordinaria mantenendo tuttavia inalterata la partecipazione proporzionale dei soci alla proprietà della società. La differenza tra i due casi è puramente tecnica: un dividendo in azioni appare nella contabilità come un trasferimento da riserva, di utili o di capitali, a capitale sociale; un frazionamento appare invece come una riduzione del valore nominale di ogni azione. In nessuno dei due casi, comunque, aumenta la ricchezza dell'azionista.

Dal punto di vista dell'azionista, la sola convenienza di questi certificati, che non fruttano né interessi né dividendi, consiste nella possibilità di realizzare un utile di capitale se il corso delle azioni sale e supera il prezzo di conversione stabilito.

- Il costo dell'autofinanziamento

L'autofinanziamento, inteso come fonte del capitale a "pieno rischio" di origine interna, trova fondamento nel formarsi di un "risparmio d'impresa". Questo, a sua volta, sorge dall'esistenza di utili netti "non distribuiti", purché risulti soddisfatta la condizione della "congruità di remunerazione" di tutti i fattori produttivi.

Questo "capitale autoprodotta", che, con il finanziamento di fonte esterna, concorre alla copertura del fabbisogno complessivo di capitale dell'impresa, si trova vincolato a pieno rischio perché la sua caratteristica destinazione è quella di salvaguardare la solidità patrimoniale dell'impresa stessa, contrapponendosi alle eventuali erosioni che il patrimonio può subire per effetto di perdite di esercizio.

Sostanzialmente, il costo dell'autofinanziamento è dato dalla seguente relazione: RFR + tasso d'inflazione + premio di liquidità + premio di insolvenza.

Il RFR (risk free rate) è il tasso d'interesse reale che fruttava un investimento "privo di rischio", dove il rischio cui si fa riferimento è il cosiddetto "rischio di insolvenza". Teoricamente, tale tasso dovrebbe poi ancora essere depurato del "premio di liquidità", ovvero del compenso che spetta a un individuo semplicemente per il fatto di essersi privato, per tutta la durata dell'investimento, della possibilità di disporre di denaro liquido.

Da quanto detto sopra, il tasso di interesse più adatto allo scopo dovrebbe senza dubbio apparire quello praticato sui depositi in conto corrente. Questi, infatti, presentano un "rischio insolvenza" relativamente basso e soprattutto, considerate le particolari modalità di funzionamento, un "premio di liquidità" pressoché nullo. Tuttavia, vi è una ragione fondamentale che rende oggettivamente difficile se non impossibile identificare il RFR con tale tasso: esso non è uguale per tutti i depositi in tutte le banche ma, anzi, è estremamente variabile oltre che da banca a banca anche all'interno dello stesso istituto di credito tra le diverse categorie di risparmiatori.

L'alternativa più logica al tasso di interesse sui depositi in conto corrente sembrerebbe allora essere il tasso di interesse offerto dai titoli di Stato a breve scadenza. Essi sono caratterizzati, almeno in teoria, da un livello molto basso sia del rischio di insolvenza sia del premio di liquidità (sono convertibili in denaro con relativa facilità e rapidità), ma in compenso sono dotati di un tasso ben definito e quindi facilmente identificabile. In sostanza, allora, il RFR viene calcolato sottraendo l'inflazione al tasso d'interesse reale praticato sui titoli di Stato obbligazionari a più breve termine sul mercato.

8. Conclusioni

Come si è accennato, il primo passo da compiere quando si deve calcolare K_{MC} (costo medio del capitale) è determinare una struttura finanziaria ottimale per la società, ovvero una particolare combinazione di titoli, azionari e di indebitamento, che consenta all'impresa di massimizzare il suo valore di mercato. Questa struttura finanziaria, ovviamente, deve

essere pensata in termini di “obiettivo”, e non in funzione della sua configurazione attuale o passata, in quanto i livelli di finanziamento futuri, in particolare quelli interni all’orizzonte di investimento, possono anche essere diversi da quelli attuali o passati.

Una volta stabilito quale sia la struttura finanziaria da considerare “ottima” per l’impresa, si saranno anche individuati i pesi da inserire nella formula del K_{MC} .

È evidente, comunque, che, in questo caso, quando si parla di “struttura finanziaria” ciò a cui si vuole fare riferimento è il rapporto capitale/indebitamento in generale, a prescindere dalle diverse e più o meno numerose componenti del capitale e, soprattutto, dell’indebitamento. Per un’impresa, infatti, la differenza di costo più sostanziale sussiste tra costo dell’indebitamento da un lato e costo del capitale azionario dall’altro, mentre, salvo casi eccezionali, tra le varie forme di indebitamento le differenze di costo esistono ma sono meno evidenti. Ora, per sviluppare una struttura finanziaria obiettivo si può procedere in vari modi. Uno di questi è quello proposto da Modigliani e Miller secondo i quali il rapporto capitale/indebitamento ottimale per una determinata impresa è quello in corrispondenza del quale si registra:

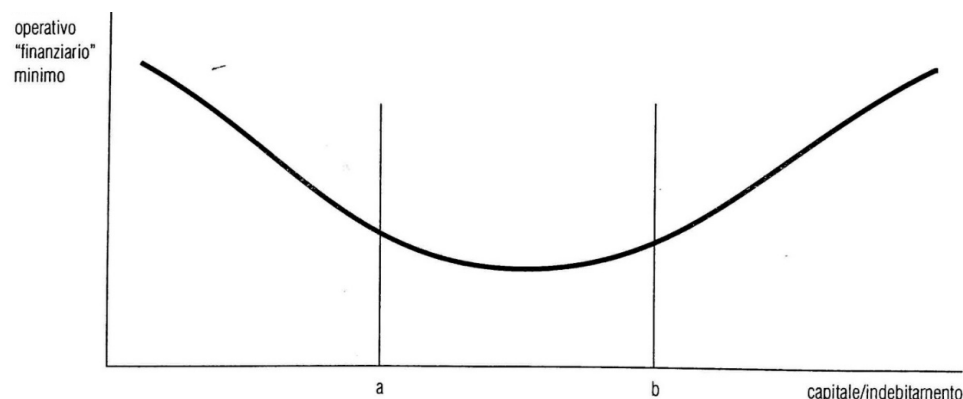
- Il minimo reddito operativo, al lordo evidentemente degli oneri finanziari, necessario all’impresa per far fronte ai propri impegni finanziari e cioè per pagare interessi e dividendi (*minimum financial coverage income*), pari a:

$$\text{Interessi} = \frac{\text{dividendi}}{1-t_m}$$

dove t_m è l’aliquota marginale d’imposta;

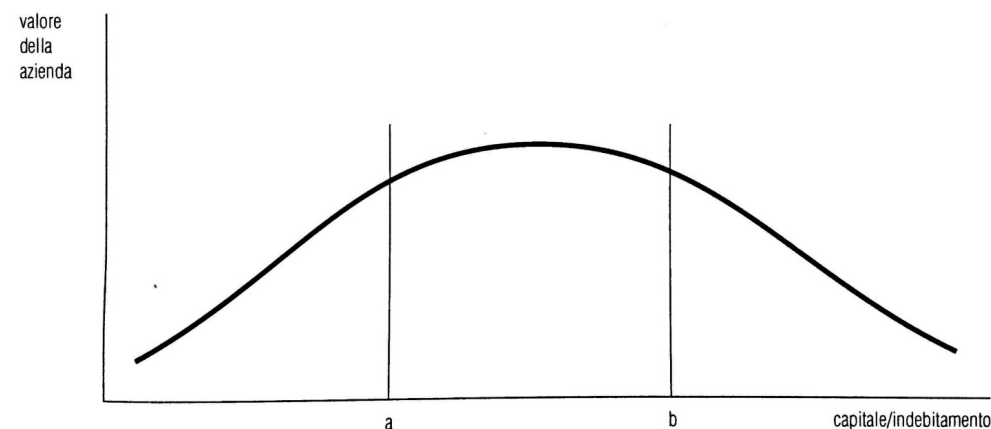
- Il valore ottimale dell’impresa (Fig. 1 e 2).

Fig. 1: L’andamento del reddito operativo minimo



Fonte: ns. elaborazione

Fig. 2: Il valore ottimale dell’impresa



Fonte: ns. elaborazione

Lo scopo deve quindi essere quello di stabilire se l’attuale rapporto capitale/indebitamento (D/E) si trovi in una fascia giudicata ottimale, come quella compresa nell’intervallo a-b delle Figure ed eventualmente di quanto si sia allontanato durante la vita dell’impresa dal punto di ottimo.

Occorre capire la causa di tale movimento: questa, infatti, è fondamentale per valutare la possibilità che nel futuro si ripetano le oscillazioni registrate in passato.

Ma l’aspetto più importante di questa applicazione del modello di Modigliani e Miller è che consente di valutare:

- Se l’impresa è eccessivamente indebitata o ha mezzi propri troppo esigui, e quindi quale è il livello dei mezzi propri che deve venire iniettato;
- Se il livello di indebitamento è troppo basso o quello dei mezzi propri è troppo alto, e quindi quale è il margine entro il quale l’impresa può aumentare il capitale di indebitamento senza compromettere la propria redditività, anzi migliorandola, oppure quale è l’importo che può venire rimborsato agli azionisti per raggiungere un livello di equilibrio.

L’attuazione, in chiave finanziaria, di queste proposizioni determina una struttura finanziaria ottimale, indispensabile per la corretta gestione dell’impresa.

Bibliografia

- BOWMAN R.G. (1980), “*The importance of a market-value measurement of debt in assessing leverage*”, *Journal of Accounting Research*, n.18/80.
- CANTWELL J.A. (1987), “*A Dinamic Model of the Post-War Growth of international Economic Activity in Europe and in the U.S.*”, *University of Reading, Dep. Of International Investment and Business Studies*, paper N. 104.
- COPELAND T., KOLLER T., MURRIN J. (1991), “*Il valore dell’impresa, Strategie di valutazione aziendale, Il Sole 24 Ore Libri*.”
- FERRERO G. (1981), “*Finanza Aziendale*”, Giuffrè, Milano.
- PIVATO G. (a cura di) (1981), “*Trattato di finanza aziendale*”, Giuffrè, Milano.

LA GOVERNANCE DELLE BANCHE E LA LORO PERFORMANCE NEGLI ANNI RECENTI

Angelo Miglietta¹

SOMMARIO: 1. Premessa e domande di ricerca. – 2. La scelta del campione. – 3. I non performing loan nelle principali banche italiane. – 4. Gli aumenti di capitale e i risultati economici: i dati di mercato. – 5. Conclusioni.

1. Premessa e domande di ricerca

Il motivo per scrivere un articolo incentrato sulle questioni di governance del sistema bancario italiano, fra gli scritti in onore del professor Golinelli, risiede nella possibilità di rendere così omaggio a due ambiti che molto lo hanno appassionato nella sua vita accademica e, diremmo oggi, di impegno nella terza missione: il funzionamento della governance, nel quadro della sua originale visione del sistema vitale da una parte e dall’altra il sistema bancario, che ha conosciuto vivendolo da protagonista in una fase di trasformazione davvero impressionante, dalla fine degli anni ’80 fino al nuovo millennio.

In particolare si vuole qui dare un’esemplificazione di quanto corrette fossero le sue intuizioni in termini di comprensione del rilievo della governance per consentire il vantaggio competitivo dell’impresa, anche bancaria, da una parte, nonché di come la buona gestione della banca, pur sempre un’impresa anche se iper regolamentata e politicamente influenzata, sia una condizione di sviluppo imprescindibile per i territori. Soprattutto quei territori, come il Meridione del nostro Paese, così prostrati, fin dalla stagione dell’Unità del Paese, e molto cari alla speciale sensibilità del professor Golinelli, credo colpito dall’ingiustizia di un destino a ben vedere immeritato che relegava a zone depresse e socialmente in crisi, oltre che economicamente, le aree più belle paesaggisticamente ma anche un tempo più ricche culturalmente del nostro Paese.

Fu una stagione che stravolse la struttura del sistema bancario nell’ultimo decennio dello scorso millennio, che fu vissuta e presentata dalla stampa (che ci ha convinto negli ultimi trent’anni di qualsiasi cosa) come la forza purificatrice di un sistema in fondo piuttosto corrotto, inefficiente e clientelare, da bonificare e modernizzare attraverso la potenza delle “privatizzazioni” delle banche pubbliche e soprattutto lo scioglimento delle Case di risparmio. Attraverso la creazione di quello che inizialmente sembrò un sottoprodotto, le Fondazioni bancarie, e che invece ha finito per diventare il più importante, duraturo e ben consolidato centro di selezione delle classi dirigenti del nostro Paese, grazie anche alle straordinarie capacità di Stratega del loro Deus ex machina, il Presidente della Fondazione Cariplo e dell’Acri per circa 25 anni, Giuseppe Guzzetti, che all’età di 85 anni ha lasciato il suo incarico nel mese di maggio 2019.

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università IULM; e-mail: angelo.miglietta@iulm.it

Attraverso l'uso, anche piuttosto semplice e perfino artigianale (ma così confido di immediata lettura) di alcuni dati sui risultati di gestione del sistema bancario italiano e il loro ragionato e motivato collegamento con i profili della sua governance, ivi incluso il ruolo della Autorità di vigilanza, la Banca d'Italia, proverò a dare una lettura razionale e documentata degli accadimenti e del disastro causato da questa riforma articolata e complessa, che ha portato le nostre banche a produrre nel 2016 circa 360 miliardi di Non Performing Loan (NPL), un terzo del Pil di allora. Richiedendo ai loro sventurati azionisti interventi, fra il 2010 e il 2017, per quasi 50 miliardi di euro, troppo spesso azzerati dagli incredibili risultati di gestione. Per la gioia dei fondi internazionali specializzati nella loro acquisizione, sembrerebbe quasi imposta dalla Vigilanza (europea in particolare, cioè la BCE), e quindi a condizioni bargain: si badi, niente di male, anzi è il mercato, però si capisce che se le Banche sono sotto pressione per vendere i loro NPL (cosa anche necessaria per una buona gestione) in tempi molto brevi, ne risulterà influenzato e financo potenzialmente distorto il prezzo di cessione. In dettaglio cercherò di rispondere a queste domande:

1. Esiste una correlazione fra il modello di governance adottato (in particolare: la natura dei soggetti proprietari) e i cattivi risultati delle banche, sia in termini di NPL, sia di richiesta di capitali per ricostituire il buffer di capitale di rischio? È proprio corretto sostenere che gli NPL non sono dovuti alla cattiva gestione dei managers delle banche ma alla crisi generale che ha travolto e scardinato il sistema economico italiano, in particolare negli orribili anni della crisi del debito sovrano?
2. Come conseguenza, si possono osservare comportamenti adeguati in termini di cambiamento della loro governance, e quali sono stati i meccanismi premio/sanzione che sono emersi?
3. Solo sullo sfondo, e in modo residuale, ci si potrà chiedere: che ruolo hanno giocato di soggetti con un certo rilievo in questa questione, certamente Banca d'Italia ma anche Assogestioni, attraverso la nomina di consiglieri indipendenti espressione delle minoranze?

Non mi spingerò, invece, sul terreno delle proposte. La conclamata crisi da "corruzione morale" del nostro Paese, che obbliga a fuggire i propri talenti migliori pur in presenza di un grave deficit di laureati rispetto agli standard europei e soprattutto la adverse selection, più che la mancanza di meritocrazia, rendono vana ogni speranza di riforma di un sistema che tutto vuole meno che veramente riformarsi verso una prospettiva di accountability, alla ricerca invece di un rafforzamento del controllo pubblico o para pubblico su tutto, asservendo il privato a una burocrazia che si fa violenta, come lo spaventoso utilizzo della carcerazione preventiva per reati non di sangue e la violenza del sistema fiscal-contributivo mostrano. Un pubblico che solo durante il periodo fascista, nel nostro Paese, ebbe un peso così importante, e sciaguratamente oggi crescente, acclamato dalla peggior classe politica come la soluzione all'ingiustizia e alla povertà.

Cercò, il professor Golinelli, di fare qualche cosa in quel mondo, soprattutto per dare una Speranza e una Dignità al Sud e ai suoi figli, anche con la presenza dell'università che rimase, inesorabilmente, la sola istituzione in grado di dare un barlume di luce in mezzo a tanto degrado. Intuì Golinelli, con il suo senso di Amore verso il Suo prossimo, l'attenzione

agli ultimi, che questi erano i pochi, deboli, ma preziosissimi perché pressoché unici strumenti per mantenere il tessuto sociale dei territori più sofferenti del nostro Paese. Questo scritto, anche se sembra un bollettino di una sconfitta, proprio perché si sforza di dare un contenuto di verità "sine ira et studio" è invece un tentativo per dire che sappiamo perché le cose non hanno funzionato. E perché, a qualsiasi prezzo, vengano riparate, proprio per i nostri talenti che oggi devono emigrare.

2. La scelta del campione

Esso è stato individuato in relazione alle domande di ricerca: pertanto contiene banche che si distinguono per diverse tipologie di assetto proprietario. In particolare, con riferimento alle più importanti banche italiane per totali degli attivi, è possibile individuare tre tipi di figure proprietarie: le fondazioni di origine bancaria (una peculiarità italiana, come già detto), gli investitori istituzionali e di tipo finanziario, investitori privati che agiscono come azionisti di controllo e investitori che pur non potendo avere un ruolo di condizionamento nelle scelte di gestione tendono a essere fidelizzati e a mantenere il loro investimento nel medio lungo termine. Si è ritenuto anche opportuno fare riferimento solo a soggetti quotati. In primo luogo perché si tratta delle banche che concentrano ben più della metà del credito del nostro Paese, stante anche la notevole concentrazione del sistema che avuto luogo soprattutto a far tempo dagli anni '90 e fino alla grave crisi del debito sovrano che ha segnato i primi anni di questo decennio. In secondo luogo perché il riferimento di un dato di mercato consente un arricchimento di informazione che ha un requisito molto peculiare e pregevole, quello dell'indipendenza del processo di formazione.

Sono state quindi considerate Banca Intesa, che anche se non è leader nazionale presenta la principale quota di mercato in Italia, Unicredit, la principale banca italiana per attivi grazie alla presenza internazionale, ma seconda per quota di mercato in Italia, Banco Bpm, la terza banca italiana per quota di mercato e attivi, Ubi, Banca Mps e Credem, quest'ultima prima fra le banche a controllo privato e fra le prime dieci banche del Paese per valore degli attivi, unica poi a essere quotata. L'azionariato di Banca Intesa fa capo a un insieme di Fondazioni di origine bancaria, e riflette i modi della sua nascita, a partire dal Banco Ambroveneto, attraverso successive aggregazioni di Casse di Risparmio (in primis la più importate, la Cariplo Spa), ma anche del Sanpaoloimi, che anche se non era configurabile come cassa di risparmio era controllata da una Fondazione come la Compagnia di San Paolo. Un ruolo di rilievo nella formazione del gruppo lo hanno avuto anche la Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e la Cassa di Risparmio di Firenze. L'incorporazione della Comit, che faceva capo al sistema Mediobanca, non ha mutato gli assetti proprietari che vedono le Fondazioni come punto fermo di controllo, insieme con una rilevante presenza di investitori finanziari. Nonostante la presenza della componente Comit (peraltro molto ridimensionata con la vendita, a valle dell'ingresso nel gruppo, delle partecipazioni in Sudamerica portate in dote da quella che era la più internazionalizzata delle banche italiane) il gruppo Intesa si caratterizza per un'aggregazione con peso prevalente della componente Cassa di risparmio, e quindi delle Fondazioni bancarie azioniste. Va ricordato che, anche se non costituiscono un blocco di controllo, è difficile pensare che esse agiscano in modo

disgiunto, stante la comune appartenenza alla stessa associazione e al ruolo di leadership indiscussa svolta dal Presidente della Fondazione Cariplo e anche dell'Acri, come già detto.

Unicredit ha una storia simile a Banca Intesa, ma segnata da un ruolo meno rilevante della componente Cassa di Risparmio e invece molto più forte del management. Esso infatti deriva dalla fusione fra il Credito italiano, che aveva già incorporato una banca ad azionariato diffuso di peso come il Credito Romagnolo e altre due importanti casse di risparmio del Paese, la Cassa di risparmio di Verona e la Cassa di Risparmio di Torino, a cui se ne aggiunsero altre. Qui il peso delle Fondazioni bancarie fu sempre controbilanciato dalla componente di mercato e degli investitori finanziari, sia per il ruolo di particolare rilievo giocato dal management, sia perché il gruppo degli azionisti risultò spesso diviso, per il ruolo molto forte esercitato dalle persone di riferimento di entrambe in un confronto che talvolta sembrò perfino personale. Unicredit quindi descrive un modello di proprietà basato sostanzialmente sugli investitori finanziari di mercato e con un ruolo molto forte del management, comunque condizionato dalle stesse Fondazioni, nel quadro della loro complessa governance.

Ubi Banco e il Banco Bpm sono invece le due principali banche popolari italiane, derivanti perlopiù dalla fusione di istituti della stessa categoria, ma anche con una presenza, seppure assai ridotta, di casse di risparmio. Sono state per lungo tempo caratterizzate da restrizioni al diritto di voto, in omaggio a un supporto all'azionariato popolare. Invece di ottenere gli effetti desiderati, questo modello, nel tempo, ha dimostrato gravi criticità sul piano della governance, perché l'assenza di un gruppo di azionisti di riferimento ha reso totalmente irrilevante il ruolo degli azionisti stessi (talvolta gestiti in forme associative non certo fonte di accountability e trasparenza) e ha consegnato queste banche al controllo del management. Si è così potuto assistere alla nascita di veri e propri "domini" di queste istituzioni, con un management che gode, oltretutto, del beneficio privato del controllo.

Il Monte dei Paschi di Siena è stato invece caratterizzato dalla presenza di una Fondazione come azionista di stretto controllo, anche quando è stato quotato. Attualmente, dopo le vicende che lo hanno portato in una situazione di gravissima crisi, è controllato dallo Stato. Ai fini della nostra analisi rileverà però solo la relazione con il periodo in cui la Fondazione ne esercitava il controllo.

Infine, come unico rappresentante quotato di banca controllata da un azionista privato, obbligatoriamente è stata considerata la Banca Credem, il cui controllo fa capo alla famiglia Maramotti.

La scelta del campione di analisi può essere facilmente criticabile sul piano dei principi della teoria del campionamento proposti dalla statistica inferenziale. Tuttavia tali dubbi possono essere facilmente superati da una semplice considerazione. Le 6 banche considerate, da sole, coprono ben più del 50% dell'attività creditizia nel nostro Paese. Se poi si considera la capitalizzazione di borsa come una proxy del peso (e indirettamente della rappresentatività del campione), si sale a quasi la totalità, non includendo quelle banche che di fatto non svolgono attività di erogazione di credito, ma piuttosto servizi generali di banking e di consulenza alla gestione di capitali.

3. I non performing loan nelle principali banche italiane

Nella successiva tabella 1 vengono riportati i dati utili per comprendere la portata del fenomeno negli istituti di credito considerati nella nostra analisi. Va precisato che siccome il banco Bpm deriva da una recente fusione fra il Banco popolare e la Banca Popolare di Milano, ai fini dei dati riportati nella tabella sono stati aggregati i dati delle due entità poi fuse, come se si trattasse già di un unico ente.

La tabella riporta, per ciascuna banca, con esclusivo riferimento alla clientela non bancaria, le posizioni deteriorate a fine anno, per ciascun esercizio dal 2012, quelle non deteriorate, e il rapporto fra le due. Tale ultimo dato rappresenta un primo indicatore della qualità del credito, e quindi della capacità di svolgere l'attività più importante per un istituto di credito.

Tabella 1: Crediti problematici verso clientela e accantonamenti nelle banche del campione

BANCA	ANNO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	MEDIA/SOMMA
INTESA	Deteriorate	47.620.000	56.574.000	63.764.000	64.568.000	59.623.000	53.974.000	40.543.000	55.238.000
	Non deteriorate	540.759.000	499.385.000	476.660.000	501.019.000	552.764.000	595.497.000	712.800.000	554.126.286
	Esposizione Netta								
	Deteriorate su Non deteriorate	8,81%	11,33%	13,38%	12,89%	10,79%	9,06%	5,69%	10,28%
	Rettifiche di valore	24.257.000	29.452.000	32.514.000	32.504.000	30.355.000	28.325.000	22.971.000	200.378.000
UNICREDIT	Deteriorate	78.523.301	81.275.885	83.471.625	85.438.397	79.660.438	52.863.734	44.920.716	72.307.728
	Non deteriorate	808.268.268	780.325.124	802.045.960	808.432.211	827.107.657	781.296.161	935.469.173	820.420.651
	Esposizione Netta								
	Deteriorate su Non deteriorate	9,72%	10,42%	10,41%	10,57%	9,63%	6,77%	4,80%	8,90%
	Rettifiche di valore	42.028.543	49.747.388	49.014.792	45.619.706	51.850.682	31.081.522	28.400.093	297.742.726
UBI	Deteriorate	10.746.766	12.069.432	12.518.299	13.730.939	12.793.957	13.049.463	10.466.563	12.196.488
	Non deteriorate	119.730.725	110.303.727	110.056.399	104.103.149	101.449.806	109.181.319	137.047.767	113.124.699
	Esposizione Netta								
	Deteriorate su Non deteriorate	8,98%	10,94%	11,37%	13,19%	12,61%	11,95%	7,64%	10,95%
	Rettifiche di valore	3.693.373	3.898.092	4.092.170	4.202.955	4.913.825	4.952.054	4.457.266	30.209.735
BANCO POPOLARE	Deteriorate	20.830.003	20.639.223	27.280.677	25.478.112	26.800.655	18.298.026	19.975.800	22.757.499
	Non deteriorate	156.480.738	129.494.832	139.770.843	141.790.364	140.746.512	100.408.832	183.898.932	141.798.722
	Esposizione Netta								
	Deteriorate su Non deteriorate	13,31%	15,94%	19,52%	17,97%	19,04%	18,22%	10,86%	16,41%
	Rettifiche di valore	9.179.946	8.841.419	13.182.567	8.793.193	35.677.321	8.914.407	10.616.718	95.205.571
MPS	Deteriorate	18.435.756	25.780.236	33.078.101	47.917.440	46.713.873	45.792.179	18.646.269	33.766.265
	Non deteriorate	150.387.142	144.592.331	119.539.907	136.922.171	124.945.045	109.494.260	140.637.655	132.359.787
	Esposizione Netta								
	Deteriorate su Non deteriorate	12,26%	17,83%	27,67%	35,00%	37,39%	41,82%	13,26%	26,46%
	Rettifiche di valore	8.650.789	12.111.303	17.778.271	23.707.171	26.467.500	31.163.894	9.890.269	129.769.197
CREDEM	Deteriorate	1.089.556	1.272.352	1.331.679	1.440.951	1.413.240	1.333.970	1.034.081	1.273.690
	Non deteriorate	24.037.075	24.168.440	26.394.475	27.819.162	28.973.220	30.567.667	39.567.828	28.789.695
	Esposizione Netta								
	Deteriorate su Non deteriorate	4,53%	5,26%	5,05%	5,18%	4,88%	4,36%	2,61%	4,55%
	Rettifiche di valore	442.031	557.330	616.837	716.945	666.595	672.862	599.031	4.271.631

Fonte: Nostra rielaborazione su dati di bilancio, euro/000

Come si evince chiaramente dai dati, il fenomeno si manifesta con notevolissime differenze fra i diversi istituti. Spicca in particolare (in negativo) il dato di Monte dei Paschi, seguito dal Banco Bpm (qui forse più per effetto della componente che deriva dal Banco Popolare) e Ubi. Sostanzialmente allineato è anche il dato di Banca Intesa, che comunque presenta un picco del 13,37 nel 2014, e Unicredit vede il massimo nel 2015, con il 10,6%ma spicca, in questo quadro, il dato del Credem, per tutto il periodo considerato, con un massimo del 5,25% circa nel 2013, dunque meno della metà del migliore del resto

del campione considerato, e addirittura solo 1/8 del peggiore, il Monte dei Paschi, con il suo incredibile quasi 42% del 2017.

Questi dati evidenziano in primo luogo che il fenomeno dei crediti deteriorati non è stato un fenomeno di sistema, a cui le banche non avrebbero quindi potuto sfuggire. Esso invece si presenta con modalità molto variegate nei diversi soggetti, ma comunque sempre troppo elevate per essere considerate una ineludibile conseguenza della crisi generale del nostro Paese. È il dato del Credem a mostrarlo in modo inequivocabile, e costituisce una prova di accusa palese nei confronti di tutto il sistema bancario italiano rappresentato nel campione. Ma anche il dato di Banca Intesa, il national champion, non brilla, nonostante i risultati economici più brillanti conseguiti dalla Banca, rispetto soprattutto al diretto competitor Unicredit.

La Tabella 1 contiene un ulteriore dato, le rettifiche di valore effettuate ogni anno. Si tratta di un'informazione complementare di particolare pregio, perché consente di completare il dato sulle posizioni deteriorate. Il loro ammontare, infatti, dipende certamente dagli errori effettuati nella erogazione del credito, ma anche da quanto si è deciso di svalutare o rettificarle. In altre parole, e ciò merita di essere analizzato in particolare con Unicredit, lo stock di crediti deteriorati potrebbe venire diminuito dalla loro svalutazione, e naturalmente risultare così meno importante del reale. Per questo motivo nell'ultima colonna viene riportata la somma degli accantonamenti e delle svalutazioni operate nel periodo considerato.

Nella successiva tabella 2 vengono riportati due rapporti, per le banche del campione: a) quello fra le rettifiche totali nel periodo e le posizioni non deteriorate iniziali e b) quello fra la somma delle rettifiche totali con le posizioni deteriorate e sempre le posizioni non deteriorate iniziali. Nel primo caso, quanto più è elevato l'indicatore, tanto peggiore sarà il giudizio sulla capacità di erogare correttamente credito. Il dato tuttavia è ancora parziale, perché, per avere il quadro completo sulla qualità del credito, occorre considerare insieme sia lo stock di posizioni deteriorate iniziali sia gli accantonamenti e le svalutazioni successivamente a tale titolo. Il dato congiunto, infatti, misura il totale del credito avariato nelle banche. Naturalmente, con il secondo rapporto, il dato viene normalizzato riportandolo agli stock relativi.

Tabella 2: Incidenze Rettifiche

INDICATORI/BANCHE	INTESA	UNICREDIT	UBI	BANCO POPOLARE	MPS	CREDEM
Rettifiche totali su						
Non deteriorate iniziali	37,05%	36,84%	25,23%	60,84%	86,29%	17,77%
Rettifiche totali + Deteriorate iniziali						
su Non deteriorate iniziali	45,86%	46,55%	34,21%	74,15%	98,55%	22,30%

Fonte: Nostra rielaborazione su bati di bilancio

Non occorrono particolari commenti, e il quadro che era già emerso dalla tab. 1 ne viene sostanzialmente confermato. Merita solo un rilievo il dato di Unicredit, che spinge a dire che l'essere apparsa come la migliore nel campione (a parte la virtuosa Credem) non dipendeva dalla qualità del credito bensì dalle imponenti svalutazioni effettuate, che, come

vedremo nel prosieguo, hanno trovato un indispensabile supporto negli aumenti di capitali effettuati.

Resta dunque confermata l'analisi appena prodotta, e solo va detto che non è estranea da criticità l'apparente migliore risultato di Unicredit, ma anzi si evidenziano risultati molto negativi anche in questo caso.

4. Gli aumenti di capitale e i risultati economici: i dati di mercato

Le successive tabelle 3 e 4 riportano i risultati economici consolidati negli anni esaminati (qui l'orizzonte temporale è anticipato al 2010 per catturare i dati rilevanti emersi in tale esercizio) nonché i dati relativi agli aumenti di capitale che sono stati effettuati dalle banche del campione.

Tabella 3: Risultati consolidati

ANNO/BANCA	INTESA	UNICREDIT	UBI	BPM+BP	MPS	CREDEM
2011	-10.374.000	-11.655.055	-2.930.465	-3.721.928	-8.446.677	-110.649
2012	3.544.000	4.682.584	854.808	-444.458	-1.660.213	369.869
2013	-3.953.000	-14.257.016	675.857	-331.965	-158.025	209.346
2014	780000	704.861	-418.440	-1.477.653	-5.022.558	257.187
2015	3.484.000	2.175.164	293.063	592.200,00	675.934	151.848
2016	2.220.000	-11.578.041	-1.177.100	1.726.325,00	-3.162.297	47.180
2017	8.420.000	5.686.759	676.042	2.775.781,00	-3.645.875	224.881
2018	3.637.000	1.309.688	187.597	-2.930.465	-17.584	18.622
TOTALE	7.758.000	-22.931.056	-1.838.638	-3.812.163	-21.437.295	1.168.284

Fonte: Nostra rielaborazione su bati di bilancio, euro/000

Tabella 4: Aumenti di capitale a pagamento

ANNO/BANCA	INTESA	UNICREDIT	UBI	BPM+BP	MPS	CREDEM
2010	-	-	-	2.000.000.000	-	-
2011	1.899.013.692	2.499.672.355	656.501.233	804.011.889	-	-
2012	-	7.499.485.209	-	-	-	-
2013	-	-	-	-	-	-
2014	179.123.171	-	-	2.298.575.749	4.999.698.478	-
2015	-	-	-	-	2.993.160.608	-
2016	-	-	-	996.343.991	-	-
2017	-	13.017.221.046	-	-	9.591.944.210	-
2018	857.776.598	-	-	-	-	-
TOTALE	2.935.913.461	23.016.378.610	656.501.233	6.098.931.628	17.584.803.296	-

Fonte: Nostra rielaborazione su bati di bilancio

I dati meriteranno poi una lettura congiunta, perché essi consentono attraverso una lettura combinata un rafforzamento delle evidenze. Infatti, anche se un aumento di capitale è un fatto completamente diverso dai risultati economici, entrambi costituiscono un'informazione sulla qualità del rapporto fra la società e i suoi soci, visto che in entrambi i casi misura un flusso fra le due parti. Solo che mentre gli aumenti di capitale cagionano

un flusso finanziario in uscita, gli utili non si traducono spesso in distribuzione di risorse finanziarie perché vengono trattenuti per rafforzare il capitale.

Già l'esame della tabella 3, che riporta i risultati consolidati delle banche del campione, fa emergere un quadro di impressionante negatività nei risultati di gestione, non solo per il Monte dei Paschi, ma anche per Unicredit (quasi 23 miliardi lei sola, una manovra finanziaria del nostro Paese!). Molto negativo anche il risultato delle due banche popolari campioni nel loro segmento. Positivo il risultato di Banca Intesa (ma qui bisognerebbe esaminare il ruolo delle operazioni straordinarie) anche se non esaltante, dati i valori di patrimonio netto contabile. Ma tale è il disastro di Unicredit, da non potere fare commenti in questo caso. Inutile commentare il caso del Monte dei Paschi di Siena.

Dall'esame della tabella 4 si vede come anche in questo caso spicchi, in negativo, la posizione del Monte dei Paschi di Siena. Si consideri che oltre agli ammontare richiesti al mercato, e da ultimo con il salvataggio dello Stato, la Banca richiese anche un intervento a titolo di capitale (o perlomeno ad esso assimilabile) denominato Freshes, operazione che è stata fortemente criticata da tutti gli stakeholders, ivi inclusa l'Autorità giudiziaria. Il Monte dei Paschi ha richiesto al mercato, a parte i freshes, circa 17,5 miliardi di euro!

Ma impressiona, sempre in negativo, il dato di Unicredit, che nel periodo ha richiesto al mercato circa 23 miliardi.

Molto negativo, anche se non nelle proporzioni incredibili dei due casi precedenti, è il dato del Banco Bpm. A onor del vero va detto che è stata soprattutto la componente Banco Popolare a cagionare questo dato, restano comunque più di 6 miliardi di euro richiesti al mercato.

Banca Intesa ha richiesto, oltretutto in proporzione alle sue dimensioni, molto di meno, e sostanzialmente si può formulare lo stesso giudizio con riferimento a Ubi.

Appare molto significativo, ancora una volta in positivo, il dato del Credem, che non ha effettuato aumenti di capitale. Anche questo dato, in altri termini, conferma le analisi e le tesi effettuate nel precedente paragrafo.

Prima di passare all'analisi e al commento del dato relativo ai risultati economici, merita attenzione non solo l'ammontare dell'aumento di capitale, ma anche la sua distribuzione temporale. Come si può vedere, nelle banche più problematiche essi si sono svolti in diverse fasi, anche se ravvicinate nel tempo. Tale fenomeno è particolarmente rilevante, perché pone un quesito e determina potenziali conseguenze negative.

La domanda è se non sia stata presentata in modo appropriato e fedele situazione economica della banca, per evitare che le perdite sui crediti, già esistenti ma emerse solo in fasi successive, portassero a operazioni di risoluzione assai più drastiche. Se ciò fosse verificato, naturalmente, avrebbe conseguenze molto pesanti sugli azionisti che sono intervenuti nei successivi aumenti di capitale, visto che ogni nuovo annuncio di ulteriore fabbisogno si è accompagnato con il tracollo delle quotazioni e la distruzione delle risorse finanziarie raccolte con il precedente aumento di capitale.

Nel caso di Unicredit, per esempio, il valore delle azioni è talmente precipitato da essere stato opportuno il loro accorpamento in ragione di 1:10 per ben due volte nel periodo considerato, e oggi (fine maggio) il titolo oscilla intorno a 10 euro.

Solo per completare questa impietosa analisi, si deve osservare che la capitalizzazione

di Borsa di Unicredit a fine maggio 2019 era pari a circa 22 miliardi di euro, inferiore agli aumenti di capitale effettuati nel periodo per circa 23 miliardi. Senza dire delle vendite di alcuni asset particolarmente pregiati, come Bank Pekao in Polonia e di larga parte del leader italiano nell'e-banking, Fineco. È come dire che chi ha gestito la banca non solo ha distrutto tutto il valore delle banche che attraverso la loro aggregazione fecero nascere il gruppo, ma addirittura ha consumato un miliardo dei cospicui aumenti di capitale realizzati, oltre a vendere attività certamente pregiate.

Ancora più pesante il giudizio sul gruppo Banco Bpm, dove la capitalizzazione di Borsa alla stessa data era pari a circa 2,5 miliardi, contro complessivi aumenti di capitale per più di 6 miliardi. Il Monte dei Paschi capitalizzava circa 1,1 miliardi, a fronte di aumenti di capitale superiori a 17 miliardi!

Questi numeri sono di una gravità che non ha uguali nella storia economica del Paese. Essi hanno distrutto ricchezza degli azionisti, fiducia nel sistema bancario, causato una crisi erariale, a motivo sia delle mancate imposte dovute alle perdite esorbitanti, sia agli interventi che ha dovuto fare lo Stato stesso.

5. Conclusioni

Le analisi e valutazioni, documentate dai dati che abbiamo elaborato e illustrato sopra, consentono finalmente di dare se non risposte almeno indicazioni precise e chiare su che cosa è accaduto negli ultimi dieci anni nel sistema bancario italiano. In primo luogo, a parte il caso di Banca Intesa e della virtuosa Credem, unica banca a controllo privato, ancorché quotata, si è assistito a un disastro di risultati di gestione senza precedenti nella storia del nostro Paese. Sono state tradite tutte le promesse, che erano state radicate dalla stampa negli anni 90 dello scorso secolo, sulla creazione di un sistema bancario efficiente che oltretutto ponesse fine a un sistema, tipicamente quello delle Casse di risparmio influenzate dalla politica, che sembrava criticabile perché opaco, con dirigenti poco capaci perché di nomina politica.

I risultati dei "nuovi" managers, con visione di mercato, sono tali da potere essere commentati solo dai numeri. Si conferma però che non è stata la crisi del sistema Paese a trascinare il suo sistema bancario in una condizione così negativa: moderatamente il dato di Banca Intesa, e con evidenza quelli del Credem, dimostrano che si poteva gestire bene. E infatti la banca a controllo privato, con una responsabilità patrimoniale diretta nella scelta dei managers e nella gestione, non ha presentato criticità, anzi.

Si conferma il ruolo certamente non positivo delle Fondazioni bancarie nel gruppo Unicredit, in cui per forse troppo tempo non si è proceduto a un cambiamento del management, sulla stampa dell'epoca forse persino idolatrato. Esse non hanno saputo o voluto fare da contrappeso critico, e alla fine esse stesse sono state segnate dalle perdite patrimoniali causate dai negativi andamenti di gestione.

Dove però si vede tutto il possibile danno arrecato alla gestione di una banca da un azionista di stabile controllo rappresentato da una Fondazione bancaria è il Monte dei Paschi. Anche qui ne è uscita fortemente ridimensionata la Fondazione, ma il prezzo è stato caro per gli azionisti e per tutti i contribuenti.

Si conferma anche la deludente performance del modello popolare, e non solo per i casi qui esaminati, ma bisogna ricordare anche il caso Veneto Banca, Banca Popolare di Vicenza e Banca Popolare dell'Etruria. Ma ancora, nel passato, la Banca Popolare di Novara e la Banca Popolare di Lodi. Questo modello, certamente non coerente con lo spirito dell'azionariato popolare diffuso in una prospettiva cooperativa che lo fece nascere alla fine dell'800, ha di fatto reso irrilevante il ruolo dei soci. Trasformando i managers in veri e propri "dominus" delle banche, persino in alcuni casi con fenomeni para ereditari.

La riforma del sistema, pur così necessaria, è stata molto osteggiata, anche dalla Suprema Corte: ma si sa, le sentenze non si commentano, e tuttavia i loro effetti reali non si possono non riscontrare, almeno in democrazia. Se spicca decisamente la preferibilità di un controllo che fa capo a un soggetto privato con importanti interessi patrimoniali nella buona gestione, va altresì detto che ha avuto un ruolo positivo il "paternalismo benevolo" che le Fondazioni hanno esercitato su Banca Intesa, in particolare grazie al contributo tanto forte quanto originale e unico dei due "Padri" del gruppo, il suo Presidente onorario Bazoli e forse ancor di più lo stratega del sistema delle Fondazioni, il Presidente della Fondazione Cariplo e dell'Acri Guzzetti. Ma questa, ormai è già storia, e resta da vedere come evolverà la governance di questo gruppo, la Banca di sistema su cui si fonda anche economia sociale di mercato, come la ha definita e promossa il presidente Bazoli.

Affermava il Corriere della Sera in un suo articolo del 16 marzo 2017: "Il settore ha 360 miliardi di euro di sofferenze lorde – pari a circa un quinto del prodotto interno lordo – che sta trascinando verso il basso anche l'anemica ripresa del Paese. Una recessione terribile e un decennio di stagnazione sono in parte responsabili, ma lo è anche stato una cultura del credito clientelare. Esperti di corporate governance sostengono che ciò sia da ascrivere ai processi di selezione delle classi dirigenti. Influenzati dalle fondazioni bancarie azionista che hanno spesso nominato notabili locali senza grandi competenze in ambito bancario. Si tratta spesso di persone con connessioni con la politica locale. Nulla più. Capitalismo di relazione."

I numeri che abbiamo esaminato, nel costringere a un giudizio sul nostro sistema bancario, la sua governance e i suoi managers, toccano anche, inevitabilmente, l'istituzione forse più rispettata del Paese, la Banca d'Italia. Neppure le vicende del suo Governatore nel primo decennio di questo secolo avevano scalfito la sua reputazione. Ma i dubbi sulla correttezza dell'attività di controllo oggi sono sul tavolo e non possono essere nascosti. Certamente è un esercizio, utile a tutto il Paese, capire se c'è qualche cosa che può essere fatto meglio, magari anche alleggerendo la prospettiva inquisitoria per aprirsi a un controllo meno ispettivo e più costruttivo, basato anche sulla fiducia ma al contempo attento a segnali forti, che talvolta sono forse stati trascurati. Si pensi al caso delle porte girevoli fra dipendenti dell'autorità di vigilanza, che toccano anche i vertici più alti, quando passano a lavorare nelle istituzioni controllate. Gli scandali relativi alle popolari venete anche al riguardo dovrebbero insegnare che occorre qualche intervento. In una società che ha fatto del conflitto di interessi un tabù, sorprende infatti che la materia non sia regolamentata, evidentemente neppure a livello europeo e della BCE.

In questo quadro bisogna anche prendere atto che il rispetto delle condizioni di indipendenza e professionalità che l'ordinamento vorrebbe garantite attraverso la previsione di consiglieri (e il presidente del collegio sindacale) di nomina riservati alle minoranze non

ha costituito un adeguato presidio di contenimento rispetto ai problemi che sono stati evidenziati. Anche qui sarebbe utile qualche approfondimento sui meccanismi di scelta di queste figure, in particolare da parte di Assogestioni, che beninteso meritoriamente ha dato un ordine al processo.

Di nuovo, occorrerebbe anche un approfondimento su potenziali conflitti di interesse che potrebbero sussistere fra i gestori, che sono al contempo le figure apicali delle società di gestione del risparmio che partecipano al processo di scelta dei consiglieri indipendenti delle banche e controllati dalle stesse banche. Un'analisi delle caratteristiche di queste figure indipendenti, della durata della loro permanenza all'interno degli organi delle società coinvolte e del tipo di interventi che hanno effettuato nei consigli potrà fornire informazioni utili, per rendere ben altrimenti incisivo il loro ruolo.

Un compito che naturalmente dovrebbe essere svolto dalla stessa Assogestioni, che pure già svolge un'attività di controllo del comportamento delle figure da essa nominate, ma forse troppo attenta a requisiti formali come la partecipazione di persona o per telefono alle riunioni, che beninteso ha una sua validità, ma non può essere certo così rilevante come la qualità degli interventi effettuati.

È con un po' di amarezza e tristezza che bisogna, in conclusione, osservare che ciò che è avvenuto era una storia che era stata già scritta dalla più autorevole fra le voci fuori dal coro degli economisti "main stream", Nassim Taleb, che nel suo *Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita (Il Saggiatore, Milano 2009)* prima della crisi scriveva, ahimé con spirito profetico, "l'establishment economico (le università, i regolatori, le banche centrali – organizzazioni dotate di un personale formato in gran parte da economisti) ha perso la sua legittimazione in coincidenza con il fallimento del sistema nel 2008 [...] A coloro che hanno guidato uno scuolabus a occhi bendati (e lo hanno distrutto) non si dovrebbe mai affidare un altro autobus [...] Sarebbe irresponsabile e folle riporre la nostra fiducia nella loro capacità di guidarci fuori da questo disastro [...] Scovate le persone intelligenti che hanno le mani pulite".

LA RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA NELLE IMPRESE INDUSTRIALI

Pierluigi Passaro¹

SOMMARIO: 1. La ricerca scientifica e tecnologica come causa ed effetto del fenomeno del gigantismo industriale. – Bibliografia.

1. La ricerca scientifica e tecnologica come causa ed effetto del fenomeno del gigantismo industriale

Un fenomeno caratteristico che investe tutti i sistemi produttivi è quello della tendenza continua e crescente verso la concentrazione industriale. Il gigantismo industriale è appunto l'effetto immediato e più apparente di questa tendenza. La costituzione di grosse unità produttive, la fusione di più unità produttive, in senso verticale ed orizzontale, a seconda della complementarità o della omogeneità delle singole produzioni, è di grande attualità, ed investe problemi molto complessi, interessanti tutto il sistema economico generale.

Lo studio di questo fenomeno investe i problemi, invero molto complessi, relativi alla dimensione aziendale, ed ai variabili fattori della sua determinazione. Oggi il problema è particolarmente esaminato dal punto di vista dell'influenza che il progresso scientifico e tecnologico manifesta nei riguardi della tendenza in atto.

In effetti lo sviluppo della ricerca scientifica e tecnologica, incidendo direttamente sul progresso scientifico, ha offerto la opportunità alle imprese industriali di utilizzare strumenti di produzione più moderni, tecnologicamente più avanzati, e perciò stesso economicamente più redditizi per l'insieme del processo produttivo, e dall'altro canto ha consentito di ottenere prodotti nuovi, più aderenti alle più evolute necessità dei consumatori, e pertanto competitivamente più validi.

Ma i fattori che direttamente discendono da questo fenomeno e che maggiormente incidono sul processo di concentrazione richiamato, consistono nella necessità di una complessa ed imponente strumentazione tecnica, che il progresso scientifico offre, in rapido ed accelerato ammortamento, e d'altro canto una altrettanto rapida obsolescenza delle produzioni ottenute. Il problema va esaminato da due diversi punti di vista: internamente all'impresa industriale ed alle strutturali modificazioni che in essa sono intervenute ed intervengono, ed esternamente all'impresa industriale, cioè al mercato verso il quale essa è proiettata sia per l'acquisizione dei mezzi strumentali di produzione e delle materie prime, sia per il collocamento dei prodotti ottenuti.

Internamente all'impresa industriale le modificazioni interessano particolarmente l'affinamento continuo dei processi di produzione mercè l'ausilio di tecniche sempre più perfezionate di trasformazione, opportunamente elaborate con l'intervento di mezzi strumentali tecnologicamente sempre più complessi; questa modernità ed al tempo stesso complessità

delle tecniche di produzione, direttamente derivata dalla ricerca scientifica e tecnologica, impone necessariamente un notevole apporto di mezzi e di strutture per la loro applicazione. Si parla quindi di una dimensione minima degli impianti, volendo indicare in una certa misura ed entità di mezzi impiegati la sola possibilità di realizzare e sfruttare le opportunità offerte dal progresso scientifico.

D'altro canto, vi è da osservare che lo stesso progresso scientifico, in rapida evoluzione, se da un verso offre possibilità, prima inesistenti, alle imprese che intendono sfruttarle, dall'altro verso però, per la sua stessa rapida evoluzione, abbrevia notevolmente la durata di vita degli stessi strumenti ed impone un continuo ed incessante rinnovamento. Cosa, questa, che soltanto le imprese di una certa dimensione possono affrontare e superare.

Da questo punto di vista, pertanto, il progresso scientifico e tecnologico impone, in linea generale, una estensione delle dimensioni ottimali; indubbiamente questa esigenza sarà maggiormente avvertita in quei settori produttivi che in larga parte dipendono dallo stato della tecnologia, ma tuttavia, essa è avvertita un po' in tutti i settori, ove si pensi che la ricerca scientifica ha inciso tanto profondamente nei sistemi e nelle strutture esistenti da interessare l'intero apparato produttivo, senza alcun tipo di esclusione.

In questo senso possiamo dire che la ricerca scientifica è causa del fenomeno prima descritto, cioè della progressiva concentrazione industriale. I mezzi strumentali sempre più complessi, ed in continua rapida obsolescenza, hanno imposto ed impongono un allargamento delle dimensioni, nelle diverse forme possibili.

Ma, nell'esame dei fattori interessanti la composizione interna delle migliori "combinazioni produttive", non va sottaciuta l'importanza della produttività degli stessi nell'espletamento del processo produttivo. La ricerca scientifica direttamente influenzante l'indice di produttività aziendale viene, per tale verso, ad influenzare ancora l'aspetto dimensionale delle strutture utilizzate, ove si pensi che le grandi imprese industriali raggiungono, in condizioni ottimali, alti indici di produttività interna.

Se volgiamo poi lo sguardo ai mercati verso i quali l'impresa si proietta in ogni manifestazione della sua attività, ritroviamo ancora l'influenza determinante della ricerca scientifica e tecnologica nella composizione delle dimensioni ottimali.

L'impresa industriale, per sua stessa natura, è proiettata verso il mercato; essa ha una finestra aperta sull'ambiente esterno, essa condiziona ed è condizionata dal mercato. Tale atteggiarsi dell'impresa industriale incide direttamente sulla sua dimensione. Ma qui si vuole porre particolarmente l'accento sull'influenza che, da questo particolare atteggiarsi dell'impresa industriale, deriva dallo stato della ricerca scientifica e tecnologica sulle dimensioni della stessa.

I mercati tendono ormai a divenire tutti comunicanti nei riguardi dell'impresa industriale, sia per effetto del progresso nei mezzi di comunicazione e di trasmissione, sia per l'azione stessa dei grandi complessi industriali, che, attraverso le grandi produzioni di massa, tanto importanti per le cosiddette economie di scala da esse ricavabili, uniformano i gusti dei consumatori da dove deriva l'attuale rapida obsolescenza dei prodotti, ed adeguano alle proprie esigenze l'orientamento stesso dei produttori di beni strumentali.

D'altro canto vi è da considerare che i grandi complessi industriali, costituitisi per effetto dell'azione esercitata dallo stato della ricerca scientifica e tecnologica, come necessaria conseguenza dell'utilizzo, invero profittevole per le proprie finalità, dei mezzi che la stessa

¹ Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese - Marketing. Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici - Università di Bari; e-mail: pierluigi.passaro@uniba.it

pone continuamente a loro disposizione, influenzano ed a loro volta subiscono l'influenza del mercato esterno, tanto da considerare vitale, per la propria stessa esistenza, l'utilizzo dei risultati della ricerca e l'incentivazione in proprio della stessa ricerca.

È stato giustamente osservato che l'impresa diviene così produttrice e consumatrice essa stessa della ricerca.

La massimizzazione dei profitti, perseguibile attraverso le produzioni di massa e quindi utilizzando e sfruttando appieno la ricerca scientifica e tecnologica, considerando la caratteristica di competitività dei mercati nei quali le imprese operano, richiede, per un verso, lo sfruttamento quantitativo e qualitativo dei mercati; quindi le grandi concentrazioni industriali ed il fenomeno della integrazione delle economie, che rende più agevole il processo di concentrazione.

Da questo punto di vista quindi, i grandi complessi industriali, per la loro stessa esistenza e sopravvivenza, sono costretti a sviluppare il progresso scientifico e tecnologico, allo scopo di modernizzare incessantemente le proprie strutture ed i risultati dei processi produttivi con l'intento di sfruttare al massimo la potenzialità produttiva, perseguendo in tal modo la doppia finalità di raggiungere posizioni di predominio sul mercato, e di raggiungere, attraverso il totale sfruttamento delle rispettive capacità produttive, una minore incidenza dei costi fissi sui costi unitari di produzione e quindi una massimizzazione dei profitti.

La ricerca scientifica e tecnologica diviene così effetto del processo di concentrazione in atto. Ma i due aspetti della ricerca, appena prospettati, si combinano a vicenda, tanto che risulta difficile stabilire quando essa sia veramente causa e quando effetto dell'altro fenomeno studiato.

Basti pensare, infatti, alla situazione che spesso si determina, e direttamente scaturisce dai progressi apportati dalla ricerca scientifica e tecnologica, per cui una nuova industria viene a crearsi in seguito ad una nuova ricerca e, conseguentemente, nuovi prodotti vengono immessi sul mercato.

La tradizionale situazione del mercato esistente, definito ed esaminato in ogni sua componente qualitativa e quantitativa, viene così a ribaltarsi. Non vi è più il problema del prodotto da ricercare ed ottenere attraverso adeguati processi produttivi, al fine di soddisfare i bisogni di un mercato già esistente ed individuato, ma piuttosto ci si trova dinanzi al problema del mercato da creare, verso il quale dirottare i prodotti oggetto di una ricerca condotta, ed ottenuti tramite processi produttivi nuovi, che la stessa ricerca scientifica e tecnologica ha indicato. Qui soccorrono, alla soluzione del complesso problema, le nuove tecniche di gestione, i nuovi sistemi di indagine e di orientamento dei mercati, tanto importanti nella gestione dell'impresa industriale e divenuti scientificamente validi ed accettabili.

In definitiva, si può dire, il problema della dimensione aziendale, pur così complesso perché direttamente influenzato da una serie complessa di variabili interne ed esterne all'ambito aziendale, può oggi configurarsi, in massima parte, influenzato dallo stato della ricerca scientifica e tecnologica ed a sua volta influenzante la stessa, in una sorta di mutuo vicendevole rapporto di causa ed effetto.

Il processo di ricerca, a livello aziendale, ha subito negli anni una evoluzione che potremmo in tutto assimilare al processo di industrializzazione generale. Tale evoluzione ha

naturalmente comportato, quale diretta conseguenza, una serie di problemi di varia complessità.

In principio il lavoro di ricerca è sorto come attività squisitamente individuale, che pur ponendo problemi di organizzazione, rimaneva circoscritta al singolo ricercatore o ai pochi collaboratori che con lui operavano. La ricerca aveva allora un carattere spiccatamente artigianale. La crescente complessità dell'attività di ricerca, sia in termini quantitativi che qualitativi, ha modificato tale stato di cose, interessando l'organizzazione del lavoro di ricerca in se stesso, e l'organizzazione dell'impresa industriale, che quell'attività assume stabilmente ed in forma organica. I riflessi si hanno quindi nelle imprese industriali che intendono inserire questa nuova funzione nella normale attività di gestione.

La ricerca che negli ultimi tempi ha seguito un indice di sviluppo elevatissimo, è quella cosiddetta applicata e di sviluppo. Essa è rivolta all'applicazione pratica ed allo sviluppo di nuovi ritrovati, ed in particolare di nuove conoscenze, know-how, allo scopo di ricavarne un immediato beneficio per l'impresa industriale. Tale sviluppo della ricerca ha reso, a sua volta, più complesse ed integrate le diverse branche della scienza e della tecnologia, rendendo complementari ed interdipendenti le diverse specializzazioni. L'immediata conseguenza di tale evoluzione è la collegialità del lavoro di ricerca tra i diversi specialisti. L'organizzazione interna di équipes di ricercatori diviene così impellente, c'è maggiore spazio per la specializzazione nei diversi rami della scienza, sulle competenze ed esperienze di ciascuno. L'organizzazione della ricerca, da semplice diviene complessa, dalla forma artigianale si passa ad una vera e propria industrializzazione del lavoro di ricerca. Questo processo evolutivo pone, nei riflessi dell'impresa industriale, una serie di problemi più o meno complessi.

L'impresa industriale tende sempre più ad utilizzare i risultati della ricerca e ad alimentare essa stessa la ricerca allo scopo di rinnovare continuamente la propria posizione sul mercato. L'impresa industriale poggia gran parte delle sue risorse sulle invenzioni che possono migliorare le proprie combinazioni produttive, rendendole più efficienti e funzionali, a beneficio della posizione della stessa impresa sul mercato. Ma le invenzioni hanno, specie attualmente, uno stretto legame con la ricerca scientifica al punto che l'impresa industriale dipende in massima parte dallo stato di ricerca, per la soddisfazione della sua naturale tendenza a rinnovarsi di continuo.

La funzione della ricerca nell'ambito aziendale diviene un vero e proprio investimento per l'impresa industriale. I costi che sono sostenuti vanno così compresi tra i normali investimenti aziendali, poiché il loro utilizzo non si esaurisce nell'arco di un solo esercizio, ma piuttosto essi dispiegano la loro utilità dopo alcuni esercizi, allorché i frutti della ricerca potranno essere materialmente utilizzati dall'impresa in nuovi più perfezionati processi di produzione, in nuovi prodotti.

I caratteri così delineati dalla ricerca scientifica in se stessa, e dell'importanza da essa assunta nel peso di sviluppo dell'impresa industriale, impongono l'attuazione di una razionale organizzazione della stessa, sia nel suo proprio attuarsi interno, sia nell'ambito dell'intera struttura aziendale e di una conseguente integrazione della sua funzione con le altre tradizionali funzioni d'impresa.

La spinta verso una perfetta organizzazione deriva dal carattere di necessità che la ricerca va assumendo nella gestione dell'impresa industriale. Quest'ultima è un organismo

composito ed altamente organizzato; l'immissione di una nuova funzione, che diviene vitale nel processo gestionale, necessita, per ciò stesso, di una perfetta aderenza del suo mutevole atteggiarsi all'organizzazione interna già costituita ed operante. Va osservato che il carattere moderno del lavoro di ricerca, che abbiamo chiamato industriale, cioè di gruppo altamente integrato al suo interno, per contrapporlo alla ricerca artigianale, frutto del lavoro del singolo ricercatore, prima esistente, comporta inevitabilmente una precisa e definita organizzazione.

La necessità di una adeguata organizzazione non sarebbe conciliabile con l'attività di ricerca vera e propria, che, come tale, ha insiti in sé i caratteri dell'incertezza, del difficilmente programmabile. L'organizzazione della ricerca, nell'ambito aziendale, va intesa, pur con le dovute distinzioni tra i diversi tipi di ricerche possibili, nel senso della impostazione, su un piano scientificamente valido, dell'attività di ricerca nell'ambito dei programmi e delle finalità generali della politica d'impresa; da qui consegue la indispensabile supervisione dell'attività di ricerca da parte dell'alta direzione aziendale, che ha, come tale, il compito di impostare, programmare e controllare la politica generale dell'impresa. Strettamente collegata alla caratteristica su descritta, vi è quella dell'integrazione della funzione di ricerca con tutte le altre funzioni aziendali. Intesa l'attività di ricerca come nuova funzione aziendale, divenuta vitale per l'ulteriore sviluppo dell'impresa stessa, si intende appieno la necessità di integrare detta funzione con i diversi aspetti della realtà aziendale. Tutto questo sembra sin troppo evidente laddove si pensi che l'impresa, quale organismo complesso e composito, non è costituito da un insieme di funzioni e di reparti operanti ciascuno al proprio livello e senza rapporti l'uno con l'altro, ma piuttosto essa prende vita e opera soltanto ad un livello altamente integrato e razionalizzato di tutte le sue funzioni. In questo quadro d'insieme va inquadrata la funzione della ricerca come attività propulsiva e vitale dell'organismo aziendale. Soltanto in questo senso e così inquadrata la ricerca potrà sortire gli effetti desiderati per l'intero organismo aziendale; opportunamente organizzata ed integrata nell'insieme delle altre funzioni aziendali la sua azione potrà essere efficacemente condotta e strumentalizzata ai fini precisi dell'impresa industriale ed apportare quel contributo di conoscenze e di risultati immediati, così utili per l'ulteriore sviluppo dell'intero complesso aziendale.

Un problema intimamente connesso allo sviluppo della ricerca scientifica e tecnologica è quello della documentazione ed informazione scientifica.

Nelle originarie forme di ricerca, a carattere cosiddetto "artigianale", la funzione dell'informazione e della documentazione scientifica era mantenuta in second'ordine, e veniva considerata accessoria al vero e proprio processo di ricerca. In queste forme i ricercatori operavano singolarmente, senza alcuna comunicazione tra loro, ed ignorando ciascuno ciò che gli altri indagavano. È facilmente intuibile che in tal modo accadeva di frequente che taluni iniziavano ricerche già da altri condotte, con conseguente spreco di tempo, di energie, di attività, per approdare poi agli stessi risultati, di già raggiunti. Con questi sistemi veniva notevolmente mortificato il ritmo stesso di sviluppo della ricerca scientifica.

Un complesso di fattori sia interni che esterni alla evoluzione della ricerca scientifica, hanno permesso di approfondire l'importanza della informazione e documentazione scientifica nel processo di ricerca, la quale, subendo un notevole impulso da quella, ha essa stessa favorito il suo diffondersi. La documentazione ed informazione scientifica assumono così una importanza vitale nella ricerca scientifica, ed anzi ne divengono un momento

importante della sua esplicazione. Da questo punto di vista è possibile meglio intendere lo straordinario sviluppo assunto dalla ricerca in questi ultimi tempi, sia dal punto di vista economico generale, sia dal punto di vista dell'impresa industriale in particolare. Infatti l'importanza assunta dall'informazione e documentazione scientifica nell'ambito dei centri di ricerche operanti all'interno dell'azienda, od operanti all'esterno, ma in stretta dipendenza e correlazione con l'ambiente industriale, e la presa di coscienza di tale importanza hanno permesso di rendere più razionale il lavoro di ricerca, e soprattutto più redditizio. Infatti, a parte la possibilità di evitare facilmente ricerche già condotte da altri, con evidente risparmio di tempo e di costi, si è in grado di snellire lo stesso lavoro di ricerca, documentandosi preliminarmente sui risultati raggiunti in quel determinato settore da indagare, a tutto beneficio della celerità e della economicità dei lavori di ricerca.

Sono così sorti i centri di informazione e documentazione sia interni alle imprese industriali che esterni. Le grandi imprese industriali, che, conducono lavori di ricerca in proprio, in organizzati centri interni, hanno creato degli organismi dediti alla informazione scientifica, strettamente collegati con i centri stessi. Ma l'importanza di questa fase, del processo di ricerca ha spinto alla creazione di centri di informazione settoriali, costituiti cioè da imprese dello stesso settore produttivo ed operanti al servizio di tutti i consociati. La enorme diffusione delle informazioni scientifiche, grazie allo sviluppo delle riviste, pubblicazioni, opuscoli di carattere scientifico, rende alquanto difficile, per un modesto centro di documentazione, la raccolta, la classificazione del materiale, sia dal punto di vista strettamente operativo, sia dal punto di vista economico: da qui sorgono la necessità e la opportunità di associare gli sforzi in questo senso, creando organismi sopra societari, che, per la migliore organizzazione dei servizi e per le maggiori capacità finanziarie disponibili, sono in grado di meglio adempiere a questo importante aspetto della ricerca scientifica e tecnologica.

Ma non si creda che tale problema non investa anche le piccole e medie imprese, le quali pur sono costrette a svolgere lavori di ricerca, nelle forme e nelle modalità che le loro ridotte dimensioni aziendali possono permettere. Una indagine statistica, condotta dall'O-ECE (*Information technique et les petites et moyennes entreprises*) ha potuto accertare che anche le piccole e medie imprese si dedicano alla informazione e documentazione scientifica, anche se non in quelle forme organizzate e razionali che l'importanza del fenomeno richiederebbe, ed anche se, in alcuni casi, più per seguire situazioni temporanee che non per la consapevolezza dell'importanza e della utilità dei suoi risultati. Il problema della informazione e documentazione scientifica rappresenta un momento dello stesso processo di ricerca e, come tale, va inquadrato nel contesto stesso dell'organizzazione di ricerca. Da qui sorge il problema della perfetta organizzazione del servizio, sia dal punto di vista delle diverse fonti interne ed esterne all'azienda da utilizzare per raccogliere il materiale di documentazione scientifica, sia dal punto di vista del sistema di classificazione e di utilizzo delle informazioni raccolte.

La necessità per il ricercatore di raccogliere le risultanze del suo lavoro è perfettamente comprensibile, quale momento essenziale del processo di ricerca e rappresenta di per sé un nuovo prezioso documento di informazione scientifica. Esiste nell'ambiente economico generale una sorta di vischiosità alla diffusione spontanea delle informazioni scientifiche; il mercato tendenzialmente non offre stimoli ad un tale genere di diffusioni. È fondamentale

l'intervento dello Stato in questo settore, per assicurare una ampia ed articolata espansione delle informazioni scientifiche, che rappresentano le unità elementari del complesso della documentazione scientifica, supporto indispensabili di ogni ulteriore processo di ricerca. La ricerca scientifica e tecnologica rappresenta infatti un processo evolutivo complesso e composito; le diverse ricerche, anche in settori a prima vista lontani ed estranei, sono i diversi anelli di uno stesso processo, che mira nel suo complesso ad allargare le conoscenze e le applicazioni, e perciò stesso a migliorare le condizioni di vita ed ambientali; ma i singoli anelli si congiungono idealmente in un unico processo grazie all'azione determinante dell'informazione e della documentazione scientifica. La crescente importanza assunta da questo fattore d'influenza ha determinato lo straordinario sviluppo della ricerca scientifica e tecnologica di questi ultimi tempi.

Non appaia inopportuno inoltre il voler evidenziare i rapporti dell'attività di ricerca con un'attività che potrebbe risultare di esclusiva competenza di organismi economici a carattere produttivo.

È comunemente accertato che l'attività di marketing research oltre che affrontare tutta la vasta problematica dei rapporti con l'ambiente economico, interessa ogni forma e struttura organizzativa, di carattere economico e non economico, che abbia da risolvere particolari problemi di influenza e di sollecitazione sull'ambiente esterno.

L'attività di ricerca scientifica e tecnologica con le caratteristiche e le peculiarità proprie non può svolgersi autonomamente, ma ha piuttosto vitale necessità di agganciarsi all'attività di marketing.

Può dirsi quasi che l'una abbia bisogno dell'altra e che ambedue si scambino motivi ed incentivi al proprio divenire vicendevolmente: in modo tale da divenire ambedue allo stesso tempo causa ed effetto l'una dell'altra.

Il carattere della ricerca scientifica e tecnologica, il suo attuale ritmo di sviluppo, la sua organizzazione, le strutture che ad essa si dedicano, la sua crescente incidenza sul ritmo di sviluppo del sistema economico generale e delle singole unità produttive che sempre più la utilizzano e la esercitano, rendono palpabile il suo accostamento con l'attività di marketing, cioè con quel complesso di funzioni volte, sia a studiare in maniera sistematica o scientifica il mercato, nella sua più vasta accezione, sia ad indagarne gli umori e le direttrici di sviluppo in tempi e modi diversi.

Occorre sottolineare, che oggi giorno l'attività di ricerca più diffusa è del tipo orientato, cioè indirizzato verso obiettivi di prevedibile futuro utilizzo da parte dell'organismo che la esercita o che la commissiona all'esterno; essa quindi viene svolta perché rientra in una strategia generale da perseguire. La strategia di cui si discorre può delinearsi soltanto con un continuo riscontro sull'ambiente economico, sul quale, essa deve esercitarsi, sia preventivamente sia successivamente, e quindi con l'ausilio delle tecniche e delle funzioni che solo l'esercizio dell'attività di marketing può consentire. Lo stretto legame tra le due attività raggiunge il suo punto cruciale di sublimazione con la creazione di nuovi prodotti, frutto dell'attività di ricerca scientifica e tecnologica; a questo punto le funzioni di marketing diventano insostituibili nell'assicurare il collocamento di tali nuove produzioni: si dice allora che il marketing crea un mercato, crea cioè un bisogno che riesce ad essere soddisfatto con il nuovo prodotto.

Bibliografia

- ANSOFF H.I., (1979), "Strategic Management", Macmillan, Londra.
- BAZZIGALUPI G. (1992), "Tecnologia, organizzazione e società" Etas Libri, Milano.
- BROWN P., (2005), "The evolving role of strategic management development", Journal of Management Development.
- CARROLL A.B., (1993), "Business & Society. Ethics and Stakeholder Management" South Western Publishing Co., Cincinnati.
- DAGNINO G.B., (2005), "I paradigmi dominanti negli studi di strategia d'impresa", Giappichelli, Torino.
- DEL MONTE F., (1993), "Innovare per competere", Etas Libri, Milano.
- FAGERBERG I., MOWERY D., NELSON R., (2007), "Innovazione. Imprese, industrie, economie. Carocci Editore, Roma.
- FERRARA R., (1990), "L'innovazione tecnologica. Tecnologie di prodotto e strategie di diffusione, EGEA, Milano.
- FREEMAN R.E., (2010) "Strategic management: a stakeholder approach". Cambridge University Press.
- GILARDONI A., (1998) "Tecnologia, Innovazione e Crescita Aziendale", EGEA, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2005), L'Approccio sistemico al governo dell'impresa, CEDAM, Padova.
- GRANDI A., SOBRERO M., (a cura di) (2005), "Innovazione tecnologica e gestione d'impresa, vol. 2, Il Mulino, Bologna.
- GRANT R.M., (2006), "L'analisi strategica per le decisioni aziendali", Il Mulino, Bologna.
- GRAZZINI L., MAZZOLI V., AIELLO G., (2018) "Stakeholder engagement in green place branding: A focus on user-generated content. CORPORATE SOCIAL-RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT.
- GUATRI L., (1991), "Manuale di Marketing", Isedi, Milano.
- GUIDO G., (2011), "Economia e Gestione delle Imprese", FrancoAngeli, Milano.
- HAX A.C.-MAJLUF N.S., (1991) "La gestione strategica dell'impresa", E.S.I., Napoli.
- HILL C. W., JONES G.R. & SCHILLING M.A., (2014), "Strategic Management theory: an integrated approach", Cengage Learning.
- LIPPARINI A., "Il Business plan per il reperimento di risorse e per l'affinamento del pensiero strategico, in LIPPARINI A.-LORENZONI G., "Imprenditori e Imprese".
- MERLANI C. (1975), "Aspetti della programmazione organizzativa in azienda", in AA.VV., Studi di Ragioneria Organizzazione e Tecnica Economica, Scritti in memoria del Prof. A. Riparbelli, Vol. II, Cursi Editore, Pisa.
- PANATI G. (1980), Politiche di ristrutturazione industriale e decentramento produttivo, Cedam, Padova.
- PANATI G. (1981), "I calcoli di convenienza tecnico-economica", in Ardemani E., (a cura di), Manuale di amministrazione aziendale, Isedi-Mondadori, Milano.
- PANATI G., GOLINELLI G.M. (1991), Tecnica economica industriale e commerciale, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

- PANATI G. (1987), "Produttività nelle imprese elettriche ed energetiche municipali: strategie di efficacia e di efficienza", Sinergie, n. 13.
- PARENTE R., (2004), "Creazione e sviluppo dell'impresa innovativa", Giappichelli, Torino.
- PENROSE E.T., (1973), "La teoria dell'espansione dell'impresa", FrancoAngeli, Milano.
- PORTER M.E., (1986), "Il vantaggio competitivo", Comunità, Milano.
- RISPOLI M., (1989), "Sviluppo dell'impresa e analisi strategica", Il Mulino, Bologna.
- SCHUMPETER J., (1971), "Teoria dello sviluppo economico", Sansoni, Firenze.
- SCIARELLI S., (2017), "La gestione dell'impresa" CEDAM, Padova.
- SCHUMPETER J., (1971), "Teoria dello sviluppo economico", Sansoni, Firenze.
- SCHUMPETER J., (2001), "Capitalismo, socialismo e democrazia" Etas Libri, Milano.
- SOBRERO M., (1996), "Innovazione Tecnologica e Relazioni tra Imprese. Teoria e Prassi", La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- STAMPACCHIA P., (2001), "L'impresa nel contesto globale", Giappichelli, Torino.
- TAGLIAVINI G., (2003), "Sistemi per la gestione dell'informazione", APOGEO, Milano.
- THOMKE S., (2003), "Experimentation matters. Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation", Harvard Business School Press, Boston.
- VALDANI E., (1995), "Marketing Strategico", Etas Libri, Milano.
- VOLPATO G., (1995), "Concorrenza, Impresa Strategie, Il Mulino, Bologna.

LA "SOSTENIBILITÀ" DEL CREDITO COOPERATIVO TRA RIFORMA E BASILEA 3

Paola Leone¹, Pasqualina Porretta², Carmen Gallucci³

SOMMARIO: 1. Morfologia ed equilibri di gestione del sistema del credito cooperativo. – 2. La Riforma del credito cooperativo e la Riforma del *framework* di vigilanza prudenziale. – 3. La governance della Capogruppo: il contratto di garanzia. – 4. La "grammatica" della sostenibilità del credito cooperativo "abita" nell'approccio sistemico vitale. – Bibliografia.

1. Morfologia ed equilibri di gestione del sistema del credito cooperativo

Lo Statuto di ogni BCC recita: "*La Banca... ha lo scopo di favorire i soci e gli appartenenti alle comunità locali nelle operazioni e nei servizi di banca, perseguendo il miglioramento delle condizioni morali, culturali ed economiche degli stessi e promuovendo lo sviluppo della cooperazione e l'educazione al risparmio e alla previdenza nonché la coesione sociale e la crescita responsabile e sostenibile del territorio nel quale opera. La Società si distingue per il proprio orientamento sociale e per la scelta di costruire il bene comune*" (Art. 2 dello Statuto tipo delle BCC). Le BCC svolgono sia la funzione di "**intermediario creditizio**" che quella di "**impresa a responsabilità sociale**". Sono attori centrali nel sistema bancario italiano e si distinguono per la loro caratteristica principale di essere "**società cooperative per azioni, mutualistiche e locali**", la cui profonda conoscenza del territorio, unita alla capacità di valutazione dei progetti imprenditoriali, le ha portate ad essere interlocutori privilegiati per le PMI e microimprese. Oltre ad offrire tutti i servizi tipici dei mercati creditizio e bancario, le BCC presentano alcune specificità, a partire dagli obiettivi stessi che si prefiggono: perseguire il benessere dei soci e favorire lo sviluppo dei territori in cui operano. Le banche di credito cooperativo sono costituite in forma di società cooperativa per azioni a responsabilità limitata (art. 33 TUB), ed in quanto cooperative a mutualità prevalente svolgono la loro attività pressoché esclusivamente in favore dei soci⁴, consumatori o utenti di beni o servizi avvalendosi, nello svolgimento della loro attività, per lo più delle prestazioni lavorative dei soci e degli apporti di beni o servizi da parte degli stessi (art. 2512 c.c.). Nel nostro ordinamento, la cooperazione di credito è protetta dall'art. 45 della Costituzione, che riconosce "*la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fine di speculazione privata*". L'attività delle BCC, come sottolineato all'interno del TUB, viene indirizzata prevalentemente a favore dei soci,

¹ Professore Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari, Facoltà di Economia, Sapienza, Università di Roma; e-mail: paola.leone@uniroma1.it

² Professore Associato di Economia degli Intermediari Finanziari, Facoltà di Economia, Sapienza, Università di Roma; e-mail: pasqualina.porretta@uniroma1.it

³ Professore Associato di Finanza Aziendale, Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation System (DISA-MIS), Università di Salerno; e-mail: cgallucci@unisa.it

⁴ Possono diventare soci delle Banche di Credito Cooperativo le persone, imprese o associazioni che svolgono la loro attività in via continuativa nella zona di competenza della BCC ed i soggetti che vi risiedono o che vi hanno la loro sede Art. 34, comma 2, TUB, "Soci".

con una vocazione localistica tale da rispondere all'interesse collettivo della base sociale⁵. Le BCC⁶ svolgono il ruolo di banche del territorio con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo e rispondere alle necessità economiche e sociali delle comunità locali di appartenenza. La vocazione al localismo, individuata da esplicita norma del TUB⁷, è un tratto essenziale dell'identità della BCC, la cui attività di *lending*, per una percentuale non inferiore al 95%, deve essere effettuata nella zona di competenza territoriale (Boscia & Di Salvo, 2009; Cenni, 1998; Cesarini, 1981; Dell'Atti & Intonti, 2006). In linea generale, l'essere banca di relazione (*relationship bank*) dona una peculiarità competitiva a questi intermediari che, grazie alla loro vicinanza al territorio, possono fruire di vantaggi informativi e relazionali più approfonditi con la clientela e godere di una identità unica nel mondo bancario italiano essendo, in sintesi, espressione del territorio cui appartiene⁸. Tale identità è sottoposta in questi anni a forti spinte verso il cambiamento: la crisi economico-finanziaria, il framework su rischi e capitale di Basilea 3 e 4, la Riforma del credito cooperativo.

In tale prospettiva potrebbe essere utile capire se il sistema del credito cooperativo riuscirà a mantenere la propria identità di banca mutualistica con vocazione al localismo nel nuovo e articolato sistema di regole (in particolare quelle in materia di rischi e capitale e quelle della Riforma) che impone nuovi vincoli e disegna differenti e più complesse opportunità. In altri termini, sarà possibile per il sistema del credito cooperativo individuare i cambiamenti strategico-organizzativi necessari per continuare a produrre valore coniugandolo con i due connotati principali del modello di credito cooperativo: mutualità e localismo?

Per comprendere la portata di tale cambiamento, il processo evolutivo in atto nel sistema del credito cooperativo e i possibili spazi di sopravvivenza, si ritiene opportuno analizzare i tratti distintivi del sistema in oggetto nonché la sua morfologia e struttura.

⁵ Art. 35 e 37 del TUB, "Operatività" e "Utili". L'interesse primario del socio si sostanzia nel vantaggio derivante dalla possibilità di utilizzo dei servizi e dei prodotti della banca, considerato che il TUB limita la distribuzione tra i soci degli utili realizzati. Le BCC inoltre destinano almeno il 70% degli utili netti annuali a riserva legale. Una quota pari al 3% degli utili annuali, al netto dell'accantonamento minimo a riserva legale, è corrisposta ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione. Le restanti quote possono essere utilizzate, secondo quanto stabilito dallo statuto o dall'organo assembleare, per: la rivalutazione delle azioni, come previsto dalle norme in materia di cooperazione; l'assegnazione ad altre riserve o fondi consentiti dalla legge; distribuzione ai soci dei dividendi; finalità di beneficenza o mutualità.

⁶ Il Credito Cooperativo italiano è parte del più grande Sistema della cooperazione italiana e internazionale. A livello nazionale, aderisce alla Confcooperative. Nel più ampio contesto del Credito Cooperativo internazionale, le BCC partecipano all'Unico banking Group e all'EACB, l'Associazione delle Banche Cooperative Europee.

⁷ Il TUB prevede che l'attività delle BCC sia indirizzata prevalentemente a favore di soci (famiglie e imprese, spesso micro), abbia una vocazione localistica e risponda, nel complesso, all'interesse collettivo della base sociale.

⁸ La vocazione mutualistica nell'accezione di mutualità interna si riconosce e si esprime nella pariteticità (una testa, un voto) e nella partecipazione diffusa dei soci al governo della banca, la cui operatività è orientata in via prevalente verso i medesimi. Per mutualità esterna si intende invece il sostegno allo sviluppo della comunità locale sotto il profilo morale, culturale ed economico accrescendone la coesione sociale. La terza accezione di mutualità (mutualità di sistema), valorizza la cooperazione tra le banche di categoria promuovendo lo sviluppo di un sistema a rete in cui sarebbe opportuno condividere in autonomia, valori, cultura, strategie, sistema organizzativo e continuità operativa, per essere sempre più efficienti sul mercato. Il localismo integrale delle BCC invece si rispecchia nel loro essere banche "del" territorio in quanto i soci sono espressione diretta del contesto in cui l'azienda opera, sia "per" il territorio poiché il risparmio raccolto sostiene e finanzia la crescita dell'economia reale, che "nel" territorio data l'appartenenza al contesto locale a cui sono legate da un rapporto di reciprocità.

All'indomani della crisi finanziaria internazionale, le BCC hanno subito una profonda battuta d'arresto a seguito di una fase di forte espansione che proseguiva quasi ininterrottamente dagli anni Novanta (Cannata, 2013) e che ha dato avvio ad un processo di razionalizzazione e consolidamento di tutto il sistema. Tale processo ha portato ad una drastica riduzione della numerosità delle BCC nel panorama bancario italiano in linea con un *leit motiv* che sembra essere stato adottato dai Regulator Europei: *too small to survive* (Theoharary et al., 2013).

Come noto, la banca di piccole dimensioni non è in grado di "sopportare" gli elevati costi di compliance, gli incrementi di patrimonio e liquidità e le implicazioni strategico-organizzative derivanti dall'articolato framework regolamentare (Columba et al., 2009). Nell'alveo di un recupero di efficienza, posizioni competitive e di mantenimento degli equilibri di gestione va letta probabilmente la stessa Riforma del credito cooperativo che mette in rete, in una configurazione probabilmente *too big to fail*, tante BCC *too small to survive* di cui può essere utile analizzare brevemente i tratti distintivi (Tarantola A.M., 2011).

Attraverso la lettura dei dati di bilancio delle BCC italiane⁹ (2015-2017), di seguito si evidenziano i connotati essenziali della morfologia e della struttura del credito cooperativo: la dimensione media, l'andamento degli impieghi e della raccolta diretta e indiretta, la composizione dell'attivo e del passivo, la redditività e l'efficienza operativa, gli indicatori di redditività e produttività, i ratios patrimoniali, il trend del credito deteriorato.

Il triennio considerato, nella breve analisi di seguito esposta, abbraccia un lasso temporale che va dal serrato dibattito per la Riforma del credito cooperativo alla realizzazione della stessa ed è connotato da un quadro congiunturale tutt'oggi molto complesso, nell'ambito del quale i rischi per la stabilità finanziaria sono in rapido aumento. L'attività produttiva ha altresì rallentato, ma si è consolidato il processo di riduzione del credito deteriorato (Banca D'Italia, 2019) ampiamente sollecitato dalle authority europee e nazionali (*guidelines* BCE (ECB, 2017) e dalla Banca d'Italia (Banca D'Italia, 2018). In tale contesto è proseguito il rafforzamento del sistema bancario italiano e l'evoluzione organizzativa del credito cooperativo caratterizzato, nel triennio considerato, da un processo di consolidamento che ha ridotto di circa il 23% la numerosità delle BCC (Tab. 1).

Tab. 1: Numerosità BCC

	2015	2016	2017	2018 (settembre)	Var % (2018-2015)
N. BCC	356	333	289	271	-23,88%

Fonte: ns. elaborazioni

⁹ Si ringrazia Federcasse per la cortese disponibilità e il supporto fornito nella redazione del presente lavoro di ricerca mettendo a disposizione i dati di bilancio delle BCC. Federcasse è l'associazione nazionale delle Banche di Credito Cooperativo e Casse Rurali. La Federazione assicura la rappresentanza della categoria; sottoscrive e gestisce il contratto collettivo nazionale di lavoro per gli oltre 35 mila dipendenti del Credito Cooperativo; fornisce consulenza di carattere legale, fiscale, organizzativo, di comunicazione, a vantaggio delle Federazioni locali, degli altri Enti soci e delle Banche di Credito Cooperativo; svolge attività di studio e ricerca sul sistema creditizio ed in particolare sul Credito Cooperativo. Tutte le affermazioni contenute nel presente articolo sono di esclusiva responsabilità degli Autori ed esonerano l'istituzione che ha fornito le basi dati.

Non c'è stata invece, nel triennio indagato, una riduzione significativa degli sportelli: mentre nel periodo 2015-2017 il numero di sportelli del sistema bancario in generale si è ridotto del 10,9%, la diminuzione registrata per il credito cooperativo è stata inferiore al 4%. Ciò è riconducibile al fatto che, allo stato attuale, il modello di business delle BCC sembrerebbe essere poco interessato dalla rivoluzione digitale in atto e dalle conseguenti pressioni competitive degli operatori extra-bancari come i *digital champions* (Google, Amazon, Facebook, Apple, PayPal, ecc.). Le tecnologie digitali consentono la diffusione di nuovi meccanismi di contatto con la clientela e l'arricchimento dell'offerta con servizi innovativi, ma creano l'esigenza di rivedere l'ampiezza della rete territoriale e di sfruttare la leva tecnologica per ridisegnare i processi interni, contenere i costi e aumentare l'efficienza. Le BCC sono in ritardo su questo fronte: si auspica che, in un prossimo futuro, esse affronteranno le sfide poste dall'innovazione tecnologica: la progressiva perdita di importanza del canale "fisico", la crescente diffusione dei servizi on line, l'esigenza di curare l'ammodernamento dei processi operativi. Il tutto mantenendo la loro caratteristica di prossimità al cliente (Barbagallo, 2018).

Nel triennio indagato, cresce la dimensione "interna": sono in aumento il numero dei soci (7,63%), il numero dei dipendenti (2,78%) e il relativo costo medio per dipendente (1,33%) (Tab. 2).

Tab. 2: Soci, Dipendenti, Costo medio per dipendente

	2015	2016	2017	Var %
Soci	72.628	77.127	78.173	7,63%
Dipendenti	2.519	2.608	2.589	2,78%
Costo medio per dipendente	71.434	72.420	72.385	1,33%

Fonte: ns. elaborazioni

Nonostante il difficile scenario macroeconomico, le BCC sembrano aver perseguito ugualmente gli interessi dei propri soci, clienti e dipendenti (Groeneveld J.M., & De Vries B. (2009). Rispetto ad una contenuta contrazione dei volumi degli impieghi lordi a livello nazionale, le banche di credito cooperativo hanno continuato ad erogare finanziamenti ai soci e alla clientela nel triennio facendo registrare un trend positivo (7,95%) e consolidando l'identità di banca della comunità locale. Dal lato della raccolta diretta, si nota nel triennio altresì un incremento dei volumi (3,32%) (Tab. 3).

Tab. 3: Andamento Impieghi-Raccolta

	2015	2016	2017	Var %
Impieghi	9.823.931.053	10.281.798.428	10.604.444.028	7,95%
Raccolta Diretta	13.832.606.396	14.548.411.551	14.291.358.579	3,32%
Raccolta Indiretta	2.265.170.775	2.272.098.272	2.397.965.702	5,86%
Raccolta Totale	16.097.777.171	16.820.509.823	16.689.324.280	3,67%
Loan to Deposit	71,02%	70,67%	74,20%	4,48%

Fonte: ns. elaborazioni

Sull'andamento del rapporto tra impieghi e depositi, oltre all'effetto diretto della congiuntura di mercato concretizzatasi nell'erosione del risparmio delle famiglie, hanno influito le aggressive politiche di raccolta adottate dai gruppi maggiori. Affrontando crescenti difficoltà sul fronte del *funding*, essi hanno acuito la pressione concorrenziale sui mercati domestici della raccolta retail. Il *loan to deposit* medio del credito cooperativo, nel triennio indagato, fa comunque registrare un lieve aumento (4,48%).

In questi anni, le difficoltà di *funding* derivanti anche dalla concorrenza di prezzo delle banche di maggiori dimensioni e i problemi nel preservare l'equilibrio tra poste dell'attivo e del passivo hanno trovato nel credito cooperativo parziale mitigazione grazie al ricorso alle operazioni di finanziamento presso la Banca Centrale europea ed al canale interbancario.

Nella struttura complessiva dell'attivo delle BCC sono di gran lunga prevalenti i crediti verso la clientela (che rappresentano in media nel triennio indagato il 56,61% del totale attivo) e le attività finanziarie disponibili per la vendita (24,36%). Quasi irrilevante è invece il peso sul totale attivo delle attività finanziarie detenute per la negoziazione e di quelle valutate al *fair value*; tali valori rispecchiano un modello di business tradizionale come è quello del credito cooperativo (Tab. 4), che connota profondamente anche la composizione media del passivo (Tab. 5).

Tab. 4: Composizione dell'Attivo

	2015	2016	2017	Valore medio nel triennio
Attività finanziarie detenute per la negoziazione	1,09%	0,65%	0,62%	0,79%
Attività finanziarie valutate al fair value	0,03%	0,02%	0,02%	0,02%
Attività finanziarie disponibili per la vendita	31,01%	24,29%	17,78%	24,36%
Attività finanziarie detenute sino alla scadenza	3,69%	6,92%	6,75%	5,79%
Altre attività	4,88%	4,47%	4,32%	4,56%
Crediti verso banche	4,71%	6,29%	12,64%	7,88%
Crediti verso la clientela	54,60%	57,36%	57,87%	56,61%

Fonte: ns. elaborazioni

Tab. 5: Composizione del Passivo

	2015	2016	2017	Valore medio nel triennio
Passività finanziarie valutate al fair value	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Passività finanziarie di negoziazione	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Altre passività	2,84%	2,29%	2,12%	2,42%
Debiti verso banche	13,75%	9,74%	13,47%	12,32%
Debiti verso la clientela	66,76%	73,71%	73,92%	71,46%
Titoli in circolazione	16,65%	14,23%	10,49%	13,79%

Fonte: ns. elaborazioni

Nei fondi propri delle BCC sono di gran lunga prevalenti gli elementi di qualità primaria: il patrimonio di base costituisce in media circa il 93% del patrimonio di vigilanza totale. I ratios patrimoniali medi per il periodo 2015-giugno 2018 sono più alti rispetto ai valori registrati in media per il comparto bancario italiano nel suo complesso (Tab. 6). Il Total Capital Ratio medio del comparto delle BCC è pari al 16,51% (quello di tutto il sistema bancario è del 15,33%), il CET1 Ratio è del 16,38% (quello del sistema bancario italiano del 12, 70%) (Tab. 6).

Tab. 6: Ratios patrimoniali

		BCC			
	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017	Giu. 2018	Valori medi
Total Capital Ratio	16,51%	16,50%	16,90%	16,30%	16,51%
CET1 Ratio	16,50%	16,70%	16,40%	15,90%	16,38%
		Sistema bancario			
	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017	Giu. 2018	Valori medi
Total Capital Ratio	15,00%	14,20%	16,80%	n.d.	15,33%
CET1 Ratio	12,30%	11,50%	13,80%	13,20%	12,70%

Fonte: ns. elaborazioni

L’elevata rischiosità creditizia e il contesto di mercato di questi anni, in genere sfavorevole alle banche commerciali, si sono riflessi sulla redditività delle BCC, ancora molto debole negli anni indagati, limitandone fortemente la capacità di alimentare i fondi propri (Tab. 7). Fino agli anni precedenti alla crisi, il processo di crescita del sistema di credito cooperativo è stato sostenuto dal circolo virtuoso tra ampliamento dei volumi, crescita dei margini reddituali e rafforzamento del patrimonio. Successivamente, la persistente compressione dei margini reddituali (il margine di intermediazione è cresciuto soltanto dello 0,94%), la contrazione nel triennio del ROE e del ROA, le limitate possibilità di autofinanziamento e l’incremento della rischiosità degli impieghi hanno impattato, sia pure in maniera contenuta, sulla dimensione patrimoniale delle BCC (Tab. 7).

Tab. 7: Performance reddituale

	2015	2016	2017	Var. %
Margine di interesse	302.257.643	305.966.646	333.610.405	10,37%
Margine di intermediazione	484.708.597	476.261.797	489.258.981	0,94%
Margine di intermediazione / dipendenti	192.421	182.616	194.911	1,29%
ROA	0,157%	0,127%	0,1014%	-35,41%
ROE	2,12%	1,68%	1,36%	-35,85%

Fonte: ns. elaborazioni

A giugno 2018, il capitale di migliore qualità medio della categoria (16% circa) eccedeva di circa tre punti quello del resto del sistema bancario (Barbagallo, 2018).

Ad oggi, le BCC presentano una buona dotazione patrimoniale dovuta alle politiche di accumulazione del passato. Tuttavia, è opportuno sottolineare che la capacità delle BCC di ricapitalizzarsi rapidamente è limitata dalle contenute dimensioni, dall'elevata frammentazione del comparto e dai vincoli connaturati alla forma cooperativa, in primo luogo il voto capitario e i limiti al possesso azionario. Tali fattori condizionano la capacità di attrarre investitori e di accedere al mercato dei capitali. In tale contesto, aumenta la probabilità che i più elevati requisiti richiesti dalle norme prudenziali (Basilea 3 e 4) non vengano rispettati. Ciò consente di comprendere la necessità della Riforma del sistema del credito cooperativo.

In linea con quanto sopra rilevato, nel triennio indagato, il credito cooperativo ha fatto registrare un incremento dei costi operativi del 10,95%, un incremento dell'8,77% del costo del personale dipendente e un *cost to income* in costante crescita ad un tasso medio del 22,93%. I dati testimoniano probabilmente l'esigenza di rivedere i costi della rete e pianificare un processo di miglioramento dell'efficienza produttiva (Tab. 8). Processo finalizzato anche al recupero di competitività nel contesto di mercato attuale e ottenuto altresì raccogliendo le sfide poste dall'innovazione tecnologica, tenendo conto della progressiva perdita di importanza del canale "fisico" e della crescente diffusione dei servizi tipici del *digital banking*.

Tab. 8: I costi operativi

	2015	2016	2017	Var. %
Costi operativi	(291.258.930)	(306.886.452)	(323.158.547)	10,95%
Costi del personale dipendente	(167.049.347)	(179.913.057)	(181.698.473)	8,77%
Cost to income	60,09%	64,44%	73,87%	22,93%

Fonte: ns. elaborazioni

Nel comparto bancario italiano, nel contempo, è proseguito il trend di riduzione degli stock dei crediti deteriorati: negli ultimi mesi, il sistema del credito cooperativo ha registrato un significativo recupero sui tassi di copertura (pari per le BCC complessivamente intese al 53,8% contro il 54,4% per le banche *significant* e il 54,3% dell'intero sistema bancario). Le banche di maggiori dimensioni, a differenza delle BCC, sono riuscite ad alleggerire sensibilmente il peso consistente dei crediti anomali già a partire dal 2016 grazie anche a consistenti operazioni di cessione (Barbagallo, 2018).

In linea generale, il rallentamento dell'attività produttiva frena l'espansione dei crediti di buona qualità e, se protratto nel tempo, la riduzione di quelli deteriorati. In tale contesto, è proseguito a ritmo sostenuto lo smobilizzo del credito deteriorato anche nel comparto del credito cooperativo. Richiedendo risorse organizzative, professionali e tecniche di norma non disponibili presso le singole banche di credito cooperativo, si rende necessario

l'affidarsi alla regia dell'istituto centrale di categoria, sottolineando in tal modo un'importante debolezza strutturale del sistema. Non mancano esempi di BCC di più grandi dimensioni che in questa prolungata fase di crisi economica hanno progettato e realizzato decisive migliorie dei sistemi di risk management (chiamati a strutturare policy e procedure di gestione del credito deteriorato e dei *forborne*) e gestito con maggiore autonomia il tema del *NPLs management*.

La qualità del credito delle BCC nel triennio indagato (2015-2017) è migliorata, così come accaduto a livello di sistema. (Tab. 9).

In particolare: si sono ridotti dell'11,79%% i crediti deteriorati (quota sul totale dei crediti), del 4,76% le sofferenze (quota sul totale dei crediti), del 16,46%% le inadempienze probabili (quota sul totale dei crediti) e del 45,45% le esposizioni scadute e/o sconfinanti (quota sul totale dei crediti). Migliorano altresì i tassi di copertura, anche in risposta ai solleciti dei Supervisor. In particolare, quello riferito alle inadempienze probabili ha fatto registrare un incremento del 26,62% (Tab. 9).

Tab. 9: La qualità del credito

	2015			2016			2017			Var. 2015 – 2017		
	Crediti	Quota sul totale dei crediti	Tasso di copertura	Crediti	Quota sul totale dei crediti	Tasso di copertura	Crediti	Quota sul totale dei crediti	Tasso di copertura	Crediti	Quota sul totale dei crediti	Tasso di copertura
Crediti verso la clientela	133.015	100,00	8,50	132.850	100,00	9,20	131.802	100	9,00	-0,91%	0,00%	5,88%
In bonis	107.125	80,50	0,70	107.347	80,80	0,70	109.121	82,80	0,80	1,86%	2,86%	14,29%
Deteriorati	25.890	19,50	40,60	25.503	19,20	44,70	22.680	17,20	48,50	-12,40%	-11,79%	19,46%
Sofferenze	13.925	10,50	54,70	14.634	11,00	57,50	13.202	10,00	60,80	-5,19%	-4,76%	11,15%
Inadempienze probabili	10.540	7,90	26,30	9.758	7,30	29,60	8.701	6,60	33,30	-17,45%	-16,46%	26,62%
Esposizioni scadute e/o sconfinanti	1.424	1,10	7,90	1.111	0,80	8,20	777	0,60	9,50	-45,44%	-45,45%	20,25%

Fonte: ns. elaborazioni

La breve sintesi tracciata circa i tratti essenziali della morfologia e della struttura del sistema di credito cooperativo permettono di comprendere meglio la portata della sfida indotta non solo dalla Riforma del credito cooperativo, ma anche dai framework di Basilea 3 e 4. Una sfida strategica importante: disegnare le condizioni strategico-organizzative per "interiorizzare" il *nuovo ordine* e le nuove "regole di comportamento" e per far emergere valore (sinergie di costo e di ricavo, ottimizzazione dell'attività di capital management e del governo della liquidità) preservando l'identità primordiale del sistema mutualistico.

2. La Riforma del credito cooperativo e la Riforma del *framework* di vigilanza prudenziale

L'imponente mole di *guidelines*, *principles*, ITS e norme cogenti attraverso cui sta prendendo forma e sostanza il framework di Basilea 4 disegnano un contesto regolamentare e operativo complesso in termini di rischi degli intermediari bancari¹⁰, di sistemi/modelli di governo dei rischi, di procedure e policy nonché di competenze manageriali. In tale scenario risulta fondamentale per il sistema del credito cooperativo individuare le possibilità e le modalità più adeguate di sopravvivenza nel proprio ambiente di riferimento, pur conservando l'identità primordiale.

Il 7 dicembre 2017 il BCBS ha pubblicato il documento *Basel III: Finalising post-crisis reforms* (BCBS, 2017) gettando le basi per numerose proposte di modifica delle fonti normative tra cui CRR2 e CRD IV e del nuovo framework di Basilea 4. Le principali novità di questo framework riguardano:

- La revisione sostanziale del *credit risk framework* (*due diligence* interna volta a valutare la coerenza dei rating esterni);
- La revisione del CCF, l'utilizzo di specifici driver di rischio per identificare gli RW da applicare;
- Le revisioni degli approcci IRB e delle metodologie di calcolo del *capital requirement* per:
 - Il rischio di mercato (*Fundamental Review of the Trading Book*), per il rischio operativo (sostituzione di tutti i metodi interni con un nuovo approccio standardizzato);
 - Il rischio di controparte (*CVA-charge*).

Ulteriori novità interessano anche la review del framework relativo alle cartolarizzazioni e l'armonizzazione dei requisiti MREL, TLAC.

Il nuovo pacchetto di proposte di modifica alla *Capital Requirement Regulation* (CRR2), alla *Capital Requirement Directive* (CRD V) e alla *Bank Recovery and Resolution Directive* (BRRD2) è stato spesso accompagnato da approfondite analisi quantitative di impatto. Esse esaminano le implicazioni degli standard sul finanziamento all'economia reale e, in particolare, sulle banche medio-piccole o con un modello di business semplice o specializzato, come è quello tipico del credito cooperativo. Inoltre, le proposte di modifica esaminano anche le modalità più opportune di declinare il principio di proporzionalità. Un principio di proporzionalità che non vuole essere una mera richiesta deregolamentazione, né una pretesa di regole 'locali' per banche locali, ma piuttosto un'applicazione semplificata di regole comuni, che tenga conto dei modelli di business più semplici e che non amplifichi in maniera indebita i costi operativi e amministrativi. Il dibattito sul tema è ancora aperto tra *practitioners*, *Regulator* e *Supervisor*.

Nel contempo, sono molte le opportunità strategiche e gestionali offerte dal nuovo framework di Basilea 4. Si pensi ad esempio alle possibili revisioni organizzative e procedurali del processo del credito nonché alle corrispondenti modalità di gestione dei dati. Inoltre, altrettante sono le insidie e le criticità per i modelli di business come quelli del credito coo-

¹⁰ Si pensi, ad esempio, al *misconduct risk*, al *cyber risk* ma anche alle emergenti "complicazioni" dei rischi tradizionali come quello di credito, di liquidità e di tasso di interesse del portafoglio di banking.

perativo (incremento dei costi operativi, di compliance e amministrativi), dei quali bisogna perpetuare e coniugare sostenibilità ed identità tipica.

Tanti sono anche i vincoli e le opportunità derivanti dalle misure micro-prudenziali vincolanti di Secondo Pilastro, il meccanismo virtuoso che intende attivare la *Capital Guidance* attraverso la quale le Autorità competenti comunicheranno alle banche un livello di capitale regolamentare atteso in linea con i risultati degli stress test macroprudenziali. Ugualmente importanti ai fini della comprensione delle sfide strategico-operative del sistema di credito cooperativo e della sostenibilità dei rispettivi modelli organizzativi sono le proposte della Commissione Europea, tra cui quelle inerenti agli *other liabilities requirements*. Esse, inevitabilmente, orienteranno le emissioni di strumenti di debito o di capitale degli istituti di credito, i quali, una volta rispettato il requisito MREL, saranno chiamati a dare piena trasparenza alla consistenza delle diverse classi di passività atte ad assorbire le perdite. Ciò al fine di permettere una corretta valutazione del "*rischio di bail-in*" per le diverse classi di sottoscrittori degli strumenti di finanziamento delle banche e di determinare dei *fair price* degli strumenti stessi. Nondimeno, nel nuovo quadro normativo per la risoluzione e gestione delle crisi previsto dalla Direttiva 2014/59/UE (*Banking Recovery and Resolution Directive*, BRRD) e con l'avvio del Meccanismo unico di risoluzione delle crisi nell'eurozona (*Single Resolution Mechanism*, SRM), le situazioni di difficoltà (in termini di patrimonio, liquidità, qualità degli attivi, livelli di redditività) non risultano facilmente gestibili per le banche che hanno l'identità e le dimensioni tipiche del credito cooperativo. Circa il fronteggiare i costi di una eventuale crisi, l'applicazione delle misure di risoluzione e l'impiego delle risorse del Fondo di risoluzione sono previsti soltanto qualora vi sia un *public interest*, nonché l'esigenza di preservare la stabilità del sistema finanziario. Qualora tale interesse non sussista, l'unica soluzione è la liquidazione dell'intermediario. Si tratta di una via d'uscita quasi naturale per le banche di credito cooperativo, per le quali diviene essenziale creare le condizioni necessarie per facilitare il ricorso al mercato dei capitali e garantire le condizioni strutturali per affrontare il cambiamento normativo in atto.

In tale prospettiva, è stato avviato il processo di Riforma del credito cooperativo con la legge 49/2016, le cui prescrizioni sono state corredate dalle norme di attuazione della Riforma del credito cooperativo (normativa secondaria) rese pubbliche da Banca d'Italia¹¹ cui hanno fatto seguito le norme definitive di attuazione delle Riforme in oggetto (3 novembre 2016). Da quel momento ha avuto inizio il periodo transitorio (fino al 2 maggio 2018) per la presentazione alla Banca d'Italia delle iniziative di costituzione dei nuovi gruppi bancari cooperativi¹² basati su contratti di coesione e sugli accordi di garanzia reciproca¹³.

La Riforma del credito cooperativo (Cannata et al., 2013; Cardarelli, 2017; Gutiérrez, 2008) non modifica le regole nazionali a presidio della mutualità e del localismo ma, al contrario, rimuove gli ostacoli che nel medio e nel lungo periodo impedirebbero a molte

¹¹ Normativa secondaria resa pubblica da Banca d'Italia in data 15 luglio 2016 e posta in consultazione per la durata di 60 giorni, fino al 13 settembre 2016.

¹² <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/consultazioni/2016/gruppo-bancario-cooperativo/index.html>.

¹³ Successivamente, il DL n.91/2018 (c.d. "Decreto Mille proroghe 2018"), in vigore dal 26 luglio 2018, oltre ad aver introdotto disposizioni urgenti per la proroga di alcuni termini previsti da disposizioni legislative, modifica la "Riforma del credito cooperativo". Il DL è stato convertito in legge il 21/09/2018 (l.108/2018).

BCC di “servire” il territorio di riferimento in base al criterio della mutualità. Le soluzioni adottate dal legislatore perseguono gli obiettivi di stabilità, efficienza e competitività del settore bancario cooperativo senza sacrificare oltremodo l'identità mutualistica e localistica delle BCC. Si realizzano in tal modo un equo bilanciamento tra i principi costituzionali della tutela del risparmio (art. 47 Cost.) e del riconoscimento della cooperazione (art. 45 Cost.).

La Riforma ha attivato un importante percorso di cambiamento finalizzato a realizzare *un sistema organizzativo a rete tra le BCC*. Tuttavia, il processo di “messa in rete” non è semplice da realizzare compiutamente, pur essendo molto apprezzabili le finalità ultime perseguite dalla Riforma:

- Un'allocatione più efficiente delle risorse patrimoniali e della liquidità attraverso l'attivazione di due livelli di protezione contro i rischi di illiquidità e di insolvenza delle singole BCC;
- La riorganizzazione del Credito Cooperativo e l'adeguamento al nuovo e più complesso scenario dell'Unione Bancaria, da attuarsi però salvaguardando le sue peculiarità distintive;
- Il miglioramento complessivo della governance del Sistema BCC (meccanismi di governo e controllo dei rischi);
- La costruzione di meccanismi di apertura ai capitali esterni.

Trattasi di una sfida nuova dai contorni operativi non definiti: si conoscono le regole attuali e il perimetro di efficienza dell'azienda di credito cooperativo, ma non è ancora ben circoscritta e disciplinata la “nuova grammatica” della sostenibilità del modello di business e dell'identità tipica del credito cooperativo.

La riorganizzazione del comparto, allo stato attuale, ha originato:

- Il Gruppo ICCREA, composto da 142 BCC e con totale attivo di circa €150 mld, un patrimonio netto di 11,5 miliardi (quarto Gruppo bancario italiano);
- La Cassa Centrale Banca, composto da 84 BCC, 72 miliardi di attivo, 45 di impieghi lordi e 6,7 di patrimonio netto.

Le 39 BCC altoatesine, grazie alle previsioni del D.L. 119/2018, con l'inizio del 2019 hanno invece avviato la fase organizzativa che porterà alla costituzione di un *IPS – Institutional Protection Scheme* (accordo di responsabilità contrattuale o previsto dalla legge che tutela gli enti partecipanti e, in particolare, garantisce che essi abbiano liquidità e solvibilità sufficienti a evitare il fallimento, ove necessario¹⁴). L'IPS assolve soltanto alla funzione di “rete di protezione”, fornendo agli aderenti una garanzia di liquidità e solvibilità attraverso l'impiego di risorse interne al sistema. Tuttavia, non dispone di strumenti sufficientemente incisivi di controllo e indirizzo della rischiosità delle aderenti né è in grado di raccogliere capitali esterni ove ciò sia necessario. Inoltre, non prevede una gestione unitaria e coordinata, indispensabile per impostare e attuare le strategie e gli investimenti volti ad assicurare l'opportuna revisione del modello di business e i recuperi di efficienza e di performance del credito cooperativo.

¹⁴ Cfr. art. 113, par. 7, CRR Capital Requirements Regulation, (EU) No. 575/2013.

Ciascuna Capogruppo eserciterà la sua attività di direzione e coordinamento sulle banche ad essa subordinate sulla base di un contratto di coesione (art 37-bis del TUB) stipulato fra questa e le banche di credito cooperativo affiliate, finalizzato ad assicurare l'unità della direzione strategica e del sistema dei controlli. Nel contratto di coesione è data concreta attuazione al “principio di proporzionalità” dei poteri di direzione e coordinamento della Capogruppo rispetto alla rischiosità delle banche aderenti. Essa opera attraverso l'adozione congiunta di un sistema di indicatori di “*early warning*” (approccio *risk based*) e di azioni di controllo, intervento e sanzione susseguenti all'andamento degli indicatori stessi¹⁵. Circa i poteri della Capogruppo, è necessario fare una distinzione tra materie direttamente rilevanti per le finalità prudenziali e le altre. Nel caso delle prime, l'attività della Capogruppo per l'esercizio della direzione e del coordinamento avrà riguardo a tutte le banche del Gruppo ed avrà come finalità quella di assicurare il rispetto delle norme prudenziali e le richieste dell'autorità di supervisione. In questo caso, il principio di proporzionalità vale a modulare l'intensità dell'attività di controllo, intervento e sanzione da parte della Capogruppo. Nelle altre materie, quelle non direttamente rilevanti per le finalità prudenziali, la concreta traduzione del principio di proporzionalità nel contratto di coesione è rimessa all'autonomia delle parti, nel rispetto dei principi e criteri eventualmente stabiliti dalle Disposizioni (Banca D'Italia, 2016).

Il contratto di coesione indica altresì i criteri e le condizioni di adesione, diniego dell'adesione e recesso dal contratto, nonché di esclusione dal Gruppo, avendo riguardo alla sana e prudente gestione del Gruppo stesso e delle singole banche affiliate ed ai principi di non discriminazione e solidarietà stabiliti dalla legge.

Il rispetto delle disposizioni della Capogruppo è assicurato da un'attività di controllo e intervento proporzionata alla rischiosità delle banche affiliate (approccio *risk based*); i risultati dell'*Early Warning System* consentono di individuare, per ciascuna BCC, il “punto di equilibrio” tra poteri e influenza della Capogruppo e “autonomia” della singola BCC. Al fine di definire un sistema di governo dei rischi del Gruppo efficace e operativamente efficiente, il sistema di *early warning* è incardinato nell'ambito del *Risk Appetite Framework* di Gruppo (“RAF”) e, più in generale, nel complessivo sistema di governo, gestione e controllo dei rischi di cui costituisce parte integrante, condividendone gli ambiti di valutazione, gli indicatori, le regole di funzionamento e i principi che sono alla base della definizione e calibrazione delle soglie.

3. La governance della Capogruppo: il contratto di garanzia

La Capogruppo assume verso le banche affiliate i doveri e le responsabilità connessi al proprio ruolo di direzione strategica e operativa del Gruppo e di interlocutore dell'autorità di vigilanza. Le singole BCC mantengono la propria licenza bancaria e la loro autonomia

¹⁵ Art. 37-bis TUB (comma 3 lettera b), il contratto di coesione individua i poteri della Capogruppo che includono “l'individuazione e l'attuazione degli indirizzi strategici ed obiettivi operativi del Gruppo, nonché gli altri poteri necessari per l'attività di direzione e coordinamento, proporzionati alla rischiosità delle banche aderenti, ivi compresi i controlli e i poteri di influenza sulle banche aderenti volti ad assicurare il rispetto dei requisiti prudenziali e delle altre disposizioni in materia bancaria e finanziaria applicabili al Gruppo e a ai suoi componenti”.

nell'assemblea dei soci potendo nominare i propri organi sociali, sempre che non vengano ritenuti dalla Capogruppo inadeguati rispetto alle esigenze di unitarietà della governance del Gruppo o di efficacia dell'attività di direzione e coordinamento della Capogruppo oppure inidonei ad assicurare la sana e prudente gestione di una banca¹⁶.

Con il nuovo assetto organizzativo le comunità locali restano "proprietarie" delle BCC che diventano dunque più stabili e competitive perché integrate in un Gruppo bancario cooperativo che avrà la forma giuridica di una S.p.A. di cui le BCC saranno le azioniste. La presenza di una Capogruppo, costituita nella forma di società per azioni, mira a consentire l'accesso al mercato e il tempestivo soddisfacimento di eventuali esigenze di ricapitalizzazione. Al fine di assicurare un profilo di attività prevalentemente omogeneo da parte delle Banche Affiliate, la Capogruppo stabilisce la strategia complessiva del Gruppo Bancario Cooperativo nei relativi comparti di attività al fine di perseguire adeguati livelli di efficienza e di efficacia operativa con particolare riferimento alle operazioni che consentono il realizzo di economie di scala e di scopo.

È previsto che la Capogruppo svolga in regime di esternalizzazione le funzioni di controllo interno, pur rimanendo salva la possibilità di mantenere presso le banche affiliate delle strutture di supporto operativo. Le funzioni di controllo delle banche affiliate possano essere esternalizzate, oltre che alla Capogruppo, anche ad altre società del Gruppo allo scopo di consentire una maggiore flessibilità organizzativa, salvaguardando nello stesso tempo l'esigenza di unitarietà del sistema dei controlli interni del Gruppo. In tale prospettiva, ferma restando la responsabilità di ciascuna banca per l'istituzione delle funzioni di controllo interno e la loro conformità alle norme di vigilanza, si ritiene comunque imprescindibile confermare l'obbligatorietà dell'esternalizzazione di queste funzioni per assicurare l'omogeneità e l'efficacia dei sistemi di controllo del Gruppo bancario cooperativo (esercizio delle funzioni di controllo centralizzato). Inoltre, il contratto di coesione prevede che la Capogruppo definisca regole e criteri per lo svolgimento dell'attività delle banche affiliate, in relazione quantomeno alle politiche di concessione del credito, di esposizione ai rischi finanziari, alle decisioni di investimento in partecipazioni ed immobili ed alla gestione dei conflitti d'interesse. Tra la Capogruppo e le banche affiliate vige una garanzia reciproca (*cross-guarantee*), ovvero la Capogruppo garantisce tutte le banche affiliate per le obbligazioni da queste assunte e ciascuna banca affiliata garantisce la Capogruppo e le altre banche affiliate per le rispettive obbligazioni. La circolare 285 della Banca d'Italia (*parte terza, cap. 6, sez. III, Paragrafo 2*, stabilisce i requisiti principali della garanzia in oggetto (Fig. 1).

¹⁶ In quel caso essa potrà opporsi ed esercitare il potere di nominare o revocare direttamente le componenti degli organi delle banche affiliate, fino alla maggioranza degli stessi.

Fig. 1: *Requisiti della cross-guarantee*

- 1 La garanzia deve **rimuovere** ogni **ostacolo** giuridico o di fatto al rapido **trasferimento di fondi propri** e mezzi finanziari nell'ambito del gruppo, per garantire il tempestivo adempimento delle obbligazioni di ciascun altro aderente
- 2 L'**obbligazione** di garanzia di ciascuna banca aderente è **commisurata alle esposizioni ponderate** per il rischio di ciascuna banca ed è contenuta entro il limite delle risorse patrimoniali eccedenti i requisiti obbligatori a livello individuale
- 3 L'**Accordo di Garanzia** prevede:
Efficacia **esterna** in favore dei creditori delle banche aderenti
Meccanismi di **sostegno finanziario intra-gruppo** con cui le banche aderenti si forniscono il sostegno finanziario necessario
- 4 Gli **interventi di sostegno** a favore delle banche affiliate, sia di capitale sia di liquidità, sono effettuati soltanto dalla **Capogruppo**:
Sottoscrizione di azioni di finanziamento o di altri strumenti di capitale
Tutti gli interventi di liquidità, garanzia, fornitura di collateral
- 5 L'**Accordo di Garanzia** prevede inoltre l'attribuzione alla **Capogruppo** di:
Monitoraggio e classificazione dei rischi delle aderenti
Analisi dei rischi e la sua comunicazione alle aderenti
- 6 L'**Accordo di garanzia** stabilisce il **criterio di ripartizione dei mezzi finanziari prontamente disponibili** tra una quota precostituita ex ante presso la Capogruppo e una quota che può essere richiamata in caso di necessità
- 7 L'ammontare della **sottoscrizione/contribuzione** è determinato in misura **proporzionale agli RWA** di ciascuna banca, con un limite minimo fisso ed entro il limite massimo delle risorse patrimoniali eccedenti i requisiti obbligatori individuali
- 8 L'**Accordo di garanzia** stabilisce, i **criteri per la prestazione di sostegno finanziario** sotto forma di sottoscrizione, da parte della capogruppo, di azioni di finanziamento emesse dalle affiliate e **computabili come CET1** della banca emittente

Fonte: Banca d'Italia, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013

La partecipazione all'accordo di garanzia in solido costituisce, in ogni caso, condizione imprescindibile per l'adesione al contratto di coesione e quindi al Gruppo Bancario Cooperativo, basandosi dunque su una logica di "cross-guarantee", per cui tutte le banche aderenti sono impegnate reciprocamente, sia in senso verticale (dalla Capogruppo alle BCC e viceversa) sia in senso orizzontale (le BCC fra loro).

Per contemperare l'obiettivo di una garanzia ampia e idonea a fronteggiare anche ipotetiche situazioni di stress con l'esigenza di salvaguardare la situazione finanziaria di ciascuna BCC ed evitare il contagio dell'instabilità, l'impegno di garanzia è commisurato ai mezzi patrimoniali disponibili di ciascuna banca nonché limitato all'ammontare del patrimonio eccedente i requisiti patrimoniali obbligatori a livello individuale (*free capital*).

La garanzia in solido nella sua specificità ha doppia valenza. Infatti, rappresenta esternamente una garanzia in favore dei creditori in caso di inadempimento delle obbligazioni di una banca aderente. Internamente, essa costituisce un meccanismo di supporto finanziario intra-gruppo ed è finalizzata a prevenire l'insolvenza e l'illiquidità di ciascuna banca. In tali termini, tutte le BCC aderenti ad un Gruppo Bancario Cooperativo sono obbligate sia internamente che esternamente per tutte le obbligazioni contratte dalla Capogruppo o una delle banche aderenti.

Lo scopo del meccanismo di sostegno finanziario intra-gruppo è quello di consentire l'eventuale mobilitazione di capitale e liquidità all'interno del Gruppo, per garantire il rispetto dei requisiti regolamentari o soddisfare le richieste delle autorità di vigilanza ed evitare, se necessario, l'assoggettamento alle procedure di gestione delle crisi. In ogni caso la garanzia non dovrà minare la capacità degli aderenti di soddisfare i requisiti prudenziali loro applicabili su base individuale.

Onde consentire il pieno computo dei fondi propri delle BCC affiliate come capitale regolamentare a livello consolidato, la garanzia si deve conformare ai requisiti di un “*cross-guarantee scheme*”, rilevando in particolare la capacità di mettere prontamente a disposizione della Capogruppo le risorse finanziarie impegnate dalle aderenti, sulla base del mutuo sostegno. Esso si realizza attraverso:

- L’eliminazione degli ostacoli di diritto e di fatto al trasferimento di risorse nell’ambito del Gruppo nel momento in cui i fondi siano richiesti dalla Capogruppo;
- La pre-stituzione (risorse *ex ante*) di appositi buffer di capitale e liquidità presso la Capogruppo, da utilizzare per misure di sostegno intra-gruppo, in forme che non lascino dubbi circa l’effettiva disponibilità dei fondi e la loro computabilità a fini regolamentari (in particolare, capitale CET1).

In alternativa o in combinazione con i buffer di CET1, le risorse *ex ante* possono essere costituite anche in forma di patrimoni separati presso la Capogruppo.

Ciascuna banca affiliata sarà chiamata a contribuire ai “fondi prontamente disponibili” per il Gruppo in proporzione ai propri RWA, nel limite del *free capital*.

Gli interventi di sostegno a favore delle banche affiliate, sia di capitale sia di liquidità, sono effettuati dunque soltanto dalla Capogruppo, anche quando le relative risorse finanziarie siano messe a disposizione dalle banche affiliate in esecuzione dell’accordo di garanzia.

Inoltre, il contratto di garanzia stabilisce i criteri per la prestazione di sostegno finanziario sotto forma di sottoscrizione da parte della Capogruppo di azioni di finanziamento emesse dalle banche di credito cooperativo affiliate e computabili come CET1 della banca emittente. In particolare, è previsto l’obbligo per le banche di credito cooperativo affiliate di emettere, e per la Capogruppo di sottoscrivere, le azioni di finanziamento a favore delle stesse. Ciò accade qualora si verifichino o si prevedano violazioni dei requisiti patrimoniali obbligatori come misura di attuazione del piano di risanamento di Gruppo o, se presente, del piano di risanamento individuale di una banca affiliata.

In questo modo la creazione di Gruppi Bancari Cooperativi mira a perseguire anche l’obiettivo fondamentale di assicurare, laddove necessaria, l’adeguata ricapitalizzazione delle banche partecipanti attraverso l’accesso al mercato del capitale di rischio da parte delle BCC tramite la Capogruppo. In tal modo è possibile eliminare gli ostacoli strutturali alla tempestiva ricapitalizzazione delle BCC qualora essa si renda necessaria.

Alla Capogruppo, in qualità di socio finanziatore, vengono attribuiti diritti di voto nella banca di credito cooperativo sovvenuta, in proporzione al capitale sottoscritto o al numero delle azioni emesse. Ciò in deroga al principio del voto capitarario ed ai limiti civilistici con l’effetto, di norma, di acquisire la maggioranza dei diritti di voto nell’assemblea ordinaria dei soci¹⁷ o comunque esercitare il controllo.

¹⁷ L’assemblea dei soci è definita, tradizionalmente, come l’“organo della volontà sociale”. È chiamata a operare alcune scelte di fondo e ad assumere importanti decisioni: nomina e revoca gli amministratori, nomina il collegio sindacale e il soggetto incaricato del controllo contabile, approva il bilancio annuale e dispone circa la destinazione degli utili o l’imputazione delle perdite, delibera eventuali azioni di responsabilità e approva i regolamenti che stabiliscono i criteri e le regole inerenti lo svolgimento dell’attività mutualistica tra la società e i soci. L’assemblea dei soci nomina il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale. Si conferma il principio del voto capitarario (una testa un voto).

Infine, è necessario sottolineare come, al di là delle modifiche introdotte a favore di più adeguati standard patrimoniali, modelli di governance e profili di efficienza operativa, la Riforma abbia confermato i tratti distintivi delle BCC, ovvero queste continuano:

- Ad essere titolari della propria licenza bancaria;
- Ad erogare credito prevalentemente ai soci e per il 95% (del credito complessivo) nella zona di operatività prevalente;
- A destinare almeno il 70% degli utili a riserva indivisibile;
- Ad essere sottoposte a revisione cooperativa (verifica della persistenza di requisiti mutualistici) con cadenza biennale.

4. La “grammatica” della sostenibilità del credito cooperativo “abita” nell’approccio sistemico vitale

La Riforma del credito cooperativo e quella dell’attuale framework di vigilanza in materia di rischi e capitale (Basilea 3 e 4) pongono una “sfida evolutiva” importante per il sistema stesso nonché un’occasione per riflettere sulla *grammatica della sostenibilità* del credito cooperativo.

In un contesto regolamentare sempre più mutevole e complesso, il Gruppo Bancario Cooperativo è stato considerato lo schema giuridico ed organizzativo in grado di garantire l’unitarietà dell’indirizzo strategico e la valorizzazione delle peculiarità delle singole BCC. L’attività di direzione e coordinamento della Capogruppo consentirà di realizzare rilevanti sinergie strategiche, industriali e operative. Nel contempo, il coinvolgimento costante delle BCC permetterà di preservare e di rafforzare la *mission* storica delle banche (mutualità e sostegno al territorio) superando le debolezze strutturali delle stesse riconducibili alla difficoltà a reperire prontamente fondi propri, alla rigidità della struttura dei costi operativi, ai ritardi nella razionalizzazione delle reti distributive ed alla compressione delle performance economiche. Allo stesso modo, la struttura del Gruppo Bancario Cooperativo consentirà di accentrare processi e procedure ad alto contenuto di professionalità con benefici in termini di percezione del mercato circa la solidità del Gruppo e di riduzione del costo del *funding*. L’organizzazione in Gruppo favorirà la razionalizzazione delle strutture, l’eliminazione di duplicazioni di funzioni e l’efficientamento dei processi tramite il raggiungimento di economie di scala. Ciò potrà permettere di liberare risorse da utilizzare per l’ampliamento dell’offerta di prodotti e servizi alla clientela nonché per effettuare investimenti in ambito *digital banking*, per recuperare competitività nel contesto di mercato attuale e futuro, velocizzare le operazioni e ridurre i costi dei servizi. L’esigenza di perseguire miglioramenti nel campo dell’efficienza e dell’offerta di prodotti alla clientela è importante anche per le BCC più solide e meglio organizzate, che potranno usufruire delle economie di scala e dell’ampliamento dell’offerta commerciale (ad es., nel campo dell’*asset management* e del *leasing/factoring*) che solo i Gruppi sono in grado di assicurare. Lo spirito della Riforma del credito cooperativo è stato dunque quello di fornire strumenti di sistema in grado di esplicitare una sorta di “mutualità rivolta all’interno” tra banche dello stesso Gruppo al fine di meglio garantire solvibilità e liquidità del sistema nel suo complesso. Ciascuna BCC ha dunque una sfida importante da affrontare: pensare in rete, condividere e interiorizzare in maniera

consapevole le finalità strategiche del Gruppo cui si appartiene. Capire che, “(...) in ogni momento, è qualcosa di più di sé stessa, delle proprie componenti interne, cogliendo l'importanza delle interrelazioni multiple, prevalentemente non lineari (anzi circolari o mutuali), con le entità sistemiche esterne che sono parti della sua organizzazione (organizzazione allargata); adottando, in definitiva, un orientamento strategico non egocentrico, sistemico, vitale.” (Vincenzini & Porretta, 2004). Si rende necessaria una visione sistemica dello “stare in Gruppo”, vitale per la sopravvivenza dello stesso. In tale prospettiva, si intuisce che “integrare” le singole unità che compongono il sistema a rete sarà più difficile che integrare i database, i processi, le procedure, gli strumenti di analisi e reporting.

Urge altresì un'azione di governo volta a contrastare la dispersione di risorse intellettuali e professionali ed in grado di connettere, controllare ed omologare, attraverso azioni comunicative, le esigenze di ciascun soggetto partecipante al Gruppo. Ciò al fine di *favorire il reciproco orientamento sul senso collettivo anche attraverso un processo di apprendimento virtuoso delle conoscenze interne e di condivisione di valori* (Vincenzini & Porretta, 2004). Il risultato finale di questo processo dipenderà dalla capacità dei singoli elementi di fare sistema; di “pensare in rete” raggiungendo un equilibrio dinamico con il contesto regolamentare e competitivo esterno. “Pensare in rete” implica una “(...) continua ricerca delle ‘consonanze’; della compatibilità, accordo e sinergia con la controparte, come un momento determinante la qualità delle relazioni intra e intersistemiche e quindi condizionante le impostazioni a base delle azioni di governo e l'operatività del sistema.” (Baccarani et al., 2013). Trattasi dunque, di un cambiamento radicale del modo di concepire la BCC affiliata al Gruppo e della modalità di questa di rapportarsi con i propri interlocutori dell'organizzazione a rete considerandoli non controparti, bensì come partner. Una concezione di Gruppo in cui la sostenibilità diviene paradigma dell'azione di governo (Golinelli, 2000).

Bibliografia

- BACCARANI, C., GOLINELLI, G. M., & RULLANI, E. (2013), *Le BCC banche di territorio*. Cedam, Padova.
- BANCA D'ITALIA (2018), *Linee Guida per le banche Less Significant italiane in materia di gestione di crediti deteriorati*, Gennaio, <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/orientamenti-vigilanza/Linee-Guida-NPL-LSI.pdf>.
- BANCA D'ITALIA (3 NOVEMBRE 2016), *Disposizioni di vigilanza per il gruppo bancario cooperativo*. Documento di consultazione.
- BANCA D'ITALIA, (2019) *Rapporto sulla stabilità finanziaria*, maggio, http://www.bancaditalia.it/publicazioni/rapporto-stabilita/2019-1/RSF_1_2019.pdf.
- BARBAGALLO C. (2018), *La Riforma delle Banche di Credito Cooperativo: presupposti e obiettivi*, Relazione al Convegno del 9 ottobre 2018, Università degli Studi di Napoli “Parthenope”.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2017), *Basel III: Finalising post-crisis reforms*. Available at <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>
- BOSCIA, V., & DI SALVO, R. (2009), *The Theory and Experience of Cooperative Banking*, BOSCIA, V., CARRETTA, A., & SCHWIZER, P., (eds.), *Cooperative Banking Innovations and Developments*, Palgrave Macmillan Studies, Hampshire.
- CANNATA F., ALLEGRI A., D'ACUNTO G., BEVILACQUA M. (2013), *Il credito cooperativo alla sfida di Basilea 3: tendenze, impatti, prospettive, Questioni di Economia e Finanza*, n.158.
- CARDARELLI M.C. (2017), *Opportunità e sfide per le banche di credito cooperativo: la Riforma del 2016*, Giappichelli Editori.
- CENNI, S. (1998), L'impatto del localismo sulla gestione del credito bancario. *Assetti istituzionali e mercato del credito: il ruolo delle fondazioni e delle casse di risparmio*, a cura di G. Fiorentini, 65-148.
- CESARINI F. (1981), *Le aziende di credito italiane. Aspetti strutturali e lineamenti di gestione*. Il Mulino, Bologna.
- COLUMBA F., GAMBACORTA L. AND MISTRULLI P. M. (2009), *Mutual guarantee institutions and small business finance*, BIS Monetary and Economic Department, Working Papers No 290.
- DELL'ATTI A., INTONTI M.A. (2006), *Cooperazione, mutualità e localismo nell'economia delle banche di credito cooperativo in Italia*, *Banche e Banchieri*, n.3.
- ECB (2017), *Guidance to banks on non performing loans*, march, https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.pdf.
- GOLINELLI G. (2000), *Approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza (vol. II)*, Cedam, Padova.
- GROENEVELD, J.M., & DE VRIES, B. (2009), *European Cooperative banks: First lessons of the subprime crisis*. *The International Journal of Cooperative Management*, 4(2), 8-21.
- GUTIÉRREZ, E. (2008), *The reform of Italian cooperative banks: discussion of proposals*. IMF Working Paper, WP/08/74.
- TARANTOLA A.M. (2011), *Il Credito Cooperativo del domani: sviluppo, efficienza e solidarietà*, Intervento del Vice Direttore Generale della Banca d'Italia al XIV Congresso Nazionale del Credito Cooperativo, 9 dicembre.

THEOHARRY G, NIKOLAOS I. PAPANIKOLAU (2013), *What lies behind the “too small to survive” banks*, MPRA.

VINCENZINI M., PORRETTA P. (2004), *Le immagini della creazione del valore d'impresa e... aneddoti bancari*, CEDAM, Padova.

Siti internet

<https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/consultazioni/2016/gruppo-bancario-cooperativo/index.html>.

VALORE ED INNOVAZIONE

Angelo Renoldi¹

SOMMARIO: 1. La teoria del valore: un raccordo tra Teoria economica ed Economia d'impresa. – 1.1. *L'Economic Profit e le sue determinanti*. – 1.2. *Valore e costo del capitale*. – 1.3. *Innovazione ed economic profit*. – 2. L'Intellectual Property: fondamenti economici e strategie di sfruttamento. – 2.1. *I fondamenti economici*. – 2.2. *Le strategie di sfruttamento economico*. – 3. Ciclo di vita della tecnologia e strategie di sfruttamento economico-commerciale dell'innovazione. – 3.1. *Il ciclo di vita della tecnologia*. – Bibliografia.

1. La teoria del valore: un raccordo tra Teoria economica ed Economia d'impresa

Tra i temi di ricerca, la Teoria economica e l'Economia di impresa hanno da sempre riservato un posto centrale alla questione del Valore. L'economia classica, prima, ed in seguito l'economia d'impresa hanno individuato nel rischio l'essenza dell'impresa, rischio che si distribuisce in modo asimmetrico tra gli stakeholders; a questa asimmetria corrisponde, necessariamente, una conseguente asimmetria – discrezionale e non – nella ripartizione del valore che l'impresa ha generato con la propria attività. Ne consegue che, in ossequio al principio insito nella relazione rischio-rendimento, i portatori di capitale di rischio, in quanto “prenditori di ultima istanza”, meritino, tra tutti gli stakeholder partecipanti alla vita dell'impresa, una remunerazione più elevata.

La teoria di generazione di valore azionario si è andata affermando in virtù di un insieme di concomitanti e “felici” condizioni: un impianto concettuale e metodologico solido e razionale; la capacità di gettare un “ponte” tra le predizioni rigorose della Teoria Economica e le istanze, in gran parte di natura normativa, connaturate allo sviluppo dell'economia di impresa e direzionale; la predisposizione di strumenti informatici atti all'utilizzo di strumenti quantitativi, in chiave sia conoscitiva (ex post) sia strategico-pianificatoria (ex ante); l'interesse e l'azione “diffusiva” svolti dalle grandi società di consulenza e di formazione internazionali; non ultimo, l'esigenza ormai diffusa tra i responsabili delle strategie aziendali di ricondurre le imprese nell'alveo di una rigorosa gestione, dopo un periodo non breve in cui l'obiettivo della crescita dimensionale, *tout court*, era stato dominante nella scelta degli obiettivi delle grandi corporate multinazionali ed aveva indotto la classe dirigente a comportamenti opportunistici, in contrasto con il mandato e con gli interessi degli azionisti e, al tempo stesso, esponendo le società ad operazioni di take over spesso ostili.

In un contesto di globalizzazione dei mercati finanziari, il ruolo dell'azionista, in veste anche – e, forse, soprattutto – di investitore finanziario “puro”, appare rivalutato rispetto agli altri stakeholder. Così, accanto alla “messa a punto” di principi e di strumenti imperniati sul valore si è andato affermando un modello di governo dell'impresa che ha ricevuto ampio consenso anche in sistemi economici ed in contesti aziendali assai spesso difformi: il *value-based management*.

¹ Professore Ordinario - Università degli Studi di Bergamo; e-mail: angelo.renoldi@unibg.it

L'obiettivo della massimizzazione del profitto, in quanto anello portante per l'accrescimento del valore del capitale economico dell'impresa, è coerente con la teoria stessa di creazione del valore. Il concetto di profitto, così come è stato discusso dalla Teoria Economica, costituisce il presupposto essenziale per la creazione di valore. Quest'ultima, infatti, si realizza quando la redditività degli investimenti è maggiore del costo opportunità del capitale; condizione, questa, che si rileva ed è comune ai seguenti ambiti, strettamente correlati da logica sequenziale: il *profitto* (economico); il *valore del capitale*.

1.1. *L'Economic Profit e le sue determinanti*

Sulla natura e sulle condizioni in presenza delle quali si manifesta il profitto dell'imprenditore, la teoria economica si è ampiamente soffermata. Le fonti di questo "surplus" residuale, di cui beneficerebbe l'imprenditore, sono difformi, seppure convergenti, ma talune appaiono imprescindibili: l'incertezza, cui non è possibile associare alcun rischio assicurabile; l'innovazione, quale propulsore di un contesto fortemente dinamico, come preconizzato da Schumpeter.

Il profitto, più precisamente, è ciò che residua quale differenza tra rendimento degli impieghi (redditività) e costo opportunità del capitale², vale a dire:

$$\pi = r - k \quad [1]$$

o, in altri termini, il profitto *stricto sensu* è il surplus che rimane una volta che siano stati remunerati tutti i fattori produttivi, di natura sia operativa che finanziaria, compresa la remunerazione medio-normale dell'imprenditore/proprietario per l'attività svolta.

Il profitto (o reddito economico), dunque, è nozione "più severa" di quella di utile (reddito di esercizio), così come emerge dalle risultanze del bilancio destinato a pubblicazione. Per le regole e per le convenzioni che presiedono la contabilità, non è possibile rilevare, tra i componenti negativi di reddito, i costi figurativi, quale è appunto la remunerazione medio-normale dell'imprenditore/proprietario. Ne consegue che il reddito d'esercizio, avendo natura contabile, normalmente sovrastima la reale performance economica dell'impresa.

In conclusione, il reddito di bilancio non corrisponde al profitto, poiché non "sconta" un fattore essenziale, anzi il fattore propulsivo essenziale: l'opera dell'imprenditore e il compenso medio-normale da riconoscersi a quest'ultimo per l'attività svolta. Pertanto, si può affermare, anche che l'esistenza di un risultato economico di bilancio positivo rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente per garantire l'esistenza di un profitto economico.

A ciò si aggiunga che, come emerge dall'equazione [1], il profitto *stricto sensu* riflette non solo elementi di natura quantitativa (ad esempio, la misura di r), ma anche di tipo "qualitativo", in particolare l'apprezzamento del rischio che interviene nella stima del costo del capitale (k).

Se l'esistenza del profitto è presupposto imprescindibile per la generazione di nuovo valore, il suo consolidamento nel tempo è funzione di una serie di fattori, esterni da am-

biente ed interni di impresa: rispettivamente, quelli che interferiscono sulla dinamica della concorrenza; i fattori a presidio della crescita.

Al primo ambito possono ricondursi quegli elementi che stendono un "cordone protettivo" a favore dell'impresa nei confronti delle politiche concorrenziali degli altri attori, effettivi o potenziali, del settore. Più precisamente assumono rilievo in questo contesto le barriere all'entrata, vale a dire quegli ostacoli che si frappongono alla concorrenza dinamica del mercato, e/o la differenziazione del portafoglio prodotti, soprattutto quando questi possono avvalersi di una tutela giuridica.

È solo il caso di ricordare che i fattori in questione, rallentando il processo competitivo o sospendendolo temporaneamente (come nel caso della tutela brevettuale), creano condizioni favorevoli ad una estensione temporale della durata del profitto.

Non meno importante, per altro, è garantire anche condizioni di crescita dell'impresa (secondo ambito di fattori). Il saggio di crescita di un'impresa (g) va declinato come equilibrato sviluppo quali-quantitativo delle combinazioni prodotto-mercato-tecnologia e dipende, in gran parte, dal dinamismo indotto dai processi di innovazione. Garantire, dunque, un fisiologico ed equilibrato tasso di crescita significa garantire la realizzazione di un insieme di "circoli virtuosi" che siano propedeutici al rafforzamento – dimensionale e temporale – del profitto. Tra questi effetti favorevoli si possono annoverare l'affermazione di una più elevata tensione e focalizzazione che pervadono l'intera organizzazione aziendale; più stimolanti prospettive di remunerazione (anche in termini di progressione delle carriere); più agevole capacità di attrarre fattori produttivi pregiati (come le competenze manageriali) nonché capitali di rischio e/o capitali di sviluppo.

1.2. *Valore e costo del capitale*

In precedenza, si è sottolineato come l'incremento del valore del capitale economico (ΔE) di un'impresa dipenda, in un dato periodo, dalla presenza e dall'entità del profitto atteso dalla stessa (π).

La creazione di valore per gli azionisti, dunque, richiede che questi ultimi vengano remunerati con livelli di redditività più elevati del costo opportunità del capitale e superiori ai rendimenti offerti da eventuali opportunità alternative di investimento, a parità di rischio. Più precisamente, qualora ricevano un "compenso" per il capitale apportato in linea con il tasso di rendimento necessario per compensare l'avversione al rischio (k), gli azionisti si collocherebbero in una posizione, per così dire, neutrale. Secondo razionalità economica, le aspettative degli azionisti sono indirizzate alla massimizzazione del rendimento del capitale di rischio, condizione che si realizza quando $r > k$, vale a dire quando ottengono – in termini di ΔE e di flussi di dividendo – una remunerazione maggiore di quanto richiesto per il soddisfacimento del rischio di impresa assunto.

1.3. *Innovazione ed economic profit*

Può essere utile ricordare il ruolo strategico assunto dagli intangibili quali *drivers* di formazione del valore dell'impresa.

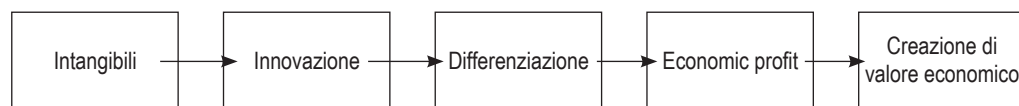
Accanto al "cordone protettivo" costituito dalle barriere all'entrata, di cui si è fatto cenno in precedenza, si collocano i beni immateriali, nelle loro molteplici accezioni e dif-

² Concetti messi a punto da tempo, cfr. A. MARSHALL, *Principles of Economics*, New York, Macmillan & Co., 1890.

ferenti configurazioni. Mentre le prime operano soprattutto come ostacoli alla concorrenza potenziale, i beni immateriali arginano gli effetti della concorrenza *effettiva*.

Se obiettivo del *policy maker* è quello di creare sul mercato condizioni di concorrenza (al fine di contenere/ridurre i profitti), gli imprenditori/proprietari e i manager stessi, al contrario, ricercano condizioni per la generazione/aumento dei profitti e per una conseguente crescita del valore del capitale economico: in ultima analisi, se la concorrenza appiattisce i profitti, la differenziazione (e l'innovazione che essa spesso sottende) si prefiggono la ricostruzione e l'ampliamento di quei profitti.

La differenziazione e le altre scelte strategiche sono state efficacemente discusse dalla dottrina; in questa sede preme ricordare il ruolo centrale svolto dagli intangibili quali leve di creazione del valore, relazione che può essere rappresentata nella seguente catena:



2. L'Intellectual Property: fondamenti economici e strategie di sfruttamento

2.1. I fondamenti economici

Accanto al tema del processo di generazione dei beni immateriali, altrettanto essenziali, soprattutto nell'ottica del management, sono le strategie di sfruttamento, vale a dire le scelte che consentono all'impresa, in qualità di proprietaria, di trarne il maggior beneficio economico.

Come noto alla categoria degli intangibili appartengono diversi beni, il cui nucleo di maggior pregio è costituito dall'Intellectual Property. L'attenzione, in questa sede, si focalizza su quest'ultima, in quanto ad essa sono riconducibili i brevetti, la *proprietary technology*, i marchi, i diritti d'autore, il software e i diritti di pubblicità. È interessante sottolineare i seguenti fattori qualificanti i beni in questione, fattori che sono anche alla base del loro valore economico intrinseco:

- *Il diritto si pone come fonte generatrice di valore economico.*

In effetti, molti di detti intangibili, in quanto tutelati proprio dal diritto, beneficiano di un particolare apprezzamento economico da parte degli imprenditori. Il diritto, dunque, produce *ope legis* un cordone protettivo in difesa degli effetti della concorrenza.

- *I beni immateriali incorporano una pluralità di diritti*

Al pari degli altri beni, anche quelli in esame inglobano un insieme di diritti, il cui sfruttamento, a differenza degli altri beni tangibili, può prescindere dallo spazio. Infatti, le "entrate" del proprietario, ad esempio di un brevetto, sono costituite non solo dai ricavi di vendita del prodotto qualificato dal brevetto, ma anche dalle royalty che vengono corrisposte dal licenziatario che può vendere in esclusiva in una definita area geografica. Tale carattere qualificante, unitamente alla circostanza per la quale un elevato utilizzo dell'intan-

gibile ne accresce, a differenza dei beni tangibili, il valore, fa sì che l'Intellectual Property goda di un potenziale economico di sfruttamento ampio e articolato che, a propria volta, si riverbera sulle strategie e sul ciclo di vita dello sfruttamento stesso.

- *Collegamento tra diritto della proprietà intellettuale e diritto della concorrenza*

Le prerogative che questi due ambiti del diritto si prefiggono di difendere possono apparire, ad un esame non sufficientemente attento, in conflitto. Il tema è venuto vieppiù in evidenza nel campo brevettuale, in relazione agli *Standard Essential Patents* (SEP). Detti brevetti, che configurano uno standard in un "mercato rilevante", definito secondo i principi della normativa antitrust, rappresenterebbero un ostacolo pressoché insormontabile per un potenziale entrante, se non intervenisse l'obbligo per il *patentee* di proporre in licenza il proprio SEP in cambio di un corrispettivo rappresentato da un tasso di royalty che risponda al requisito di essere *fair, reasonable e non-discriminatory* (FRAND). Tale impostazione, il cui perimetro e modalità di applicazione sono state delineate dalle Corti anglosassoni, è attualmente oggetto di confronto tra i giuristi del nostro Paese, con posizioni spesso contrastanti.

In particolare, la varietà e la possibilità di contestuale utilizzo dei diritti che connotano i diversi tipi di Intellectual Property rendono articolate le strategie di sfruttamento degli stessi secondo modalità che rispecchiano, soprattutto, le caratteristiche dell'innovazione a supporto dell'Intellectual Property e il contesto competitivo in cui opera.

2.2. Le strategie di sfruttamento economico

All'interno dell'articolata area degli intangibili una posizione di rilievo assume la categoria dell'Intellectual Property. Il rilievo che quest'ultimo riveste in campo economico deriva dal fatto che la proprietà dei beni immateriali ad essa appartenenti si accompagna ad un insieme di diritti esclusivi, garantiti dalla Legge, che sono propri della qualifica di proprietario del bene. L'IP, infatti, può essere oggetto di acquisto, di vendita, di cessione in uso a fronte di un corrispettivo, di garanzia accessoria, persino di donazione e lascito testamentario. In sintesi, detti beni, in quanto capaci di assumere la dignità di "entità" autonome, possono circolare nel sistema economico e, in virtù della capacità di generare profitti, rappresentano *drivers* per la formazione di valore dell'impresa; proprio in quest'ottica, pertanto, assumono rilevanza le strategie di sfruttamento.

Ormai da alcuni anni si è andata affermando una profonda revisione da parte delle imprese in merito alle strategie di gestione dell'IP, in ciò indotte dai cambiamenti sia del processo e dei risultati dell'innovazione sia dei mercati di sbocco.

Se in passato, pur con difformi gradi di intensità a seconda dello stadio del ciclo di vita, le imprese hanno tenuto un comportamento di custodia interna degli skills e del know-how, nella convinzione sia di poter conservare a lungo il vantaggio competitivo offerto dall'IP di proprietà, sia di essere in grado di poter sfruttare, in via autonoma, le molteplici opportunità che l'innovazione offriva; oggi e ancor più in futuro si assiste ad una progressiva apertura nella direzione di forme di condivisione degli skills e del know-how con altre imprese. Questo nuovo orientamento, a ben vedere, non è il risultato di una scelta su base volontaristica, ma la presa di coscienza delle imprese che, in seguito ai mutati scenari della

concorrenza e del tipo di innovazione, era impensabile ritenere di poter cogliere i vantaggi di tutte – o di gran parte – le opportunità di sfruttamento offerte dall'IP e, più in generale, dall'innovazione. In effetti, il tipo di innovazione che si è andato affermando è caratterizzato da conoscenze articolate che si prestano a processi di specializzazione, con ricadute in settore contigui a quello “di partenza”. In un contesto di innovazione così complessa e multiforme le imprese non possono più gestire i propri skills e know-how in via esclusiva e “chiusa”, ma hanno coerentemente adottato comportamenti di collaborazione con altri operatori del mercato; si sono andate affermando, in altri termini, forme di competizione collaborativa.

Gli obiettivi che sono alla base delle strategie di sfruttamento sono assai variegati, per numero e per complessità, ma alcuni meritano di essere ricordati: il ricorso alla tecnologia di proprietà come fattore di scambio per accordi di Joint Ventures e alleanze; l'acquisizione di conoscenze tecnologiche in grado di valorizzare e completare quelle già a disposizione; l'acquisizione di tecnologia per ridurre i costi e i tempi di autonomo sviluppo interno (make or buy); l'acquisto di tecnologia per inibirne l'accesso ai concorrenti o mitigare il rischio di cause per contraffazione; mettere a disposizione dei concorrenti la tecnologia di proprietà allo scopo di beneficiare dei vantaggi impliciti con i loro mercati.

Comunque si configurino le strategie di sfruttamento dell'Intellectual Property, queste devono risolvere la contrapposizione tra *controllo e reperimento-disponibilità delle risorse*. Infatti, se, da un lato l'IP è alla base del vantaggio competitivo di chi lo possiede, il tema del controllo è centrale in tutte le situazioni nelle quali la ricerca di risorse o di migliori condizioni di sfruttamento economico-commerciale dell'*intangible*, impongono all'impresa strategie di apertura verso l'esterno (ricerca di alleanze o partners).

Se le strategie di sfruttamento prevedono tipologie ben definite ed identificabili, non altrettanto può dirsi delle modalità “operative” (ambiti di intervento) in cui si sostanziano dette tipologie.

Non senza una certa semplificazione, le strategie in questione possono essere rappresentate in base ai seguenti due parametri: grado di apertura all'esterno dell'impresa che ricerca le risorse necessarie; collocazione di dette risorse.

Pertanto, si possono individuare le seguenti strategie:

a) Modello di crescita per linee interne

La strategia di sfruttamento in esame si sviluppa integralmente all'interno dell'impresa. In altri termini, tutte le risorse necessarie per lo sfruttamento economico-commerciale vengono reperite nel contesto dell'azienda attraverso uno sviluppo autonomo ed interno.

Questa strategia offre un completo controllo sull'IP e può essere efficace in organizzazioni aziendali di dimensioni importanti, orientate alla ricerca, in grado di sopportare il rischio che a quest'ultima si accompagna. Questo modello di sfruttamento, tuttavia, è compatibile con contesti nei quali l'innovazione non assume tassi di crescita significativi e in cui le traiettorie evolutive risultano relativamente definite e prevedibili.

b) Acquisizioni

Le acquisizioni realizzano una forma di sviluppo per linee esterne che consentono un buon livello di controllo dell'IP, ma ad un costo (capitale investito) tanto più elevato quan-

to maggiore è la quota di partecipazione al capitale della società-target. In altri termini, la strategia in esame, soprattutto se comporta l'acquisto di una intera azienda, può richiedere impegni di capitale finanziario cospicui, soprattutto se collegati alla componente parziale dell'impresa-target che è di interesse dell'acquirente e che è effettivamente in grado di produrre sinergie nell'ambito dell'IP di quest'ultimo.

c) Le alleanze e le partnership

Tra le strategie di sviluppo dell'attività aziendale, alleanze e partnership rappresentano una soluzione viepiù seguita per lo sfruttamento economico di talune risorse o dell'IP.

Tali soluzioni si sono andate affermando sotto la spinta di situazioni che hanno reso sempre più severa la concorrenza tra le imprese, quali: la globalizzazione dei mercati e dell'economia, l'incertezza crescente associata all'attività di R&S; la “parcellizzazione” delle conoscenze scientifiche e tecnologiche in molteplici discipline, la necessità di disporre di ingenti capitali e le più impegnative condizioni temporali di rientro degli investimenti, l'accresciuto tasso di obsolescenza del know-how tecnico.

In un contesto siffatto, ben si comprende come imprese, anche di rilevanti dimensioni, si orientino verso forme di collaborazione in determinati ambiti, anche con operatori originariamente in concorrenza (competizione collaborativa); le alleanze ne sono la configurazione centrale, configurazione, peraltro, che si articola a propria volta in una varietà ampia di soluzioni contrattuali, che si distinguono per il contenuto dell'accordo e i diritti in esso regolati. Così, talune alleanze possono avere ad oggetto specifiche risorse (tangibili o dell'Intellectual Property), mentre altre, di portata più ampia, possono comportare incroci o ripartizioni di proprietà tra le parti interessate (le cosiddette Alleanze totali).

c1) Le alleanze parziali

Le prime, che potremmo definire Alleanze parziali, si propongono di ottenere sinergie, economie dimensionali e di scopo per le parti attraverso la disponibilità o la condivisione di beni/servizi a fronte di diritti inerenti l'Intellectual Property. L'intesa può prevedere contenuti assai variegati, in linea di principio tanti quante sono le risorse che gestiscono le diverse funzioni aziendali, in cambio di taluni diritti propri dell'IP. Così, nel campo delle alleanze di tipo orizzontale, si è spesso assistito ad accordi di collaborazione tra imprese di minori dimensioni, aventi ad oggetto competenze o portafogli prodotto, in modo da poter rispondere ai requisiti necessari per partecipare a gare in competizione con imprese di grandi dimensioni; oppure, nel campo della R&S, l'interesse reciproco di due o più imprese a mettere insieme – o scambiarsi – i risultati dei progetti di ricerca, con evidenti benefici in termini di ripartizione degli investimenti e del rischio e di riduzione dei tempi di sviluppo.

In altre fattispecie le Alleanze parziali assumono un profilo verticale, come quando l'accordo ha ad oggetto la produzione o la vendita da parte di un'impresa – che disponga, rispettivamente, di una sovracapacità produttiva o di una efficace rete di vendita – di parti o di prodotti di un'impresa concorrente. Quest'ultima, infatti, per il proprio orientamento strategico (ad esempio, research-based) o per il tipo di portafoglio prodotti (ad esempio, di nicchia) potrebbe trovare eccessivamente oneroso dotarsi, in via autonoma, di una funzione logistica, produttiva o di una forza di vendita “a regime”.

Ancor più importanti e frequenti tra le Alleanze parziali sono gli accordi che prevedono forme di scambio tra risorse monetarie e diritti sui risultati della R&S, nonché le licenze.

La prima tipologia di intesa è conseguenza soprattutto della strutturale difficoltà delle imprese di minori dimensioni, fortemente orientate alla ricerca e all'innovazione, a reperire risorse finanziarie dai canali tradizionali del sistema creditizio.

È prassi largamente seguita, pertanto, quella di accordi di scambio in cui le imprese di maggiori dimensioni mettono a disposizione le risorse monetarie di cui necessitano le imprese di ricerca in cambio di vantaggi futuri, quali l'opzione di acquisto del risultato finale della ricerca, lo sfruttamento di taluni diritti ad essa associati o la possibilità di entrare nei nuovi mercati.

È utile precisare che gli accordi in questione rientrano tra le Alleanze parziali, in quanto, a differenza di quelle assolute, non prevedono partecipazioni di capitale, in forma semplice o anche incrociata.

Le licenze consistono in accordi contrattuali con cui il proprietario dell'insieme dei diritti sull'Intellectual Property si impegna a trasferirne una parte ad un terzo a fronte di un corrispettivo (royalty o beni/servizi). Questa forma di sfruttamento economico degli intangibili enfatizza i caratteri qualificanti di questi ultimi: la natura non fisica, che, di riflesso, consente di prescindere, almeno in parte, dai vincoli di luogo e di tempo; l'essenza di complesso di diritti, tipici della proprietà, che, da un lato, possono essere ceduti in uso in via parziale (cioè alcuni e non altri), dall'altro, in virtù della Legge, assumono una temporanea protezione dalla concorrenza, a seguito della quale si connotano come esclusivi e di particolare valore.

Al *licensing* si accompagnano riconosciuti vantaggi, in particolare:

- *controllo.*
Il proprietario dell'IP conserva il controllo sulla proprietà e mantiene la disponibilità di quei diritti che non sono stati temporaneamente concessi in licenza;
- *tempo.*
I contratti di licenza hanno durata definita. Tale carattere circoscrive l'impegno reciproco delle parti e assume rilievo nell'ottica dello sfruttamento economico dell'IP in quelle situazioni in cui l'accordo non risulta soddisfacente, soprattutto dal lato del *licensor*. Questi, infatti, senza rinunciare ad un compenso può attivarsi, nelle more dell'accordo in atto, per individuare altre modalità di sfruttamento ritenute più vantaggiose;
- *impegno finanziario.*
Di solito gli accordi di licensing non sottendono importanti fabbisogni finanziari, in particolare per il proprietario dell'IP oggetto di autorizzazione. In verità, il vantaggio in esame è tipico delle Alleanze parziali, a differenza delle forme di sfruttamento economico che incontriamo più avanti nelle Alleanze assolute;
- *flessibilità.*
La licenza offre al proprietario dell'IP una forma di flessibilità nello sfruttamento economico della stessa. Questa condizione appare apprezzabile quando l'innovazione di proprietà, seppur in sé rilevante, non rientra nel core business strategico del *licensor* oppure quando, pur rientrandovi parzialmente, talune caratteristiche di detta innovazione potrebbero incontrare l'interesse di altri operatori.

I rischi più strettamente legati agli accordi di licenza sono riconducibili alla perdita, seppur temporanea e circoscritta, del controllo, nonché alla possibilità da parte del licenziatario di arricchire il proprio bagaglio di conoscenze, trasformandosi in un futuro concorrente potenziale del licensor.

Nell'ambito delle Alleanze parziali assumono rilievo non solo gli accordi che hanno ad oggetto una singola licenza, ma anche la concessione in licenza di un portafoglio di brevetti. Il tema merita attenzione sotto diversi profili e, in particolare, per le implicazioni strategiche, il campo di applicazione e le modalità di esecuzione (oggetto ed ampiezza dell'accordo; soggetti interessati; regolazione economica).

In linea generale, la Teoria del portafoglio si ispira alla possibilità di ridurre e di controllare il rischio di investimento in singole attività attraverso una politica di diversificazione delle stesse atta a stabilizzare nel tempo il rendimento complessivo dello stesso. Il rendimento di quest'ultimo, pertanto, corrisponde alla media ponderata dei rendimenti delle singole attività che lo compongono.

L'innovazione si traduce in un insieme di attività e risultati, che va dai progetti di ricerca e sviluppo fino all'Intellectual Property, il cui insieme può originare, a certe condizioni, un portafoglio di brevetti. Tali condizioni riguardano l'ampiezza dell'attività di ricerca che l'impresa ha realizzato nel tempo. Spesso i progetti di ricerca sono finalizzati all'ottenimento di un brevetto essenziale per contrastare la concorrenza in un dato mercato; altre volte, l'attività di ricerca assume connotati così ampi e pervasivi da porsi, come obiettivo strategico, la difesa di un intero comparto tecnologico, difesa che si realizza attraverso la generazione di un portafoglio di brevetti. Quest'ultimo, pertanto, può essere alla base di una differente strategia di licensing che va ad aggiungersi a quella della concessione in licenza di uno specifico brevetto.

Si è constatato che l'attività di licenza di un portafoglio brevettuale è una soluzione piuttosto frequente in settori industriali oligopolistici, caratterizzati da un rilevante tasso di innovazione tecnologica; in settori in cui, come sappiamo, le imprese sono sottoposte ad ingenti investimenti in ricerca, attività che si connota per l'elevata incertezza dei risultati e, oltre tutto, per importanti tassi di obsolescenza tecnologica.

c2) Le Alleanze totali

A differenza di quelle parziali, imperniate sullo scambio di beni specifici, le Alleanze totali comportano un coinvolgimento integrale e stretto delle parti che si sostanzia nella forma di joint ventures (compartecipazione in una impresa completamente nuova, all'uopo costituita), oppure in un investimento diretto (partecipazione) nel capitale della controparte. Questa seconda configurazione viene seguita quando le imprese sviluppano, ad esempio "per ricaduta", conoscenze esclusive o brevettate che non sono strettamente fruibili e pertinenti con il proprio business, ma che possono trovare proficua applicazione in attività di comparti limitrofi. In tal caso l'individuazione di un partner, nel cui capitale investire in cambio dell'opportunità offertagli di utilizzare l'Intellectual Property in questione, può costituire una forma di Alleanza totale con prospettive vantaggiose per entrambe le parti. Se, infatti, il destinatario dell'IP beneficia della possibilità di accedere subito a conoscenze esclusive e pregiate, controparte, in qualità di nuovo socio, non vede preclusa la possibilità di sfruttamento economico e di valorizzazione della propria cono-

scenza “di contorno”, in virtù della partecipazione acquisita e della eventuale alienazione futura della stessa.

In relazione alle Alleanze totali si pongono talune questioni che sono alla base dell'efficacia stessa con la quale vengono realizzate. I temi in questione riguardano specificamente le joint ventures, vale a dire la forma più significativa di collaborazione tra due o più operatori.

- Il problema del controllo

Se viene realizzata con titoli azionari, per l'alleanza in forma di proprietà incrociata assume un rilievo particolare il controllo. Più precisamente, la partecipazione ad una joint venture in posizione minoritaria comporta tutte quelle limitazioni, nell'ambito della sfera decisionale e della facoltà di incidere sul governo e sulla strategia dell'impresa, ben note al diritto societario e tali da costringere talvolta il comproprietario ad accettare un prezzo di vendita inferiore al valore pieno proporzionale a quello dell'intera joint venture. Lo sconto di minoranza, soprattutto in società a ristrettissima base azionaria, come sono spesso le joint ventures, è il riflesso economico negativo che il socio di minoranza paga per l'esclusione da molte delle decisioni più rilevanti, soprattutto di natura strategica (ad esempio, operazioni di aumento del capitale, talvolta per diluire la partecipazione minoritaria; di acquisizione; politica degli investimenti e dei dividendi), unitamente ad una certa asimmetria informativa in campo economico-finanziario. È pur vero, per contro, che tali criticità possono essere parzialmente controbilanciate attraverso adeguate scelte di corporate governance che prevedano strumenti e disposizioni normative/statutarie in grado di influenzare il processo decisionale; ma è altrettanto vero che un potenziale acquirente di una quota minoritaria in una joint venture tenderà a strumentalizzare i limiti sopra richiamati per ottenere uno sconto a proprio vantaggio.

In linea di principio e in sintonia con lo spirito “collaborativo” proprio delle joint ventures, parrebbe più corretta una partecipazione paritaria delle parti coinvolte, ma tale soluzione, in presenza di due soli comproprietari, richiede una assoluta convergenza di intenti, pena il rischio di ingovernabilità dell'alleanza stessa.

- Restrizioni e private company discount

I diritti di partecipazione in una joint venture in forma di azioni ordinarie presentano, pressoché sempre, restrizioni che ne limitano la libera circolazione e la pronta liquidabilità.

Le restrizioni alla libera circolazione delle azioni possono derivare da diritti statutariamente previsti nella società in joint venture, in particolare assumono rilievo il diritto di prelazione e le clausole di gradimento.

Quanto al requisito della pronta liquidabilità di un investimento (e, dunque, anche di una partecipazione azionaria), la finanza d'impresa ha da tempo sottolineato come, tra due investimenti confrontabili, fatta eccezione per il grado di liquidabilità degli stessi, quello più rapidamente monetizzabile abbia un valore più elevato e vada privilegiato rispetto all'altro, carente di *marketability*.

Lo sconto per mancanza di liquidità viene motivato con i più elevati oneri che dovrebbe sostenere un investitore per la cessione della partecipazione a causa dell'assenza di

quotazione su un mercato regolamentato. Rispetto alla cessione di una partecipazione in una società quotata, infatti, l'investitore dovrebbe accollarsi il costo opportunità indotto dall'arco temporale necessario per individuare una controparte interessata all'acquisto; il rischio che, nel suddetto arco temporale, le condizioni di mercato e i “fondamentali” dell'impresa partecipata risentano di un peggioramento; l'incremento dei costi di transazione.

Secondo logica economica, pertanto, l'investimento illiquido dovrebbe generare un rendimento atteso superiore a quello di un'attività liquida, condizione che viene rispettata attraverso uno sconto per mancanza di liquidità tale da rendere un investitore indifferente di fronte a due attività alternative (una liquida e l'altra illiquida) con uguali flussi di cassa attesi e livello di rischio.

Il tema dell'illiquidity discount è pertinente con le joint ventures che prevedono, quali titoli di partecipazione, le azioni ordinarie ed è riconducibile alla difficoltà di individuare proprio quell'acquirente interessato a rilevare la partecipazione e che sia disposto a condividere lo specifico progetto/finalità della joint venture. D'altra parte, il tema in esame assume rilievo anche in sede di valorizzazione dell'Intellectual Property. I beni appartenenti a questa categoria di attività, infatti, pur rappresentando importanti leve strategiche di generazione del valore e essenziali fonti di sfruttamento economico/penetrazione del mercato, presentano anche un grado di liquidabilità spesso non soddisfacente. Aspetto, quest'ultimo, che può essere sintetizzato nella difficoltà dell'acquirente di riprodurre le condizioni ottimali per lo sfruttamento dell'intangible, onde il proprietario di quest'ultimo potrebbe subire un conseguente aggravio di costi e un allungamento dei tempi di ricerca.

3. Ciclo di vita della tecnologia e strategie di sfruttamento economico-commerciale dell'innovazione

3.1. Il ciclo di vita della tecnologia

Si è sottolineato in precedenza come lo scenario internazionale attuale – e ancor più quello futuro – siano dominati dal ruolo pervasivo della “struttura tecnologica”.

Il trend in atto risulta dall'effetto interrelato di fattori che si influenzano, in modo dinamico, reciprocamente: le nuove invenzioni; l'arricchimento della conoscenza; la base tecnologica in vigore. Più precisamente, si assiste ad un circolo virtuoso, ad opera del quale lo stato della conoscenza, che già è il risultato dell'attività inventiva che fin qui ha generato la tecnologia esistente, è l'elemento propulsivo di nuove invenzioni. Ne consegue che queste ultime producono una serie di ricadute “a cascata”, identificabili nei seguenti effetti: l'accelerazione del progresso tecnologico; la riduzione del ciclo di vita della tecnologia; strategie più articolate di sfruttamento economico, soprattutto in campo commerciale.

Prima di esaminare i suddetti effetti, va ricordato che il modello del ciclo della tecnologia, almeno nella sua elaborazione originaria ad opera di Magee³, si compone di tre stadi

³ S.P. MAGEE, “Multinational Corporations: Industry Technology Cycle and Development”, *Journal of World Trade Law*, 1977.

(invenzione, innovazione, standardizzazione) e ripropone uno sviluppo del tutto simile a quello del ciclo di vita del prodotto (e anche, di quello di un settore industriale), fatta eccezione per i due seguenti aspetti:

- uno sfasamento temporale che interessa la fase dell'invenzione (questa si manifesta anticipatamente) rispetto a quella dell'introduzione sul mercato del nuovo prodotto che l'innovazione va a qualificare. Ne consegue che lo stadio dell'invenzione non dispone di una equivalente fase diretta nel ciclo di vita del prodotto;
- la fase dell'innovazione, a propria volta, ricomprende entrambi gli stadi dell'introduzione e della crescita del ciclo di vita del prodotto. Le fasi, rispettivamente, della standardizzazione nel ciclo della tecnologia e della maturità nel ciclo del prodotto sono le uniche che corrispondono pienamente, anche dal punto di vista della manifestazione temporale.

Per lo meno nella sua impostazione tradizionale, il modello del ciclo della tecnologia di una industria identifica, nelle fasi che lo compongono, attività che, in altri modelli più analitici, vengono diversamente denominate ed illustrate:

- *invenzione*: si tratta dello stadio iniziale ma caratterizzato da un'ampia portata, dal momento che ricomprende l'insieme delle attività di ricerca e di sviluppo di nuove conoscenze, in campo tecnologico e tecnico-scientifico, conoscenze che potrebbero essere alla base di innovazioni di processo o di prodotto;
- *innovazione*: in relazione ai risultati forniti dall'invenzione, l'innovazione si focalizza, a differenza della precedente fase, sull'analisi del potenziale commerciale che potrebbe associarsi ad un nuovo prodotto/processo e agli interventi che effettivamente possono rendere commerciabile sul mercato quel prodotto/processo. Questo stadio, che comporta anche una verifica del contesto futuro della concorrenza e delle tendenze dell'innovazione presso gli altri operatori concorrenti, assume, in questa sede, un particolare rilievo. Infatti, come illustrato nel seguito, proprio i temi legati al *time to market* – e, dunque, alla commercializzazione del nuovo prodotto/processo – condizionano la scelta di una strategia di sfruttamento economico dell'IP rispetto ad un'altra.
- *standardizzazione*: con la condivisione di standard di riferimento, vale a dire con la convergenza su metodi e soluzioni tecnologiche di generale accettazione, gli attori del mercato ottengono una serie di benefici che, in ultima analisi, possono ricadere positivamente sulla capacità di crescita di ciascuno di essi. Questa dinamica, efficace soprattutto nei “mercati a rete”, si accompagna al passaggio da una competizione in cui l'azienda più innovativa si appropria di tutti i vantaggi ad una concorrenza più tradizionale (ad esempio, incentrata sulla acquisizione di quote di mercato), caratterizzata da un minor livello di incertezza.

Se il progresso della tecnologia accelera il proprio tasso di sostituzione delle innovazioni, anche il ciclo di vita ad essa correlato tende a comprimersi. Detta relazione, per certi versi “scontata”, richiede tuttavia un ripensamento, sotto l'aspetto economico, delle strategie di sfruttamento del potenziale commerciale del nuovo prodotto/servizio. Più precisamente, all'impresa che intende beneficiare dei vantaggi indotti dall'IP alla base del nuovo

prodotto/servizio, si presentano due percorsi strategici alternativi, la cui scelta dipende dalla durata attesa del ciclo della tecnologia:

- a. in presenza di un ciclo breve, il vantaggio dell'impresa che dispone della nuova tecnologia viene massimizzato attraverso la ricerca di una Alleanza totale, in forma di *joint venturing*;
- b. in presenza di cicli lunghi, la stessa impresa massimizza il proprio vantaggio attraverso una strategia di *sfruttamento autonomo*.

Per comprendere la dicotomia sopra evidenziata, correlata alla durata del ciclo della tecnologia in un settore, si deve partire dalla circostanza che l'impresa dotata della nuova tecnologia assai spesso non dispone di talune competenze/attività complementari, spesso di natura immateriale, essenziali per un tempestivo sfruttamento economico di detta tecnologia. Le carenze in questione possono riguardare, a seconda dei casi, differenti ambiti, ma si rilevano spesso nell'area del marketing e commerciale (ad esempio, la necessità di disporre di una rete di distribuzione dedicata e/o di competenze specialistiche in una particolare tipologia di marketing). Poiché l'approntamento in via autonoma delle competenze/attività mancanti, quand'anche realizzabile, potrebbe richiedere all'impresa un cospicuo onere addizionale in termini di spese di sviluppo e di studio del mercato nonché – aspetto ancor più critico – l'allungamento del *time to market*, la ricerca di una Alleanza (joint venture) con un partner in grado di apportare quelle “risorse” mancanti, consentirebbe all'impresa depositaria della nuova tecnologia di avviare tempestivamente agli oneri in precedenza segnalati. Aspetto, questo, che è vitale in una industria in cui il ciclo della tecnologia tende ad abbreviarsi e che, di conseguenza, non mette a disposizione periodi temporali prospettici sufficientemente ampi per consentire all'impresa il recupero finanziario degli investimenti addizionali e la compensazione del ritardo nell'entrata sul mercato. È appena il caso di notare come, a fronte dei vantaggi apportati dal partner, la strategia di joint venturing produca, in capo all'impresa, una consistente riduzione del risultato economico atteso a beneficio del partner, quale contropartita del contributo di quest'ultimo allo sfruttamento del nuovo prodotto/servizio.

In ultima analisi, si pone per l'impresa il seguente *trade-off*: sostenere perdite iniziali in cambio di profitti più elevati, ma a partire soltanto da un futuro più lontano nel tempo; rendere marginali/annullare eventuali perdite iniziali, beneficiando di profitti sostanzialmente immediati, ma significativamente minori a causa della presenza del partner. Come sopra anticipato, la risposta al suddetto “dilemma” dipende dalla durata del ciclo della tecnologia nell'industria: cicli lunghi, strategia di sfruttamento in via autonoma; cicli brevi, strategia di joint venturing.

Bibliografia

- AA.VV., edited by Berman B., (2002), *From Ideas to Assets*, New York, John Wiley and Sons Inc.
- BLACK A., WRIGHT P., BACHMAN J.E., (2008), *In search of Shareholder Value*, London, Pitman Publishing.
- KNOX S. & MAKLAN S., (1998), *Competing on Value*, London, Pitman Publishing.
- LÉVÊQUE F., SHELANSKI H., (2005), *Antitrust, Patents and Copyright*, Glos (UK), Edward Elgar Publishing Ltd.
- MAGEE, S.P. (1977), Multinational Corporations: Industry Technology Cycle and Development, *Journal of World Trade Law*, vol. 11, n. 4, pp. 297- 321.
- MARSHALL, A., (1890), *Principles of Economics*, New York, Macmillan.
- RENOLDI A., (2007), *Brevetti, trade secrets e danno per violazione*, Milano, Università Bocconi Editore.
- RENOLDI A., (2010), *Hard e soft intangibles di mercato*, Milano, EGEA.
- RENOLDI A., (1998), *Valore dell'impresa, creazione di valore e struttura del capitale*, Milano, EGEA.
- RIVETTE K.G., KLINE D. (2000), *Rembrandts in the Attic*, Boston (USA), Harvard Business School Press.
- SULLIVAN P.H., (2000), *Value-Driven Intellectual Capital*, New York, John Wiley and Sons Inc.

ELASTICITÀ DELLA DOMANDA, MASSIMIZZAZIONE DEI RICAVI E INTRINSIC BUSINESS RISK. UN MODELLO TEORICO¹

Antonio Renzi² e Gianluca Vagnani³

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Elasticità della domanda al prezzo e dinamica dei ricavi. – 3. Elasticità della domanda e manovrabilità vincolata del prezzo unitario di vendita. – 4. Elasticità della domanda e massimizzazione dei ricavi. – 5. Dalla massimizzazione dei ricavi all'analisi dell'*intrinsic business risk*. – 6. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

Nel presente lavoro intendiamo proporre un modello di ottimizzazione delle variazioni del prezzo unitario di vendita in funzione dell'obiettivo di massimizzare i ricavi.

Il modello in oggetto prende le mosse dal concetto di elasticità della domanda al prezzo unitario di vendita, quale tema centrale negli studi di microeconomia (Turner, 2002), che suscita interesse, sul piano sia teorico che operativo, anche rispetto al *management* delle imprese, con particolare riferimento alle strategie di prezzo e all'analisi dei contesti competitivi.

Come è noto, tale forma di elasticità esprime la relazione negativa della quantità domandata di un dato bene rispetto alla dinamica del suo prezzo di collocamento nel mercato di sbocco. In sede previsionale, il grado di elasticità della domanda consente quindi di simulare quale sarebbe l'effetto inverso sulla quantità domandata causato da possibili modifiche del prezzo unitario di vendita. A consuntivo, lo studio della relazione inversa tra dinamica del prezzo e quantità domandata offre indicazioni importanti sul piano del controllo dell'efficacia di una certa politica di prezzo rispetto all'obiettivo di mantenere o sviluppare la quota di mercato.

Inoltre, è possibile utilizzare il grado di elasticità della domanda per definire la relazione, che come vedremo può essere positiva, negativa o nulla, tra dinamica dei prezzi e andamento dei ricavi. In generale, ciò è funzionale a modelli di *pricing* nell'ambito del *revenue management*. Al riguardo è stato osservato come le nozioni di elasticità, utilità dei consumatori e prodotti sostituti si pongano alle base di ogni processo orientato alla massimizzazione dei ricavi (Bitran, Caldentey, 2003; Mas-Colell et al., 1995).

Il presente lavoro si focalizza sul nesso tra elasticità della domanda e obiettivi di minimo e di massimo, fissati dall'impresa, in termini di ricavi attesi un'ottica uni-periodale. Tale approccio ci consentirà anche di analizzare l'elasticità della domanda come *driver* del rischio intrinseco a un certo *business*.

¹ Il presente lavoro rappresenta lo sviluppo di tematiche e concetti presenti nel cap. 6 del testo GATTI C., RENZI A., VAGNANI G. (2019), *L'impresa. Fondamenti*, II ed., McGraw Hill, Milano. Pur essendo il presente lavoro frutto di riflessioni comuni, i paragrafi 3, 4 e 5 sono da attribuire a Antonio Renzi, i paragrafi 1, 2 e 6 sono da attribuire a Gianluca Vagnani.

² Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese (abilitato Ordinario), Dipartimento di Scienze Statistiche - Sapienza, Università di Roma; e-mail: antonio.renzi@uniroma1.it

³ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Management - Sapienza, Università di Roma; e-mail: gianluca.vagnani@uniroma1.it

Il tutto verrà definito attraverso un modello teorico composito, articolato cioè in più fasi. In particolari, le fasi alla base del modello sono:

- 1) analisi dell'andamento dei ricavi in funzione delle variazioni del prezzo unitario di vendita;
- 2) definizione di un *range* di manovrabilità del prezzo unitario di vendita;
- 3) individuazione della variazione di prezzo massimizzante i ricavi;
- 4) analisi dell'*intrinsic business risk* in funzione dell'elasticità della domanda nell'ipotesi di comportamento razionale del *management*.

In generale, è noto come i processi di ottimizzazione nel governo dell'impresa siano sempre parziali, in quanto basati su ipotesi semplificatrici delle variabili esplicative. Tuttavia, le imprese non possono prescindere dalla ricerca di soluzioni ottime che, per quanto parziali, rappresentano una linea guida per razionalizzare le decisioni strategiche, operative e tattiche. Il presente lavoro rappresenta il punto di partenza di un modello base di ottimizzazione del prezzo unitario di vendita suscettibile di sviluppi e miglioramenti in diversi ambiti valutativi e gestionali.

2. Elasticità della domanda al prezzo e dinamica dei ricavi

Come abbiamo avuto modo di evidenziare in sede introduttiva, il primo passaggio del modello di ottimizzazione oggetto del presente Capitolo consiste nell'esplicitare la relazione tra prezzi e ricavi tenuto di un certo grado di elasticità della domanda, tipicamente misurata come il rapporto tra due variazioni percentuali. In particolare, indicando con q la quantità domandata e con p il prezzo unitario di vendita, detta elasticità (ϵ) può essere calcolata mediante la nota formula:

$$\epsilon = \frac{\Delta q}{q} \times \frac{p}{\Delta p} = \frac{\Delta q}{\Delta p} \times \frac{p}{q} \quad (1)$$

Il rapporto $\Delta q / \Delta p$ definisce la pendenza della curva di domanda. Negli studi di stampo microeconomico spesso si assume una funzione lineare della domanda, quindi si ipotizza che il rapporto $\Delta q / \Delta p$ sia costante⁴.

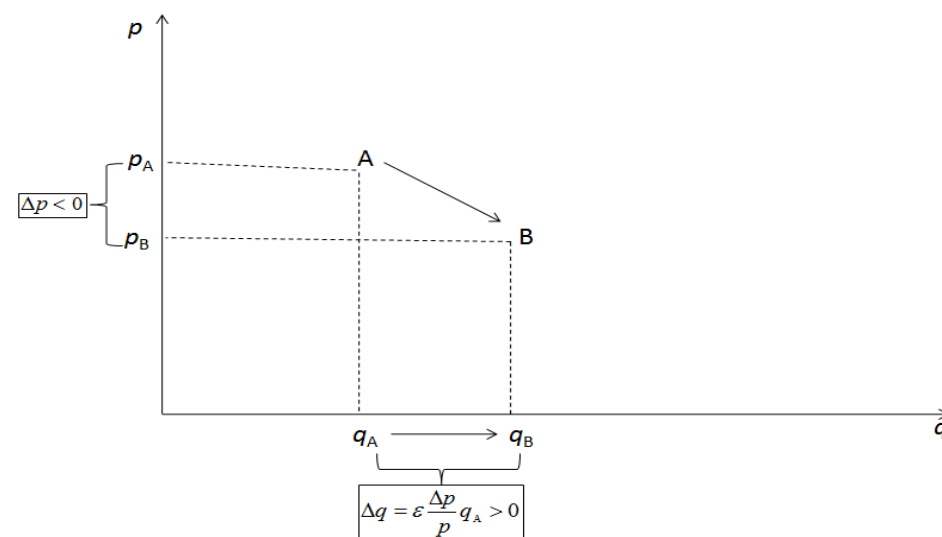
Il valore di ϵ assume valori nulli o negativi. Si precisa che la condizione $\epsilon = 0$, tipicamente riferita a un'impresa monopolista, rappresenta un'ipotesi limite e, in ogni caso, non indica la totale assenza di vincoli rispetto a incrementi del prezzo unitario: superato un certo livello di prezzo, infatti, l'elasticità passa, anche nell'ipotesi di monopolio, da nulla a negativa in ragione della capacità di spesa dei consumatori e/o della funzione di utilità dagli stessi percepita rispetto ad un certo bene. In generale, la condizione $\epsilon < 0$ emerge quanto più intensa è la concorrenza in un dato ambiente competitivo. In altri termini, $\epsilon < 0$ si manifesta, anche in corrispondenza di modeste oscillazioni dei prezzi, in quei mercati ove vige

⁴ Al riguardo, è stato osservato che l'ipotesi $\Delta q / \Delta p$ costante costituisce una buona approssimazione della realtà nel caso di variazioni di prezzo contenute. Al contrario, per forti oscillazioni di prezzo tale ipotesi potrebbe risultare irrealistica (Webster, 2003. p. 150).

costantemente la cosiddetta "legge della domanda", in base alla quale ogni cambiamento nel prezzo unitario determina una variazione di segno opposto sulla quantità domandata.

Supponendo $\epsilon < 0$ e un andamento lineare della domanda, ovvero un valore costante di $\Delta q / \Delta p$, nel caso di riduzione del prezzo unitario la (1) può essere rappresentata graficamente così come riportato in figura 1.

Fig. 1: Effetto della riduzione del prezzo sull'andamento delle quantità



In base alla (1) l'andamento della quantità domandata in funzione del prezzo unitario può essere, dunque, così formalizzato:

$$\Delta q = \epsilon \times \frac{\Delta p \times q_{t_0}}{p_{t_0}}$$

Ora, scomponendo la variazione uni-periodale dei ricavi come segue:

$$\Delta R = q_{t_0} \times \Delta p + p_{t_1} \times \Delta q \quad (2)$$

si ottiene:

$$\Delta R = q_{t_0} \times \Delta p + p_{t_1} \times \left(\epsilon \times \frac{\Delta p \times q_{t_0}}{p_{t_0}} \right) \quad (2.bis)$$

dove:

ΔR = variazione dei ricavi nel periodo compreso tra t_0 e t_1 .

q_{t_0} = quantità domandata al tempo t_0 ;

p_{t_0} = prezzo unitario al tempo t_0 ;

p_{t_1} = prezzo unitario al tempo t_1 .

La (2.bis) consente di mettere in relazione diretta l'andamento dei prezzi con la dinamica dei ricavi, tenuto conto di un dato livello di elasticità della domanda. A tal proposito, è appena il caso di osservare che i ricavi d'impresa corrispondono al prodotto tra il prezzo unitario di vendita e la quantità prodotta e venduta di un determinato bene economico. Ne consegue che, supposta una elasticità nulla ($\epsilon = 0$), il prezzo unitario è correlato positivamente con i ricavi; allo stesso modo si registra, sempre supponendo assenza di elasticità, una variazione positiva dei ricavi, nell'ipotesi di incremento della domanda realizzata in condizioni di stabilità del prezzo unitario di vendita. Nel caso, invece, di elasticità negativa ($\epsilon < 0$), prezzo e quantità domandata assumono andamenti inversi: al crescere e al diminuire del prezzo unitario di vendita si hanno effetti rispettivamente negativi e positivi sulla quantità domandata e, quindi, sui volumi vendita dell'impresa (Gatti, Renzi, Vagnani, 2019). Da questo punto di vista, l'esplicitazione dell'elasticità della domanda è funzionale a processi di ottimizzazione dei prezzi. Infatti, come verrà meglio argomentato nei successivi paragrafi, partendo dalla (2.bis) è possibile individuare, da un lato, una sorta di manovrabilità vincolata del prezzo, dall'altro, la variazione di prezzo che determina l'incremento massimo dei ricavi in un dato contesto competitivo.

3. Elasticità della domanda e manovrabilità vincolata del prezzo unitario di vendita

Come osservato nel precedente paragrafo, la leva del prezzo determina, in presenza di $\epsilon < 0$, due effetti di segno opposto sulla dinamica dei ricavi (Lipczynski, Wilson et al., 2010, p. 32): nel caso di incremento del prezzo unitario, aumenta il ricavo per unità di prodotto e si riduce il volume delle quantità vendute; al contrario ad un decremento del prezzo unitario corrisponde una riduzione del ricavo per unità di prodotto compensata dall'aumento delle quantità vendute. Il risultato finale, in termini andamento dei ricavi, dipenderà quindi dalla capacità dell'impresa di individuare il giusto *trade-off* tra ricavo unitario e volumi di vendita.

In tale quadro, una volta formalizzata la variazione dei ricavi provocata da una certa oscillazione del prezzo unitario, il secondo passaggio necessario al processo di ottimizzazione che qui intendiamo proporre richiede la definizione di un *range* di manovrabilità del prezzo. In generale, la manovrabilità dei prezzi può essere sottoposta a vincoli di diversa natura legati a variabili sia interne sia esterne all'impresa.

Nell'analisi che segue, ci limiteremo ad un unico vincolo concernente i ricavi attesi. In generale, l'idea è quella di vincolare la manovrabilità del prezzo in ragione della variazione minima dei ricavi definita dall'impresa nell'ambito di un'analisi uni-periodale. Si tratta di un vincolo la cui entità cambia a seconda dello stato evolutivo dell'impresa e dell'orizzonte temporale di riferimento. Un'analisi uni-periodale, infatti, può riguardare un arco di tempo sia breve che lungo. Non esiste dunque un livello predefinito di variazione minima dei ricavi applicabile in modo generalizzato a tutte le realtà produttive.

Volendo, tuttavia, semplificare la modellizzazione della manovrabilità vincolata del prezzo, assumiamo come vincolo $\Delta R \geq 0$, il che significa considerare fattibili quelle oscillazioni (positive o negative) di prezzo che incrementano o quantomeno preservano i ricavi preesistenti. Stante tale vincolo, il *range* di variazione del prezzo può essere facilmente ricava-

vato azzerando l'equazione (2.bis). In particolare, per $\Delta R = 0$ si ottiene:

$$\Delta R = q_{t0} \times \Delta p + \frac{\epsilon \times p_{t1} \times \Delta p \times q_{t0}}{p_{t0}} = 0 \rightarrow \Delta p = - \left(\frac{q_{t0} \times \Delta p}{p_{t0} \times \Delta p} \right) \times \frac{p_{t0}}{p_{t1}} - \frac{p_{t0}}{p_{t1}}$$

Quindi, poiché per $\Delta R = 0$ il valore di Δp pareggia il rapporto, considerato con segno negativo, tra il prezzo iniziale e quello finale, possiamo concludere che:

$$p'_{t1} = - \frac{p_{t0}}{\Delta p} \quad (3); \quad \Delta p' = \Delta p_{t0} \times \left(1 + \frac{1}{\Delta p} \right) \quad (4)$$

dove:

p'_{t1} = prezzo finale che determina $\Delta R = 0$;
 $\Delta p'$ = variazione prezzo che determina $\Delta R = 0$.

In sostanza, la (4) definisce il margine di manovrabilità del prezzo nel rispetto del vincolo $\Delta R \geq 0$. Naturalmente, tale margine di manovrabilità muta al variare del vincolo concernente la dinamica dei ricavi attesi. In ogni caso, una volta noto il ricavo minimo al di sotto del quale la riduzione o l'incremento del prezzo unitario non è considerata fattibile, è possibile definire il margine di variazione espresso da $\Delta p'$ sulla base della suddetta procedura.

Normalmente, gli economisti considerano, ai fini di una maggiore chiarezza espositiva, l'elasticità della domanda in valore assoluto (Lipczynski, Wilson et al., 2010, p. 33.; Hey, Petraglia, 2007). Al riguardo, la domanda di un dato bene economico viene definita elastica, a elasticità unitaria o anelastica, a seconda che la variabile ϵ (espressa in valore assoluto) sia maggiore, uguale o inferiore a 1 (Webster, 2003, p. 161). Adottando tale approccio le relazioni (3) e (4) possono essere riscritte come segue:

$$p'_{t1} = \frac{p_{t0}}{|\Delta p|} \quad (3.bis); \quad \Delta p' = p_{t0} \times \left(\frac{1}{|\Delta p|} - 1 \right) \quad (4.bis)$$

Quindi, mantenendo il vincolo $\Delta R \geq 0$, il prezzo non è manovrabile nel caso di un bene caratterizzato da domanda a elasticità unitaria ($|\epsilon| = 1$), ossia quando quantità domandata e prezzo unitario di vendita variano in senso opposto e nella stessa proporzione:

$$(\epsilon = -1; |\epsilon| = 1) \rightarrow \frac{\Delta q}{q_{t0}} = - \frac{\Delta p}{p_{t0}} \rightarrow \Delta p' = p_{t0} \times \left(\frac{1}{|\Delta p|} - 1 \right) = 0$$

Nell'ipotesi, invece, di domanda elastica ($|\epsilon| > 1$), quando cioè la quantità domandata diminuisce (o aumenta) in misura più che proporzionale rispetto a un dato incremento (o decremento) del prezzo, il margine di manovrabilità espresso da $\Delta p'$ assume un valore negativo:

$$|\epsilon| > 1 \rightarrow p_{t0} \times \left(\frac{1}{|\epsilon|} - 1 \right) < 0$$

Quindi, la condizione $|\epsilon| > 1$, combinata con il vincolo $DR \geq 0$, determina la convenienza, intermini di ricavi attesi, ad adottare una politica di contenimento del prezzo unitario nel limite del campo di oscillazione compreso zero e $\Delta p' < 0$.

Il caso opposto, cioè una manovrabilità verso l'alto del prezzo nel limite del campo di oscillazione compreso zero e $\Delta p' > 0$, si manifesta all'emergere di una domanda anelastica ($|\epsilon| < 1$), ovvero quando l'andamento del prezzo agisce in misura meno che proporzionale sulla dinamica di segno opposto della quantità domandata:

$$|\epsilon| < 1 \rightarrow p_{t0} \times \left(\frac{1}{|\epsilon|} - 1 \right) > 0$$

Nei mercati caratterizzati da domanda anelastica, quindi, è possibile migliorare i ricavi vendite attraverso una politica di incremento del prezzo unitario.

La manovrabilità del prezzo verso l'alto e verso il basso può essere, quindi, approfondita adottando la logica strutturalista (Mason 1939, 1960; Bain 1959; Porter 1985), in base alla quale, come è noto, le performance d'impresa dipendono dalla capacità della stessa di adattare le proprie strategie competitive alle caratteristiche strutturali del settore di appartenenza. In tale quadro, l'ipotesi di domanda elastica rappresenta un *driver* del vantaggio competitivo per quelle imprese in grado di adottare strategie di costo, quindi di sfruttare la crescita della domanda, originata da riduzioni di prezzo, in termini di economie di scala e/o di scopo. L'ipotesi, invece, di domanda anelastica si manifesta in ambienti competitivi caratterizzati da un elevato grado di differenziazione, ove l'obiettivo del profitto dipende dalla capacità dell'impresa di ottenere un *price premium* in funzione di fattori distintivi.

4. Elasticità della domanda e massimizzazione dei ricavi

Una volta individuata la manovrabilità del prezzo ($\Delta p'$) nel rispetto del vincolo $DR \geq 0$, possiamo ora alla terza fase del modello di ottimizzazione che, come evidenziato in sede di introduzione, consiste nel definire la variazione di prezzo che massimizza l'incremento dei ricavi in un certo arco temporale. In particolare, la variazione ottima di prezzo (Δp^*) cui corrisponde, a parità di altre condizioni, l'incremento massimo dei ricavi, eguaglia la metà del *range* massimo di variazione espresso da $\Delta p'$ (Gatti, Renzi, Vagnani, 2019):

$$\Delta p^* = \frac{\Delta p'}{2} = p_{t0} \times \left(\frac{1}{|\epsilon|} - 1 \right) \times 0,5 \quad (5)^5$$

⁵ È possibile ricavare la variazione istantanea del prezzo che massimizza l'incremento dei ricavi calcolando il punto in cui la derivata prima della variazione dei ricavi rispetto alla variazione del prezzo si annulla. Per approfondimenti si rimanda a Gatti, Renzi, Vagnani, 2019, Cap. 6.

L'incremento ottimo di prezzo implica inevitabilmente il livello di quantità domandata che massimizza i ricavi. Per cui, indicando con Δq^* la variazione positiva o negativa della quantità domandata conseguente al valore negativo o positivo di Δp^* , l'incremento massimo dei ricavi corrisponde a:

$$\Delta R_{\max} = \Delta p^* \times q_{t0} + \Delta p^* \times (p_{t0} + \Delta p^*) = q_{t0} \times \frac{\Delta p'}{2} + \Delta p^* \times \left(p_{t0} + \frac{\Delta p'}{2} \right) \quad (6)$$

Quindi, assumendo un comportamento razionale orientato ad ottenere il massimo ricavo possibile, ad ogni variazione dell'elasticità della domanda, causata da fattori endogeni e/o esogeni all'impresa, il *management* adotterà, a parità di altre condizioni, una variazione di prezzo pari a Δp^* .

In sostanza, dato $|\epsilon| = 1$ ogni variazione di prezzo esercita un effetto peggiorativo sui ricavi, il che implica $\Delta R_{\max} = 0$; al contrario, per $|\epsilon| \neq 1$ (o $\epsilon \neq -1$), sussiste un margine di massimizzazione di ricavi ($\Delta R_{\max} > 0$) realizzabile agendo sulla leva del prezzo nella misura di Δp^* che, in ragione del segno di $\Delta p'$, può assumere valori positivi o negativi.

A titolo esemplificativo, in tabella 1 è riportata una simulazione relativa all'ipotesi di domanda elastica ove, quindi, $\Delta p'$ e Δp^* assumono valori negativi.

Osservando la tabella 1, si può notare come per valori di Δp diversi da Δp^* si ottengano risultati peggiori, in termini di andamento dei ricavi, rispetto all'ipotesi $\Delta p = \Delta p^*$. In particolare, la suddetta simulazione si articola in 3 parti: 1.a, 1.b, 1.c e 1.d. La prima parte della simulazione (1.a) riguarda l'ipotesi $\Delta p = \Delta p'$, da cui consegue $\Delta R = 0$; la seconda e la terza parte della simulazione (1.b e 1.c) si riferiscono rispettivamente ad una variazione di prezzo minore ($\Delta p < \Delta p^*$) e maggiore ($\Delta p > \Delta p^*$) rispetto a quella ottima, il che implica $\Delta R < \Delta R^*$; infine, la parte denominata 1.d. attiene al caso $\Delta p = \Delta p^*$, il che determina il massimo incremento dei ricavi, ovvero $\Delta R = \Delta R^*$.

La variazione ottima di prezzo, derivata nei termini proposti, assume valenza solo nell'ambito di una stima uni-periodali. In altri termini, le variazioni $\Delta p'$ e Δp^* emergono rispettivamente come variazione limite e variazione ottima del prezzo solo se considerate in un'unica soluzione. Infatti, anche nell'ipotesi di una funzione di domanda lineare, ovvero nel caso di invarianza del rapporto $\Delta q/\Delta p$, l'elasticità risente del rapporto tra prezzo unitario di vendita e quantità domandata. Ne consegue che il livello di $|\epsilon|$, oltre a dipendere da fattori esogeni, varia in ragione delle politiche di prezzo adottate dall'impresa: a parità di altre condizioni, l'incremento (o riduzione) del prezzo rispetto alla quantità determina una variazione positiva (o negativa) di $|\epsilon|$.

Tab. 1: Simulazione 1 – Confronto tra p ottimale ($p = p^*$) e variazioni di prezzo sub-ottimali ($p \neq p^*$)

Input				
ϵ	-2,00			
$ \epsilon $	2,00			
Δp^*	-15,00			
Δp^*	-7,50			

Simulazione 1.a				
t_0	t_1	Δ	$\Delta\%$	
p	30	15,00	-	15,00
q	1.000.000	2.000.000	1.000.000	100,0%
R	30.000.000	30.000.000	-	0,0%
$\Delta p = \Delta p^*; \Delta R = 0$				

Simulazione 1.b				
t_0	t_1	Δ	$\Delta\%$	
p	30	22,00	-	8,00
q	1.000.000	1.533.333	533.333	53,3%
R	30.000.000	33.733.333	3.733.333,333	12,4%
$\Delta p < \Delta p^*; \Delta R < \Delta R^*$				

Simulazione 1.c				
t_0	t_1	Δ	$\Delta\%$	
p	30	23	-	7
q	1.000.000	1.466.667	466.667	46,67%
R	30.000.000	33.733.333	3.733.333,3	12,44%
$\Delta p > \Delta p^*; \Delta R < \Delta R^*$				

Simulazione 1.d				
t_0	t_1	Δ	$\Delta\%$	
p	30	22,50	-	7,50
q	1.000.000	1.500.000	500.000	50,0%
R	30.000.000	33.750.000	3.750.000,0	12,50%
$\Delta p = \Delta p^*; \Delta R = \Delta R^*$				

Fonte: ns. elaborazioni

Inoltre, la massimizzazione dei ricavi, ottenuta attraverso l'individuazione del prezzo ottimo, determina a sua volta la condizione di elasticità unitaria. In altri termini, la variazione p^* implica, nelle fasi successive, la non manovrabilità del prezzo, fin tanto che non emergano condizioni interne o esterne all'impresa tali da provocare un nuovo livello grado di elasticità. Quindi, in un'ottica dinamica, ove alle variazioni di prezzo conseguono cambiamenti circa il grado di elasticità della domanda, il prezzo che massimizza i ricavi è quello che determina la condizione $|\epsilon| = 1$. (Gatti Renzi, Vagnani, 2019).

5. Dalla massimizzazione dei ricavi all'analisi dell'intrinsic business risk

Il modello teorico proposto in ordine alla massimizzazione dei ricavi può essere utilizzato in diversi contesti valutativi e decisionali. Nel presente paragrafo, proponiamo un'estensione del modello rispetto al tema dell'intrinsic business risk (IBR), da intendersi come rischio connesso al core business dell'impresa.

Negli studi di corporate finance e accounting il tema dell'IBR è stato approfondito soprattutto con riferimento al nesso tra volatilità dell'ambiente competitivo, leve aziendali e costo del capitale (tra gli altri cfr. Chung, 1989, Griffin e Dugan, 2003; Hill e Stone, 1980; O'Brien, 2011; Renzi et al., 2013). In generale tali studi si basano sul grado di assorbimento dell'IBR da parte di un'impresa in funzione della leva operativa avente, come è noto, un duplice significato, nel senso che tanto più alta è detta leva tanto maggiore risulta essere sia lo sfruttamento profittevole di momenti congiunturali positivi, sia l'intensità degli effetti negativi prodotti da fasi congiunturali caratterizzate da ricavi decrescenti (Golinelli, 2012).

Ai nostri fini, è sufficiente analizzare l'IBR, quale variabile dipendente rispetto alla elasticità della domanda e alla variazione ottima del prezzo unitario di vendita. In particolare, l'analisi che segue si basa sulle seguenti ipotesi;

- l'elasticità della domanda varia nel tempo a seguito di cambiamenti dell'ambiente competitivo in cui opera l'impresa;
- ad ogni variazione di elasticità della domanda, il management adotta un comportamento razionale, ovvero applica una variazione di prezzo ottimale rispetto all'obiettivo di massimizzare i ricavi.

In generale, l'IBR può essere approssimato in termini di volatilità dei ricavi attesi espressa in come deviazione standard nell'ambito di un'analisi probabilistica. In particolare, dati n scenari con le rispettive probabilità di accadimento, il ricavo medio è pari a:

$$R_{t1(m)} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \text{Prob}_i \cdot R_{t1(i)}$$

Da cui deriva:

$$IBR = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \text{Prob}_i \cdot (R_{t1(i)} - R_{t1(m)})^2} \quad (7)$$

dove:

$R_{t1(i)}$ = Ricavo atteso associato allo scenario i-esimo;

$R_{t1(m)}$ = Ricavo medio atteso;

Prob_i = Probabilità associata allo scenario i-esimo

Il valore dell'IBR dipende sia da fattori esogeni, come per esempio la ciclicità settoriale (Chung, 1989), sia da fattori endogeni (Renzi e Vagnani, 2018), cioè da specifiche decisioni assunte dal management.

Nell'analisi che segue, l'IBR viene scomposto in una prospettiva parzialmente endogena, nel senso faremo riferimento alla volatilità dei ricavi originata da decisioni concernenti il prezzo unitario, assunte in ragione dell'elasticità attesa. In altri termini, data l'ipotesi in base alla quale per ogni possibile livello di elasticità il management opera una politica di prezzo massimizzante i ricavi, la relazione (7) può essere riscritta come segue:

$$IBR = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \text{Prob}_i \cdot \left(\underbrace{q_{t0} \cdot \frac{p_i^*}{p_{t0}}}_{q_{t1(i)}} \cdot \underbrace{\frac{p_i^*}{p_{t0}}}_{p_{t1(i)}} - R_{t1(m)} \right)^2} \quad (7.bis)$$

A titolo esemplificati, in tabella 3 è riportata una applicazione simulata della (7.bis) ipotizzando quattro scenari concernenti il livello atteso di elasticità della domanda.

Tab. 3

				Prezzo iniziale	8				
				Quantità iniziale	100				
				Ricavi iniziali	800				
Prob.	ε_i	$ \varepsilon_i $	$\Delta p^* = p_{t0}(1/ \varepsilon_i - 1)0,5$	$q_{t1} = q_{t0}(\varepsilon_i(\Delta p^*/p_{t0} + 1))$	$p^* = \Delta p^* + p_{t0}$	$R_i = (p^*)(q_{t1})$	$Prob_i(R_i)$	$(R_{t1(i)} - R_{mt1})^2$	
0,25	-0,50	0,50	4,00	75,00	12,00	900,00	225,00	695,33	
0,25	-0,60	0,60	2,67	80,00	10,67	853,33	213,33	9,22	
0,25	-0,70	0,70	1,71	85,00	9,71	825,71	206,43	116,07	
0,25	-0,80	0,80	1,00	90,00	9,00	810,00	202,50	347,11	
Σ	1,00						$R_{mt1} = 847,26$	$IBR^2 = 1.167,73$	
								$IBR = (IBR^2)^{1/2} = 34,172$	

Fonte: ns. elaborazioni

Si precisa che la (7.bis) non riguarda l'*IBR* considerato nella sua interezza. Ciò significa che la (7) e la (7.bis) coincidono a parità di altre condizioni, quando cioè l'unica determinante della deviazione *standard* dei ricavi è rappresentata da una politica di prezzo ottimizzante rispetto ad un dato livello di elasticità della domanda.

Dalla (7.bis) emerge che, nei limiti delle ipotesi formulate, l'*IBR* è influenzato positivamente dalle variabili e e $\square p^*$, che a loro volta sono correlate negativamente.

La determinazione dell'*IBR* e quindi la deviazione standard dei ricavi può essere anche calcolata analiticamente nel caso in cui venga definita una specifica funzione di probabilità qualificante i diversi scenari. In proposito, seguendo il contributo di Golinelli (1967) contenuto in "Il PERT: Una nuova tecnica di pianificazione e controllo dei programmi di lavoro", è possibile immaginare che la richiamata funzione di probabilità sia di tipo Beta.

La funzione Beta possiede tre caratteristiche, ovvero l'uni-modalità, la continuità e la sua positività. Se si ritiene, anzitutto, che le probabilità associate a scostamenti nell'intorno della variazione attesa del ricavo siano maggiori della probabilità che si manifestino scostamenti contenuti nell'intorno di altri valori, allora la caratteristica di uni-modalità ben si presta alla presente analisi. La continuità è garantita dalla circostanza che diversi variazioni dei ricavi sono ammissibili in considerazione di diverse variazioni del prezzo. Infine, la stessa ipotesi che la variazione del ricavo sia positiva collima con la positività della funzione Beta prima richiamata.

Ove le richiamate condizioni per l'utilizzo della funzione Beta appaiano appropriate al caso oggetto di esame, è possibile direttamente calcolare i momenti caratteristici della richiamata funzione che sono esprimibili, in forma approssimata come di seguito (Golinelli, 1967, p. 75).

$$M(t) = (a + 4 \times Mo + b) / 6$$

$$\square(t) = (b - a) / 6$$

Dove a e b rappresentano il valore pessimistico e ottimistico della distribuzione e Mo il valore modale. Ipotizzando, come già osservato in precedenza, che l'elasticità attesa sia soggetta a variabilità, indicando con $\square_a$ e $\square_b$ le elasticità relative agli scenari pessimistico e ottimistico, data la variazione ottima di prezzo $\square p^*$ determinata sulla base dell'elasticità attesa, l'*IBR* sarà così determinato:

$$IBR = \frac{q_{t0} \cdot \left(\square_b \frac{\square p^*_b}{p_{t0}} \right) \cdot (\square p^*_b + p_{t0}) - q_{t0} \cdot \left(\square_a \frac{\square p^*_a}{p_{t0}} \right) \cdot (\square p^*_a + p_{t0})}{6} \quad (8)$$

Ne consegue che al crescere del valore negativo di e , da un lato, aumenta la parte di *IBR* legata principalmente a fattori strutturali del contesto competitivo, dall'altro, si riduce la parte di *IBR* causata da potenziali decisioni del *management* in risposta a possibili variazioni nel grado di elasticità della domanda. Il risultato finale, in termini di volatilità dei ricavi attesi, dipende quindi dalla commistione tra determinanti, di natura prevalentemente ambientale, che agiscono sull'elasticità della domanda e potenziali decisioni del *management* orientate verso la ricerca del prezzo ottimo.

Si precisa che il calcolo della media $M(t)$, anche se non rileva rispetto alla equazione (8), potrebbe essere utile per simulare la variazione media dei ricavi rispetto a scenari alternativi, caratterizzati da differenti livelli di elasticità della domanda rispetto prezzo. Il che consentirebbe il passaggio da un'analisi discreta a simulazioni multi-scenario.

6. Conclusioni

L'ottimizzazione uni-periodale del prezzo unitario di vendita, con i conseguenti effetti in termini di volatilità dei ricavi, va considerata come *framework* generale valido nell'ipotesi di variazioni contenute ed istantanee di prezzo, la cui applicazione in ambito operativo potrebbe richiedere un processo di contestualizzazione rispetto a uno o più vincoli. In primo luogo, la massimizzazione dei ricavi potrebbe essere soggetta a vincoli legati alla capacità produttiva che l'impresa è in grado di esprimere in un dato arco temporale. Nel caso di domanda elastica la massimizzazione dei ricavi non sarebbe dunque realizzabile mediante la leva del prezzo in considerazione dell'emergere di una capacità produttiva sottodimensionata rispetto a una produzione pari a $\square q^*$, questa ultima conseguente ad una riduzione ottimale del prezzo unitario. In secondo luogo, la contestualizzazione del modello proposto non può prescindere da vincoli e considerazioni di natura strategica in un'ottica di medio e lungo termine. Per esempio, in presenza di una domanda anelastica l'aumento di prezzo nella misura di $\square p^* > 0$, pur massimizzando i ricavi nell'immediato, determinerebbe effetti riduttivi sulla quota di mercato prospettica dell'impresa, il che potrebbe causare tre conseguenze negative: perdita d'immagine nel mercato di riferimento; peggioramenti nei rapporti con i fornitori di *input* a fecondità semplice; sottoutilizzo degli *input* a fecondità ripetuta. Nel caso opposto, ovvero nell'ipotesi di domanda elastica, la riduzione di prezzo nella misura $\square p^* < 0$ potrebbe essere soggetta a imitazioni da parte di imprese concorrenti,

con conseguente annullamento degli iniziali benefici in termini di maggiore quota di mercato e, quindi, generale abbassamento della profittabilità sia della singola impresa che del suo settore di riferimento (Gatti, Renzi, Vagnani, 2019).

In ogni caso, il modello proposto è suscettibile di modifiche e ampliamenti anche rispetto ad analisi improntate alla ricerca empirica, con riferimento allo studio sia dell'elasticità della domanda, (considerata a livello d'impresa e/o di settore), sia del profilo rischio rendimento-rendimento dell'impresa conseguente alla combinazione tra dinamica dell'ambiente competitivo e politica del prezzo.

Bibliografia

- BAIN J. S. (1959), *Industrial organization*. John Wiley & Sons, New York.
- BITRAN G., CALDENTHEY R. (2003), "An Overview of Pricing Models for Revenue Management", *Manufacturing & Service Operations Management*, 5(3), p. 203-229.
- CHUNG K.H. (1989), "The impact of demand volatility and leverages on the systematic risk of common stocks", *Journal of Business Finance and Accounting*, 16, pp. 343-360.
- GATTI C., RENZI A., VAGNANI G., (2019), *L'impresa. Fondamenti*, II ed., McGraw Hill, Milano.
- GRIFFIN H. F. & DUGAN M. T. (2003), "Systematic risk and revenue volatility", *Journal of Financial Research*, 26(2), 179-189.
- GOLINELLI G. M. (2012), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I. Cedam, Padova.
- GOLINELLI G. M. (1967), *Il PERT: Una nuova tecnica di pianificazione e controllo dei programmi di lavoro*. Giuffrè, Milano.
- HEY J.D., PETRAGLIA C. (2007), *Microeconomia, People are different*, Aracne, Roma.
- HILL, N., STONE B. (1980), "Accounting beta, systematic operating risk, and financial leverage: A risk composition approach to the determinants of systematic risks", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 15(3), 595-637.
- LIPCZYNSKI J., WILSON J. O. S. E GODDARD, J. (2010), *Economia industriale. Concorrenza, strategie e politiche pubbliche*. Pearson Italia, Milano.
- MAS-COLELL A., D. WHINSTON E GREEN J (1995), *Microeconomic Theory*. Oxford University Press, New York.
- MASON E. (1960), *The corporation in the modern society*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- MASON E. S. (1939), "Price and production policies of large-scale enterprise". *American Economic Review* 29(1): 61-74.
- O'BRIEN T. J. (2011), "Managerial economics and operating beta", *Managerial and Decision Economics*, 32(3), 175-191.
- PORTER M. E. (1985), *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- RENZI A., SANCETTA G., ORLANDO B. (2013), "The unlevered systematic risk analysis: a new bottom up approach", *Proceedings of European Business Research Conference*, Roma.
- RENZI A., VAGNANI G., (2018), *Fabbisogno finanziario, equilibrio e redditività*, II ed., Giappichelli, Milano.
- TURNER P. (2002), "Interpreting economic data: estimating the elasticity of demand", *Economic Review*, 20(2), pp. 30-33.
- WEBSTER T. J. (2003), *Managerial economics. Theory and practice*, Academic Press, Boston, MA.

SEZIONE 5
Approccio Sistemico Vitale

(A CURA DI SERGIO BARILE)

INTRODUZIONE:

**IL PERCORSO, L'EREDITÀ, LA RESPONSABILITÀ:
RIFLESSIONI SUL CONTRIBUTO DEL PROF. GAETANO MARIA
GOLINELLI**

Sergio Barile¹

L'economia d'impresa è un *corpus* disciplinare incentrato su quel complesso fenomeno sociale, economico e tecnologico che è stato e continua ad essere centrale nella dinamica evolutiva dei sistemi economici contemporanei: l'organizzazione imprenditoriale. Tale disciplina ha prodotto, nel corso del tempo, un considerevole patrimonio conoscitivo, fatto di analisi, osservazioni e teorizzazioni che indagano il fenomeno impresa a fini sia di una rappresentazione compiuta che per elaborare capacità di governo e controllo della medesima. Sin dalle origini, tale disciplina ha prodotto un'enorme quantità e una pregevole varietà di contributi teorici e pratici in ordine alla comprensione della natura dell'impresa, al perché esiste e su come questa debba essere governata e gestita per poter raggiungere i suoi molteplici obiettivi istituzionali (remunerazione del capitale investito, creazione di posti di lavoro, innovazione e sviluppo tecnologico, soddisfacimento dei bisogni di mercato in ottica di sostenibilità ecc.); obiettivi, oggi, sempre più permeati da istanze di sostenibilità, latamente intesa.

Allo sviluppo di tale *corpus* disciplinare, il Prof. Gaetano Maria Golinelli – al quale sono dedicati gli scritti di questo volume a cui ho l'onore di partecipare con questa sezione – ha contribuito in modo *significativo e polivalente*.

In modo significativo, perché il Prof. Golinelli è senza dubbio tra i principali protagonisti intellettuali che hanno concorso, negli ultimi decenni del secolo scorso, alla transizione dal *corpus* di contenuti della Tecnica Industriale e Commerciale al più impegnativo impianto teorico concettuale dell'Economia e Gestione delle Imprese. Transizione ovviamente non solo nominale, ma soprattutto sostanziale nella misura in cui è stata capace di promuovere una ricerca volta ad orientare l'osservatore, il manager, e più in generale il *decision maker*, verso una più sostenibile interpretazione delle realtà imprenditoriali. Una ricerca, quella del Prof. Golinelli, più orientata all'analisi e alla comprensione delle relazioni impresa-ambiente che non alla esclusiva focalizzazione sulla sola organizzazione imprenditoriale e sulle sue funzioni. Questo spostamento di *focus* dall'impresa al rapporto impresa-ambiente ha promosso l'adozione di un diverso approccio metodologico utile all'osservazione delle realtà imprenditoriali, capace di catalizzare modelli emergenti, nella consapevolezza che le tecniche o gli approcci deterministici si rivelano non più sufficienti a cogliere la crescente complessità dell'odierno contesto socio-economico in cui operano le imprese.

Proprio a questo cambiamento di prospettiva il Prof. Gaetano Golinelli ha contribuito in modo determinante a dare l'abbrivio. Ha tracciato non solo un nuovo percorso in

termini di ricerca ma ha anche individuato nuove e più ampie prospettive di responsabilità intellettuali per lo studioso d'impresa. Il nuovo approccio consente agli studiosi una profonda ri-definizione del modo di guardare all'impresa: diviene, di fatto, uno stimolo verso l'adozione di una prospettiva multifocale che si avvale di più punti di fuga, che esige un'attenzione "polisensoriale", che non cede alla centralità di questa o quella dimensione, ma che appunto considerala dinamica organizzativa nella sua intrinseca complessità. Tale d'altronde è la viva e prometeica eredità dell'Approccio Sistemico Vitale (*aSv*) (Golinelli, 2000, 2002, 2010; Barile, 2000, 2008, 2009): un meta-modello che si propone come "semplice collocazione ragionata dei 'fatti' appartenenti alla comunità scientifica degli economisti d'impresa [e che] consiste anzitutto nella costatazione e conseguente rilevazione di categorie logiche acclarate e ineliminabili del tessuto disciplinare" (Barile, 2008, p. 18).

Proprio nell'*aSv*, il percorso tracciato dal Prof. Gaetano Maria Golinelli trova non solo la ragione fondante della sua significatività negli studi di economia d'impresa ma anche quella della sua polivalenza. È opportuno sottolineare come l'*aSv* nel tempo si sia rivelato essere non solo una prospettiva validissima per il mondo della ricerca in campo socio-economico ma anche un prezioso ed efficace supporto alla formazione universitaria e manageriale. Grazie alla sua intrinseca plasticità concettuale ed applicativa, l'*aSv* ha infatti trovato ampia (e multidisciplinare) applicazione non solo sul versante della ricerca, ma ha conosciuto un diffuso – e ormai radicato – accoglimento anche sul fronte della didattica. Non si può non rilevare come l'*aSv* sia ormai inserito a pieno titolo in numerosi corsi universitari di Economia e Gestione delle Imprese e di Management di vari e prestigiosi atenei italiani e non solo. Proprio questo aspetto legato alla "missione" formativa testimonia ulteriormente – a detta di chi scrive – quanto l'approccio sia divenuto un contributo cardine nell'ambito del *corpus* disciplinare dell'Economia e Gestione delle Imprese: un elemento portante tanto nel dibattito scientifico quanto nella formazione orientata al *decision making*, al pensiero complesso e alla resilienza individuale ed organizzativa, capacità imprescindibili in contesti viepiù emergenti, interdipendenti e imprevedibili quali quelli attuali e, soprattutto, futuri.

La sezione dedicata all'approccio sistemico vitale raccoglie ventitré contributi che hanno lo scopo di esaminare il portato teorico ed applicativo dell'*aSv* allo studio delle tematiche connesse alla gestione e al governo delle imprese.

L'arco della trattazione è di seguito brevemente esposto, rimandando ai singoli contributi per maggiori approfondimenti; rilevano, in ogni caso, le già richiamate significatività e polivalenza che l'approccio sistemico vitale ha acquisito come metodologia di supporto all'analisi delle dinamiche d'impresa.

L'approccio sistemico vitale in azione: alla scoperta di imprese vitali e sostenibili (di Claudio Baccarani, Brunetti e Angelo Bonfanti), si propone di descrivere imprese italiane che traducono nella pratica quotidiana i principi fondanti dell'impresa vitale e sostenibile, mettendo in evidenza alcuni dei caratteri basilari del loro modo d'essere e di agire. Basandosi su un *multiple case study* di tre imprese italiane scelte attraverso il campionamento teorico e su interviste in profondità semi-strutturate, documentazione fornita dall'impresa e siti web istituzionali, analizzati mediante *content analysis*, lo studio contribuisce a dare evidenza empirica ai concetti di impresa vitale e sostenibile, armonica e consonante.

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma; e-mail: sergio.barile@uniroma1.it

Riflessioni sul concetto di Vitalità: origine, evoluzione e declinazioni (di Sergio Barile e Pietro Genco), approfondisce l'origine, l'evoluzione e le differenti declinazioni del concetto di vitalità susseguitesi nel tempo nell'ambito dell'economia d'impresa. Partendo dalla concettualizzazione della vitalità d'impresa così come intesa da taluni filoni di ricerca internazionale, lo studio fornisce una rilettura della stessa in chiave sistemico-vitale. Il lavoro rappresenta uno dei primi tentativi di comparare, evidenziando affinità e differenze, il concetto di 'vitality', presente nei filoni di ricerca internazionali analizzati, e quello di 'viability', proposto nell'ambito delle principali teorie sistemiche.

Funzione e ruolo delle organizzazioni imprenditoriali: il contributo dell'approccio sistemico vitale (di Sergio Barile, Cristina Simone, Francesca Iandolo e Mario Calabrese) evidenzia il contributo fornito dall'aSv al dibattito tra funzione e ruolo delle organizzazioni imprenditoriali. Tale dibattito, che ha recentemente acquisito maggiore centralità successivamente alla diffusione dei concetti di sostenibilità e responsabilità sociale delle imprese, è fortemente collegato alle decisioni di governo e di gestione in merito all'adozione di pratiche e comportamenti che possano definirsi responsabili.

Complessità e sostenibilità negli studi di management: il contributo della prospettiva sistemica e dell'aSv (di Sergio Barile, Marialuisa Saviano, Francesco Caputo e Silvia Cosimato) evidenzia il contributo offerto dal pensiero sistemico allo studio e alla comprensione della complessità delle problematiche ambientali, sociali ed economiche che le organizzazioni impegnate nel favorire la transizione verso la sostenibilità si trovano ad affrontare. Adottando un approccio qualitativo di tipo abduttivo, il lavoro evidenzia l'apporto interpretativo dell'Approccio Sistemico Vitale nel chiarire come l'impegno per la vitalità dei sistemi debba incorporare l'attenzione alla sostenibilità.

Il Contributo agli studi sui sistemi d'impresa e sulla loro evoluzione. Incontri col darwinismo (di Roberto Cafferata) sviluppa il tema delle connessioni logiche tra diventare sistema ed evolversi nel sistema sociale. A tal fine, il lavoro si propone di mettere in discussione le teorie che, assimilando l'azienda ad un organismo vivente, ne spiegano l'evoluzione in chiave biologica. In questo senso, lo studio si pone come utile punto di riferimento per gli imprenditori, nel caso di imprese neonate, o manager, nel caso di imprese più mature, per comprendere quali siano le leve della competitività utili ad una evoluzione virtuosa del sistema sotto il loro controllo.

La gestione sistemica della complessità (di Adriana Calvelli, Rosa Caiazza, Francesco Calza, Chiara Cannavale, Marco Ferretti, Adele Parmentola, Marcello Risitano, Vincenzo Sanguigni, Francesco Schiavone, Michele Simoni, Annarita Sorrentino, Mariapina Trunfio, Ilaria Tutore) sottolinea il contributo dell'aSv allo studio della complessità, con una particolare analisi relativa al ruolo dell'Università nel promuovere lo sviluppo innovativo attraverso la creazione di spin off da essa gemmati nonché ai fattori che possano assicurare la crescita nel lungo periodo e il successo degli spin off accademici.

L'approccio sistemico vitale nelle imprese storiche: un percorso verso la risonanza (di Castellani, Chiarini, Elena Giaretta e Rossato) mira a comprendere come per le imprese storiche sia rilevante il concetto di consonanza intra e intersistemica e quali elementi esse ritengano fondamentali ai fini della loro capacità competitiva, al fine di sviluppare armonia sistemica, ovvero risonanza di contesto. Lo studio, basato su un approccio induttivo tramite l'analisi di 13 casi specifici di imprese storiche raccontate da registi-documentaristi nell'ambito di "Futuro Antico", primo concorso nazionale per corti cinematografici promosso dall'Unione Imprese Storiche Italiane, rappresenta un primo tentativo di analisi delle imprese storiche attraverso la lente dell'approccio sistemico vitale.

The firm as a viable system. The case of Museo Archeologico Nazionale di Napoli (di Valentina Della Corte e Giovanna Del Gaudio) esamina il concetto di "impresa sistema vitale" nell'era 4.0. Partendo dagli assunti base dell'aSv, il lavoro approfondisce la letteratura sulle capacità dinamiche di rete connesse con il sistema vitale. Il capitolo procede con il caso di studio del Museo Archeologico Nazionale di Napoli al fine di analizzare come le capacità dinamiche di rete possano essere declinate in questo specifico settore.

I predittori dello sviluppo sostenibile condiviso da imprese agroalimentari e territorio (di Monica Fait e Paola Scorrano) si focalizza sulla relazione impresa-territorio e, interpretando tale relazione nella prospettiva dell'approccio sistemico vitale, propone un *framework* teorico-concettuale per analizzare le leve motivazionali che possano rappresentare i predittori di uno sviluppo sostenibile condiviso. Utilizzando l'*Exploratory Factor Analysis* applicata ad un gruppo di variabili rappresentative della sostenibilità, il lavoro propone un potenziale quadro comportamentale intorno al quale possa catalizzarsi la sostenibilità nei rapporti impresa-territorio.

Sempre con riferimento ai rapporti impresa-territorio, il contributo *Il Brand-Land: un Sistema Vitale Territoriale* (di Amedeo Maizza) considera il ruolo dei network di Territorio e le loro potenzialità per lo sviluppo socio-economico, anche tramite l'uso del web. Il lavoro esemplifica un modello sistemico territoriale che può emergere, sottolineando l'importanza di una governance adeguata, capace di leggere ed interpretare le potenzialità delle singole entità coinvolte.

L'approccio del sistema vitale per comprendere il processo di generazione delle risorse immateriali (di Alessandra Mazzei) analizza il processo di generazione delle risorse immateriali fondamentali per la competitività dell'impresa secondo l'approccio sistemico vitale. Attraverso un'analisi della letteratura economico-manageriale, di marketing e di comunicazione aziendale, il lavoro sottolinea l'importanza delle relazioni, della comunicazione, delle interazioni e dell'esperienza nella generazione di risorse immateriali.

La Visione Relazionale dell'Impresa (VRI): un contributo al pensiero sistemico (di Marco Pellicano, Maria Vincenza Ciasullo e Mirko Perano) propone riflessioni concettuali in merito al governo delle attuali e complesse dinamiche imprenditoriali basandosi sul *framework* teorico della Visione Relazione dell'Impresa (VRI). Tramite una panoramica delle

dimensioni chiave dell'aSv e della vRi, si identificano le caratteristiche, i principali punti di convergenza e divergenza, nonché possibili sviluppi futuri.

La formula strategica: un modello per valutare le performance strategiche delle imprese alla luce dell'Approccio Sistemico Vitale (di Tonino Pencarelli) propone il modello sistemico della formula strategica, in base al quale un'impresa può essere definita performante e di successo nel momento in cui consegue gli obiettivi prefissati in termini di risultati positivi nelle dimensioni competitiva, sociale, dell'innovazione e dei processi di apprendimento, oltre che economico finanziaria. In questo senso, il lavoro sostiene come la crisi aziendale sia l'approdo di situazioni in cui l'impresa, anche a causa dell'incapacità dei leader strategici, si manifesti allorché gli indicatori collegati alle dimensioni sopra citate esprimono valori inadeguati rispetto all'esigenza di mantenere ed accrescere il valore economico duraturo del capitale o, più in generale, assicurare la finalità della sopravvivenza.

Nuovi Assetti di Governance per la Vitalità dei Sistemi Complessi (di Paolo Piciocchi, Clara Bassano e Maria Cristina Pietronudo) analizza un nuovo modello di governance idoneo a garantire la sostenibile vitalità e sopravvivenza sistemiche nelle organizzazioni complesse. Lo studio propone la formalizzazione di un processo di condivisione bottom-up diffuso e nell'azione orientata al benessere collettivo ed alla mediazione delle soggettive aspettative dei sistemi coinvolti. A tal fine, si basa su un framework metodologico integrato tra l'Approccio Sistemico Vitale (aSv) e la Service Science Management e Engineering + Design, Art & Policy (SSME+DAPP), i cui comuni denominatori sono un orientamento all'analisi di matrice sistemica e la lettura delle dinamiche relazionali e di creazione di valore nelle organizzazioni complesse.

Le qualità emotive di organizzazioni creative e intelligenti "oltre" controllo e gerarchie (di Luciano Pilotti) analizza l'impatto tra Digital World e traiettorie di human-centered manufacturing al fine di innescare una ripartenza di produttività cognitiva e creatività attraverso le leve del benessere organizzativo e di un welfare aziendale di prossimità appropriato e complementare al welfare standard. Partendo dai cambiamenti indotti dalla recente rivoluzione digitale che permea le attività del manufacturing (e non solo) e mostra di rimettere al centro della fabbrica l'uomo, il contributo evidenzia le potenzialità di una struttura gruppale, che costituisce un microcosmo all'interno del quale assumersi responsabilità individuali e collettive, che sono primariamente culturali ed emotive, (prima di essere negoziali e/o prestazionali).

Il contributo dell'aSvalla service research (di Francesco Polese, Debora Sarno e Maria Luisa Saviano) ha l'obiettivo di presentare il contributo che gli studiosi dell'Approccio Sistemico Vitale hanno fornito alla comunità scientifica internazionale della service research, con particolare riferimento ai tre principali pilastri concettuali: la Service-Dominant logic, le teorie dei Sistemi e dei Network e la Service Science. Tramite un'analisi dei principali contributi teorici dell'ultimo decennio, il lavoro evidenzia che la visione sistemica e il concetto di vitalità dei sistemi sono stati accolti dalla comunità internazionale della service research.

Come cambia il modo di competere nella sharing economy: Una rilettura in ottica aSv (di Francesco Polese, Luca Carrubbo e Carlo Sirianni) approfondisce il tema della competitività delle imprese che vivono in contesti particolarmente turbolenti e tendenti al cambiamento. In particolare, lo studio si concentra sulla sharing economy al fine di comprendere come sia possibile, per il tramite della lente interpretativa dell'aSv, ri-leggere e re-interpretare le strategie e le performance di maggiore successo, in contesti economici e competitivi in cui l'incertezza è condizione costante e le condizioni di contesto sono sempre più mutevoli.

L'emergenza come chiave interpretativa dei processi di co-creazione del valore: una rilettura (eco)sistemica (di Francesco Polese, Orlando Troisi e Mara Grimaldi) parte dall'analisi dei principali elementi che caratterizzano gli ecosistemi di servizio e propone un framework integrato basato sull'aSv e sulla visione ecosistemica. In questo senso, propone un matching concettuale tra sistemi vitali ed ecosistemi di servizio per analizzare quali siano i driver che conducono all'emergere di una co-creazione sostenibile (dunque vitale).

Approccio Sistemico Vitale e piattaforme smart per una formazione evolutiva (di Bernardino Quattrococchi, Irene Fulco e Francesca Loia) si propone di sviluppare un modello concettuale che, attraverso l'utilizzo di tecnologie emergenti, ridisegna il processo di fruizione di un servizio legato alla formazione e all'apprendimento attraverso una piattaforma smart, suggerendo percorsi personalizzati agli utenti. Attraverso l'utilizzo di processi di data mining e alla luce della lente del corpus teorico dell'Approccio Sistemico Vitale, il lavoro parte dalla considerazione dell'individuo come dotazione di Varietà Informativa e perviene all'esposizione di un modello che fa emergere il "match" tra i cluster ottenuti e i diversi contenuti da offrire, personalizzati e consonanti a ciascun profilo.

Nascita ed evoluzione dell'Approccio Sistemico Vitale (aSv): un quadro di sintesi (di Maria Luisa Saviano, Maria Vincenza Ciasullo, Silvia Cosimato e Francesco Caputo) rappresenta uno dei primi tentativi di sistematizzazione e narrazione del percorso evolutivo che, negli anni, ha caratterizzato il pensiero sistemico-vitale. In questo senso, narra i principali momenti del percorso evolutivo dell'Approccio Sistemico Vitale (aSv) individuando le direttrici fondamentali che ne hanno definito le linee di ricerca, di interesse per la più ampia comunità di studiosi di management e non solo.

Le reti di stakeholder nella prospettiva della teoria del sistema vitale (di Mauro Sciarelli, Roberto Vona e Mario Tani) analizza i punti di contatto fra l'analisi delle reti di stakeholder e la teoria dell'impresa sistema vitale e descrive come la maggior attenzione degli attori sociali alla sostenibilità richieda di ampliare la prospettiva di analisi delle relazioni da quella diadica a quella di sistema complesso. In questo senso, l'utilizzo del concetto di rete applicata alla relazione con gli stakeholder e la sua reinterpretazione alla luce della teoria sistemico-vitale permette di comprendere meglio le modalità con cui l'impresa interagisce con il suo contesto di riferimento.

Il contributo *La gestione sistemica dei rischi nell'era digitale. L'impatto della cybersecurity sulla governance delle PMI* (di Mario Scicutella e Sergio Salomone) si pone l'obiettivo di

esplorare i nuovi rischi d'impresa connessi all'era digitale, nel tentativo di individuare le linee guida che possano definire un approccio sistemico alla loro gestione. Ciò attraverso sistemi di governance aziendale e alla luce dell'introduzione di nuove tecnologie nei processi di business che richiedono l'adozione di nuovi paradigmi di impresa allineati anche alle nuove esigenze di "security" aziendale. In questo senso, il lavoro si concentra sul nuovo approccio richiesto dalla cyber security che prevede la configurazione, implementazione ed esecuzione di un Framework per il risk management inedito e innovativo, tale da incidere sui tradizionali assetti di governance

La selezione della ridondanza informativa: il metodo filosofico a supporto della struttura ampliata (di Raffaele Silvestri e Savino Santovito) approfondisce in che modo il metodo filosofico di problematizzazione della realtà, con particolare riferimento alla maieutica socratica e alla logica platonica, supporti i processi cognitivi e decisionali riguardo al grado di apertura sistemica dell'impresa. In questo senso, il lavoro si pone l'obiettivo di comprendere come il metodo filosofico aiuti a scomporre e ridurre la complessità, che viene ampliata dalla ridondanza informativa. Attraverso le lenti interpretative dell'approccio sistemico vitale, si analizza il ruolo della struttura ampliata in riferimento al contesto competitivo attuale.

L'APPROCCIO SISTEMICO VITALE IN AZIONE: ALLA SCOPERTA DI IMPRESE VITALI E SOSTENIBILI

Claudio Baccarani¹, Federico Brunetti² e Angelo Bonfanti³

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. L'approccio ai sistemi d'impresa tra vitalità e sostenibilità. – 3. Metodo di analisi. – 4. Un viaggio alla scoperta di alcune imprese vitali e sostenibili. – 4.1. *Davines: l'impresa come agente di trasformazione socio-culturale.* – 4.1.1. *Storia, profilo e tratti aziendali peculiari.* – 4.1.2. *Il contributo alla dimensione "profit".* – 4.1.3. *Il contributo alla dimensione "planet".* – 4.1.4. *Il contributo alla dimensione "people".* – 4.2. *Loccioni: l'impresa bene comune.* – 4.2.1. *Storia, profilo e tratti aziendali peculiari.* – 4.2.2. *Il contributo alla dimensione "profit".* – 4.2.3. *Il contributo alla dimensione "planet".* – 4.2.4. *Il contributo alla dimensione "people".* – 4.3. *Pedrollo: l'impresa industriale dal volto umano.* – 4.3.1. *Storia, profilo e tratti aziendali peculiari.* – 4.3.2. *Il contributo alla dimensione "profit".* – 4.3.3. *Il contributo alla dimensione "planet".* – 4.3.4. *Il contributo alla dimensione "people".* – 5. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

Le teorie sui sistemi stanno attirando crescente attenzione tra gli studiosi di diverse discipline. Un paradigma di riferimento negli studi di management è l'approccio sistemico vitale (ASV), proposto nei primi anni 2000 da un gruppo di studiosi italiani, guidati da Gaetano M. Golinelli (Golinelli, 2000, 2010; Barile, 2009). Basato sul modello del sistema vitale di Stafford Beer (1972), l'ASV è una metodologia di ricerca e governance volta ad analizzare criticamente la natura e il funzionamento delle organizzazioni economico-sociali quali le imprese, ponendo particolare attenzione a due macro-componenti di base, ossia l'organo di governo e la struttura operativa. Rifarsi teoricamente all'ASV evidenzia l'importanza della consonanza del sistema impresa, ossia l'"attitudine dell'impresa a «stare sul mercato»" in base alla sua capacità di stabilire relazioni di compatibilità e/o complementarietà tra entità interagenti nel contesto di riferimento (Golinelli, 2008, pp. 15-16).

Lungo questo percorso di analisi altri approcci teorici sono stati sviluppati in letteratura quali ad esempio quello dell'impresa armonica, proposto da Baccarani (1991), che sottolinea la rilevanza di porre il benessere di tutti gli interlocutori dell'impresa al centro dell'azione aziendale, nonché quello del good business (Csikszentmihalyi, 2003) e del conscious business (Kofman, 2006), che accentuano il forte orientamento dell'impresa verso gli stakeholder al fine di creare "bene" oltre il benessere (Caselli, 2011). In linea con questa finalità, si sta sviluppando anche il filone di ricerca inerente alla social entrepreneurship,

¹ Professore Emerito di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Verona; e-mail: claudio.baccarani@univr.it

² Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Verona; e-mail: federico.brunetti@univr.it

³ Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Verona; e-mail: angelo.bonfanti@univr.it

secondo cui gli imprenditori seguono una missione sociale per creare benefici a favore della collettività (Sullivan Mort et al., 2003; Nicholls, 2008; Acs et al., 2013; Bonfanti et al., 2016). In altre parole, nascono nuovi modelli di imprese, che potrebbero essere definite virtuose (Brunetti, 2010), che si propongono di assicurare il rispetto del mondo e della società in cui esse vivono come unica possibilità di crescita per il futuro (Baccarani e Golinelli, 2006).

L'ASV e gli altri approcci di analisi sinteticamente presentati sono estremamente attuali nell'ambito del dibattito tanto accademico quanto dei practitioner. Sul piano pratico, sono nate diverse tipologie di imprese che muovono in questa direzione, come le imprese sociali e le benefit corporation. Nello specifico, le imprese sociali sono imprese private nate per rispondere a esigenze di socialità, spesso istituite nella forma giuridica di cooperative sociali, operanti nei settori considerati dalla legge di utilità sociale (art. 2 del D. lgs. 155/2006), come ad esempio l'assistenza socio-sanitaria, e che seguono logiche di azione di tipo manageriale, godendo di agevolazioni fiscali. Dal 1° gennaio 2016, sono state formalizzate giuridicamente in Italia anche le benefit corporation (o società benefit o BCorp), ossia quelle imprese for-profit diverse per obiettivi statuari, responsabilità e trasparenza che si propongono di creare benefici comuni nella comunità in termini di impatto positivo concreto su persone e ambiente e il cui operato in termini di raggiungimento del significativo impatto positivo è determinato dagli azionisti.

Essenzialmente, l'impresa è concepita come un'entità (sistemica) volta a soddisfare le necessità dei suoi stakeholder attuali senza compromettere quelle degli stakeholder futuri, ossia in una prospettiva di sostenibilità. Per muovere in questa direzione, le imprese dovrebbero cercare di superare la visione *short termism* (Marginson e Mcaulay, 2008) per abbracciare un orizzonte d'azione di medio-lungo termine e, così, migliorare le condizioni di vita della collettività.

Data la mole di approcci teorici sul tema e la scarsità di evidenze empiriche, questo studio si propone di presentare alcune imprese italiane che traducono nella pratica quotidiana i principi fondanti dell'impresa vitale e dell'impresa sostenibile al fine di evidenziare alcuni dei caratteri basilari del loro modo d'agire, che possono fungere da riferimento per quegli imprenditori e manager che intendono guidare le loro imprese lungo questa direzione.

Dopo aver presentato nei suoi tratti essenziali l'approccio ai sistemi d'impresa in relazione ai concetti di vitalità e sostenibilità, si descrive il metodo di analisi usato in questo studio. Tre imprese italiane sono presentate. Infine, i risultati emersi sono discussi e alcune riflessioni di chiusura sono proposte congiuntamente ai limiti dell'analisi e alle future linee di ricerca.

2. L'approccio ai sistemi d'impresa tra vitalità e sostenibilità

In dottrina è diffusa la consapevolezza che l'approccio sistemico non rappresenta una chiave di lettura strutturata e formalizzata, quanto piuttosto un pensiero pervasivo e interdisciplinare. È con von Bertalanffy che nel 1969 nasce la Teoria generale dei sistemi e soprattutto si scopre che i sistemi possono essere parzialmente o completamente aperti, a seconda che i flussi esterni vengano filtrati (Maturana e Varela, 1985). Da questi studi

emerge come un sistema sia un "un insieme di elementi che interagiscono" (Bertalanffy, 1971, p. 74), "un insieme che la nostra mente riesce a concepire in modo unitario in virtù delle connessioni che direttamente o indirettamente legano tutti gli elementi da cui l'insieme è costituito. Considerare una realtà come un sistema vuol dire partire dal presupposto che vi sono delle uniformità di carattere naturale nel modo di essere delle connessioni esistenti tra le parti che la compongono" (Saraceno, 1978, 154-155; Panati e Golinelli, 1991).

Come osserva Golinelli (2000, pp. 75-76), ampliando il pensiero di Maturana e Varela (1985), e successivamente anche di Mella (1997), l'approccio sistemico è una concezione astratta e non visibile in modo oggettivo. Nello specifico, egli sostiene che "un sistema, come tale, non esiste nella realtà. Esso è frutto di un'operazione cognitiva che un osservatore compie distinguendo una determinata entità da uno sfondo indistinto e attribuendo a tale entità un significato proprio. Dunque, «[...] i sistemi non "sono", ma si "osservano" e ciò presuppone che sia specificato anche l'osservatore. Di fronte alla stessa struttura, osservatori diversi possono osservare sistemi diversi e lo stesso sistema può essere descritto in forme alquanto differenti. [...] Le realtà imprenditoriali si delineano, agli occhi dell'osservatore, come reti di fenomeni interconnessi ed interdipendenti, le cui manifestazioni sono talvolta evidenti, altre volte più labili ed evanescenti. Per una loro lettura ed interpretazione è pertanto necessario disporre di lenti appropriate, capaci di mettere a fuoco non solo le singole interconnessioni interne al sistema focalizzato, ma anche lo stato complessivo di più ampie reti di relazioni che connettono sistemi tra loro interagenti". In questa prospettiva, Golinelli individua l'approccio sistemico, con le relative elaborazioni concettuali, quale "lente appropriata di studio della realtà fenomenica delle imprese" e approfondisce attraverso tale approccio la loro analisi in una prospettiva di "interdipendenze ed interconnessioni con altri sistemi, soggetti e istituzioni, rilevando la formazione di complessi reticoli di relazioni ed interazioni" (p. 76).

Nel corso del tempo vengono formulate, attraverso le chiavi interpretative della metafora o dell'analogia, diverse concettualizzazioni teoriche sul sistema impresa – meccanica, organica, cibernetica, autopoietica, cognitiva e vitale – tra loro non antitetiche, ma dirette a sottolineare aspetti e finalità differenti dell'impresa sistemica. In relazione alla concettualizzazione di impresa come sistema vitale (Golinelli, 2000, 2010 e 2017; Barile, 2000, 2008 e 2009), ossia di impresa in grado di sopravvivere all'interno di un contesto caratterizzato da sovra sistemi che ne condizionano la dinamica evolutiva, emerge come paradigma di riferimento negli studi di management l'approccio sistemico vitale (ASV), che evidenzia l'importanza di individuare sia l'organo di governo, che consente di indirizzare strategicamente l'impresa, sia la struttura operativa, che traduce in azioni tali decisioni strategiche.

L'ASV e le varie concettualizzazioni presentate evidenziano come l'impresa sia vitale se è in grado di sopravvivere nel suo contesto di riferimento e con esso entri strettamente in relazione. A questo riguardo, Baccarani (1991 e 2015) ha introdotto in letteratura il concetto di impresa armonica per intendere come l'impresa viva in relazione con l'ambiente di riferimento traendo da esso le risorse necessarie per potersi sviluppare e sopravvivere, ponendo al centro delle scelte strategiche e operative l'uomo e le sinergie generate nell'ambiente immediato (competitivo e relazionale), non tanto per ottenere profitto, quanto piuttosto per creare valore e benessere per i clienti e l'intera comunità di riferimento.

Golinelli (2008, pp. 15-16) ha nel suo approccio sviluppato il concetto di consonanza per sottolineare come la “attitudine dell’impresa a «stare sul mercato»” dipenda dalla sua capacità di stabilire relazioni di compatibilità e/o complementarità tra entità interagenti in quel contesto. Entrambi tali studiosi sostengono che il profitto non è un fine ma un mezzo (Sciarelli, 1997) per raggiungere la vitalità, in quanto “il profitto più lo cerchi, meno lo trovi” (Baccarani, 2015) e, quindi, deriverà dal suo ruolo nell’incrementare il benessere e la qualità della vita della comunità (Baccarani e Golinelli, 2011). In estrema sintesi, la vitalità del sistema impresa dipende da decisioni aziendali orientate al perseguimento della sopravvivenza aziendale. Ne consegue lo stretto legame con la sostenibilità, ossia con la consapevolezza delle necessità di un approccio multidisciplinare a carattere ecologico, economico e sociale, come proposto dalla teoria della “triple bottom line” (Elkington, 1994).

In base alle considerazioni finora presentate, l’impresa che intende muovere lungo il percorso della vitalità e della sostenibilità deve cercare di assicurare un orientamento di governo e di gestione aziendale volto sia alla sopravvivenza, mantenendo una visione d’azione proiettata su orizzonti temporali di lungo termine, sia al contenimento del suo impatto a livello ambientale e sociale.

Nonostante il considerevole sviluppo a livello teorico di questi approcci, la maggior parte della ricerca accademica tende a focalizzarsi più sugli aspetti teorici che sull’esame dell’azione pratica quotidiana. Di qui l’opportunità di presentare tre imprese italiane che muovono nella direzione dell’impresa vitale e, allo stesso tempo, dell’impresa sostenibile.

3. Metodo di analisi

Questo studio si basa su un approccio induttivo. Più precisamente, è progettato come un multiple case study in quanto tale metodo permette di proporre casi specifici da cui tentare di trarre considerazioni più generali. Questo approccio è in linea con gli studi di Yin (2009) ed Eisenhardt e Graebner (2007), che suggeriscono come l’analisi di più casi (di norma da 3 a 12) sia il più adatto per comprendere un fenomeno quando esso è multidimensionale, le relazioni tra le variabili e i fattori situazionali dell’ambiente sono interdipendenti e le proprietà sistemiche del fenomeno sono individuate. Attraverso il campionamento teorico (Patton, 2002), sono state scelte per questo studio tre imprese italiane (Davines SpA, Loccioni e Pedrollo SpA) le cui esperienze di business offrono una significativa visione della vitalità e della sostenibilità.

Sotto il profilo della raccolta dei dati, un vantaggio della ricerca dei case study è l’adozione di molteplici fonti (Yin, 2009). Data la natura qualitativa di questo studio, i dati sono raccolti attraverso tre fonti: interviste in profondità, documentazione fornita dall’impresa (brochure e video aziendali) e siti web istituzionali. In particolare, le interviste in profondità sono state effettuate in modo semi-strutturato e condotte tra il 2016 e il 2019 con gli imprenditori/i manager delle imprese oggetto di analisi. Esse permettono di raccogliere una grande quantità di dati qualitativi, spesso incoraggiando l’intervistato ad andare oltre le semplici risposte e discutere aree di interesse che non erano pianificate (Easterby-Smith et al., 2012).

Dal punto di vista dell’analisi dei dati, è stata intrapresa manualmente una content analysis. La codifica dei temi è stata condotta induttivamente (Saldana, 2009) in relazione allo scopo dello studio. Per ogni impresa indagata, dopo una sintetica presentazione della storia e dell’attività aziendale, i risultati sono presentati avvalendosi del modello della *triple bottom line* (Elkington, 1994), che comprende le tre dimensioni dell’efficienza economica (*profit*), della tutela ecologica (*planet*) e dell’equità sociale (*people*).

4. Un viaggio alla scoperta di alcune imprese vitali e sostenibili

4.1. Davines: l’impresa come agente di trasformazione socio-culturale

4.1.1. Storia, profilo e tratti aziendali peculiari

Davines è un’impresa localizzata in provincia di Parma che opera nel settore dei cosmetici professionali per il trattamento e la cura dei capelli, del viso e del corpo. La sua missione è “ispirare e migliorare la qualità della vita lavorativa dei professionisti della bellezza in tutto il mondo attraverso concetti, prodotti e servizi che permettono di offrire esperienze uniche ai loro clienti”. La nascita di Davines risale al 1983 in seno alla famiglia Bollati di Parma. In origine, l’impresa agisce come laboratorio di ricerca e produzione di prodotti tricologici di alta qualità, destinati a rinomate società cosmetiche di tutto il mondo. Successivamente, si verifica un cambiamento importante, dato dal passaggio da produttore per conto terzi a impresa dotata di autonoma visibilità sul mercato: si decide infatti di distribuire i prodotti con una marca propria, Davines appunto, costituita dalle iniziali dei figli della famiglia fondatrice. La matrice originaria dell’elevata attenzione alla scientificità, all’innovazione e alla qualità dei prodotti alimenta lo sviluppo aziendale e si traduce in un tratto caratteristico dell’identità aziendale degli inizi. Questa poi si arricchisce di un carattere estetico peculiare che conferisce ai prodotti, ai saloni che se ne servono, alla comunicazione aziendale e a tutte le altre manifestazioni dell’impresa una valenza estetica molto particolare che dà immediata riconoscibilità e pregnante spessore culturale. Tale sensibilità è racchiusa dall’enunciazione della visione che così recita: “Vogliamo essere, nel mondo della bellezza, l’azienda più ammirata ed avanzata nei concetti e nel design, guidati dalla nostra vocazione scientifica nella ricerca, dall’etica e dalla sostenibilità”.

Sotto il profilo più strettamente economico-aziendale, Davines è un’azienda in cui la proprietà è presente nella gestione del business, affiancata da una struttura manageriale. Gli addetti diretti sono oltre 650, di 39 nazionalità, distribuiti nelle sedi di Parma, New York, Parigi, Londra, Città del Messico, Deventer (Olanda) e Hong Kong. L’azienda non solo effettua i processi di trasformazione, ma è dotata di un laboratorio Ricerca & Sviluppo interno, che occupa 22 persone e nel quale vengono elaborate le formule di tutti i prodotti. La gamma dei prodotti a marchio Davines è composta da shampoo, conditioner, articoli per lo styling ed il colore, prodotti per il trattamento e la cura dei capelli. Il mercato di Davines è internazionale (oltre 90 i Paesi serviti) ed i suoi clienti sono sia clienti business – i saloni di parrucchieri, i centri estetici e le spa – sia consumatori finali che possono acquistare i prodotti presso i saloni, i centri estetici e le spa (oltre che online).

Anche sotto il profilo visivo e della comunicazione Davines si presenta come un'impresa particolare. Il design del packaging, dei materiali in shop, degli stessi punti vendita e la grafica delle inserzioni sulla carta stampata si allontanano infatti da quello usualmente seguito dalle aziende del settore, conferendo un'identità inconfondibile all'impresa.

Dal 2016 Davines è certificata come azienda BCorp. Anche se certamente si tratta di un passaggio importante, forse si può dire che per Davines questa certificazione non sia stato un obiettivo etero-assegnato, ma piuttosto la naturale conseguenza di orientamenti e atteggiamenti che in azienda erano ben presenti molto prima che il movimento BCorp emergesse.

A dimostrazione di ciò, è opportuno dare adeguata evidenza, infine, al percorso “culturale-filosofico” compiuto dall'impresa nella sua evoluzione, che nel corso del tempo ha portato all'elaborazione di una serie di enunciazioni e documenti davvero cospicua. È così possibile reperire non solo la visione e missione, ma anche un brand manual, un Manifesto della Bellezza Sostenibile, varie edizioni del Report di Sostenibilità, una Carta etica (prima edizione 2005 e seconda edizione 2018), un Modello Organizzazione, Gestione e Controllo 231 al cui interno è presente un Codice Etico.

Davines quindi non è solo un'impresa manifatturiera, non è solo un soggetto in grado di proporre un proprio stile visivo e di comunicazione, ma è un attore sociale capace di elaborare significati, valori e visioni del mondo originali che da sé stessa si irradiano verso tutte le componenti del sovra-sistema ambientale di cui fa (attivamente) parte.

4.1.2. Il contributo alla dimensione “profit”

Il contributo alla dimensione “profit” va evidentemente ricercato nei risultati economico-finanziari conseguiti. Davines è un'azienda che genera redditività, che cresce, che assume e che investe. Nei suoi oltre 30 anni di storia l'azienda ha sempre registrato performance positive, ancora più significative se si considera che essa opera in un mercato globale in cui oltretutto sono presenti alcuni player di grandi dimensioni come L'Oréal, Wella (gruppo Coty), Unilever e Henkel. L'azienda ha raggiunto nel 2018 un fatturato di 148 milioni di euro, con una crescita media annua negli ultimi 5 anni superiore al 15%. Quasi l'80% del fatturato è ottenuto all'estero. L'EBT del 2018 sfiora il 10%. È, questo, un aspetto particolarmente importante, in quanto dimostra concretamente come una gestione ispirata a principi apparentemente lontani dalla logica del business possa invece portare a risultati economicamente favorevoli. Principi come quelli applicati da Davines sembrano andare contro la conventional wisdom della gestione d'impresa. Con il passaggio alla categoria delle bcorp, Davines ha reso esplicito la sua adesione verso un modo di fare impresa orientato al “meglio” anziché al “più” (Mintzberg, 2019). Gli obiettivi di profitto restano, ma non sono più esclusivi, bensì affiancati con pari dignità ad obiettivi di natura sociale come previsto dallo statuto delle bcorp.

4.1.3. Il contributo alla dimensione “planet”

Per illustrare il contributo di Davines alla dimensione “planet” basterebbe richiamare il principio che è stato posto a base di tutta la filosofia e l'operatività aziendale, parte anche

del logotipo aziendale, ovvero “Sustainable beauty”. Se per un'azienda che opera nel settore cosmetico la bellezza è un elemento imprescindibile, meno scontato è l'accostamento ad esso dell'elemento sostenibilità.

“Sustainable beauty” è una dichiarazione di intenti, un manifesto che permea l'intera impresa e nel quale vengono coinvolti tutti i saloni facenti parte dell'orbita Davines: “In Davines crediamo che l'equilibrio tra Bellezza e Sostenibilità, ciò che chiamiamo ‘Bellezza Sostenibile’, possa migliorare le nostre vite e il mondo intorno a noi”.

Nell'interpretazione di Davines, Bellezza Sostenibile ha a che fare con l'equilibrio, l'armonia, la fusione del bello con il buono. Oltre alla dimensione estetica, la dimensione ambientale – in questo contesto innovativa – assume una pregnanza particolare. I progetti di sostenibilità cui Davines si dedica sono infatti numerosi e vanno da questioni più interne all'impresa – come energia rinnovabile e prodotti a impatto zero – a iniziative che coinvolgono i saloni – il programma “Sustainable salon”, la guida per i saloni ai Sustainable development goals delle Nazioni Unite – a temi che interessano i clienti finali – Leggere ti fa bella, Giornata della Bellezza Sostenibile.

Non si può non chiudere questo paragrafo, infine, con l'ultimo progetto in ordine di tempo, ma tra i più rilevanti in termini di significato e di impatto ovvero il trasferimento dell'azienda dalla sede precedente al nuovissimo Davines Village. Inaugurato nel 2018, questo nuovo spazio di 77mila m² comprende uffici, aule per la formazione, laboratorio R&S, stabilimento produttivo e magazzino. Cuore del complesso sia sotto il profilo architettonico che della fruizione è la grande serra centrale. A disposizione del laboratorio R&S anche l'orto scientifico con piante officinali, aromatiche, alberi da frutto e ortaggi coltivati per essere impiegati sia nella ricerca e nello sviluppo dei prodotti, che, per quanto riguarda le erbe aromatiche, nella preparazione del ristorante aziendale. Il verde dialoga costantemente con l'architettura e si alterna con gli edifici: oltre all'orto scientifico vi sono due corti interne, un grande giardino e il kilometro verde, che scherma il Davines Village dall'autostrada.

Massima attenzione anche alla sostenibilità energetica e all'abbattimento degli sprechi: il fabbisogno energetico del complesso è integralmente soddisfatto da fonti rinnovabili certificate al 100%, quali pannelli fotovoltaici, un impianto solare termico, un impianto aerulico e un sistema geotermico in grado di lavorare tutto l'anno sfruttando una falda acquifera sotterranea.

4.1.4. Il contributo alla dimensione “people”

Se la dimensione “profit” è connaturata per l'impresa e quella “ambientale” è sempre più indispensabile e resa urgente dagli eventi, climatici e non solo, che sempre più frequentemente e intensamente rendono evidente la sua importanza, la dimensione “people” non ha probabilmente ancora raggiunto a livello generale lo stesso livello di attenzione. Ebbene, l'azione di Davines nei confronti della componente umana è veramente considerevole e trova riscontro in numerose azioni e iniziative. In ordine di ampiezza crescente, le persone con cui Davines entra in contatto sono i dipendenti, i clienti business, i consumatori finali e la comunità.

“Quando parlo della nostra Carta Etica la definisco una pietra miliare per la nostra azienda e quindi per chi ci vive. È stato infatti dal momento in cui l’abbiamo elaborata che la ricerca di senso in ciò che facciamo, che era stata essa stessa una ragione, poi rivelatasi virtuosa, della sua creazione, ha trovato un appoggio solido e nello stesso tempo dinamico. È stata la riflessione che è scaturita dalla Carta Etica che ci ha portato a definire nella nostra visione di impresa la volontà di essere un’azienda etica e sostenibile. Ed è stata questa visione a figliare il concetto di “bellezza sostenibile”, che è stato alla base del nostro agire sul mercato. Infine, in ultima analisi, è dalla Carta Etica che è partito il percorso che ci ha portato a divenire una BCorp, quindi un’azienda che vuole essere la migliore per il mondo. La Carta Etica ci ha permesso, più di ogni altra iniziativa, strategia o progetto di divenire ciò che siamo oggi, un’azienda e un gruppo di persone in grado di fare la differenza nel migliorare ciò che ci circonda, per noi stessi, i nostri clienti e le persone che si rivolgono a loro per prendersi cura di sé”. (Dall’Introduzione alla Carta Etica, Paolo Braguzzi, Amministratore Delegato)

Di particolare significato però è il *modo* in cui tutte le componenti personali vengono mobilitate ovvero tramite il coinvolgimento. Non solo dunque Davines si adopera per enunciare e applicare principi che rispettano gli individui e ne preservano il benessere, ma chiama direttamente in causa le stesse persone cui si rivolge nella elaborazione e formulazione dei principi e nella realizzazione di iniziative.

Si potrebbe in sostanza dire che Davines ha dato origine ad una community basata sulla spontanea condivisione di valori. Davines non effettua ricerche di mercato, non tenta di attirare dipendenti, clienti o di compiacere la comunità cavalcando tendenze o idee alla moda. Essa propone una visione originale del mondo e del ruolo che tale impresa vuole in esso avere cui chi lo desidera aderisce per affinità. Bello e buono sono strettamente intrecciati in Davines e l’impresa svolge un sottile ruolo pedagogico, fornendo a chi ne condivide i valori informazioni, consigli e suggerimenti.

4.2. Loccioni: l’impresa bene comune

4.2.1. Storia, profilo e tratti aziendali peculiari

La Loccioni nasce nel 1968 ad Angeli di Rosora, una frazione del comune di Rosora, piccolo municipio, poco meno di 2000 abitanti, nella campagna marchigiana della Vallesina, entroterra della provincia di Ancona. Come tante aziende di successo che si sono avviate in piccole botteghe o garage, anche nel caso della Loccioni l’idea imprenditoriale ha visto la luce in un piccolo spazio, in una stalla. Una stalla nella quale la scintilla che ha acceso l’idea è scoccata nel momento in cui il fondatore Enrico Loccioni ha pensato a come risolvere un problema che si trovava di frequente ad affrontare. A 15 anni doveva andare spesso a prendere l’acqua che serviva alla casa e alla stalla delle mucche da una fonte distante dall’abitazione. Il fastidio generato da questo problema associato all’arrivo dell’energia elettrica e ai rudimenti di elettrotecnica appresi a scuola lo portarono a progettare e realizzare un sistema che attraverso una pompa e tubi portava meccanicamente l’acqua dentro casa e alla stalla. Ben presto l’innovazione si diffuse tra i contadini vicini ed è così che, in fondo, è nata la Loccioni.

L’elettricista è stato il primo vero lavoro di Enrico Loccioni che inizia in modo artigianale a realizzare impianti elettrici per varie imprese della zona. Ma è la sua visione che consente di allargare la prospettiva nella direzione di quell’attività che oggi caratterizza la Loccioni: la misurazione e la trasformazione dei dati in valore (Baccarani e Gregori, 2016). Misurare permette di conoscere il mondo, la visione artificiale, l’imaging 3D, termico e iperspettrale, l’elettroluminescenza sono tutte tecnologie che consentono di vedere le cose sotto una luce nuova, di vedere anche ciò che è invisibile, permettendo così di migliorare la qualità delle cose che si fanno. Oggi la Loccioni immagina, pianifica e realizza sistemi di misura e controllo nell’ambito di progetti realizzati con grandi gruppi nazionali e internazionali come Merloni, Siemens, Bosch, Indesit, Magneti Marelli, Mercedes, Volkswagen con l’obiettivo di risolvere problemi connessi al miglioramento della qualità dei processi industriali.

“Curiamo la misurazione dei dati perché attraverso di essa si acquista la consapevolezza di ciò che si fa. Non amo parlare né di fabbrica, né di industria per il semplice fatto che non facciamo attività manifatturiera, non abbiamo linee di produzione, sviluppiamo progetti e ogni progetto è un’avventura in sé. Il vero obiettivo della nostra impresa è quello di migliorare la qualità della vita delle persone in modo sostenibile partendo dai problemi avvertiti” (Enrico Loccioni).

Le aree di affari sono quelle dell’energia, dell’ambiente, dei sistemi manifatturieri in genere, dei trasporti e della salute. In tutti questi settori in modo “sartoriale” si costruiscono progetti in rete con i clienti, i fornitori, ricercatori interni e di strutture pubbliche e private diretti a ricercare le più idonee soluzioni. Due esempi sono la progettazione di sistemi di accumulo dell’energia che consentono di rendere efficace l’energia verde che si presenta intermittente e discontinua e lo sviluppo del primo robot al mondo per la preparazione automatica delle dosi dei farmaci per le terapie oncologiche, annullando il rischio di tossicità per gli operatori della farmacia e la possibilità di errori nella preparazione degli stessi.

Oggi nel gruppo Loccioni lavorano circa 500 persone per metà laureati, un’età media di 34 anni e un fatturato di circa 170 milioni di euro nel 2017, di cui il 5% investito in attività di ricerca. Il gruppo conta 4 consociate in USA Germania, Cina e Giappone dirette allo sviluppo dei rapporti commerciali e al controllo della qualità degli impianti realizzati nelle maggiori aree di sviluppo estero che raggiunge 45 Paesi.

4.2.2. Il contributo alla dimensione “profit”

L’azienda, o per meglio dire l’impresa come ama definirla il fondatore in quanto la sua è una bella “avventura” nella quale ogni progetto è una vera e propria “impresa” per la sua unicità e le criticità che porta con sé, è stata guidata fino al 2015 dai fondatori, Enrico Loccioni e la moglie Graziella Rebichini, rispettivamente l’anima innovativa e l’anima concreta dell’impresa. Nel 2015 Graziella viene a mancare, lasciando però un segno talmente vitale da vedere organizzate nel mese di marzo di ogni anno una serie di iniziative a lei dedicate e dirette a rafforzare i valori alla base dell’identità aziendale. Ora il governo dell’impresa è assicurato dal suo fondatore Enrico Loccioni e dai figli Maria Cristina e Claudio, con un management professionale che ha sviluppato una struttura organizzativa orizzontale basata

sull'imprenditorialità per gruppi di progetto all'interno di rapporti fondati non sulla gerarchia ma sulla fiducia:

“io credo di aver imparato tanto dalla tradizione contadina: il senso di fiducia – gli accordi presi con una stretta di mano – di comunità, di sacrificio” (Enrico Loccioni).

Il profitto per l'impresa non rappresenta un obiettivo anche se di certo costituisce uno strumento utile per il sostegno e lo sviluppo dell'organizzazione:

“quando penso al futuro penso a ciò che un prete di campagna mi diceva tempo fa: Enrico stai attento, tanto non ci portiamo niente, siamo tutti usufruttuari. Cerca di lasciare un po' meglio di quello che hai trovato. Sarà filosofia, ma è quello che abbiamo fatto finora e che continuiamo a fare. Cerchiamo di risolvere problemi da risolvere, creiamo lavoro da affidare alle persone. Lavoro per la persona per crescere come identità personale in un'organizzazione d'impresa che reinveste nel lavoro i profitti che genera” (Enrico Loccioni)

E profitti la Loccioni con le tre aziende anconitane del suo gruppo ne genera passando dai 10,190 milioni di euro nel 2016 ai 16,248 del 2017 con un fatturato in aumento dai 155, 917 del 2016 ai 173,447 milioni di euro del 2017 (Fondazione Merloni, Classifica delle principali imprese Marchigiane pubblicato su <https://www.fondazione-merloni.it/classifica-imprese/>). Profitti investiti nelle attività dell'impresa e riversati sul territorio.

Questo nel contesto di una visione che è ben tratteggiata da un passaggio che si legge sul sito aziendale, frequentemente ripreso dall'imprenditore nelle sue interviste:

“lavoriamo per il benessere delle persone e del pianeta. Lo facciamo ricercando, misurando e costruendo reti per il lavoro, per la conoscenza, per l'ambiente con una «impresa che semina bellezza»”.

Visione all'interno della quale l'azienda si muove secondo un processo di innovazione continua portato avanti nei laboratori interni e nelle relazioni con i clienti, i partner aziendali, i centri di ricerca e le università che appartengono alla rete che nasce intorno a linee di ricerca pubbliche e private e ai problemi tecnologici e di misurazione che si affrontano nei diversi progetti. Rete all'interno della quale la creatività prende a volte anche la forma della serendipity (Perna et al., 2015) che modella e attiva idee, relazioni e progetti non pianificati in circuiti virtuosi di produzione di conoscenza. Processo questo che in azienda viene ormai sintetizzato nel concetto di “tradinnovazione”, tipico delle imprese storiche che hanno maturato la capacità di vincere il tempo staccandosi dai cicli di vita biologici (Baccarani et al., 2017).

Tutto questo in un susseguirsi di “onde”, come le definisce Enrico Loccioni che ripetutamente ha sottolineato che *“il gruppo Loccioni ha cercato sempre di lanciare sassi nell'acqua per scatenare onde”*, onde che si allargano e incontrano vari altri mondi che vivono nello stagno (Rodari, 1973) e con i quali entra in contatto e dai quali raccoglie interessi, competenze, know how per rinnovarsi continuamente. Il riferimento alle onde in realtà contraddistingue il sito aziendale che ne appare del tutto caratterizzato forse anche a sottolineare il portato di bellezza che le onde nel loro continuo, “a volte inquietante a volte rassicurante” movimento esprimono dando voce al mare, acqua, luce, vento, suono, dunque bellezza (Mancuso, 2018).

4.2.3. Il contributo alla dimensione “planet”

L'attenzione alla sostenibilità da parte di Loccioni già ben puntualizzata nella vision che traccia la cornice nella quale muove l'azione aziendale è ben sottolineata da tre iniziative: la Leaf Community, il Land of Value con 2 km di futuro e il progetto Arca.

Come si legge sul sito la Leaf Community (Life Energy And Future) è la prima comunità ecosostenibile realizzata in Italia costruita intorno al campus della Loccioni nelle campagne della Vallesina nella quale si vive in abitazioni a impatto zero, ci si muove con mezzi elettrici, si studia in una scuola ad energia solare si lavora in edifici sicuri e confortevoli grazie alla prima micro-grid energetica con un'autonomia del 60%.

Il Land of Value, per parte sua, si manifesta con azioni che tendono a valorizzare il territorio nelle sue relazioni con l'impresa. Così il vissuto dell'accoglienza contadina nella stalla delle origini di Enrico Loccioni si trasforma nell'accoglienza ai manager e partner nazionali e internazionali che soggiornano presso l'azienda per lo sviluppo di un progetto. L'ospitalità per loro non è in strutture fredde e distaccate dalla realtà del luogo, ma all'interno di una rete di agriturismi che diffondono la conoscenza delle abitudini e dei prodotti eno-gastronomici locali, aspetto questo che favorisce con forza la qualità delle relazioni.

In questo contesto, la valorizzazione del territorio è passata anche attraverso la realizzazione del progetto definito “2 km di futuro” con il quale la Loccioni, in un accordo tra pubblico e privato, ma a totale carico del privato, dopo l'esondazione del 1990 che aveva allagato l'azienda, si è presa cura di 2 km di fiume ripristinandone il corso originario, rinforzandone gli argini, installando sistemi per il monitoraggio delle acque e del ponte che lo attraversa, rimboscando l'area e costruendo una pista ciclabile, riportando in questo modo il fiume ad essere una risorsa per tutti e non più una possibile minaccia.

Da ultimo tra quelli indicati il progetto Arca (Agricoltura per la Rigenerazione Controllata dell'Ambiente) che muove dal principio che “il benessere della persona e del pianeta dipendono dal benessere dei primi centimetri di suolo” ed è dedicato allo sviluppo di azioni dirette a riportare in equilibrio il rapporto dell'uomo con la terra valorizzando il ruolo dell'agricoltore che ne è il custode e diffondendo un uso consapevole dei prodotti della terra da parte delle persone che “possono trasformarsi da consumatori a rigeneratori”. Il rapporto con il territorio si sviluppa peraltro anche attraverso una particolare interazione tra impresa e abitanti cui si farà cenno nel paragrafo successivo.

4.2.4. Il contributo alla dimensione “people”

Da questo punto di vista indubbiamente la Loccioni si muove con tratti del tutto propri e ampiamente differenziati rispetto quelli che usualmente vengono osservati da questa prospettiva.

Premesso che per più anni l'azienda è stata nelle classifiche dei Best Place to Work stilata dal Great Place to Work Institute Italia e che l'approccio della Loccioni si contraddistingue per la valorizzazione delle persone come collaboratori e non dipendenti, come intraprenditori coinvolti in un processo fondato sullo sviluppo delle conoscenze disponibili, i tratti caratteristici dell'azienda dal punto di vista della dimensione “people” emergono in tre direzioni: la cultura del futuro, l'impresa per tutte le età, la play factory.

La cultura del futuro traspare efficacemente da una testimonianza diretta dell'imprenditore:

"Immaginare il futuro è una delle cose che preferisco. È un grande talento che possiamo sviluppare e se lo facciamo con umiltà ed energia, con rispetto e con passione è molto probabile che il futuro sia molto simile a quello che abbiamo immaginato" (Enrico Loccioni).

Cultura che è fatta propria dalle persone che lavorano in azienda in una proiezione corale nella direzione dell'anno 2068 orizzonte temporale simbolo adottato come cultura che guarda al futuro dei figli di chi oggi lavora in azienda e ai figli dei loro figli condividendo l'obiettivo di lavorare per generare lavoro e valore nel territorio, un territorio che viene vissuto e non semplicemente alloggiato.

L'impresa per tutte le età è un progetto interno aziendale che riconosce il valore del lavoro in azienda dai ragazzi in età scolare fino alle persone dell'età del tempo libero che desiderano dare un ulteriore proprio contributo. Il progetto si articola infatti in tre aree, Bluzone, Redzone e Silverzone. La Bluzone è costituita da percorsi per studenti di tutte le età che in vari momenti dell'anno frequentano l'impresa e si impegnano su un progetto loro assegnato perché si diffondano il senso delle sfide e la sensibilità alle scadenze. La Redzone è diretta alla ricerca di persone che desiderino sviluppare il proprio talento nella direzione dell'intraprenditorialità e per e quali si progettano percorsi di formazione tecnica e manageriale. La Silverzone accoglie persone di grande esperienza che desiderano rimettersi in gioco e che sono appassionate al mondo Loccioni.

Play factory, infine, nasce dalla collaborazione con il designer giapponese Isao Hosoe esperto nello studio degli ambienti di lavoro e del loro impatto sul lavoro. Questo progetto si basa sul principio ben espresso nelle parole dello stesso Hosoe:

"è nel gioco che l'essere umano esprime il massimo della sua intelligenza. Per gioco intendo quello dei bambini, fatto di curiosità, imprevisti, sorpresa. Play factory è un luogo culturale dove gli incontri interpersonali e le relazioni con la materia trovano lo spazio essenziale del gioco sviluppando conoscenze attive e scoperte innovative".

Così è possibile "giocare con il tempo in azienda ed essere competitivi" perché il senso del gioco elimina la tristezza, la noia, il tedio che spesso fanno parte delle organizzazioni incapaci di preservare l'auto-motivazione che sempre accompagna le persone al loro ingresso in azienda (Baccarani et al., 2008).

D'altra parte Enrico Loccioni ama ricordare che:

"prima di iniziare la mia attività ho avuto una breve esperienza come dipendente in una fabbrica e allora ho capito che non amavo il lavoro ripetitivo e che non volevo più farlo e non volevo costringere qualcun altro a farlo".

E il gioco per sé stesso non è mai ripetitivo e sempre apre le porte alla creatività creando le condizioni perché e persone si divertano nel fare le cose che sono da fare.

4.3. Pedrollo: l'impresa industriale dal volto umano

4.3.1. Storia, profilo e tratti aziendali peculiari

È possibile far risalire la storia dell'impresa Pedrollo a questa considerazione: "è l'acqua la vera ricchezza dell'umanità, non il petrolio. Per possedere questo autentico "oro blu" del pianeta, i popoli sono pronti a combattere; senza l'acqua non ci sono sicurezza né prosperità né tantomeno sviluppo. Per capire quali potessero essere gli sviluppi economici e industriali di questo scenario, Silvano Pedrollo visitò nel 1974 Dubai, dove l'acqua costava più del petrolio e si iniziava già a considerare quest'ultimo una risorsa destinata a esaurirsi. Cercava investitori interessati alle pompe di nuova tecnologia che voleva produrre in Italia e un mercato potenziale per il settore. In quegli anni la metropoli del Golfo Persico era soltanto una cittadina, e non si poteva immaginare che quella sabbia sarebbe fiorita fino a far sbocciare una delle capitali più lussuose del mondo. Pedrollo incontrò commercianti e funzionari del Paese arabo e spiegò loro che, grazie alle pompe, dal deserto poteva sgorgare l'acqua".

Nacque così la Pedrollo SpA, una delle aziende di riferimento nel mondo per il settore delle elettropompe, oggi fra le maggiori società metalmeccaniche del Nord Est d'Italia. Fondata nel 1974 dal Cavaliere del lavoro Silvano Pedrollo, Presidente della società, affiancato dai figli Giulio e Alessandra nel ruolo di Amministratori Delegati, ha sì una vocazione globale, ma ha scelto di mantenere il core business produttivo in Italia: anche se esporta il 90% del prodotto in oltre 160 Paesi, progettazione e produzione rimangono a San Bonifacio, nei pressi di Verona, dove gli stabilimenti sono un vero e proprio distretto di oltre 100.000 mq. L'attività produttiva della Pedrollo conta più di 2 milioni e mezzo di elettropompe con una produzione interamente verticalizzata: tutti i componenti (lavorazione, meccanica e motore elettrico) sono costruiti in impresa con sistemi di montaggio e di assemblaggio estremamente evoluti. Con 5 aziende che fanno capo alla Pedrollo, il gruppo conta nel complesso circa 650 persone e un fatturato di 210 milioni di euro.

4.3.2. Il contributo alla dimensione "profit"

L'impresa Pedrollo gode di una buona salute dal punto di vista economico-finanziario. Come afferma il Presidente:

"tutti gli utili creati in 45 anni di attività sono sempre stati reinvestiti, anche in innovazione aziendale, mai distribuiti. Questa è stata una scelta, condivisa anche con i figli che recentemente sono entrati in azienda, che (spero) continueremo a perseguire anche in futuro. In questo modo, l'impresa, anche nei momenti di crisi – come sempre capita – sarà in grado di uscire dai momenti di difficoltà avendo le riserve per andare avanti".

Per Pedrollo il profitto non è un fine, ma uno strumento.

La stabilità sotto il profilo economico è perseguita anche tramite l'attenzione posta alle scelte strategiche di tipo produttivo, come sostiene l'Ing. Pedrollo:

"Siamo sempre cresciuti grazie all'innovazione di prodotto, commerciale e organizzativa, puntando anche nella direzione dell'automazione dei processi per eliminare i lavori ripetitivi e crescere in produttività. In questo modo il differenziale negativo nei costi di produzione, in particolare del lavoro, tra il nostro Paese e gli altri Paesi in via di sviluppo non solo viene annullato, ma addirittura superato, consentendo la conquista di quote crescenti di mercati".

4.3.3. Il contributo alla dimensione “planet”

Il gruppo Pedrollo riflette su come crescere nel mondo continuando a progettare e realizzare pompe che possano contribuire a movimentare l'acqua là dove ce n'è più bisogno. Consapevole che dove sgorga l'acqua la terra ritrova colore e la speranza riprende vita e che con ogni pozzo le terre più sfortunate riprendono vigore, l'Ing. Pedrollo crede che per dare frutti, la solidarietà debba essere un impegno che va coltivato ogni giorno. L'impresa ha iniziato a intraprendere questo percorso con maggiore intensità a seguito del viaggio dell'Ing. Pedrollo in Africa:

“Da una visita effettuata diversi anni fa in Bangladesh, ero rimasto scioccato dalla povertà che ho visto in quei luoghi. Sono stato accompagnato in un country club inglese dove c'era ogni tipo di lusso. Continuavo a pensare a quello che avevo visto fino a pochi minuti prima in strada. Usciti dal country club, ho parlato con il mio agente e abbiamo deciso di voler fare qualcosa per quel Paese, qualsiasi cosa sarebbe stata meglio di niente. Mi è stato proposto di produrre un'elettropompa che consumasse poco più di una lampadina. Dopo un anno di lavoro, l'abbiamo realizzata e donato un certo numero di elettropompe a una provincia locale. Esse consentirono di dare 1000 l. di acqua al minuto, permettendo a quella cittadina di passare da 2 a 3 raccolti di riso, la loro principale fonte di sostentamento. Grazie a quelle pompe a basso consumo e costo, vendute poi a migliaia, i contadini non dovevano più dipendere dalle piogge, e quell'anno il raccolto di riso fu abbondante come non mai. Il valore dell'acqua era diventato reale, concreto, e da allora gli impianti idrici sono considerati un bene primario.

Quando tornai hanno fatto una grande festa. Il presidente della banca mondiale ha esordito rilevando come questi Italiani con 4 soldi avessero fatto quello che loro con tanti milioni non erano riusciti a fare. Ci hanno tolto tutte le tasse doganali e ci hanno dedicato una piazza. È stata una soddisfazione indescrivibile. E da lì è nato il progetto di aiuto alle comunità in difficoltà con l'approvvigionamento dell'acqua”.

L'attenzione della Pedrollo per l'ambiente riguarda anche gli stabilimenti produttivi in Italia:

“Nel 2013 è stato installato il primo impianto fotovoltaico in impresa che ha permesso di portare complessivamente la potenza installata a 1,5 GW, una scelta che permette all'impresa di coprire una parte importante delle sue necessità energetiche quotidiane”.

L'attenzione al consumo di energia riguarda anche la fase produttiva per quanto concerne sia il prodotto sia il sistema produttivo.

4.3.4. Il contributo alla dimensione “people”

L'impresa Pedrollo è radicata nel territorio in cui opera, avendo a cuore i propri stakeholder, primi fra tutti i dipendenti.

“Non abbiamo mai delocalizzato pur avendo valutato anche questa opportunità. Abbiamo fatto questa scelta prima di tutto per una ragione di coscienza, nel senso che abbiamo sempre avuto a mente i nostri operai che lavorano lì con noi e che trovano sicurezza nell'azienda.

Per me è una cosa molto importante: non abbiamo mai fatto un giorno di cassa integrazione in più di 40 anni di attività e licenziato nessuno. I periodi di crisi ci sono stati, ma si è deciso di non fare straordinari, ma di mettere più personale a magazzino al fine di garantire sempre il lavoro a tutti”.

Nella filosofia aziendale spiccano alcuni valori che orientano le scelte strategiche dell'impresa, quali ad esempio il rispetto e l'ascolto del lavoratore. È posta particolare attenzione alla sicurezza sul posto di lavoro, al comfort e all'ergonomia della postazione, che negli anni è cresciuta e migliorata:

“Tante lavorazioni manuali da parte degli operatori sono state eliminate e a livello climatico sono stati fatti interventi sotto il profilo della luce negli stabilimenti”.

In termini di ascolto, ad esempio:

“i dipendenti possono dare consigli su come migliorare la postazione di lavoro, il che si traduce in minori stress, malattie professionali e incidenti sul luogo di lavoro”.

L'Ing. Pedrollo crea benessere in chi lavora all'interno del gruppo aziendale, ma cerca anche di creare migliori condizioni di vita per la collettività, mosso nel suo agire dalla convinzione che “oggi più che mai le aziende debbano avere una finalità sociale, sentire la responsabilità di contribuire a cambiare il mondo, aiutare a crescere le persone e i loro Paesi”. Sempre con riferimento al Bangladesh, racconta questo progetto:

“Abbiamo anche creato una scuola per le giovani donne, data le loro difficoltà. Da più di vent'anni, hanno studiato in questa scuola più di 1.200 tra ragazze e ragazzi. La possibilità di far studiare dei giovani che mai incontrerò è una soddisfazione immensa in quanto so di avere dato loro la possibilità di cambiare vita”.

La valorizzazione di progetti rivolti a migliorare le condizioni di vita delle persone riguardano i vari Paesi a cui l'impresa si è nel corso del tempo affacciata. Ad esempio:

“in Albania, abbiamo contribuito a sviluppare l'Università di Agricoltura e di Ingegneria, stampando libri e insegnando a usare le nuove tecnologie per sfruttare l'acqua”.

5. Conclusioni

Questo studio contribuisce a dare evidenza empirica, spesso trascurata dalla letteratura sul tema, ai concetti di impresa vitale e sostenibile, nonché di armonia e consonanza. L'analisi dei dati raccolti rivela, infatti, l'esistenza di imprese che sono al tempo stesso vitali e sostenibili. Nello specifico, Davines è partner dei propri clienti, gli acconciatori ed i centri estetici, per i quali rappresenta un punto di riferimento ed una fonte di conoscenze tecniche in relazione ai prodotti e ai processi ma anche, e probabilmente soprattutto, in relazione ad una filosofia e visione del mondo che per queste categorie di imprenditori è particolarmente importante. L'impresa Loccioni si contraddistingue per la centralità dell'azione per il benessere delle persone e del territorio in cui opera, dimostrando un approccio innovativo basato sulla “sartoria” progettuale, le reti e il gioco, mentre l'impresa Pedrollo si

distingue per il senso del dono, il coraggio della lungimiranza e l’impegno nella ricerca del benessere degli stakeholder.

Tali imprese muovono in ottica sistemica intorno ad un nucleo di valori forti, individuati dialetticamente tra l’organo di governo e la struttura operativa. I valori sono perciò pienamente condivisi e come tali non si risolvono in suggestive dichiarazioni di principio, ma diventano precisi criteri che orientano le scelte e le azioni delle singole imprese. In particolare, le varie attività svolte sono connaturate al modo d’essere di ogni singola azienda e non sono pertanto collaterali.

Ognuna di queste imprese persegue un orientamento di lungo periodo, tipico delle aziende che vedono coinvolte una famiglia imprenditoriale e in questa prospettiva non cercano di monetizzare i risultati di breve periodo, quanto piuttosto di puntare verso una crescita organica, magari meno veloce ma più sicura e duratura.

Inoltre, esse agiscono nella prospettiva di generare benessere e migliorare la qualità della vita delle persone, in alcuni casi anche in difficoltà, mosse dal senso di generosità (Baccarani e Golinelli, 2006; Caselli, 2011) e dallo spirito del dono (Maus, 2002).

In altre parole, queste imprese forniscono evidenza empirica in grado di contraddire o quantomeno mettere in discussione alcune idee, concetti e logiche che sono normalmente ritenute imprescindibili nella più tradizionale gestione d’impresa. Per tutte queste imprese, il profitto non è un obiettivo da perseguire, quanto piuttosto uno strumento per raggiungere finalità di natura etica e sostenibile.

La seguente tabella sintetizza i caratteri fondanti le imprese vitali e sostenibili, emersi dall’analisi effettuata.

Tab. 1: I caratteri fondanti dell’impresa vitale e dell’impresa sostenibile dalle imprese intervistate

	Davines	Loccioni	Pedrollo
Valori aziendali	- famiglia - condivisione - bellezza - equilibrio - armonia - bello - buono - coinvolgimento	- famiglia - benessere - relazioni - innovazione - persone - umiltà - rispetto - passione	- famiglia - condivisione - solidarietà - rispetto - fiducia - collaborazione - ascolto - generosità
Finalità dell’impresa	- ispirare e migliorare la qualità della vita lavorativa dei professionisti della bellezza in tutto il mondo	- migliorare la qualità della vita delle persone in modo sostenibile partendo dai problemi avvertiti	- generare benessere per le comunità nelle quali l’impresa agisce (in primis per i dipendenti) e migliorare la qualità della vita delle persone in difficoltà

Fonte: ns. elaborazioni

Le imprese esaminate in questo studio agiscono in consonanza con il proprio ambiente di riferimento, ponendo attenzione a tutto ciò che accade al di fuori dei loro confini e am-

pliando il concetto di consonanza attraverso un ruolo propositivo nelle relazioni d’impresa. Esse non si limitano a interpretare il contesto, ma introducono in esso elementi innovativi, in grado di indicare una direzione, di fare da guida ai propri interlocutori. In questo senso, si potrebbe arrivare a dire che le imprese indagate non sono solo aziende manifatturiere, che trasformano materie prime per ottenere prodotti finiti, ma sono agenti socio-culturali che elaborano messaggi, contenuti, significati producendo in ultima analisi senso.

Sotto il profilo delle implicazioni pratiche, i caratteri basilari del modo d’agire delle imprese indagate possono servire da riferimento per quegli imprenditori e per quei manager che intendono guidare le loro imprese nella direzione della vitalità, della sostenibilità, dell’armonia e della consonanza con il contesto ambientale in cui agiscono.

Questo studio non è esente da limiti. Essenzialmente i risultati non possono essere generalizzati a causa della soggettività della scelta del campione e della selezione dei casi esaminati, che potrebbero essere in futuro ampliati, anche nell’ambito del contesto internazionale, per meglio approfondire l’analisi.

Bibliografia

- ACS Z.J., BOARDMAN M.C., MCNEELY C.L. (2013), "The social value of productive entrepreneurship", *Small Business Economics*, vol. 40 n. 3, pp. 785-796.
- BACCARANI C. (1991), "Qualità e governo dell'impresa", *Sinergie Quaderni*, n. 7.
- BACCARANI C. (2015), "Per la diffusione dell'impresa armonica", *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 1, pp. 1-3.
- BACCARANI C., BRAGUZZI P., DUSI A., MASCHERPA V., MOTTERAN A. (2008), *Giocare con il tempo in azienda ed essere più competitivi*, Giappichelli, Torino.
- BACCARANI C., CASTELLANI P., ROSSATO C. (2017), "Historical enterprise between longevity and evolutionary process: the innovative tradition", *Gika Conference*, Lisbona.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2006), "L'imprenditore tra imprenditorialità, managerialità, leadership e senso del futuro", *Sinergie*, n. 71, pp. 7-14.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Cultura e impresa, un legame vitale", *Sinergie*, n. 85, pp. 7-11.
- BACCARANI C., GREGORI G.L. (2016), "A colloquio con Enrico Loccioni", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 34 n. 100, pp. 127-130.
- BARILE S. (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, ARNIA, Salerno.
- BARILE S. (2008), *L'impresa come sistema*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale*, Giappichelli, Torino.
- BEER S. (1972), *Brain of the firm*, London, Allen Lane the Penguinpress.
- BERTALANFFY L.V. (1971), *Teoria generale dei sistemi*, Istituto Librario Internazionale, Milano.
- BONFANTI A., BATTISTI E., PASQUALINO L. (2016), "Social entrepreneurship and corporate architecture: Evidence from Italy", *Management Decision*, vol. 54 n. 2, pp. 390-417.
- BRUNETTI F. (2010), "New enterprise models: trial runs of «capitalism with a human face»", *The TQM Journal*, vol. 22 n. 3, pp. 242-259.
- CASELLI L. (2011), "Il bene oltre il benessere", *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 1, pp. 1-7.
- CSIKSZENTMIHALYI M. (2003), *Good business*, Viking Penguin, New York, NY.
- EASTERBY-SMITH M., THORPE R., JACKSON P. (2012), *Management research*, Sage Publications, London.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50 n. 1, pp. 25-32.
- ELKINGTON J. (1994), "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development", *California Management Review*, vol. 36 n. 2, pp. 90-100.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa, Vol. I. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2008), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Vol. II. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2010), *Viable systems approach*, Cedam, Kluwer.
- GOLINELLI G.M. (2017), *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso l'impresa*

sistema sostenibile, Cedam, Padova.

- KOFMAN F. (2006), *Conscious business*, Sounds True, Colorado, USA.
- MANCUSO V. (2018), *La via della bellezza*, Garzanti, Milano.
- MARGINSON D., MCAULAY L. (2008), "Exploring the debate on short-termism: a theoretical and empirical analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 29 n. 3, pp. 273-292.
- MATURANA H., VARELA F. (1985), *Autopoiesi e cognizione*, Marsilio, Venezia.
- MAUSS M. (2002), *Saggio sul dono*, Einaudi, Torino.
- MELLA P. (1997), *Dai sistemi al pensiero sistemico*, FrancoAngeli, Milano.
- MINTZBERG H. (2019), *Bedtime stories for managers*, Berrett-Koehler, Oakland (CA).
- NICHOLLS A. (2008), *Social entrepreneurship*, Oxford University Press, Oxford.
- PANATI G., GOLINELLI G.M. (1991), *Tecnica economica industriale e commerciale. Imprese, strategie e management*, vol. I, La nuova Italia Scientifica, Roma.
- PATTON M.Q. (2002), *Qualitative research & evaluation methods*, SAGE Publications, Beverly Hills.
- PERNA A., RUNFOLA A., GUERCINI S., GREGORI G.L. (2015), "Relationship beginning and serendipity: insights from an Italian case study", *IMP Journal*, vol. 9 n. 3, pp. 233-249.
- RODARI G. (1973), *La grammatica della fantasia*, Piccola Biblioteca Einaudi, Torino.
- SALDANA J. (2009), *The coding manual for qualitative researchers*, SAGE, Los Angeles, CA.
- SARACENO P. (1978), *La produzione industriale*, IX edizione, Libreria Universitaria Editrice, Venezia.
- SCIARELLI S. (1997), *La gestione dell'impresa*, Cedam, Padova.
- SULLIVAN MORT G., WEERAWARDENA J., CARNEGIE K. (2003), "Social entrepreneurship: towards conceptualization", *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 8 n. 1, pp. 76-88.
- YIN R.K. (2009), *Case study research: Design and methods* (4th ed.), Sage Publications, London.

RIFLESSIONI SUL CONCETTO DI VITALITÀ: ORIGINE, EVOLUZIONE E DECLINAZIONI

Sergio Barile¹, Pietro Genco²

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. La vitalità quale elemento portante di recenti studi internazionali. – 2.1. *La vitalità d'impresa: alcune definizioni.* – 2.2. *Gli elementi costitutivi della 'corporate vitality'.* – 2.3. *Verso una vitalità di lungo periodo.* – 3. Dalla vitalità d'impresa alla vitalità sistemica: il contributo dell'ASV. – 3.1. *L'Approccio Sistemico Vitale.* – 3.2. *Il concetto di vitalità letto in ottica ASV.* – 3.3. *'Vitality' versus 'Viability': alcune riflessioni.* – 4. Alcune esperienze qualificanti. – 4.1. *L'indice Fortune Future.* – 4.2. *I driver della vitalità d'impresa.* – 4.3. *Alcuni esempi di imprese vitali presenti nella classifica Fortune Future.* – 5. Riflessioni conclusive. – Bibliografia.

1. Introduzione

La complessità crescente che caratterizza gli attuali scenari socio-economici ha condotto numerosi studiosi di economia d'impresa ad analizzare in maniera più puntuale ed approfondita le condizioni interne ed esterne che favoriscono o limitano la capacità delle imprese di sopravvivere e, dunque, di essere vitali (Golinelli, 2000; Barile, 2009).

Il termine vitalità trae origine dal lemma latino *vitālis*, derivato a sua volta dal termine *vita*, e da cui, in età tardo romana, è stato derivato il lemma *vitalitāte(m)*, tra le cui numerose accezioni rientra anche la condizione o la caratteristica di essere vitale, ossia capace di vivere e sopravvivere³. Ne consegue che, in via generale, per vitalità s'intende la capacità di un individuo o di un'organizzazione imprenditoriale di sopravvivere nel tempo (Golinelli, 2002).

Gli studi di economia d'impresa hanno variamente approcciato ed inteso il concetto di vitalità d'impresa, che emerge già nell'opera di Zappa, il quale considera le organizzazioni imprenditoriali istituti destinati a perdurare, poiché orientati alla ricerca della "continuità economica per un'opera mai compiuta" (Zappa, 1956, p. 23). Seguendo tale concettualizzazione, Merlani ha posto l'accento sulla "continuità d'impresa", intesa come il pensiero primo del dirigente secondo cui "ogni scelta deve sempre correlare la necessità dell'oggi con le probabili necessità del domani" (Merlani, 1952). In tale concettualizzazione si fa strada l'idea che la durata o, altrimenti detta, la sopravvivenza del soggetto impresa dipenda strettamente dalle finalità e dall'approccio strategico di chi lo governa. A rafforzare tale visione ha contribuito l'opera di Fazzi, il quale affermando che "la salda continuità di esistenza dell'impresa costituisce la costante mira di chi ne regge le sorti" (Fazzi, 1982), ha contribuito a valorizzare l'importanza della prospettiva dell'organo di governo ai fini dello sviluppo e

della sopravvivenza delle organizzazioni imprenditoriali. Riflettendo sull'azione di governo ed ispirato dal concetto di "sistema vitale" introdotto da Beer (1972) con il Viable Systems Model, Saraceno (1973) ha inteso tale azione come la responsabilità di contribuire a rendere l'impresa, intesa come sistema vitale, "capace di recepire gli stimoli che interessano il suo divenire e di rendersi conto del significato che essi hanno rispetto agli obiettivi che il sistema persegue" (p. VII). Ne consegue che l'impresa quale sistema vitale sopravvive, rimane unita ed è integrale; è omeostaticamente equilibrata sia internamente che esternamente e possiede, inoltre, meccanismi ed opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi ed adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficiente nel suo ambiente (Beer, 1991).

Traendo ispirazione dal Viable System Model di Beer (1972) e dalle maggiori teorie sistemiche (Emery e Trist, 1960; Ashby, 1964; Bertalanffy, 1972; Forrester, 1994), l'Approccio Sistemico Vitale (ASV) (Golinelli, 2000, 2002, 2005; Barile, 2000; 2009) ha ulteriormente avanzato la concettualizzazione dell'impresa quale sistema vitale, in cui l'organo di governo si configura quale "kybernetes" o governatore dello sistema, in cui ogni decisione che contrasta con la direzione da esso tracciata "deve essere considerata come disfunzionale e può portare all'impresa a perdere vitalità" (Barile et al., 2012b, p. 62).

La natura ed il significato intrinseco al concetto di vitalità sono stati chiariti dalle parole di Golinelli (2001), secondo cui "sono proprio l'efficace ricerca, l'attenta lettura e la corretta interpretazione dei sovra-sistemi rilevanti a definire il grado di vitalità dell'impresa; una vitalità che va intesa come capacità di sopravvivenza in contesti specifici, di qualsivoglia organizzazione" (p.64).

Più di recente, alcuni studiosi internazionali hanno avanzato il concetto tradizionale di vitalità d'impresa (*corporate vitality*), inteso quale capacità o disposizione dell'impresa a creare nuove opportunità di business (Garud e Nayyar, 1994), considerandola, piuttosto, come la capacità propria delle organizzazioni imprenditoriali di crescere e reinventarsi (Reeves et al., 2017, 2018a,b). Così intesa, la vitalità d'impresa (*corporate vitality*) è stata approcciata, analizzata e misurata attraverso diversi strumenti di natura principalmente quantitativa, tra cui l'indice *Fortune Future*, che sarà di seguito oggetto di analisi.

In quel che segue, sarà condotta una breve analisi descrittiva della letteratura internazionale che ha approcciato il concetto di vitalità (*vitality*) applicato al mondo imprenditoriale. Dopo aver riletto il concetto di vitalità (*viability*) chiave sistemico-vitale saranno evidenziate le caratteristiche fondanti che lo differenziano dal precedente concetto di *vitality*. L'ultima sezione del contributo sarà dedicata, invece, alla presentazione e alla discussione di alcune esperienze qualificanti, cui seguono alcune brevi riflessioni conclusive.

2. La vitalità quale elemento portante di recenti studi internazionali

2.1. *La vitalità d'impresa: alcune definizioni*

In letteratura, il concetto di vitalità è stato oggetto di approfondimento da parte di studiosi provenienti da diversi ambiti disciplinari, i quali lo hanno definito in modo talvolta molto diverso. A ciò vanno aggiunti i numerosi e diversi significati che, correntemente, sono associati al termine "vitalità", tra cui rientra, ad esempio, l'attitudine al dinamismo

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma; e-mail: sergio.barile@uniroma1.it

² Professore Emerito di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Genova; e-mail: pgenco@economia.unige.it

³ Treccani online, <http://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/vitalit%C3%A0/>.

proprio di alcuni individui o, ancora, l'essere in vita proprio degli esseri viventi⁴. Quando applicato alle organizzazioni imprenditoriali, il termine "vitalità" è stato riferito, spesso, alla "energia" da esse stesse posseduta o ancora al buono stato di "salute" alimentato da loro stessa crescita finanziaria, intellettuale e creativa (Vicenzi e Adkins, 2000).

Seguendo la metafora biologica, secondo cui per vitalità s'intende la capacità di ogni organismo vivente o di ogni specie di sopravvivere e crescere nel proprio ecosistema di riferimento, ed applicandola alle organizzazioni imprenditoriali si comprende come per queste ultime "sopravvivenza" e "crescita" siano elementi fondamentali per poter affrontare l'incertezza e la complessità crescente che caratterizza gli attuali scenari socio-economici (Alexander et al., 1986; Holling, 2001; Ragin et al., 2003). In tal senso, la teoria della crescita calcolabile (*calculable growth*) (Burgess, 1965; Bishwas e Sushil, 2016), nel tentativo di avanzare la definizione di vitalità d'impresa, la ha considerata come positivamente influenzata da ritmi di crescita sostenuti capaci, da un lato, di minimizzare il rischio d'impresa e, dall'altro, di aumentare le probabilità di sopravvivenza delle organizzazioni imprenditoriali (Burgess, 1965). Gilbert et al. (2006), invece, hanno considerato la crescita, intesa in termini dimensionali, finanziari e reputazionali, come l'elemento principale che consente di qualificare un'organizzazione imprenditoriale come prospera e, quindi, vitale. Emerge, quindi, la tendenza delle imprese alla continuità e, dunque, alla sopravvivenza (Senge, 1990; Sharma e Kesner, 1996; Castrillo, 1998; Loverde, 2005; Desmond, 2009; Jagersma, 2009), che secondo Smith (2009) non può che essere alimentata dal successo e dalla competitività.

Più di recente, alcuni studiosi hanno focalizzato la propria attenzione sulle capacità richieste all'impresa per alimentare la propria vitalità, ovvero la capacità di attuare un cambiamento, di adattarsi al cambiamento e di cogliere le giuste opportunità che provengono dal contesto di riferimento (Bishwas, 2015).

2.2. Gli elementi costitutivi della 'corporate vitality'

La vitalità intesa come l'energia sprigionata da tutte le funzioni e le risorse che un'organizzazione imprenditoriale impiega e dirige al raggiungimento di obiettivi specifici (Dahms, 2011), rimanda alla volontà di sopravvivere nel tempo anche rilevando e rispondendo ai segnali di cambiamento che provengono dall'ambiente esterno (Bishwas, 2015). Ne consegue, quindi, che le imprese caratterizzate da maggiore vitalità sono anche quelle che tendono ad adattarsi con maggiore facilità ai cambiamenti ambientali. Nel fare ciò, queste imprese spesso ricorrono all'innovazione, che, in quanto risposta ai cambiamenti di contesto, può contribuire ad attrarre nuovi clienti, cosa che, in molti casi, si traduce in una crescita del profitto (Michael e Pearce, 2009).

Alcuni studiosi hanno considerato l'innovazione ed il livello di flessibilità maturato dalle organizzazioni imprenditoriali quali elementi attraverso cui le imprese possono rispondere alle richieste di cambiamento provenienti dall'ambiente esterno e, per tale via, conservare nel tempo la propria vitalità e competitività (Vicenzi e Adkins 2000; Haldar et al., 2016). La flessibilità, infatti, consente alle imprese di bilanciare la tendenza al cambia-

mento, che spesso si concretizza nell'innovazione, e la continuità dei propri processi (Adler, 1998; Volberda, 1996; Kark e Carmeli, 2009). Secondo Volberda (1996, 1997), essere flessibili per le imprese significa essere in grado di definire la propria condotta in maniera reattiva, ovvero rispondendo ai turbolenti cambiamenti che si verificano negli ambienti complessi in cui operano. Più di recente, Reeves et al. (2018a) hanno considerato tanto la flessibilità, quanto l'innovazione elementi fondanti della crescita e del rinnovamento aziendale, che essi definiscono vitalità. Alcuni studi condotti in tal senso hanno evidenziato, infatti, come le imprese più flessibili ed aperte all'innovazione riescano a gestire meglio le problematiche attinenti la sopravvivenza, la crescita e le performance d'impresa (Bishwas e Sushil, 2016). Questi ultimi elementi, cui va sommato l'orientamento al cliente, rappresentano alcuni dei parametri interrelati che possono essere utilizzati per "misurare" la vitalità d'impresa.

2.3. Verso una vitalità di lungo periodo

La complessità degli attuali scenari socio-economici ha reso difficile prevederne i cambiamenti, anche quando proiettati in un orizzonte prossimo. Ciò sembra essere dovuto a fenomeni dagli effetti dirompenti come lo sviluppo tecnologico, la globalizzazione e il conseguente cambiamento degli equilibri geo-politici. Tali fenomeni hanno esercitato una forte influenza sul mondo imprenditoriale, pesando quasi sempre negativamente sulla capacità di sopravvivere e, dunque, sulla vitalità delle organizzazioni imprenditoriali (Genco, 2014).

A fronte dei mutati scenari socio-economici, la vitalità d'impresa non può essere fondata, in maniera anacronistica, esclusivamente su elementi di natura economico-finanziaria e, dunque, sulla sola ottimizzazione dei modelli di business attuali. Secondo alcuni studiosi (Genco, 2014; Reeves et al., 2018b), infatti, per sopravvivere nel lungo periodo, le imprese dovrebbero poter misurare, rivitalizzare e rendere sostenibile la propria vitalità. In quest'ottica, quindi, per sopravvivere, le imprese dovrebbero sviluppare "la capacità di esplorare nuove opportunità, rivedere le proprie strategie e crescere in modo sostenibile" (Reeves et al., 2018b, p. 6). Tuttavia, perché ciò avvenga appare quanto mai necessario un cambiamento di paradigma, che porti ad allontanarsi dagli approcci strategici tradizionali, basati su analisi e pianificazione episodiche, e spinga, invece, le imprese ad assumere un approccio più adattivo, nonché a ripensare continuamente le proprie strategie, al fine di creare e ricreare i modelli di business e proporre idee e soluzioni sempre nuove, grazie allo sviluppo di capacità in grado di distruggere, creare e riconfigurare i mercati di riferimento (Genco, 2014).

Alcuni recenti contributi hanno focalizzato la propria attenzione non solo sulla vitalità d'impresa, ma anche sul rapporto che lega quest'ultima ad un crescita sostenibile. In tal senso, attenzione crescente è stata dedicata al concetto di *ambidexterity* (Duncan, 1976; Gibson e Birkinshaw, 2004; Raisch e Birkinshaw, 2008; O'Reilly e Tushman, 2013; Zimmermann et al., 2015) o ambidestrisimo, che attiene alla capacità propria di alcune imprese di essere allineate e rispondere in maniera efficiente alle richieste di business attuali e, al tempo stesso, di essere in grado di adattarsi ai cambiamenti costanti che si verificano nell'ambiente in cui operano (Raisch e Birkinshaw, 2008).

⁴ Treccani online, <http://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/vitalit%C3%A0/>.

Il concetto di ambidestria è spesso utilizzato per analizzare e comprendere meglio la capacità, sempre più richiesta alle imprese, d'individuare nuove opportunità (*exploration*) e, contemporaneamente, sfruttarle (*exploitation*) così da poter dimostrare, nel tempo, una flessibilità e una capacità di adattamento tale da consentire loro di sopravvivere (Koryak et al., 2018). Tuttavia, per le imprese più mature uno degli maggiori impedimenti all'adozione di una condotta ambidestra è dato dalla dimensione, dall'inerzia e dalla resistenza al cambiamento, che spesso le spinge ad una condotta miope, poco disposta, cioè, ad impegnarsi nella ricerca e nello sfruttamento di nuove opportunità (Gibson e Birkinshaw, 2004; Tansley et al., 2014). Sono queste, infatti, le imprese che faticano a conservare la propria vitalità e, dunque, a sopravvivere a causa di alcuni fattori, tra cui (Reeves et al., 2017):

1. La difficoltà, avvertita principalmente dalle imprese più mature, ad abbandonare strategie e condotte in passato rivelatesi vincenti;
2. Un decision making più ingessato ed una generale avversione al rischio, che rendono sempre più complicato attrarre e mantenere al proprio interno risorse di talento;
3. La focalizzazione, tipica di alcune imprese, al solo sfruttamento di opportunità individuate in tempi passati, che spinge al raggiungimento di obiettivi di natura esclusivamente economico-finanziaria (es. aumento del profitto o dell'utile azionario).

A fronte di quanto sin qui argomentato emerge la natura multiforme e mutevole della vitalità d'impresa, essa, infatti, tende a variare a seconda del settore di appartenenza, della fase del ciclo di vita in cui l'impresa si trova e, non da ultimo, dell'ambiente (geografico, economico e politico) di riferimento. Sono proprio la mutevolezza e la complessità delle condizioni di contesto a pesare negativamente sulla vitalità soprattutto delle imprese mature, le quali, per evitare perdite e/o in alcuni casi il fallimento (come nel caso di Kodak o Blockbuster), devono necessariamente aumentare la propria flessibilità, facendo leva sulla capacità di reinventarsi, ovvero di approcciare in maniera creativa ed innovativa le proprie attività e i propri processi (Volberda, 1996, 1997).

3. Dalla vitalità d'impresa alla vitalità sistemica: il contributo dell'ASV

3.1. L'Approccio Sistemico Vitale

L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) nasce come un framework teorico (Golinelli, 2000, 2010; Barile, 2000, 2009) attraverso cui è possibile leggere ed analizzare fenomeni complessi, concentrando l'attenzione sulle condizioni che influenzano la vitalità, ovvero la capacità di sopravvivenza, non solo delle organizzazioni imprenditoriali, ma anche delle organizzazioni sociali generalmente intese (Barile e Saviano, 2013a).

L'ASV ha tratto ispirazione dal pensiero sistemico ed in particolare dal *Viable Systems Model* di Beer (1972), cui si sono aggiunte, nel tempo, le sollecitazioni venute da altre teorie sistemiche tra cui la teoria sui sistemi aperti e chiusi (von Bertalanffy, 1972), la teoria sui sistemi socio-tecnici (Emery e Trist, 1960), la legge della varietà necessaria (Ashby, 1964), la teoria dei Sistemi Viventi (Miller, 1978) e l'autopoiesi (Maturana e Varela, 1975; 1998; 2002).

Al cuore dell'Approccio Sistemico Vitale giace la definizione di impresa quale sistema vitale, che origina dal passaggio dalla rappresentazione descrittiva e funzionale dell'organizzazione imprenditoriale (*dimensione strutturale*) alla rappresentazione delle interazioni necessarie per attivare processi specifici e che devono evolvere continuamente per fronteggiare la varietà di richieste provenienti dal contesto di riferimento (*dimensione sistemica*) (Barile e Saviano, 2011). In quest'ottica, visione strutturale e sistemica non sono considerate antitetiche, quanto piuttosto la rappresentazione complessa di un insieme che contiene tanto elementi strutturali, quanto sistemici (Barile e Saviano, 2011).

La definizione dell'impresa quale sistema vitale proposta dall'ASV, pur partendo dalle concettualizzazioni di Beer (1972), se ne distacca proponendo alcuni avanzamenti di natura concettuale. In particolare, maggiore enfasi è stata attribuita alle interazioni che intercorrono tra il sistema ed il contesto di riferimento, in quanto è proprio il contesto che consente al sistema di apprendere, adattarsi e svilupparsi nel tempo (*omeostasi*) e, quindi, sopravvivere (Barile e Polese, 2011). Infatti, un sistema vitale è intrinsecamente caratterizzato da capacità omeostatica, ovvero "è in grado di preservare la propria identità non modificando totalmente i propri processi interni" (Golinelli, 2010). La capacità di sopravvivere è fortemente influenzata dall'azione dell'organo di governo, il cui compito principale è alimentare la vitalità del sistema, nel contesto cui esso stesso appartiene (Golinelli, 2000).

Cinque sono i postulati definiti nell'ambito dall'ASV che consentono di qualificare le imprese quali sistemi vitali, ovvero (Barile, 2009):

1. *Sopravvivenza*: un sistema vitale ha come scopo sopravvivere nel contesto in cui è inserito;
2. *Eidos*: un sistema vitale è caratterizzato dalla presenza concomitante di struttura e sistema;
3. *Isotropia*: un sistema vitale è costituito da due aree definite "area del decidere" e "area dell'agire";
4. *Interazione*: un sistema interagisce con sovra sistemi e sub sistemi da cui è guidato e regolato e a cui offre una guida e regole specifiche
5. *Completezza*: assumendo l'ottica di un sistema vitale tutte le componenti esterne sono considerate sistemi vitali, cosa che implica l'esistenza di un altro sistema di livello superiore.

La nozione di sistema vitale consente, quindi, di interpretare e rappresentare in maniera più efficace ed efficiente le dinamiche evolutive d'impresa, i cui processi di sviluppo sono fortemente influenzati dal bisogno di definire ed attivare relazioni con la molteplicità di entità che agiscono nell'ambiente di riferimento (Barile, 2009; Calabrese et al., 2012).

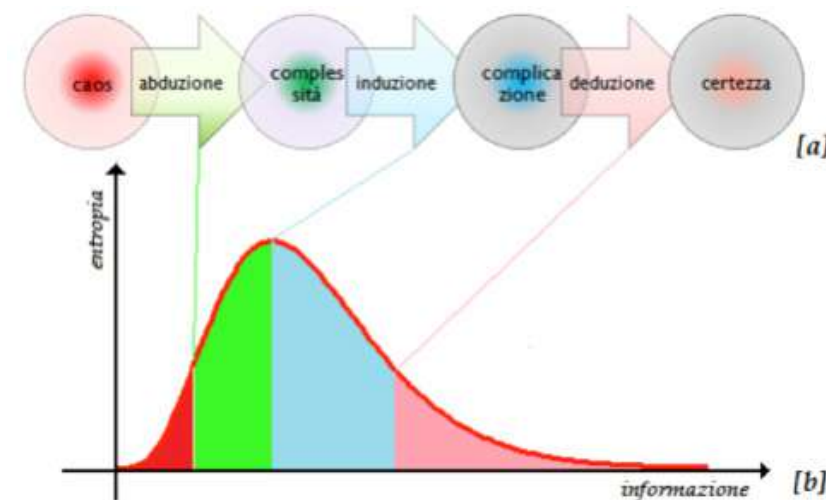
Il pensiero sistemico-vitale ha prestato, inoltre, grande attenzione alle relazioni intra e inter sistemiche, focalizzandosi sulla consonanza, ovvero sulla vicinanza strutturale che può esistere tra le varie entità sistemiche, e che, a sua volta, può evolvere in risonanza, ovvero in uno stato di armonia che tiene assieme le suddette entità orientandone l'azione verso il raggiungimento di uno scopo comune (Barile e Polese, 2011; Nigro e Bassano, 2003). A tal fine, l'organo di governo "[...] deve costantemente tenere sotto controllo l'ambiente, monitorando le problematiche emergenti al fine di mantenere quelle condizioni di vitalità che si riverberano sull'impresa così come su tutti gli attori che popolano il contesto di rife-

ramento. In quest'ottica, la sostenibilità diventa il paradigma di riferimento generale di una visione, direttamente collegata ai principi dell'ASV, che la porta ad essere concepita come una delle dimensioni fondamentali della vitalità sistemica" (Barile et al., 2013b, p. 40).

3.2. Il concetto di vitalità letto in ottica ASV

Riprendendo la concettualizzazione di Beer (1972), l'ASV considera la vitalità come la capacità propria di un sistema di sopravvivere (Barile e Saviano, 2013a,b). Tuttavia, così come affermato in precedenza, per essere vitale un sistema deve necessariamente essere consonante con il contesto di riferimento ed internamente risonante, condizione che può essere ottenuta solo se il sistema stesso è in grado di regolare dinamicamente la propria struttura ed il proprio comportamento (Barile e Saviano, 2013a). La vitalità sistemica è, inoltre, alimentata dalle interazioni che si verificano tra le entità che popolano un dato contesto e che sono finalizzate all'acquisizione delle risorse (principalmente conoscenza) necessarie per alimentare i processi comuni ed in particolare per co-creare valore e, così facendo, garantire la sopravvivenza al sistema stesso (Barile e Polese, 2011; Barile e Saviano, 2013b). Le suddette interazioni sono interpretabili come processi cognitivi e di apprendimento attraverso cui i sistemi vitali possono acquisire nuova conoscenza e diventare, così, più attivi nel loro ambiente. Tali processi sono stati rappresentati come una curva che va dal caos alla certezza (Barile, 2009), la cui tendenza iniziale è verso l'aumento dell'entropia, per poi assumere un andamento progressivamente discendente (Fig. 1). Nell'affrontare un nuovo problema, infatti, ci si trova, inizialmente, di fronte a nuove informazioni che, non sempre, facilitano la comprensione del problema in se, ma che spesso lo complicano, dando origine al caos (Barile, 2009). Nel caso in cui, invece, le informazioni raccolte risultino immediatamente pertinenti ed organizzate, ovvero comprese ed assimilate dal soggetto decisore, ci si trova di fronte al cosiddetto "potenziale intellettuale", che consente di ridurre gradualmente il grado di complicazione, rendendo il soggetto decisore in grado di svolgere una determinata azione con un crescente grado di confidenza e consapevolezza (Barile e Saviano, 2013a).

Figura 1: La curva della conoscenza



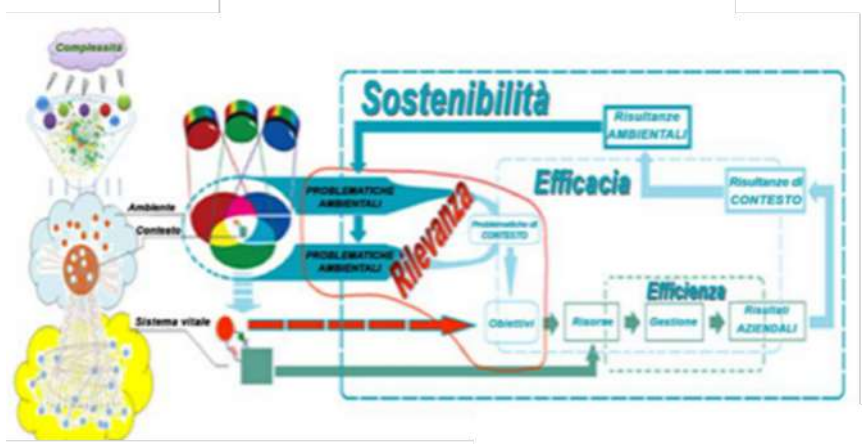
Fonte: Barile, 2009; www.asvsa.org

In quest'ottica, i processi decisionali assumono un'importanza fondamentale per i sistemi vitali, poiché attraverso l'assunzione di scelte specifiche tentano di "ordinare il disordine" (Barile e Saviano, 2013, p.) attraverso lo sviluppo di sintropia, un concetto mutuato da Fantappiè (1944)⁵ che rimanda ad una sorta di energia organizzativa capace di generare vitalità (Barile, 2009) e che, attraverso il potenziale intellettuale, è in grado di attivare processi conoscitivi e di apprendimento tali da consentire all'impresa, intesa quale sistema vitale, di evolvere e/o di rispondere in maniera armonica con i cambiamenti che si verificano nell'ambiente in cui essa stessa è inserita (Barile et al., 2013a). Nel considerare la vitalità d'impresa, ciò determina la necessità di spostare il focus di analisi dalla sola efficienza delle performance economico-finanziarie e, dunque, da una dimensione strettamente strutturale ad una dimensione di efficacia sistemica, basata su una visione più estesa dell'influenza che gli obiettivi raggiunti esercitano sul contesto di riferimento, fino ad arrivare ad una prospettiva ancora più ampia ed inclusiva che conduce alla sostenibilità e in base alla quale i bisogni di natura economica e sociale tendono a coniugarsi con i più ampi bisogni di natura ambientale (Barile et al., 2013a; Saviano et al., 2014). In quest'ottica, la concettualizzazione di vitalità basata su una valutazione strettamente strumentale dell'efficienza e dell'efficacia dei processi decisionali si apre ad una dimensione più ampia, in base alla quale le imprese vitali si configurano come sostenibili poiché in grado di sopravvivere nel lungo periodo, co-evolvendo con il contesto da cui traggono le risorse necessarie per operare in maniera efficiente ed efficace (Saviano et al., 2018). La figura presentata a seguire (Fig. 2)

⁵ Interrogandosi su ciò che può definirsi vitale e ciò che non può essere definito tale, Fantappiè nel 1941 definisce la sintropia come l'essenza di ogni sistema vivente, sostenendo che in tutti gli esseri viventi si verificano fenomeni sintropici e finalistici, tipici della vita stessa. Nella visione dell'autore, quindi, vivere significa orientarsi verso un obiettivo o una finalità, ne consegue, quindi, che la legge della vita non è quella basata sulla causa meccanica, quanto piuttosto quella della finalità. A tal proposito si rimanda a Fantappiè, 1944.

mostra il processo attraverso cui il sistema vitale emerge dall'interazione delle tre succitate dimensioni di efficienza, efficacia e sostenibilità, considerate non più come alternative, quanto piuttosto come simultaneamente coesistenti (Barile et al., 2012a,b).

Figura 2: Il Ciclo Sistemico Vitale



Fonte: adattato da Barile, 2012

In sintesi, l'interazione armonica delle tre aree della sostenibilità (economia, società e ambiente) permettono di definire la dinamica evolutiva del sistema nel contesto di riferimento (Genco e De Falco, 2009), dove l'avvicinarsi di relazioni mutue consente di generare nuovi contesti e nuove opportunità sostenibili, definendo la cosiddetta co-evoluzione sistema-contesto (Barile et al., 2012a; Saviano et al., 2018).

3.3. 'Vitality' versus 'Viability': alcune riflessioni

Tenendo delle diverse prospettive con cui il concetto di vitalità è stato approcciato e ed assumendo la prospettiva propria dell'ASV, emerge che i filoni di ricerca tradizionali tendono a proporre una lettura statica e puntuale della vitalità d'impresa, focalizzata, cioè, sulla descrizione delle singole parti (es. tecnologia, persone e struttura) e dell'influenza che esse e gli eventuali cambiamenti cui possono andare incontro esercitano sulla sopravvivenza dell'impresa. Tali filoni di ricerca, infatti, hanno diretto il focus della propria analisi esclusivamente sull'attitudine al cambiamento che le imprese dovrebbero maturare ed attuare in particolare momento, al fine di cogliere le opportunità che il contesto offre (Bishwas, 2015). Ciò porta tali imprese ad affrontare la complessità e la mutevolezza degli attuali scenari socio-economici utilizzando approcci e soluzioni consuete, ovvero già sperimentate in passato, orientando la propria azione alla sola acquisizione di risorse economico-finanziarie. Di contro, l'ASV considera la vitalità d'impresa come necessariamente basata sulla consonanza con il contesto di riferimento, da cui, come affermato in precedenza, l'impresa trae le risorse (principalmente conoscenza) necessarie per sopravvivere nel lungo periodo (Barile et al., 2014). Ciò è possibile anche in virtù del fatto che l'impresa intesa quale sistema vitale non attua percorsi di

ristrutturazione o di cambiamento volti a modificare la propria identità, quanto piuttosto tende a stabilizzare la propria identità attraverso percorsi di adattamento e/o trasformazione, basati sulla lettura dei segnali che provengono dall'ambiente al fine di capire cosa, come, quando e perché cambiare (Barile et al., 2013). Anche quando tali segnali sono deboli o non sufficientemente chiari, dovrebbe essere la proattività intrinseca all'attività imprenditoriale a riflettere e, dunque, a seguire la natura fortemente dinamica e mutevole degli scenari attuali attraverso attività che conducono ad adattare e/o a trasformare la propria configurazione in modo da renderla stabile e sostenibile proprio perché capace di ridefinire il proprio equilibrio nel tempo (Barile et al., 2014; Saviano et al, 2018; Iandolo et al., 2019).

Tabella 1: una comparazione tra i concetti di corporate vitality e system viability.

	Vitality	Viability
Dimensione	Strutturale	Sistemica
Cambiamento	Ristrutturazione	Adattamento/Trasformazione
Risorse	Risorse finanziarie, tecnologia	Informazioni, conoscenza
Attività	Agire	Decidere
Metriche	Quantitative	Quali-quantitative
Orizzonte temporale	Breve/Medio periodo	Lungo periodo

Fonte: elaborazione a cura degli autori

4. Alcune esperienze qualificanti

4.1. L'indice Fortune Future

L'incertezza e la non predicibilità degli attuali scenari economici, politici, sociali e tecnologici hanno reso, di riflesso, le performance aziendali meno predicibili e le metriche usate obsolete. Infatti, la gran parte dei dati disponibili viene raccolta attraverso indicatori esclusivamente finanziari che guardano alle performance in maniera retrospettiva, cioè considerando i risultati passati in grado di predire i risultati futuri (Revees et al., 2018a). A tal proposito, nonostante i dati storici abbiano di per se una buona capacità predittiva, l'elevata variabilità degli attuali scenari socio-economici ne riduce il potenziale, facendo emergere la necessità di nuove metriche. Nel tentativo di porre rimedio a tale situazione sono stati sviluppati una serie di strumenti e di metriche nuove, tra cui il cosiddetto *Fortune Future 50 Index*, un indice sviluppato sulla base di una metodologia realizzata dallo statunitense Boston Consulting Group (BCG) in partnership con la rivista finanziaria *Fortune* e finalizzato alla misurazione della vitalità d'impresa. L'indice è stato sviluppato sulla base delle principali teorie finalizzate a fornire una spiegazione puntuale dell'attitudine alla crescita di alcune imprese. Tale strumento si basa su una serie di variabili misurabili, scaturite da un test preventivo che ha consentito di selezionare esclusivamente le variabili ritenute significative ai fini della rilevazione in oggetto (Revees et al., 2018 c). Nel fare ciò alle tradizionali variabili economico-finanziarie sono state aggiunte variabili predittive di

natura non finanziaria, come ad esempio la misura intesa a rilevare il vantaggio tecnologico analizzando gli investimenti in startup e comparandoli con le migliori performance d'investimento (Reeves et al., 2017). Ulteriori sviluppi dell'Indice in oggetto hanno interessato il trattamento di dati non strutturati, analizzati attraverso tecniche specifiche basate su applicazioni di intelligenza artificiale. In particolare, sono stati sviluppati degli algoritmi che consentono di processare il linguaggio naturale, consentendo di verificare se le strategie espresse attraverso i rapporti annuali riflettono o meno un orientamento alla vitalità, espresso in termini di chiarezza d'intenti, orientamento di lungo periodo e in termini di "pensiero biologico", che fa riferimento alla capacità dei manager di affrontare situazioni incerte e complesse promuovendo flessibilità, adattamento e condivisione di obiettivi (Reeves et al., 2017). Più nel dettaglio, il *Fortune Future 50 Index* valuta le imprese quotate dai listini statunitensi in base alla capacità di far crescere il proprio profitto, classificandole in base a due indicatori principali (Reeves et al., 2017): 1) Il *potenziale*, definito come aspettative implicite di crescita finanziaria futura, valutata in base al valore corrente delle opzioni di crescita; 2) la *capacità di distribuire potenziale*, basata su 14 fattori estratti, per la loro capacità di prevedere la crescita a lungo termine, da un più ampio gruppo di variabili testate e calibrate rispetto ai dati storici.

4.2 I driver della vitalità d'impresa

Le rilevazioni condotte attraverso il *Fortune Future 50 Index* hanno consentito di individuare quelli che il gruppo di ricerca del Boston Consulting Group ha definito i driver o i *building blocks* della vitalità d'impresa (Fig. 2), il primo dei quali "Sviluppare future possibilità di crescita", fa riferimento al potenziale di mercato sviluppato dalle imprese, mentre i successivi due "Disponibilità della leadership a modificare il proprio pensiero strategico" e "Volontà di costruire le giuste capacità" alle capacità strategiche e non dell'impresa.

Figura 3: I building blocks di un'impresa vitale



Fonte: adattato da BCG Henderson Institute Analysis

La capacità di sviluppare future possibilità di crescita è considerato il più importante driver della vitalità d'impresa, alimentato dalla disponibilità della compagine imprenditoriale a rinnovare la propria condotta e a ricercare nuove opportunità di sviluppo, anche attraverso l'attuazione di modelli non ancora testati o scommettendo sul successo di azioni innovative (Reeves et al., 2018a). Per quanto concerne il driver relativo alla disponibilità della leadership a modificare il proprio pensiero strategico, esso presuppone la disponibilità del management aziendale di assumere una prospettiva di lungo periodo, basata su una visione ambidestra che facilita tanto l'esplorazione, quanto lo sfruttamento dei modelli di business presenti e futuri (Zimmermann et al., 2015), grazie alla loro stessa capacità di definire percorsi strategici adattivi, in grado cioè di rispondere all'incertezza dei mercati attuali (Reeves et al., 2017).

Il terzo ed ultimo driver, ovvero la volontà di costruire le 'giuste' capacità si basa su tre ulteriori leve, ovvero:

1. *Gli investimenti in tecnologia*, che diventano sempre più importanti anche per le imprese che operano nei cosiddetti settori tradizionali, poiché tanto la società, quanto l'economia presentano un grado di digitalizzazione sempre più elevato, mentre in molti casi la maggior parte dei casi le imprese meno vitali presentano limitate risorse e capacità tecnologiche.
2. *Il dinamismo e la diversità (persone)*, che consentono alle imprese di essere flessibili, aperte all'innovazione e, dunque, in grado di sfruttare a pieno le potenzialità proprie, ad esempio, di risorse differenti, facendole convergere verso un obiettivo comune.
3. *Il senso di urgenza che può favorire l'auto distruzione (struttura)*, può essere evitato a condizione di evitare l'obsolescenza grazie anche al senso di urgenza o, altrimenti detto, alla necessità avvertita dalle imprese mature di acquisire nuova vitalità, ad esempio incubando nuovi modelli di business diversi dal core business o acquisendo start-up.

4.3. Alcuni esempi di imprese vitali presenti nella classifica Fortune Future

La valutazione di 200 imprese di grandi dimensioni e la misurazione del loro grado di vitalità condotta sulla base del *Fortune Future Index*, ha consentito di ottenere, di anno in anno, una rappresentazione attendibile delle tendenze in atto nelle economie dei cosiddetti paesi avanzati, con un focus sull'economia nord americana. L'ultima rilevazione ha evidenziato che il 42% delle imprese analizzate è localizzato negli Stati Uniti, principalmente negli stati che si affacciano sulla costa ovest, il 42% in Cina e il restante 16% in Europa (Reeves et al., 2018). Il numero ridotto di imprese vitali presente in Europa sembra dovuto in massima ai problemi strutturali e di contesto con cui esse devono confrontarsi quotidianamente.

In termini di capacità di sviluppare future possibilità di crescita, un esempio particolarmente interessante viene da *Baidu*, società posizionata al 15 posto della classifica Fortune Future, la cui crescita recente è stata sostenuta dal miglioramento del servizio di news feed, possibile grazie all'erogazione di servizi basati su applicazioni di intelligenza artificiale, che hanno garantito una crescita nel medio periodo. L'azienda ha, invece, affidato la possibilità di crescita nel lungo periodo al suo nuovo sistema di auto guida 'Apollo', al cui sviluppo hanno partecipato anche esperti esterni, coinvolti attraverso una piattaforma aperta di sviluppo online.

Per quanto attiene la disponibilità a modificare il proprio pensiero strategico, un esempio particolarmente interessante viene da *Alibaba* società che si occupa di commercio elettronico posizionata al 14° posto della classifica Fortune Future e caratterizzata da una struttura organizzativa altamente flessibile ed da una cultura aziendale orientata all’innovazione e alla sperimentazione. Ciò ha come obiettivo rispondere nel più breve tempo possibile alle richieste provenienti dal mercato, cosa che ha reso *Alibaba* capace di influenzare l’assetto e l’evoluzione del mercato dell’e-commerce cinese. La *Suning.com*, invece, nata come retailer tradizionale, per conservare la propria vitalità ha fatto leva sul driver “volontà di costruire le ‘giuste’ capacità”, trasformandosi da retailer tradizionale a retailer online, che svolge le proprie attività utilizzando una piattaforma in dotazione a terzi. Recentemente, la società ha investito in sistemi di Intelligenza Artificiale e riconoscimento facciale, acquisendo specifiche startup al fine di rafforzare i magazzini e i punti vendita autonomi.

Tabella 2: Alcune imprese che hanno incrementato la propria capacità di sopravvivere utilizzando uno dei driver della vitalità

Compagnia	Driver della vitalità	Settore di attività	Ranking
Baidu	Sviluppare future possibilità di crescita	software	#15
Alibaba	Disponibilità a modificare il proprio pensiero strategico	e-commerce	#14
Suning.com	Volontà di costruire le ‘giuste’ capacità	Retail	#34
Workday		Job placement	#1
Intuit		software	#45

Fonte: elaborazione a cura degli autori

5. Riflessioni conclusive

Il presente contributo ha inteso analizzare in maniera ampia il concetto di vitalità d’impresa, comparando due filoni di ricerca differenti e proponendo il superamento di una visione strutturale del concetto di vitalità (*vitality*), in favore di una visione più ampia, basata sulla valorizzazione della dimensione sistemica della vitalità (*viability*). Dal confronto dei due approcci è emerso che la *corporate viability* e gli strumenti tradizionalmente utilizzati per ottenerne una stima restano orientati alla valutazione di elementi parziali come ad esempio le performance ottenute, gli investimenti e/o il cambiamento di tecnologia, risorse umane e dotazioni strutturali. I filoni di ricerca che hanno analizzato la vitalità d’impresa attraverso tali strumenti pur rilevando e descrivendo i driver che hanno concorso a rendere le imprese analizzate vitali, non sono riusciti ad argomentare in maniera convincente il perché nel corso del tempo alcune delle imprese analizzate abbiano perso vitalità, legando tale contingenza negativa alla sola mancanza di flessibilità e capacità d’innovazione (Adler, 1998; Volberda, 1996; Kark e Carmeli, 2009). Scarsa attenzione è stata prestata, invece, ai fattori contestuali che promuovono e limitano la capacità di sopravvivere delle imprese.

Proprio il contesto, infatti, definito sulla base della varietà informativa dell’organo di governo intesa come patrimonio di conoscenze dello stesso e costituito da categorie valoriali, schemi interpretativi e unità informative (Barile, 2009), rappresenta il campo d’azione in cui il valore creato dalle organizzazioni imprenditoriali si pone come il risultato del raggiungimento di obiettivi economici, sociali ed ambientali (Barile et al., 2013). L’assunzione della prospettiva sistemico-vitale (Golinelli, 2000, 2010; Barile, 2000, 2009), quindi, ha consentito di approcciare la vitalità assumendo una prospettiva di analisi più ampia, focalizzandosi sulla capacità dei soggetti decisori di immaginare, perseguire e raggiungere obiettivi condivisi, grazie a processi di condivisione di risorse, principalmente conoscenza, che consentono di assumere decisioni anche in contesti complessi e non prevedibili come quelli attuali (Barile e Saviano, 2013a).

Bibliografia

- ADLER, P.S. (1988), "Managing flexible automation", in *California Management Review*, vol.30, n. 3, pp. 34-56.
- ALEXANDER, J.F., KALUZNY, A.D., MIDDLETON, S.C. (1986), "Organizational growth, survival and death in the U.S. Hospital Industry: A population ecology perspective", in *Science Medicine*, vol.22, n. 3, 303-308.
- ASHBY, W.R., & REGULATION, S. (1964), *Requisite variety. An Introduction to Cybernetics*, 202-218.
- BARILE, S. (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, Arnia, Salerno.
- BARILE, S. (2009), *Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica*, *Sinergie*, vol. 79, n. 2, pp.47-76.
- BARILE, S., & POLESE, F. (2011), "The viable systems approach and its potential contribution to marketing theory", in *Contributions to Theoretical and Practical Advances in Management: A Viable System Approach*, p.139.
- BARILE, S., & SAVIANO, M. (2011), "Foundations of systems thinking: the structure-system paradigm", in *Various Authors, Contributions to Theoretical and Practical Advances in Management. A Viable Systems Approach (VSA)*. ASVSA, Associazione per la Ricerca sui Sistemi Vitali. International Printing, pp.1-24.
- BARILE, S., & SAVIANO, M. (2013)a, "An introduction to a value co-creation model, viability, syntropy and resonance in dyadic interaction", in *Syntropy*, vol. 2, n. 2, pp.69-89.
- BARILE, S., & SAVIANO, M. (2013)b, "Contributions to theoretical and practical advances in management", in *A viable systems*, International Printing.
- BARILE, S., PELS, J., POLESE, F., & SAVIANO, M. (2012)a, "An introduction to the viable systems approach and its contribution to marketing", in *Journal of Business Market Management*, vol. 5, n. 2, pp. 54-78.
- BARILE, S., SAVIANO, M., IANDOLO, F., & CALABRESE, M. (2014), "The viable systems approach and its contribution to the analysis of sustainable business behaviors", in *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 31, n. 6, pp. 683-695.
- BARILE, S., SAVIANO, M., POLESE, F., & DI NAUTA, P. (2012)b, "Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale (The Firm-Territory Relationship between Local Efficiency, Context Effectiveness and Environmental Sustainability)", in BARILE, S., SAVIANO, M., POLESE, F., DI NAUTA, P. (2012), "Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale", in *Referred Electronic Conference Proceeding Convegno Sinergie "Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa"*, pp. 387-402.
- BEER, S. (1972), *Brain of the firm: the managerial cybernetics of organization*, Allen Lane the Penguin Press, London.
- BEER, S. (1991), *Diagnosi e progettazione organizzative: principi cibernetici*, Isedi, Roma.
- BISHWAS, S.K. (2011), "Conceptualization of organization vitality based on strategic knowledge management", in *Global Journal of E-business & Knowledge Management*, vol. 7, n. 1, pp. 45-52.
- BISHWAS, S.K. (2015), "Achieving organization vitality through innovation and flexibility: An empirical study", in *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 16, n. 2, pp. 145-156.
- BISHWAS, S.K., & SUSHIL. (2016), "LIFE: an integrated view of meta organizational process for vitality", in *Journal of Management Development*, vol. 35, n. 6, pp. 747-76.
- BURGESS, W.H. (1965), "Calculable growth means corporate vitality", in *Management Review*, vol. 54, n. 9, pp. 4-10.
- CALABRESE, M., BOLOGNA, L., IANDOLO, F., & BILOTTA, A. (2012), "Sostenibilità e valore nei rapporti impresa-territorio", in *Atti del XXIV Convegno annuale di Sinergie*.
- CASTRILLO, J. (1998), "Have Hyper Markets had their Day?", in *The Mckinsey Quarterly*, vol. 4, pp. 80-87.
- DAHMS, H.F. (Ed.) (2011), *The vitality of critical theory*, Emerald Group Publishing Limited, London.
- DESMOND, V. (2009), "How a systematic approach to innovation can bring radical improvements to organizations by liberating the staff", in *Industrial and Commercial Training*, vol. 41, n. 6, pp. 321-325.
- DUNCAN, R.B. (1976), "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation", in *The management of organization*, vol. 1, n. 1, pp. 167-188.
- EMERY, F.E., & TRIST, E.L. (1960). Management science, models and techniques.
- FANTAPPIÈ, L. (1944), *Principi di una teoria unitaria del mondo fisico e biologico*, Humanitas nova.
- FAZZI, R. (1982), *Il governo d'impresa: Dispense ad uso degli studenti*, Giuffrè editore, Roma.
- FORRESTER, J.W. (1994), "System dynamics, systems thinking, and soft OR", in *System dynamics review*, vol. 10, nos. 2-3, pp. 245-256.
- GARUD, R., & NAYYAR, P.R. (1994), "Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer", in *Strategic management journal*, vol. 15, n. 5, pp. 365-385.
- GENCO, P., & DE FALCO, S.E. (2011), "Il governo dell'impresa negli studi economico aziendali", in *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 79, pp. 119-144.
- GENCO, P. (2014), *Corporate governance: Sistemi e strutture di governo dell'impresa*, Giappichelli Editore, Torino.
- GIBSON, C.B., & BIRKINSHAW, J. (2004), "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", in *Academy of management Journal*, vol. 47, n. 2, pp. 209-226.
- GILBERT, B.A., MCDUGALL, P.P., & AUDRETSCH, D.B. (2006), "New venture growth: A review and extension", in *Journal of Management*, vol. 32, n. 6, pp. 926-950.
- GOLINELLI, G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa* (Vol. 1), Cedam, Padova.
- GOLINELLI, G.M. (2002), *Il territorio sistema vitale: verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI, G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa, Vol. 1-seconda edizione*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI, G.M. (2010), *Viable systems approach (VSA): Governing business dynamics*, Cedam, Padova.
- HALDAR, A., RAO, S.N., & MOMAYA, K.S. (2016), "Can flexibility in corporate governance enhance international competitiveness? Evidence from knowledge-based industries in India", in *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 17, n. 4, pp. 389-402.
- HOLLING, C.S. (2001), "Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems", in *Ecosystems*, vol. 4, n. 5, pp. 390-405.
- IANDOLO, F., FULCO, I., BASSANO, C., & D'AMORE, R. (2019), "Managing a tourism

- destination as a viable complex system. The case of Arbatax Park”, in *Land Use Policy*, vol. 84, pp. 21-30.
- JAGERSMA, P.K. (2009), “Success beyond Success: The “Golden Triangle” of continuous performance improvement”, in *Business Strategy Series*, vol. 10, n. 5, pp. 239-247.
- KARK, R., & CARMELI, A. (2009), “Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement”, in *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, n. 6, pp. 785-804.
- KORYAK, O., LOCKETT, A., HAYTON, J., NICOLAOU, N., & MOLE, K. (2018), “Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation”, in *Research Policy*, vol. 47, n. 2, pp. 413-427.
- LOVERDE, L. (2005), “Learning organizations and quadruple loops of feedback”, in *Ingenierías, Enero-Marzo*, vol. 3, n. 2, pp. 34-47.
- MATURANA, H., & VARELA, F. (1998), *De máquinas y seres vivos*, Universitaria, Madrid.
- MATURANA, H., & VARELA, F. (2002). *El árbol del conocimiento*, Editorial Universitaria, Madrid.
- MATURANA, H., & VARELA, F. (1975), “Autopoietic systems”, *Report BCL*, vol. 9, n. 4, pp. 37-48.
- MERLANI, C. (1952), *Lineamenti dell'impresa industriale e dell'impresa mercantile*, Cedam, Padova.
- MICHAEL, S.C., & PEARCE, J.A. (2009), “The need for innovation as a rationale for government involvement in entrepreneurship”, in *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 21, n. 3, pp. 285-302.
- MILLER, J.R. (1984), “Revitalization: The most difficult of all strategies”, in *Human Resource Management*, vol. 23, n. 3, pp. 293-313.
- NIGRO, C., & BASSANO, C. (2010), “Dalla valutazione della rilevanza intersistemica alla progettazione della consonanza e della risonanza. Il ruolo della fiducia”, in *Esperienze d'Impresa*.
- O'REILLY III, C.A., & TUSHMAN, M.L. (2013), “Organizational ambidexterity: Past, present, and future”, in *Academy of management Perspectives*, vol. 27, n. 4, pp. 324-338.
- RAGIN, C. C., SHULMAN, D., WEINBERG, A., & GRAN, B. (2003), “Complexity, generality, and qualitative comparative analysis”, in *Field Methods*, vol. 15, n. 4, pp. 323-340.
- RAISCH, S., & BIRKINSHAW, J. (2008), “Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators”, in *Journal of management*, vol. 34, n. 3, pp. 375-409.
- REEVES, M., HANSELL, G., DI CARLO, R. (2018), “How Vital Companies Think, Act, and Thrive”, retrieved at <https://bcghendersoninstitute.com/how-vital-companies-think-act-and-thrive-30c0cbefd139>, accessed 10th May 2019.
- REEVES, M., HANSELL, G., HASSAN, F., CHAN, B. (2017), “Measuring and Managing Corporate Vitality”, retrieved at <https://www.bcg.com/publications/2017/strategy-strategic-planning-measuring-managing-corporate-vitality.aspx>, accessed 10th May 2019.
- REEVES, M., HANSELL, G., WHITAKER, K., PARIKH, H., LOTAN, P. (2018), “The Global Landscape of Corporate Vitality”, retrieved at <https://www.bcg.com/it-it/publications/2018/global-landscape-of-corporate-vitality.aspx>, accessed 10th May 2019.
- SARACENO, P. (1973), “Introduzione all'edizione italiana” in Beer, S., *L'azienda come sistema cibernetico*, ISEDI, Milano, pp. VII-XI.
- SAVIANO, M., BASSANO, C., PICIOCCHI, P., DI NAUTA, P., & LETTIERI, M. (2018),

- “Monitoring viability and sustainability in healthcare organizations”, in *Sustainability*, vol. 10, n. 10, pp. 35-48.
- SENGE, P. (1990), *The fifth discipline*, Currency Doubleday, New York.
- SHARMA, A., & KESNER, I.F. (1996), “Diversifying entry: Some ex ante explanations for postentry survival and growth”, in *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 3, pp. 635-677.
- SMITH, W.S. (2009), “Vitality in business: Executing a new strategy at Unilever”, in *Journal of Business Strategy*, vol. 30, n. 4, pp. 31-41.
- TANSLEY, C., KIRK, S., WILLIAMS, H., & BARTON, H. (2014), “Tipping the scales: Ambidexterity practices on e-HRM projects”, in *Employee Relations*, vol. 36, n. 4, pp. 398-414.
- VICENZI, R., & ADKINS, G. (2000), “A tool for assessing organizational vitality in an era of complexity”, in *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 64, n. 1, pp. 101-113.
- VICENZI, R., & ADKINS, G. (2000), “A tool for assessing organizational vitality in an era of complexity”, in *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 64, n. 1, pp. 101-113.
- VOLBERDA, H.W. (1996), “Toward the flexible form: How to remain vital in hyper-competitive environments”, in *Organization Science*, vol. 7, n. 4, pp. 359-374.
- VOLBERDA, H.W. (1997), “Building flexible organizations for fast-moving markets”, in *Long Range Planning*, vol. 30, n. 2, pp. 169-183.
- VOLBERDA, H.W. (1998), *Building the flexible firm-How to remain competitive*, Oxford University Press, Oxford.
- VON BERTALANFFY, L. (1968), *General System Theory*, Wiley, New York.
- ZAPPA, G., & GIUFFRÈ, A. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè editore, Roma.
- ZIMMERMANN, A., RAISCH, S., & BIRKINSHAW, J. (2015), “How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process”, in *Organization Science*, vol. 26, n. 4, pp. 1119-1139.

FUNZIONE E RUOLO DELLE ORGANIZZAZIONI IMPRENDITORIALI: IL CONTRIBUTO DELL'APPROCCIO SISTEMICO VITALE¹

Sergio Barile², Cristina Simone³, Francesca Iandolo⁴, Mario Calabrese⁵

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. L'impresa nella concezione sistemico-vitale. – 3. L'impresa sistemico-vitale tra funzione e ruolo. – 4. Riflessioni conclusive. – Bibliografia.

1. Introduzione

Il problema di definire in maniera univoca il valore, così come esposto nel breve *excur-sus* precedente legato alla teoria economica, permane anche nella teoria d'impresa; in particolare, esso si lega a quello della qualificazione degli obiettivi e delle finalità cui è legata l'attività d'impresa. Affinché tale distinzione appaia più chiara, si ritiene utile far riferimento a due diverse concezioni dell'impresa che identificano due modi alternativi di studiare il fenomeno aziendale e le diverse definizioni di obiettivi e finalità che da esse derivano.

Una prima concezione dell'impresa, di tipo *contrattualista*, approccia all'obiettivo di creazione del valore con criteri razionali-utilitaristici⁶ e può essere anche definito come un approccio finanziario-speculativo⁷ e ritrova in Alfred Rappaport il principale referente teorico⁸. Egli, infatti, con il suo modello dello *shareholder value* basato sull'attualizzazione dei flussi di cassa, lega la creazione di valore alla remunerazione degli azionisti. Questo modello riflette un'idea dell'impresa *debole*, intesa come sistema di relazioni che soddisfa principalmente richieste di tipo individualistico⁹: essa, in sostanza, viene paragonata ad un qualsiasi oggetto di investimento e, pertanto, per essere conveniente, deve essere competitiva sia nei confronti dei concorrenti (per quanto concerne, ad esempio, la vendita del/i suo/i prodot-

to/i servizio/i) sia nel momento in cui chiede finanziamenti sul mercato dei capitali, assicurando una remunerazione maggiore e meno rischiosa rispetto ad investimenti alternativi. Un'azienda, infatti, si trova all'interno di una catena di *giudizi di valore*¹⁰ che derivano dalle istanze di clienti, effettivi e potenziali, fornitori, dipendenti finanziatori, azionisti, che giudicheranno se la loro decisione di sostenere la sua attività *vale* gli sforzi (in termini di prezzi pagati, sacrifici richiesti, risorse investite) da essi sostenuti. Tale approccio, diffusosi maggiormente nella tradizione e nella cultura americana, rispecchia, nella sostanza, la forma di impresa più diffusa in tali contesti, la public company con proprietà frammentata ad azionariato diffuso e gestione affidata ai manager. In tale ottica, i portatori di fattori produttivi, compreso tra questi il capitale di rischio, laddove non ricevessero dall'impresa adeguata remunerazione, sarebbero pronti a disinvestire per rivolgersi a progetti più vantaggiosi; allo stesso modo gli azionisti disinvestirebbero rivolgendosi ad imprese più remunerative. Tale tendenza viene rispecchiata anche nella pratica contabile e nella comunicazione istituzionale richiesta a tali categorie di imprese; ciò che interessa agli investitori, infatti, sono le grandezze di natura finanziaria, i flussi generati dalla gestione cui è legata la distribuzione dei dividendi e le possibilità di conseguire *capital gain*. Questo approccio lega il concetto di valore creato dall'impresa all'unica prospettiva dell'azionista, orientandosi verso una visione di breve termine che ha portato, ad esempio, Gallino¹¹ a definire *impresa irresponsabile* quella che, orientata a logiche di breve termine, rincorre la massimizzazione del profitto ad ogni costo, favorisce l'intervento, a livello di proprietà, di investitori istituzionali ed orienta i suoi processi decisionali ed operativi ai loro esclusivi interessi, sacrificando, di fatto, il perseguimento di un valore sostenibile nel medio - lungo termine.

Molti studiosi, soprattutto, come detto, nella tradizione culturale americana, hanno legato l'evoluzione delle forme d'impresa a quella di un '*contratto sociale*' tra queste ed il contesto circostante: un istituto privato fondato su contratti tra privati (l'azienda) trova, in sostanza, la sua legittimazione proprio in questo contratto sociale tra gli individui¹².

¹⁰ DONNA G. (1999), *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, ed. Carocci, Roma.

¹¹ GALLINO L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, ed. Einaudi, Torino; l'autore, tra l'altro, osserva "Il processo di costruzione dell'impresa irresponsabile ha incluso due tappe principali. Anzitutto lo sviluppo d'una nuova concezione dell'impresa, fondata sulla massimizzazione a ogni costo, e a breve termine, del suo valore di mercato in borsa, quali che siano il suo fatturato o le sue dimensioni produttive. In secondo luogo, al fine di affermare nella pratica la concezione del "valore per gli azionisti" sono stati modificati struttura e funzionamento degli organi di governo dell'impresa. All'interno di questi si è verificato il ritorno al potere diretto della proprietà, anche di tipo tradizionale – il capitalismo familiare – ma soprattutto di quello di nuovo tipo, rappresentato dagli investitori istituzionali: fondi pensione privati e pubblici, fondi d'investimento, compagnie di assicurazione".

¹² In filosofia si definisce contrattualismo la concezione, sviluppatasi soprattutto nel XVII e XVIII secolo, secondo la quale lo Stato nasce da un contratto stipulato dagli individui che, rinunciando allo stato di natura libero e felice ma senza tutele e garanzie, stipulano un contratto sottomettendosi volontariamente e liberamente ad un potere sovrano. Ciò implica la rinuncia ai diritti singoli in cambio della formazione di una società in cui tutti possano vivere in pace. I maggiori teorici del contrattualismo furono T. HOBBS (1588-1679), che utilizzò la teoria contrattualistica per fornire una rigorosa giustificazione dell'assolutismo e John Locke (1632-1704). Il primo parte da una visione negativa e pessimistica dell'uomo dominato da passioni antisociali (desiderio di ricchezza, di potere di gloria) che lo rendono ostile al proprio simile (*homo homini lupus*) e scatenano una guerra di tutti contro tutti (*bellum omnium contra omnes*) poiché ciascuno è costretto a difendere se stesso e i propri beni dalle continue insidie dei suoi simili; per questo tutti gli uomini, attraverso un patto, "alienano" tutti i propri diritti naturali (tranne quello alla vita) conferendoli ad un solo individuo, il sovrano, che detiene un potere assoluto e dispotico attraverso il quale può frenare le pulsioni negative e assicurare la pace. Per J. Locke, che ha una visione meno pessimistica dell'uomo, è possibile conservare tutti i diritti naturali e dar vita,

¹ Il presente contributo riprende ed amplia contributi e riflessioni precedenti degli autori.

² Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma; e-mail: sergio.barile@uniroma1.it

³ Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma; e-mail: cristina.simone@uniroma1.it

⁴ Assegnista di Ricerca in Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma; e-mail: francesca.iandolo@uniroma1.it

⁵ Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma; e-mail: mario.calabrese@uniroma1.it

⁶ Cfr. FERRANDO P.M. (2010), "Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa", in *Impresa progetto*, n.1, spiega: "Razionale perché riconduce i comportamenti dell'impresa ad una valutazione quantitativa, in termini di creazione di valore, dei risultati conseguibili; utilitaristico perché rapporta gli obiettivi da conseguire ai valori d'uso che l'impresa può generare a favore dei portatori d'interessi (ed in particolare dei portatori di capitale di rischio) che concorrono alla sua attività".

⁷ Cfr. FERRANDO P.M. (2010), Op. cit., "Finanziario perché la generazione di valore viene misurata attraverso l'attualizzazione dei flussi finanziari previsti; speculativo perché le scelte vengono valutate in funzione dei risultati dei singoli cicli di investimento-realizzo, piuttosto che della costruzione di potenziali di redditività futura".

⁸ RAPPAPORT A. (1986), *Creating Shareholder Value*, op. cit.

⁹ LAI A. (2004), *Paradigmi interpretativi dell'impresa contemporanea*, ed. Franco Angeli, Milano.

Tuttavia, nel '600/'700 –periodo storico in cui si svilupparono queste tesi- i mutamenti storici ed economici non erano frequenti e repentini come quelli odierni, per cui legare la natura ed il ruolo dell'impresa a questi ultimi risultava più agevole. L'elemento che maggiormente caratterizza questo approccio è il considerare i soggetti che agiscono all'esterno ed all'interno dell'impresa come portatori di interessi e convenienze basati sulla stipula di contratti con la stessa, i quali ultimi ne legittimano, sostanzialmente, l'esistenza. Pertanto, poiché l'impresa, per esistere, deve instaurare delle relazioni con il mercato e, ancor prima, instaurare anche un sistema di relazioni al suo interno con una molteplicità di soggetti coinvolti dalla e nella sua attività, è chiaro che essa nasce come insieme di contratti interni che, poi, legittimano le relazioni con il mercato. La vita dell'impresa è, quindi, composta da una combinazione di convenienze che originano prima un sistema contrattuale interno e danno vita poi ad una composizione di relazioni con l'esterno. Il rischio che si corre adottando in pieno questo approccio all'impresa è quello di privilegiare maggiormente aspetti legati alla finanza piuttosto che alla reale attività dell'impresa¹³, orientando i processi di governo e gestione della stessa alla creazione di valore per una categoria di soggetti privilegiata (gli azionisti) dimenticandosi del rischio che esso possa anche essere *distrutto*¹⁴. La seconda visione dell'impresa, definita istituzionale (o istituzionalista), cui fa maggiormente riferimento la dottrina aziendale italiana, invece, pur non ignorando la combinazione di interessi spesso contrapposti dei differenti soggetti coinvolti dall'attività dell'impresa, eleva il ruolo di quest'ultima a quello di istituto economico-sociale. Pertanto, nonostante essa sia la risultante proprio della combinazione di interessi compositi, raggiunge contenuti e valori che sono maggiori della semplice somma delle parti che la compongono. A ciò si aggiunge il principio della "discrezionalità manageriale" coniato da Oliver Williamson, riconosciuto come uno dei padri della teoria dei fini istituzionali dell'impresa; secondo tale principio i dirigenti gestiscono l'impresa con riguardo alla molteplicità delle risorse che costituiscono l'impresa e che ad essa sono legate in vario modo. Tuttavia, tale discrezionalità ha comunque come fine ultimo quello di assicurare all'impresa di durare nel tempo, ponendo nella sostanza l'attività di governo al di sopra degli interessi particolaristici che alla stessa hanno dato vita, in pieno rispetto dell'autonomia dei fini di cui godono, appunto, le istituzioni economico-sociali¹⁵. Tale visione è stata anche definita "economico-strategico-costruttivista"¹⁶ e sposta l'attenzione ad un'ottica di lungo periodo all'interno del quale viene valu-

attraverso un libero accordo, ad uno stato che tuteli i diritti naturali (vita, libertà, proprietà) e serva a dirimere in modo imparziale contrasti e controversie: il potere dello Stato incontra dei limiti nei diritti degli individui e il popolo mantiene il diritto di controllare l'autorità politica, ricorrendo anche alla rivoluzione, nel caso in cui il patto venga violato. Nel sec. XVIII le teorie del contratto sociale ebbero tra i maggiori esponenti J.J. Rousseau (1712-1778) per il quale lo Stato è la manifestazione della volontà generale degli uomini di unificare le volontà individuali per il raggiungimento del bene comune; la volontà generale si manifesta nella Legge al cui potere tutto deve essere subordinato.

¹³ Sui rapporti tra economia e finanza, cfr. GOLINELLI G.M. (2003), "Economia e finanza nel governo dell'impresa", in *Sinergie*, n. 61/62.

¹⁴ Sulla distruzione di valore, MUCCHETTI M. (2003), *Licenziare i padroni?*, Feltrinelli, Milano.

¹⁵ WILLIAMSON O.E. (1985), *Le istituzioni economiche del capitalismo*, Ed. Franco Angeli, Milano. Per approfondimenti sui due approcci ora citati, tra gli altri, cfr. LAI A. (2004), *Paradigmi interpretativi dell'impresa contemporanea. Teorie istituzionali e logiche contrattuali*, Ed. Franco Angeli, Milano.

¹⁶ Cfr. FERRANDO P.M. (2010), Op. cit., "economico nel senso di legare il valore dell'impresa non tanto ai flussi di cassa quanto ai flussi di reddito che essa può generare nel tempo; strategico nel senso di vedere nella creazione

tata la capacità dell'impresa di creare, appunto, valore e presuppone, pertanto, "un'analisi completa dell'intera gamma di rapporti (non solo economici) che l'azienda a rischio di mercato instaura con il suo ambiente"¹⁷. Nel solco della teoria istituzionalista si colloca, come detto, la visione italiana dell'impresa come istituto socio-economico alla quale possiamo ricondurre la concezione sistemica che qui si adotta. Il paradigma sistemico, che nell'economia d'impresa è rappresentato dall'approccio sistemico vitale (asv). Esso consiste anzitutto nella constatazione e conseguente rilevazione di categorie logiche acclarate e ineliminabili dal tessuto disciplinare, quali:

1. l'impresa nella sua qualificazione ontologica deve essere concepita in una duplice prospettiva: quella della struttura e quella del sistema. Questa osservazione, forse scontata, rende evidente e giustifica la prospettiva, apparentemente contraddittoria, riscontrabile in numerosi ed autorevoli scritti di economia d'impresa. Evidenzia la esigenza di riferire ora lo studio alle componenti strutturali, anatomiche dell'impresa, ora ai caratteri comportamentali, ai processi, alla fisiologia della stessa. La dicotomia struttura-sistema riconduce alla vexata questio tra riduzionismo ed olismo;
2. l'impresa, nella sua qualificazione comportamentale, è caratterizzata dall'evidente contemporanea presenza di due attività logicamente distinte ed interconnesse: quella decisionale, riferita al governo della complessità, e quella operativa, relativa ad una complessità ricondotta a complicazione;
3. l'impresa vive in un suo ambiente di riferimento (contesto), con il quale interagisce costantemente nel mentre è proiettata verso il perseguimento di finalità e il raggiungimento di obiettivi; in simbiosi, dal contesto trae risorse e ad esso restituisce valore;
4. numerosi studiosi di economia d'impresa tendono ad interpretare le entità presenti nell'ambiente ed esterne all'impresa come organizzazioni assimilabili, in termini di struttura e di comportamenti, a quest'ultima. Ecco che lo Stato, impersonale nell'accezione corrente, diviene sistema paese per l'economista d'impresa. Allo stesso modo il mercato finanziario dell'economista generale, diviene sistema finanziario per l'economista d'impresa, e quindi anch'esso assimilabile ad una organizzazione imprenditoriale. In alcuni casi, ci si spinge a conformare in tal senso anche l'essere umano. Solo un isomorfismo stringente, capace di unificare (anche se a livelli diversi di astrazione) l'uomo, l'impresa, lo Stato, e gli altri sistemi sociali, rende giustizia esplicativa ad una molteplicità di studi svolti da ricercatori della nostra disciplina. L'aziendamorfismo è certamente una delle regole non scritte, seppur spesso riconosciuta come tale, dagli studiosi d'impresa;
5. l'impresa persegue la finalità di sopravvivenza nell'ambiente in cui vive. Tutti gli altri obiettivi identificati dagli studiosi di economia di impresa sono, in via subordinata, riconducibili alla volontà di sopravvivenza dell'impresa. Così, il perseguimento del profitto, in ragione della soddisfazione degli investitori, giustifica che questi non dismettano i propri investimenti consentendo all'impresa di continuare a vivere. Allo stesso modo il perseguimento di risultati espressi in termini di valore, dimensione,

del valore l'espressione di una autonoma progettualità dell'imprenditore; costruttivista nel senso che tale progettualità, in un contesto dinamico ed evolutivo, si gioca in termini di vision e di mission, attraverso processi di 'scoperta' di problemi e di 'ricerca' di soluzioni grazie ai quali gli attori da un lato evolvono e dall'altro fanno evolvere l'ambiente".

¹⁷ RUSCONI G. (1988), *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Ed. Giuffrè, Milano, p. 23.

qualità ed altro, può, in ogni caso, essere riletto in termini di volontà di sopravvivenza. Tale volontà viene a sostanzarsi nella capacità dell'impresa di essere utile al contesto (inteso come composto da sovrasistemi di riferimento), e pertanto come entità che il contesto stesso tende ad accettare e a salvaguardare¹⁸.

2. L'impresa nella concezione sistemico-vitale

Ogni entità capace di azione (sistema vitale) può essere osservata tanto nella sua configurazione strutturale (prospettiva statica), quanto nel suo divenire (prospettiva dinamica). La prospettiva statica attiene alla Struttura che spiega "com'è fatto" un sistema vitale e consente di individuare un confine fisico tra ciò che appartiene alla struttura e ciò che è estraneo alla stessa; la prospettiva dinamica attiene al Sistema, inteso come "struttura specifica orientata al raggiungimento di un fine". Nel sistema i confini fisici non hanno più ragione di esistere e la funzione propria di ogni componente staticamente osservata è "tradotta" in uno specifico ruolo nel momento in cui detta componente viene attivata nella dinamica del sistema. Il sistema, infatti, emerge dall'interazione fra le componenti della struttura, avvenuta secondo specifici schemi organizzativi; esso ha natura evolutiva e dinamica e consente di comprendere il comportamento del fenomeno osservato. Senza una struttura non può emergere un sistema, mentre l'esistenza della struttura non conduce automaticamente all'emersione del sistema. Il dualismo struttura- sistema genera una dicotomia concettuale tra interazione e relazione: la relazione ha natura "strutturale", statica, oggettiva, e si configura come una connessione fisica o logica tra le componenti della struttura; l'interazione, invece, presuppone che esista una relazione ed è un concetto dinamico, "sistemico" che assume connotati diversi a seconda della prospettiva dell'osservatore.

La nozione di sistema vitale è stata inizialmente introdotta da Stafford Beer (1972; 1974)¹⁹; in base a questa definizione, può definirsi sistema vitale il sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; è omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede inoltre meccanismi e opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi ed adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficace nel suo ambiente. Partendo dalle concettualizzazioni di Beer, l'approccio sistemico vitale (Golinelli 2000, 2010; Barile, 2000, 2008, 2009) propone una definizione di sistema vitale che si basa su alcune innovazioni di tipo concettuale, che possono essere riassunte nei seguenti postulati (Barile et al., 2015):

- a) Della sopravvivenza: "Un sistema vitale, inserito in uno specifico contesto, ha il preciso fine della sopravvivenza".
- b) Dell'eidos: "Il sistema vitale nella sua qualificazione ontologica può essere concepito in una duplice prospettiva: quella della struttura e quella del sistema".
- c) Dell'isotropia: "Il sistema vitale nella sua qualificazione comportamentale è caratterizzato dalla evidenziazione di due aree logicamente distinte: quella del decidere e quella dell'agire".
- d) Dell'ethos: "Il sistema vitale, nella sua dinamica esistenziale, è condizionato verso nel perseguimento di finalità e il raggiungimento di obiettivi dall'interazione con sovrasistemi e sottosistemi da cui e a cui, rispettivamente, trae e fornisce indirizzi e regole".
- e) Dell'eshaustività: "Per un sistema vitale, tutte le entità esterne alla propria struttura sono anch'esse sistemi vitali, ovvero sono componenti riconducibili alla struttura di un sistema vitale di livello superiore"

In ottica sistemico vitale ambiente e contesto sono due concetti differenti. Il contesto è il risultato di un processo di percezione e interpretazione soggettiva dell'ambiente da parte dell'Organo di Governo di un dato sistema vitale. Il soggetto decisore filtra dall'ambiente solo i caratteri che ritiene rilevanti, individuando in tal modo altri sistemi vitali con cui rapportarsi, i cosiddetti sovrasistemi, ovvero sistemi in grado di proiettare le proprie aspettative su un altro sistema, che si qualifica come sottosistema.

La rilevanza dipende dalla capacità di condizionare le possibilità di sopravvivenza del sistema vitale considerato. È possibile, inoltre, misurare il grado di rilevanza facendo riferimento alle risorse rilasciate dai sovrasistemi, che possono essere critiche o influenti. Le risorse sono influenti se prestano il loro contributo esclusivamente al raggiungimento della finalità sistemica, sono critiche se contribuiscono indipendentemente da essa. All'interno del contesto di riferimento, individuato dall'organo di governo, operano alcuni attori che maturano delle aspettative nei confronti dello stesso sistema vitale. Tali aspettative si traducono nella capacità dell'impresa sistema vitale, di assicurare efficacia, efficienza e sostenibilità²⁰. Rispettando gli obiettivi di efficacia del sistema vitale nel suo specifico contesto di riferimento e di efficienza della struttura è possibile raggiungere obiettivi di sostenibilità in riferimento all'ambiente generale da cui l'impresa estrae il proprio contesto. Perseguire obiettivi di sostenibilità è fondamentale e funzionale a garantire le condizioni di vitalità e, quindi, la sopravvivenza del sistema²¹.

¹⁸ BARILE S. (2006), *L'impresa come sistema*, Ed. Giappichelli, Torino, pp. 18-21, per approfondimenti Cfr. GOLINELLI G.M. (2011), *Verso la scientificazione*, vol. II cap. 10; GOLINELLI G.M. (2000, 2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. I, I and II ed., Cedam, Padova; GOLINELLI G.M. (2011), *L'approccio sistemico al governo di impresa - Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova; BARILE S. (2006), *L'impresa come sistema*, Ed. Giappichelli, Torino; BARILE S. (2008), *L'impresa come Sistema*, Giappichelli, Torino; BARILE S. (2009), "Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica, in *Sinergie*, n. 79; BARILE S. (2009), *Management Sistemico Vitale*, Giappichelli, Torino; BARILE S. (2011), *Management sistemico vitale. Decisioni e scelte in ambito complesso*, Ed. International Printing srl, Avellino; BARILE S. (a cura di) (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, Arnia, Salerno.

¹⁹ BEER S. (1972), *Brain of the Firm*, The Penguin Press, London, Herder and Herder, USA; BEER S. (1974), *Decision and Control*, John Wiley & Sons, London and New York.

²⁰ BARILE S., CARRUBBO., IANDOLO F., CAPUTO F. (2013), "From 'EGO' to 'ECO' in B2B relationships", *Journal of Business Market Management*, vol. 6, n. 4, pp. 228-253; BARILE S., SAVIANO M. (2008), "Le basi del pensiero sistemico: la dicotomia struttura-sistema", in BARILE S. (a cura di), *L'impresa come sistema*, Giappichelli, Torino; BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F., CALABRESE M. (2014), "The Viable Systems Approach and its Contribution to the Analysis of Sustainable Business Behaviors", *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 31, n. 6, pp. 683-695; BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F., CAPUTO F. (2017), "La dinamica della sostenibilità tra vortici e correnti: un modello a Tripla Elica", BORGONOV E. (a cura di), *Sviluppo, sostenibilità e competitività delle aziende. Il contributo degli economisti aziendali*, Il Mulino, Milano, pp. 61-82; IANDOLO F., BARILE S., ARMENIA S., CARRUBBO L. (2018), "A system dynamics perspective on a viable systems approach definition for sustainable value", *Sustainability Science*, vol. 13, n. 5, pp. 1245-1263; IANDOLO F., CAPUTO F. (2018), *La creazione di valore tra economia, impresa e sostenibilità*, Editrice Nuova cultura, Roma.

²¹ Cfr. tra gli altri, BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "L'impresa inesistente: relazioni tra

Alla luce di queste brevi considerazioni, è possibile inquadrare l'approccio sistemico vitale come una filosofia nuova di intendere il processo decisionale, un approccio innovativo al decision-making in ambito complesso.

L'ASV può spiegare il comportamento del decisore quando affronta:

- i possibili "caratteri del problema" (scarsi elementi informativi, vaghezza, indisponibilità di "schemi interpretativi" immediatamente applicabili)
- e le possibili "caratteristiche della decisione" (esigenza di rapidità e tempestività, considerazione dei vari stakeholder²²).

Il contesto in cui sorge la problematica si caratterizza per un diverso grado di incertezza che consente di individuare quattro aree: Caos, Complessità, Complicazione e Certezza (le cosiddette quattro C del contesto).

Il contributo teorico dell'ASV è da ricercare anzitutto nella rappresentazione della realtà come un insieme di sistemi vitali, intesi come dotazioni di Varietà informativa, la quale è composta da tre dimensioni: Categorie valoriali, Schemi interpretativi e Unità informative. Le Unità informative sono definibili come "composizione strutturale della conoscenza"; si tratta di tutto ciò che può essere percepito e/o successivamente elaborato da un soggetto. Gli Schemi Interpretativi rappresentano le "forme della conoscenza" e indicano come si organizzano le informazioni all'interno di un sistema vitale. Infine le Categorie Valoriali identificano l'insieme dei valori e delle credenze di un sistema vitale; orientano la formazione e la definizione delle modalità di utilizzo degli Schemi Interpretativi, "costituiscono il filtro soggettivo che personalizza il criterio di utilizzo" di tali Schemi. Le categorie valoriali sono collegate alla sfera emozionale del decisore; normalmente sono condivise da soggetti appartenenti ad uno stesso gruppo sociale, creano un senso di appartenenza ed un'identità. Ciascuna dimensione contribuirà in modo più o meno significativo al processo di soluzione del problema. Le decisioni relative all'area della certezza e, in certi casi, all'area della complicazione si caratterizzano per una maggiore necessità di Unità informative (informazioni chiare sulla problematica), in quanto è agevole individuare lo Schema interpretativo da applicare e risultano scarsamente influenti le Categorie valoriali del decisore. Le Categorie valoriali sono, invece, fondamentali nel caso di problematiche che ricadono nell'area della complessità e ancor di più nell'area del Caos. In queste circostanze non è possibile definire una logica ed esclusiva modalità di soluzione, il decisore "può contare" quasi unicamente

immagine e strategia", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, 61-62; BACCARANI C., TESTA F., UGOLINI M. (1993), "Le scelte competitive nell'evoluzione delle attese sociali", *Sinergie*, n. 31, pp.197-214; BARILE S., SAVIANO M. (2008), "Le basi del pensiero sistemico: la dicotomia struttura-sistema", in BARILE S. (a cura di), *L'impresa come sistema*, Giappichelli, Torino;

²² Sugli stakeholder, vedasi, tra gli altri: FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge university press; London; FREEMAN R.E., REED D.L. (1983), "Stockholders and Stakeholders: a New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, vol. 25, n. 3, pp. 88-106; DONALDSON L., DAVIS J.H. (1991), "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns", *Australian Journal of Management*, vol. 16, No. 1, pp. 49-64; DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of management Review*, vol. 20, No. 1, pp. 65-91; MITROFF I., MASON R.O. (1981), *Challenging Strategic Planning Assumptions, Theory, Cases, and Techniques*, John Wiley, New York; MTICHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of management review*, vol. 22, n. 4, pp. 853-886.

sulle proprie Categorie Valoriali, essendo pressoché irrilevanti, o poco rilevanti, gli Schemi Interpretativi e le Unità informative.

È opportuno rilevare che a seconda della dotazione di varietà informativa lo stesso problema potrebbe essere affrontato da decisori diversi con approcci risolutivi differenti; allo stesso tempo uno stesso soggetto potrebbe adottare approcci risolutivi diversi di fronte alla medesima problematica affrontata in momenti diversi. Ogni sistema vitale (Varietà informativa) si relaziona con altri sistemi vitali ed è immerso in un contesto con il quale interagisce in ogni istante e del quale subisce il condizionamento.

La ragione dell'interazione tra Varietà informative risiede nella tendenza spontanea alla Consonanza, la cui "entità" dipende dalla Risonanza.

La Consonanza definisce la maggiore o minore potenzialità che le varietà informative hanno di "allineare" la propria conoscenza e dunque di comprendersi reciprocamente.

Il livello di Consonanza tra Varietà informative deve essere valutato considerando la composizione delle Varietà informative stesse e ponderando in il peso specifico di ciascuna dimensione ed è, pertanto, legata maggiormente alle Categorie Valoriali; la Risonanza, invece, rappresenta il cambiamento che può subire la Consonanza quando si verifica una trasformazione della Varietà Informativa stessa. La Risonanza consente di trasformare la compatibilità sistemica in vera e propria sintonia di finalità, fino a giungere a sempre più elevati livelli di fiducia e di condivisione di prospettive tra sistemi interagenti.

3. L'impresa sistemico-vitale tra funzione e ruolo

L'impresa intesa come sistema, osservata, cioè, sia nell'analisi della sua struttura che nella dinamica del suo divenire, è inserita all'interno di un contesto popolato da soggetti espressione di aspettative, interessi ed istanze assai diversi tra loro. Essa, pertanto, si caratterizza per avere una sua funzione ed un suo ruolo e, di conseguenza, distinti obiettivi e finalità.

La funzione viene tradizionalmente definita come "*compito specifico, assegnato o riconosciuto nell'ambito di un'attività organizzata o di una struttura*"; il ruolo, invece, è un "*atteggiamento assunto da un individuo in rapporto alla funzione esercitata ed alla interazione tra i comportamenti dei componenti del gruppo o sistema sociale di cui egli fa parte*"²³. Da tali definizioni si deduce che mentre la funzione è definibile e priori, il concetto di ruolo può essere esplicitato solo in relazione ad uno specifico contesto, cioè ad una specifica finalità. Traslato nella logica d'impresa, tale distinzione è assai rilevante per ciò che attiene alla definizione degli obiettivi e delle finalità che essa deve perseguire. La funzione dell'impresa, in quanto oggettivamente determinata, è "*immutata ed immutabile*"²⁴ e consiste nello svolgimento di una attività di produzione (di beni e/o servizi) in condizioni di economicità e destinata a processi di scambio. Le caratteristiche funzionali della gestione dell'impresa, pertanto, consistono nel predisporre le condizioni di operatività che, nel rispetto di criteri orientati all'efficacia, efficienza ed economicità, le garantiscano un *output* di maggior valore degli

²³ Definizioni dal Devoto-Oli.

²⁴ GOLINELLI G.M. (2011), *L'approccio sistemico al governo di impresa - Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova. p. 500.

input utilizzati. Per ciò che attiene al ruolo dell'impresa, invece, bisogna fare riferimento al contesto nel quale essa opera ed ai soggetti che prendono le decisioni. Esso, pertanto, non è aprioristicamente definito, al contrario si forma e modifica adattandosi alle mutate condizioni che agiscono intorno all'impresa ed ai soggetti che la governano. È con riferimento ai concetti di funzione e ruolo che si definiscono gli obiettivi e finalità dell'agire d'impresa; in particolare, la finalità è qui definita come il fine ultimo cui l'intera vita dell'impresa, e con essa le principali decisioni di governo che la riguardano, deve tendere (essa è la sopravvivenza), mentre gli obiettivi sono da considerarsi gli elementi che compongono e permettono la realizzazione ed il perseguimento di detta finalità.

La creazione di valore è senz'altro il principale obiettivo dell'impresa. Quello del valore è, come si è visto, un concetto centrale in tutta la scienza economica; traslato nell'economia aziendale, esso è il “*perno intorno a cui ruotano le imprese e la sua creazione è motivo stesso della loro esistenza*”²⁵. Dire che le imprese hanno come obiettivo primario la creazione di valore economico implica la loro capacità di generare potenziali che ne garantiscano la crescita futura, basandosi sul valore che esse hanno prodotto nel passato. La capacità di creare valore permette all'impresa di perseguire la sua finalità ultima, che è, come detto sopra, quella della sopravvivenza; la mancanza di tale capacità, invece, ne pregiudica la vitalità e costituisce il primario rischio al suo durare nel tempo.

L'impresa, infatti, è inserita all'interno di un contesto popolato da una molteplicità di soggetti che esprimono una pluralità di interessi e di aspettative e diventa perciò necessario individuare e definire un concetto di valore che, da un lato, sia espresso da una *misura* e, dall'altro, sia anche espressione della *ricchezza* dell'impresa, sia posseduta che distribuita. L'obiettivo della creazione del valore, tuttavia, si è imposto con forza solo a partire dagli anni '80, a seguito dello sviluppo dei mercati finanziari e della crescita delle operazioni definite ‘straordinarie’ (fusioni, scissioni, acquisizioni, leveraged buyout, ecc), avendo come interlocutori preferenziali gli azionisti. L'obiettivo tradizionalmente riconosciuto all'impresa fino a quel momento, infatti, era soprattutto la massimizzazione del profitto, inteso come differenza positiva tra ricavi totali e costi totali²⁶. Tuttavia, il progressivo affermarsi di teorie in merito alla razionalità limitata dei decisori, l'allargamento degli obiettivi imprenditoriali ed il coinvolgimento di un sempre maggior numero di soggetti, pongono le basi per l'introduzione della teoria del valore²⁷. L'obiettivo della creazione di valore non

²⁵ VICARI S., “Note sul concetto di valore”, *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 3, 1995.

²⁶ Per una analisi delle teorie sul profitto, si rinvia a GOLINELLI G.M. (2011), *Verso la scientificazione*, vol. II cap. 10; cfr. anche GATTI M., BIFERALI D., VOLPE L., (2009), “Il governo dell'impresa tra profitto e creazione di valore”, in *Sinergie* n. 79. Per un excursus sulle finalità imprenditoriali, si rinvia a SCIARELLI S., *La gestione dell'impresa tra teoria e pratica aziendale*, Wolters Kluwer, 2017.

²⁷ Tra i limiti riconosciuti alla teoria della massimizzazione del profitto, i principali derivano dalla “Teoria comportamentista o dei ‘limiti sociali’ alla massimizzazione del profitto”, la quale pone in rilievo l'aspetto conflittuale e collaborazionista dell'impresa quale organizzazione sociale. Poiché, come visto, il profitto è composto sia da ricavi che da costi, l'impresa non riesce a massimizzare il profitto in assenza di vincoli; al contrario, essa può incontrare limiti allo sviluppo dei ricavi come pure alla contrazione dei costi che derivano da soggetti diversi, sia interni che esterni all'impresa; ad esempio, consumatori e concorrenti possono limitare le manovre sui volumi e sui prezzi, il costo del lavoro è, generalmente, un fattore rigido e non modificabile, i finanziatori ed i fornitori suppongono la riduzione delle loro remunerazioni sotto forma di oneri finanziari e costi di approvvigionamento, allo stesso modo gli oneri fiscali non sono comprimibili. Gli unici costi che non risultano ‘difesi’ da gruppi di interesse, all'interno dell'impresa, sono quelli di ricerca e sviluppo e quelli di organizzazione; tuttavia, essendo tali costi legati al processo innovativo, una loro riduzione potrebbe compromettere le

riguarda esclusivamente gli interessi di un soggetto (imprenditore o manager) né si sostanzia esclusivamente nella massimizzazione del differenziale tra ricavi e costi; esso si afferma con prerogative diverse nel mondo anglosassone ed in Italia. Nel primo, infatti, riguarda la massimizzazione del valore per l'azionista (*shareholder value approach*, in seguito SVA); nel secondo, traendo origine dalla dottrina aziendalistica italiana, guarda in particolar modo alla massimizzazione del valore economico del capitale. Le due prospettive, comunque, non rimangono isolate; gli sviluppi della teoria americana, infatti, in un primo momento esclusivamente legati alle performance di breve periodo del management, si estendono alle decisioni strategiche ed arrivano, così, a permeare l'intera struttura aziendale. In Italia, le prime riflessioni in tema di capitale economico (basate inizialmente esclusivamente su reddito e patrimonio), si aprono anche a valutazioni di tipo finanziario e strategico, al fine di misurare i ‘reali’ risultati conseguiti dall'impresa.

Il dibattito sulla sostenibilità dell'impresa e sulla necessità che essa adotti comportamenti che possano definirsi *responsabili* richiama la distinzione tra funzione e ruolo. Tale distinzione, coniugata con gli attuali imperativi che si impongono al comportamento delle imprese e alle collegate decisioni di governo e di gestione, richiama una ulteriore distinzione, forse più consona agli studi di filosofia, tra etica e morale. Questi due termini, utilizzati talvolta come sinonimi, sono suscettibili, tuttavia di un diverso significato; Abbagnano²⁸, nel suo dizionario di filosofia, definisce la morale in due modi: “1– *lo stesso di etica*; 2– *l'oggetto dell'etica, la condotta in quanto diretta o disciplinata da norme, l'insieme dei mores*”. Sostenere che la morale è l'oggetto dell'etica equivale a dire che lo schema generale (morale) è l'oggetto dello schema specifico (etica); questa seconda definizione è quella che si condivide e che si cercherà di approfondire in quanto segue. Ad ampliamento della seconda definizione, pur tuttavia non essendo questa la sede per approfondire il dibattito presente in teoria sulle differenti definizioni dei due termini²⁹, appare condivisibile quanto afferma-

prospettive di sviluppo dell'impresa e risulta, pertanto, un'alternativa non percorribile. I vincoli che si pongono all'imprenditore, in sintesi, sono limitati da due tipologie di vincoli: sociali (di natura interna ed esterna) e di conoscenza. Il profitto diviene, così, la risultante di accordi di cooperazione o della composizione di conflitti attribuibili a soggetti interni ed esterni. La sua misura, pertanto, e, di conseguenza, la sua massimizzazione, non è mai liberamente determinabile dall'imprenditore; l'obiettivo del massimo profitto diviene, così, quello del massimo profitto condizionato. Tale definizione si ritrova in SIMON H.A., “*Administrative Behaviour*”, Macmillan, New York, 1947 (traduzione italiana: *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1974); l'autore fa esplicito riferimento all'opera di un altro grande studioso di organizzazione, Chester Barnard, in particolare al suo testo “*The function of the executive*”, Harvard University Press, Cambridge, 1938 (traduzione italiana: *Le funzioni del dirigente*, Utet, Torino, 1970); in occasione del conferimento del premio Nobel per l'economia, l'autore dice: “*I numerosi riferimenti al lavoro di Barnard in Il comportamento amministrativo testimoniano, anche se in modo inadeguato, l'impatto che egli ha avuto sul mio pensiero riguardo alle organizzazioni*.” 1978, traduzione in italiano nel 1985. Alle critiche sopra citate, se ne aggiungono altre formulate da Saraceno, il quale collega i limiti alla massimizzazione del profitto ad alcuni elementi che influiscono sulle scelte del decisore: Pluralità di soggetti ed organismi che presentano interessi ed obiettivi variegati; esistenza di obiettivi diversi dal profitto (continuità del reddito, aumento dimensionale, massimizzazione delle vendite); natura delle differenti forse che concorrono alla definizione degli obiettivi; SARACENO P., “*Il governo delle aziende*”, Libreria Universitaria Editrice, 1972. Per una analisi sui rapporti tra proprietà e management e sui rispettivi obiettivi, cfr. anche GOLINELLI G.M., *L'approccio*, vol. I, 2005, cap. 6.

²⁸ ABBAGNANO N. (1971), *Dizionario di filosofia*, Ed. Utet, Milano.

²⁹ A tal proposito, si rimanda a FASIELLO R. (2012), “Funzione sociale delle imprese o imprese socialmente responsabili? Profili etici ed economico-aziendali”, in *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 2, ed alla bibliografia ivi citata.

to da Fasiello³⁰ « [...] l'etica si riconduce ad un sistema di regole morali considerate universali in un determinato contesto storico poiché generalmente condivise e proprio per questo soggette a mutare a seconda del contesto di riferimento ». Una definizione che può ritenersi valida ai fini del presente lavoro, pertanto, è quella che vede la morale come l'insieme complessivo dei principi che conducono agli orientamenti di fondo che indirizzano il comportamento degli individui, e quindi delle organizzazioni, verso obiettivi *soggettivamente* riconosciuti come positivi³¹; l'etica, quindi, può essere definita come la *contestualizzazione*, in termini comportamentali, degli imperativi morali negli specifici contesti che si vengono a determinare e che gli individui e le organizzazioni vivono³². L'etica, pertanto, si riconduce alla morale, ma è la declinazione, *pro spatio/tempore* valida³³, della stessa relativamente a determinati momenti storici e determinati contesti. Tale dualismo riporta ad uno dei principali schemi generali proposti anche dall'approccio sistemico vitale, quello che distingue tra 'potenza' ed 'atto', dove «l'agere (l'atto) corrisponde alla realizzazione, alla completezza, ad una piena definizione ed il posse (il potere) corrisponde alla capacità di compiere un'azione, ma anche all'evento non ancora compiuto»³⁴. Se riportiamo la distinzione tra potenza ed atto a quella tra morale ed etica e, poi a quella tra decisioni e scelte, ne deriva una ulteriore che distingue tra capacità e competenze. Le capacità, infatti, sono definibili come potenzialità sviluppabili in una molteplicità di contesti specifici producendo competenze, laddove, quindi, le competenze consistono proprio nel sublimato delle capacità calate in uno o più dei contesti possibili ed in esso/i sviluppate. Le capacità, pertanto, sono l'espressione di una potenzialità, laddove le competenze sono, a loro volta, espressione di una effettività. Nell'ambito dell'agire d'impresa, il disporre di tali concettualizzazioni risulta essere fondamentale, poiché costituisce il fondamento delle decisioni e delle scelte dei soggetti (manager e, più in generale, organi di governo) che nell'impresa agiscono e che di essa determinano il contesto specifico. L'orientamento morale che li ispira, contestualizzato nei comportamenti etici che da esso derivano, costituisce, a parere di chi scrive, la principale espressione di responsabilità e sostenibilità considerate nell'ambito dell'economia d'impresa.

La definizione di etica così come sopra individuata, rileva relativamente ai concetti di funzione e ruolo delle imprese e pone la domanda di quale tra i due debba considerarsi *etico*. Poiché, come detto, il contesto è definito da un soggetto in relazione ad una determinata finalità – che, nel caso dell'impresa sistema vitale, è la sopravvivenza – e se l'etica viene, pertanto, a sua volta definita in relazione ad uno specifico contesto ed è valida all'interno dello stesso, le regole che orientano l'agire d'impresa devono comunque essere stabilite

all'interno della porzione economica e competitiva nella quale le imprese stesse operano. Appare utile richiamare, a questo punto, la distinzione tra leggi – norme – regole – comportamenti. «La legge è l'atto normativo con il quale si intende regolare il comportamento futuro di uomini, tipicamente riuniti in un "raggruppamento" di variabile natura e ragione, di modo da orientarne la condotta specifica al verificarsi di determinate condizioni. Il complesso delle leggi, e dunque l'organizzazione sistematica (cioè "di sistema") del raggruppamento, costituisce l'ordinamento giuridico o diritto. In linea generale, la norma viene assimilata ad una "regola di condotta", ovvero ad un comando, che impone all'individuo un determinato comportamento. La norma non va in nessun caso confusa con la legge. Mentre la legge è un atto prescrittivo, la norma è la conseguenza attuativa di questo. Le norme sono solitamente desumibili da una formulazione linguistica scritta (costituzione, legge, regolamento ecc.) al fine di conferire alla stessa un alto grado di certezza e durevolezza nel tempo. Con il termine regola si intende la declinazione, *pro tempore* condivisa, di una prestabilita norma, per lo più codificata e coordinata con altre in un sistema organico»³⁵. Da tali considerazioni, quindi, emerge che l'ambito della legge è quello che interessa le azioni dei soggetti e delle organizzazioni, intese sempre all'interno di confini delimitati e sistematizzati all'interno di un ordinamento giuridico; la norma, poi, è la specificazione, in termini linguistici e tramite strumenti durevoli nel tempo e generalmente riconosciuti, della legge; la regola, infine, è l'attuazione, in termini comportamentali, della norma, così come emerge da procedure, modelli, protocolli e tecniche operative di uso comune³⁶. «Nell'ambito di comunità omogenee la regola, intesa come applicazione (soggettivamente interpretata) della norma assume profili sempre nuovi e sempre più distanti dal minimo comun denominatore che nel tempo è venuto a consolidarsi»³⁷, originando comportamenti definiti consuetudinari, usi e costumi.

4. Riflessioni conclusive

Il passaggio *dal generale al particolare*, pertanto, evidenzia quanto sia centrale il processo di contestualizzazione e quanto esso, influenzato dalla varietà informativa del soggetto decisore, sia determinante in termini di effettività comportamentali e scelte degli individui. La necessità di considerare le due dimensioni non come antitetiche, ma, al contrario, come contemporaneamente esistenti e reciprocamente influenti l'una sull'altra, è fondamentale per definire in che modo, nel divenire sistemico dell'impresa, sia necessario parlare di *ruolo sociale* della stessa e non, invece, di *funzione sociale*. La funzione dell'impresa, infatti, (consistente nella produzione di beni/servizi destinati allo scambio e sotto vincoli di economicità) è stata definita *immutata ed immutabile*³⁸ nonché aprioristicamente definita, essa, quindi, è legata alla sua dimensione strutturale ed alle scelte che si compiono relati-

³⁰ FASIELLO R. (2012), *op. cit.*

³¹ Intendendo per orientamento positivo tutto ciò che *favorisce e ottimizza* le condizioni di sopravvivenza.

³² I due filosofi che maggiormente hanno contribuito alla definizione dei concetti di etica e morale, peraltro con posizioni non sempre compatibili, sono senza dubbio Immanuel Kant e Georg W.F. Hegel.

³³ Le rivoluzioni che hanno determinato cambiamenti radicali nell'evoluzione del genere umano sono, da sempre, quelle che agiscono sulle dimensioni spazio e tempo; al giorno d'oggi, tuttavia, la vera rivoluzione è quella legata all'informazione. Essa, infatti, pare essere la vera variabile indipendente ed il suo possesso è considerato l'elemento che maggiormente può influire sui processi evolutivi dell'uomo. L'espressione, pertanto, potrebbe essere riscritta come «pro informazione validi».

³⁴ Cfr. BARILE S. (2011), *Management sistemico vitale. Decisioni e scelte in ambito complesso*, Ed. International Printing srl, Avellino, p. 189; Tale distinzione richiama quella individuata già da Aristotele, nella sua opera *Metafisica*, come ricorda BARILE S. (2011), *op. cit.*, p. 189; da citare, al riguardo, anche l'opera di Benedetto Croce.

³⁵ BARILE S. (2009), "Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica, in *Sinergie*, n. 79, pp. 47-76.

³⁶ BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., DI NAUTA P. (2012), "Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale", in *XXIV Convegno annuale di Sinergie, Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa*, Università del Salento (Lecce), 18-19 ottobre.

³⁷ BARILE (2009), *op. cit.*

³⁸ GOLINELLI G.M. (2011), *op. cit.*, p. 500.

vamente alla definizione della sua struttura. Il ruolo è, invece, precisabile relativamente ad uno specifico contesto, cioè ad una specifica finalità, ciò significa che esso è definito nell'ambito del sistema, ovvero nel momento in cui si avviano i processi e le interazioni dinamiche. Pertanto, se si assegnasse all'impresa una *funzione sociale* si rischierebbe di snaturarne la natura arrivando, persino, a condizionarne la finalità; in sostanza, si sosterebbe che le scelte relative alla struttura non devono più rispettare le necessarie condizioni di economicità, quanto requisiti 'sociali' non meglio definiti o definibili. Se, al contrario, si propende per l'attribuzione di un ruolo sociale alle imprese, non ci si pone «*in antitesi con le finalità e le condizioni di funzionamento di tale istituto*³⁹». Ferma restando, infatti, la finalità ultima dell'impresa sistema vitale di sopravvivenza nel contesto di riferimento, laddove si riconosca alla stessa un ruolo anche sociale, la medesima finalità si andrebbe a comporre di una molteplicità di altri obiettivi, ampliati e compositi, che includono anche istanze che richiamano i principi della responsabilità e della sostenibilità. Questo orientamento andrebbe a precisare anche la portata stessa di tale allargamento degli obiettivi, coinvolgendo non solo «*il soggetto che ricopre il ruolo imprenditoriale, ma [...] riconducibile all'istituto aziendale nella sua unitarietà che, nell'effettuare le scelte aziendali, si assume degli obblighi nei confronti della collettività nell'ambito della quale è inserito*⁴⁰». Il sistema impresa, pertanto, nel momento in cui da potenza diventa atto, intraprende e qualifica una serie di comportamenti che debbono ritenersi etici relativamente al contesto economico in cui essa opera, ciò significa senza trascurare la fondamentale portata delle condizioni alla base del suo strutturale funzionamento, che possono identificarsi nel principio di economicità; l'ampliamento degli obiettivi a considerazioni di tipo etico (nelle quali qui si fanno rientrare sia quelle sociali che quelle ambientali), infatti, deve rimanere funzionali alla realizzazione della finalità ultima dell'impresa, che resta la sopravvivenza. La composizione degli obiettivi, pertanto, avrà «la creazione del valore come *presupposto*, l'equa distribuzione della ricchezza come *corollario* e l'obbligo di non produrre effetti negativi sulla collettività, anzi contribuire al suo benessere come *complemento*»⁴¹.

³⁹ Cfr. FASIELLO R. (2012), *op. cit.*, p. 2.

⁴⁰ Cfr. FASIELLO R. (2012), *op. cit.*, pp. 11-12.

⁴¹ SCIARELLI S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, ed. Giuffrè, Milano.

Bibliografia

- ABBAGNANO N. (1971), Dizionario di filosofia, Ed. Utet, Milano.
- BACCARANI C., GOLINELLI G. M. (2011), "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, 61-62.
- BACCARANI C., TESTA F., UGOLINI M. (1993), "Le scelte competitive nell'evoluzione delle attese sociali", *Sinergie*, n. 31, pp. 197-214.
- BARILE S. (2006), L'impresa come sistema, Ed. Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2008), *L'impresa come Sistema*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2009), "Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica, in *Sinergie*, n. 79.
- BARILE S. (2009), *Management Sistemico Vitale*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2011), *Management sistemico vitale. Decisioni e scelte in ambito complesso*, Ed. International Printing srl, Avellino.
- BARILE S. (a cura di) (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, Arnica, Salerno.
- BARILE S., CARRUBBO., IANDOLO F., CAPUTO F. (2013), "From 'EGO' to 'ECO' in B2B relationships", *Journal of Business Market Management*, vol. 6, n. 4, pp. 228-253.
- BARILE S., SAVIANO M. (2008), "Le basi del pensiero sistemico: la dicotomia struttura-sistema", in Barile S. (a cura di), *L'impresa come sistema*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F., CALABRESE M. (2014), "The Viable Systems Approach and its Contribution to the Analysis of Sustainable Business Behaviors", *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 31, n. 6, pp. 683-695.
- BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F., CAPUTO F. (2017), "La dinamica della sostenibilità tra vortici e correnti: un modello a Tripla Elica", Borgonovi E. (a cura di), *Sviluppo, sostenibilità e competitività delle aziende. Il contributo degli economisti aziendali*, Il Mulino, Milano, pp. 61-82.
- BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., DI NAUTA P. (2012), "Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale", in XXIV Convegno annuale di Sinergie, Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa, Università del Salento (Lecce), 18-19 ottobre.
- BARILE, S., CALABRESE, M., IANDOLO, F. (2013), "Sostenibilità e paradigmi service based: possibilità e criticità per l'economia d'impresa", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 252, pp. 45-60.
- BEER S. (1972), *Brain of the Firm*, The Penguin Press, London, Herder and Herder, USA.
- BEER S. (1974), *Decision and Control*, John Wiley & Sons, London and New York.
- BOLOGNA L., CALABRESE M., IANDOLO F., BILOTTA A. (2012), 'Sostenibilità e valore nei rapporti impresa-territorio', in 'XXIV Convegno annuale di Sinergie "Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa", 18-19 ottobre 2012, ISBN 978-88-907394-0-8.
- Devoto-Oli.
- DONALDSON L., DAVIS J.H. (1991), "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns", *Australian Journal of Management*, vol. 16, No. 1, pp. 49-64.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of management Review*, vol. 20, No. 1, pp. 65-91.
- DONNA G. (1999), *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, ed. Carocci, Roma.

- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century*, New Society Publishers, London.
- FASIELLO R. (2012), "Funzione sociale delle imprese o imprese socialmente responsabili? Profili etici ed economico-aziendali", *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 2, pp. 1-33.
- FERRANDO P.M. (2010), "Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa", in *Impresa progetto*, n.1.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge university press; London.
- FREEMAN R.E., REED D.L. (1983), "Stockholders and Stakeholders: a New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, vol. 25, n. 3, pp. 88-106.
- GALLINO L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, ed. Einaudi, Torino.
- GATTI M. BIFERALI D., VOLPE L., (2009), "Il governo dell'impresa tra profitto e creazione di valore", in *Sinergie* n. 79.
- GOLINELLI G. M. (2003), "Economia e finanza nel governo dell'impresa", in *Sinergie*, n. 61/62.
- GOLINELLI G.M. (2000, 2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. I, I and II ed., Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'approccio sistemico al governo di impresa - Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- IANDOLO F., BARILE S., ARMENIA S., CARRUBBO, L. (2018), "A system dynamics perspective on a viable systems approach definition for sustainable value", *Sustainability Science*, vol. 13, n. 5, pp. 1245-1263.
- IANDOLO F., CAPUTO F. (2018), *La creazione di valore tra economia, impresa e sostenibilità*, Editrice Nuova cultura, Roma.
- LAI A. (2004), *Paradigmi interpretativi dell'impresa contemporanea. Teorie istituzionali e logiche contrattuali*, Franco Angeli, Milano.
- MEADOWS D.H., MEADOWS D.L., RANDERS J. (1993), *Oltre i limiti dello sviluppo*, Il Saggiatore, Milano.
- MITROFF I., MASON R.O. (1981), *Challenging Strategic Planning Assumptions, Theory, Cases, and Techniques*, John Wiley, New York.
- MTICHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of management review*, vol. 22, n. 4, pp. 853-886.
- MUCCHETTI M. (2003), *Licenziare i padroni?*, Feltrinelli, Milano.
- OSTROM E. (2009), "A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems", *Science*, vol.325, n. 5939, pp. 419-422.
- PFEFFER J. (2010), "Building sustainable organizations: The human factor", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 24, n. 1, pp. 34-45.
- RAPPAPORT A. (1986), *Creating Shareholder Value*, op. cit.
- REES W.E. (1990), "The ecology of sustainable development", *Ecologist*, vol. 20, n.1, pp. 18-23.
- RUSCONI G. (1988), *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Ed. Giuffrè, Milano,

p. 23

- SARACENO P. (1972), "Il governo delle aziende", Libreria Universitaria Editrice.
- SAVIANO M. (2014), "The role and involvement assigned to businesses in the post 2015 process", *ESDN Conference 2014, A renewed policy framework for sustainable development - The international SD agenda and its impact on Europe*, Rome/Italy, 6-7 November 2014.
- SCIARELLI S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, ed. Giuffrè, Milano.
- SCIARELLI S. (2017), *La gestione dell'impresa. Tra teoria e pratica aziendale*, Wolters Kluwer, 2017.
- SIMON H.A. (1947), *Administrative Behaviour*, Macmillan, New York, (traduzione italiana: *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1974)
- TALEB, N.N. (2012), *Antifragile: things that gain from disorder*, vol. 3, Random House Incorporated.
- TRIST E.L. (1980), "The environment and system-response capability", *Futures*, vol.12, n. 2, pp. 113-127.
- VAN MARREWIJK, M. (2003), "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion", *Journal of Business Ethics*, vol.44 n. 2, pp. 95-105.
- VICARI S. (1995), "Note sul concetto di valore", *Finanza, Marketing e Produzione*, n.3.
- WILLIAMSON O. E. (1985), *Le istituzioni economiche del capitalismo*, Ed. Franco Angeli, Milano.

COMPLESSITÀ E SOSTENIBILITÀ NEGLI STUDI DI MANAGEMENT: IL CONTRIBUTO DELLA PROSPETTIVA SISTEMICA E DELL'ASV¹

Sergio Barile², Marialuisa Saviano³, Francesco Caputo⁴, Silvia Cosimato⁵

SOMMARIO: 1. La necessità di un cambiamento paradigmatico nello studio e nella gestione delle organizzazioni. – 2. La lunga tradizione degli studi di ispirazione sistemica. – 3. Il contributo dell'ASV negli studi manageriali. – 3.1. *Le fondamenta dell'ASV: dal Modello di Sistema Vitale all'Approccio Sistemico Vitale*. – 3.2. *Concetti chiave e principi dell'ASV*. – 4. In contributo interpretativo dell'ASV agli studi sulla complessità. – 4.1. *La curva delle 4C*. – 4.2. *Il management tra decision making e problem solving*. – 4.3. *Il management tra capacità e competenze*. – 5. Complessità e sostenibilità in una unificante visione sistemica. – 5.1. *Dalla sopravvivenza alla sostenibilità*. – 5.2. *Decifrare la complessità della sostenibilità*. – 6. Osservazioni conclusive: il potere interpretativo del pensiero sistemico e il contributo dell'ASV. – Bibliografia.

1. La necessità di un cambiamento paradigmatico nello studio e nella gestione delle organizzazioni

La crescente complessità che nel corso degli ultimi decenni ha caratterizzato gli scenari socioeconomici, ha ispirato e orientato tanto la riflessione, quanto le attività di ricerca di numerosi studiosi impegnati negli studi manageriali. Rilevando l'inadeguatezza dei modelli e degli strumenti manageriali consolidati, essi hanno evidenziato l'esigenza di approcci 'più solidi' allo studio delle dinamiche organizzative, capaci, cioè, di superare la natura intrinsecamente deterministica e riduzionistica dei modelli tradizionali (Ceruti, 1986; Simon e De Laplace, 1995).

A partire dalla fine degli anni Novanta dello scorso secolo, tale esigenza ha stimolato l'attività di un gruppo di studiosi attivi presso l'Università degli Studi di Salerno, i quali mossi dalla necessità di 'rileggere' i tradizionali schemi generali utilizzati per l'analisi e la comprensione delle dinamiche organizzative (von Bertalanffy, 1967, 1968; Ashby, 1968; Beer, 1972, 1975; Espejo, 1989; Golinelli, 2000, 2005; Barile, 2009, 2013. La riflessione ha condotto innanzitutto a spostare il focus dall'impresa come oggetto di studio all'entità sistemica attiva in un determinato contesto e a mettere in discussione il principio di causalità tipico delle scienze esatte, evidenziando altresì le differenze esistenti tra i concetti di

relazione (strutturale) e di interazione (sistemica) (Barile e Saviano, 2008), così come quelli di problem solving e decision making (Barile, 2009; Calabrese *et al.*, 2018).

Si è così avviato un ripensamento dei pilastri fondanti degli studi di economia e gestione delle imprese, muovendo dal pensiero di studiosi quali Simon, Cyert e March, cui si deve l'approfondimento del concetto di razionalità nel comportamento organizzativo. Ripensamento che si fonda su due postulati (March e Simon, 1958, Cyert e March, 1963, Simon, 1967, 1991):

1. La *razionalità limitata*, dovuta alla sostanziale incapacità di definire soluzioni ottimali, nonché di rilevare e interpretare tutte le variabili che concorrono alla definizione del contesto. Ne deriva che la realtà emerge come risultato dell'applicazione delle capacità interpretative di un soggetto decisore ad un dato contesto.
2. La *costante ridefinizione dell'insieme delle variabili e dei problemi*, resa necessaria dalle dinamiche evolutive del contesto organizzativo, ma che non permette la definizione di soluzioni 'standard', ovvero replicabili in qualsiasi contesto.

Trascurando la rilevanza degli aspetti cognitivi nei processi decisionali, il processo "verticale" di specializzazione (Cacciatori e Jacobides, 2005; Egeberg *et al.*, 2006; Shannon *et al.*, 2019) ha posto l'accento sulle problematiche tecnico-produttive e sulle conoscenze tecnico-strumentali, ignorando la rilevanza del *metodo* delle capacità e intelligenze individuali esplicitate in forme come l'intuizione, l'induzione, la deduzione, la logica e il ragionamento.

Fondamentale ai fini della definizione di un nuovo paradigma interpretativo, è stata l'opera di Kahnemann e Tversky (1982) che con la *Prospect Theory*, introducono elementi di valutazione soggettiva nell'ambito delle scelte manageriali, ponendo l'accento sull'importanza della prospettiva individuale e del relativo 'effetto framing' nell'analisi dei problemi. È proprio nell'ambito delle scienze manageriali, dove le decisioni sono solitamente prese in condizioni di rischio e incertezza a causa della turbolenza e dell'instabilità delle interazioni inter-sistemiche, che emerge con forza la necessità di definire modalità nuove attraverso cui assicurare la sopravvivenza delle organizzazioni, adottando una prospettiva – o un 'metodo' – in grado di supportare i processi decisionali.

Riconoscendo il contributo degli studi ispirati al pensiero sistemico nel campo delle scienze sociali, lo scopo di questo lavoro è di esplicitare e argomentare le ragioni che riaffermano con forza la necessità di un approccio sistemico alla comprensione delle dinamiche socio-economiche intrinsecamente caratterizzate da complessità. A tal fine, sarà evidenziato il contributo offerto dall'*Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, inteso quale possibile prospettiva interpretativa utile a supportare il processo decisionale in condizioni di complessità, evidenziando, inoltre, come il dibattito corrente su complessità e sopravvivenza dei sistemi vitali conduca, necessariamente, a dover considerare le problematiche inerenti alla sostenibilità e allo sviluppo sostenibile.

2. La lunga tradizione degli studi di ispirazione sistemica

La definizione di un nuovo paradigma da adottare ai fini dello studio e della comprensione delle mutevoli dinamiche socioeconomiche attuali emerge dalla necessità di indivi-

¹ Il presente contributo ripropone, sviluppa e amplia il lavoro di SERGIO BARILE e MARIALUISA SAVIANO (2018). *Complexity and sustainability in management: insights from a systems perspective*. In *Social dynamics in a systems perspective* (pp. 39-63). Springer, Cham.

² Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma; e-mail: sergio.barile@uniroma1.it

³ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Salerno; e-mail: msaviano@unisa.it

⁴ Assegnista di ricerca, Dipartimento di Farmacia - Università di Salerno; e-mail: fcaputo@unisa.it

⁵ Assegnista di ricerca, Dipartimento di Management - Sapienza Università di Roma; e-mail: silvia.cosimato@uniroma1.it

duare e superare i limiti dei modelli interpretativi consolidati. A tal fine, fondamentale è il riferimento agli studi interessati alla rappresentazione delle dinamiche organizzative e imprenditoriali (Buckley 1967, 1968, 2008; Emery 1969; Dooley and Van de Ven, 1999; Alvesson e Sveningsson, 2015).

Quale prospettiva generale in grado di cogliere le regole alla base del funzionamento di quasi tutti i fenomeni della realtà⁶, la Teoria dei sistemi ha trovato efficace applicazione in diversi ambiti disciplinari tra cui il management, la sociologia, l'ecologia, la fisica e l'ingegneria. A tal proposito, vale la pena ricordare che i primi contributi di matrice sistemica che hanno ispirato e supportato i biologi nello studio delle entità viventi, favorendo l'adozione di una prospettiva dinamico-evolutiva che ha portato a considerare i sistemi come entità complesse e integrate, riguardano essendo stati la struttura e il funzionamento dei sistemi, nonché la relazione che lega questi ultimi all'ambiente (Maturana e Varela, 1975). Gli studiosi di matrice ecologica, invece, hanno adottato la prospettiva sistemica in contrapposizione alla visione meccanicistica dell'universo (Hannan e Freeman, 1977) al fine di formulare una nuova prospettiva che fosse olistica e integrata. Infine, in ambito sociologico e psicologico, gli assunti alla base della prospettiva sistemica sono stati utilizzati per definire le basi della teoria cognitivista (Clark, 1993).

Le origini di una vera e propria 'disciplina dei sistemi', tuttavia, non possono essere ricondotte a un solo filone di ricerca, quanto piuttosto alle costanti evoluzioni che hanno interessato le diverse aree di studio che si sono sommate nel tempo a quelle precedentemente citate. Volendo identificare un potenziale punto di partenza, fu Bogdanov (1912) a proporre un primo tentativo di definizione della scienza dell'organizzazione basata sui principi dell'organizzazione aziendale, mentre si deve a von Bertalanffy (1968) e alla sua Teoria Generale dei Sistemi una prima definizione compiuta di 'approccio sistemico'. Successivamente, in linea con l'opera di von Bertalanffy, Stafford Beer (1975) arricchì, con i suoi studi di matrice cibernetica, il framework concettuale dell'approccio sistemico, utilizzando l'aggettivo *viable* non solo per descrivere la struttura organizzativa di qualsivoglia sistema autonomo in grado di riprodursi, ma anche per sviluppare quel modello di sistema vitale divenuto, nel tempo, un punto di riferimento per gli studiosi di management che lo hanno utilizzato come chiave di lettura attraverso cui comprendere la complessità in cui trovano attuazione oggi i processi decisionali (Golinelli, 2005; Barile, 2009; Barile et al., 2019). Il concetto di vitalità ha nel tempo espresso l'influenza di una prospettiva dominante ispirata, di volta in volta, all'analogia meccanicistica (Taylor, 1914), alla visione organica (von Bertalanffy, 1968), al modello cibernetico (Beer, 1972), alla rappresentazione autopoietica (Maturana, 1975), nonché al modello cognitivo (Hinterhuber et al., 1996).

In Italia, il Modello di Sistema Vitale (*Viable System Model* - VSM) di Beer (1975) ha ispirato e contribuito a definire le basi dell'*Approccio Sistemico Vitale* (ASV) (Beer, 1972, 1974; Espejo, 1989; Golinelli, 2000; Barile, 2005), orientato, sin dal principio, allo sviluppo di schemi interpretativi in grado di supportare l'interpretazione e la comprensione dell'essenza, della forma e del comportamento delle organizzazioni socio-economiche (Go-

⁶ La nota Teoria Generale dei Sistemi con la sua ricca letteratura (Katz e Kahn, 1966; von Bertalanffy, 1968; Parsons, 1971; Luhmann, 1990, 1990) è un chiaro esempio della diffusione del pensiero sistemico nei molteplici campi del sapere.

linelli, 2000, 2010, 2011; Barile, 2000, 2009, 2013; Various Authors, 2011; Barile et al., 2012b).

Al fervore iniziale suscitato dagli studi sistemici in numerosi e diversi ambiti del sapere, è seguita una graduale riduzione di interesse (Barile et al. 2016a), tanto che tale prospettiva, sebbene apprezzata in quanto paradigma emergente (Kuhn, 1962) capace di superare i limiti interpretativi degli approcci meccanicistici, non è stata considerata un framework interpretativo esaustivo al punto da poter essere utilizzato ai fini dello studio e della gestione delle organizzazioni imprenditoriali (Kastz e Rosenweig, 1975), poiché considerata troppo astratta per fornire una rappresentazione affidabile dei fenomeni organizzativi. Ciò che generalmente si criticava imputato al pensiero sistemico era, infatti, la mancanza di affidabili generalizzazioni e rigorose deduzioni (Rapoport, 1968), cosa che spinse a definire la Teoria Generale dei Sistemi come *a third order study* (Philips, 1971), mentre la *Contingency Theory* era considerata *a second order study* incentrato sull'analisi delle caratteristiche e delle relazioni tipiche delle organizzazioni sociali (Lorsch e Laurence, 1970).

Non concordando con tale visione e muovendo dal contributo interpretativo offerto dall'ASV e dalla rilevazione della sostanziale mancanza di un dibattito scientifico in merito alle implicazioni che la prospettiva sistemica può avere nell'ambito degli studi manageriali, il presente lavoro intende ribadire l'importanza, se non la necessità, di tale prospettiva ai fini di una migliore comprensione delle attuali dinamiche del reale.

3. Il contributo dell'ASV negli studi manageriali

3.1. Le fondamenta dell'ASV: dal Modello di Sistema Vitale all'Approccio Sistemico Vitale

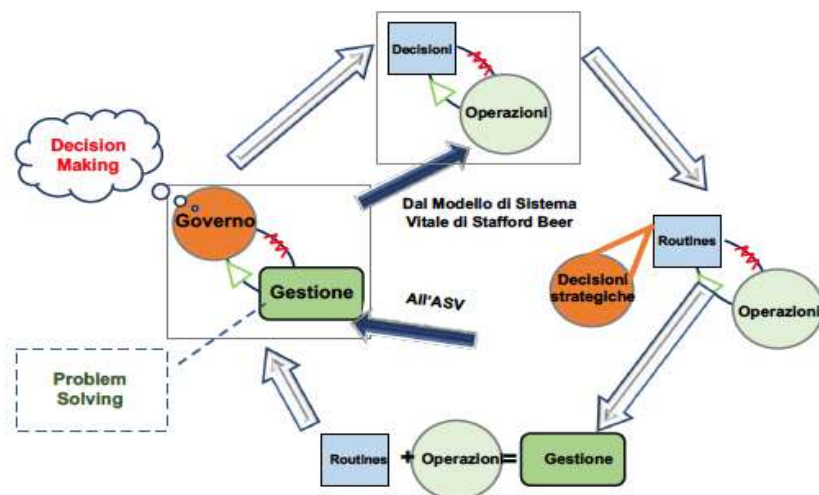
Per comprendere al meglio il contributo interpretativo dell'ASV, occorre richiamare i principi fondanti del *Viable System Model* di Beer (Beer, 1985; Espejo, 1993) da cui l'ASV ha tratto ispirazione e secondo cui un sistema è da considerarsi vitale quando è *capace di sopravvivere, rimanere unito e integrato o ancora quando è omeostaticamente bilanciato sia internamente, che esternamente ed è caratterizzato da meccanismi e opportunità che gli consentono di crescere e apprendere, di svilupparsi e adattarsi e, ancora, di agire in maniera sempre più efficace nel suo ambiente* (Beer, 1985).

Il modello di Stafford Beer, finalizzato alla rappresentazione dei sistemi biologici e sociali, recupera e dà centralità alla ricorsività dei modelli organizzativi, contribuendo alla rappresentazione di qualsivoglia sistema che cerca di sopravvivere nell'ambiente adeguando la propria struttura. Beer considera la vitalità come emergente dalle interazioni che si attivano tra le componenti del sistema e il contesto in cui il sistema è inserito. Pur condividendo tale visione, l'ASV ha proposto alcuni importanti avanzamenti concettuali, riferiti soprattutto al processo decisionale. L'attenzione è, quindi, focalizzata sul sistema e sulle sue condizioni di sopravvivenza, laddove la sopravvivenza attiene alla capacità di esistere autonomamente in un contesto.

In sostanza, l'ASV focalizza l'attenzione sul contesto, evidenziando come la sopravvivenza di qualsivoglia sistema dipenda dalla sussistenza di condizioni di consonanza prima e risonanza poi con il contesto (Barile et al., 2013). L'altra sostanziale differenza tra il model-

lo di Beer e l'ASV attiene al principio di *isotropia*. Secondo Beer, infatti, esiste una distinzione netta tra governo e attività operative (*operations*); diversamente l'ASV distingue tra governo (*governance*) e gestione, laddove la prima attiene all'insieme di principi e regole che caratterizzano l'azione dell'organo di governo (il soggetto decisore), mentre la seconda fa riferimento non solo alle attività operative, ma anche al complesso delle attività decisionali di natura operativa che si rivelano necessarie nell'ambito di un processo di *problem solving*. Il percorso che conduce dal modello di Beer all'ASV è rappresentato in Fig. 1.

Fig. 1: Dal Modello di Sistema Vitale di Beer all'Approccio Sistemico Vitale



Fonte: Adattamento grafico da Golinelli, 2010.

3.2. Concetti chiave e principi dell'ASV

Lo scopo principale dell'ASV è di offrire un quadro concettuale unitario costituito da schemi interpretativi generali ispirati alla teoria generale dei sistemi tali da consentire l'interpretazione delle dinamiche di funzionamento e di sviluppo dei fenomeni sociali ed economici e di individuare le regole e i principi generali (se non universali) del funzionamento sistemico che caratterizzano il comportamento di qualsiasi entità vivente (o vitale). Elemento caratterizzante l'ASV può essere quindi identificato nel ruolo del soggetto decisore nell'interpretazione costruttivista del contesto in cui il sistema è inserito. Dall'ambiente generale, infatti, il soggetto decisore seleziona gli elementi ritenuti necessari ai fini della soddisfazione dei bisogni del sistema. Tale attività prevede la valutazione della *rilevanza*, ovvero dell'influenza che le componenti appartenenti al contesto di riferimento esercitano sui comportamenti del sistema (Golinelli, 2000, 2005; Barile et al., 2006).

L'ASV, dunque, pur ispirandosi al *Viable System Model* di Beer, propone alcune precisazioni di carattere interpretativo, spostando il focus di analisi dalle parti e relazioni all'in-

terazione, dal sistema al contesto, dalla prospettiva strutturale alla prospettiva sistemica. Le principali implicazioni che derivano in termini di studio e rappresentazione dei fenomeni socio-economici riguardano:

- Il dinamismo, inteso come continuo adeguamento della struttura ai cambiamenti emergenti dal contesto;
- La contestualizzazione, intesa quale costante ricerca di vitalità attraverso l'interazione con i sovrasistemi che influenzano la sopravvivenza del sistema;
- Il costruttivismo, che basa la definizione della realtà sulla prospettiva del decisore.

In tale scenario concettuale, la dicotomia struttura/sistema consente di individuare una duplice prospettiva di indagine (Barile e Saviano, 2011a) tramite cui definire:

- *Come è fatto il sistemalfenomeno osservato*, attraverso una visione statica e oggettiva focalizzata sulle parti e sulle connessioni tra le stesse;
- *Come funziona / si comporta, il sistemalfenomeno osservato*, attraverso una prospettiva dinamica e soggettiva che estende l'osservazione dalle parti e dalle relazioni ai processi di interazione.

Tale duplice prospettiva d'indagine consente di evidenziare come diversi ambienti siano estratti dalla complessità della realtà e come diversi contesti possano essere soggettivamente percepiti dal soggetto decisore in quanto emergenti dallo stesso ambiente. In tale accezione, è centrale la nozione di "emergenza" (Morin, 2007; Minati et al., 2006), in virtù della quale è possibile comprendere come un sistema possa abbia origine da una struttura (emersione), nonché come sistemi diversi possano, invece, emergere dalla stessa struttura in modo non pianificato (emergenza) e, viceversa, come uno stesso sistema possa emergere da strutture diverse (Pels et al., 2014).

In linea con quanto evidenziato dai principi dell'ASV, è possibile affermare che i confini di un sistema svaniscono nel momento in cui il sistema emerge, poiché il decisore interpreta soggettivamente l'ambiente ai fini della definizione del proprio contesto. Come si avrà modo di esplicitare meglio nel proseguo, la sopravvivenza di un sistema dipende dalla capacità del soggetto decisore di interpretare l'ambiente in termini di vincoli, possibilità e opportunità.

4. In contributo interpretativo dell'ASV agli studi sulla complessità

I modelli, le tecniche e gli strumenti attualmente utilizzati nell'ambito dell'economia e gestione delle imprese si configurano come modalità risolutive più o meno codificate che sono adatte per affrontare problemi che seguono logiche di problem solving consolidate, le cui sottostanti regole di funzionamento sono ben chiare e conosciute dal soggetto decisore. Focalizzandosi proprio sul problem solving, l'ASV ha qualificato tali modalità risolutive dei problemi "schemi di sintesi" o "schemi definiti", su cui si basano i modelli precedentemente citati.

Tuttavia, a fronte di livelli di complessità crescenti, ai manager è richiesta, sempre più spesso, la capacità di affrontare problemi e situazioni mai affrontate in preceden-

za, rispetto alle quali i modelli, le tecniche e gli strumenti correnti appaiono inefficaci. L'ambito del decision making rappresenta, quindi, a differenza del problem solving, un contesto in cui le decisioni non possono che essere prese o non sono efficaci se si utilizzano modelli, tecniche e strumenti consolidati (Barile, 2009). Più specificatamente, se vale l'assunto secondo cui i problemi possono essere affrontati ricorrendo al patrimonio di conoscenza su cui si fondano le teorie, i modelli, le tecniche e gli strumenti esistenti (ovvero gli schemi di sintesi), allora anche la complessità intrinseca al processo decisionale dovrebbe poter essere affrontata utilizzando tale patrimonio. Come sarà evidenziato nelle sezioni seguenti, dall'interpretazione della complessità proposta dall'*ASV* emerge una visione 'positiva' della stessa, che la considera una condizione in virtù della quale il soggetto decisore è spinto a cercare ed esplorare l'ignoto, così da arricchire non solo il proprio potenziale di conoscenza, ma anche il patrimonio di schemi generali sviluppatosi nel tempo, rafforzando, per tale via, le proprie capacità dinamiche utili ad affrontare nuovi contesti problematici.

4.1. La curva delle 4C

La complessità è correntemente definita come una situazione in cui i soggetti decisori, essendo privi di uno schema interpretativo adeguato, non sono in grado di comprendere e governare gli eventi che affrontano. Tali situazioni si verificano comunemente non solo in ambito manageriale, ma anche nella vita quotidiana, tanto che per fronteggiare efficacemente il crescente livello di complessità, gli schemi in nostro possesso richiedono delle modifiche, se non addirittura dei cambiamenti sostanziali. Ai fini di una migliore comprensione di questo punto focale, è utile considerare quattro passaggi tipici che definiscono il processo decisionale e l'acquisizione di conoscenza. Affrontare un problema completamente nuovo, infatti, è qualcosa di abbastanza familiare per la maggior parte degli individui, i quali passano consapevolmente (o molto più spesso in maniera inconsapevole) attraverso quattro fasi: caos, complessità, complicazione, certezza. Il passaggio dal caos alla certezza, attraverso la complessità e la complicazione, è stato graficamente definito attraverso la cosiddetta curva delle 4C riportata in Fig. 2 (Barile, 2009).

L'elemento chiave della curva si basa sulla capacità di riconoscere che un problema può apparire semplice o complesso ad un soggetto decisore, a seconda della varietà di conoscenza o varietà informativa in suo possesso (Barile, 2009). È evidente che quanto affermato non riguarda esclusivamente l'essere in possesso o meno di informazioni (unità informative), poiché le conoscenze necessarie per affrontare efficacemente una situazione problematica non si basano esclusivamente su unità informative, ma anche su schemi interpretativi e categorie valoriali. I primi, infatti, sono fondamentali ai fini della comprensione, poiché implicano l'identificazione delle regole che governano e spiegano il fenomeno osservato. Le seconde, invece, agiscono per via emotiva (attivano, quindi, un processo psicologico) orientando l'interpretazione e, successivamente, il processo decisionale verso percorsi risolutivi consonanti con un sistema di valori accettato e condiviso (Barile, 2009; Barile et al., 2015a). Tale interpretazione, che considera centrale la prospettiva del soggetto decisore, si basa su una visione costruttivista tanto dei processi conoscitivi, quanto di quelli decisionali (von Glasersfeld, 1989, 1984, 1995; Vico, 2008). Ciò comporta l'ab-

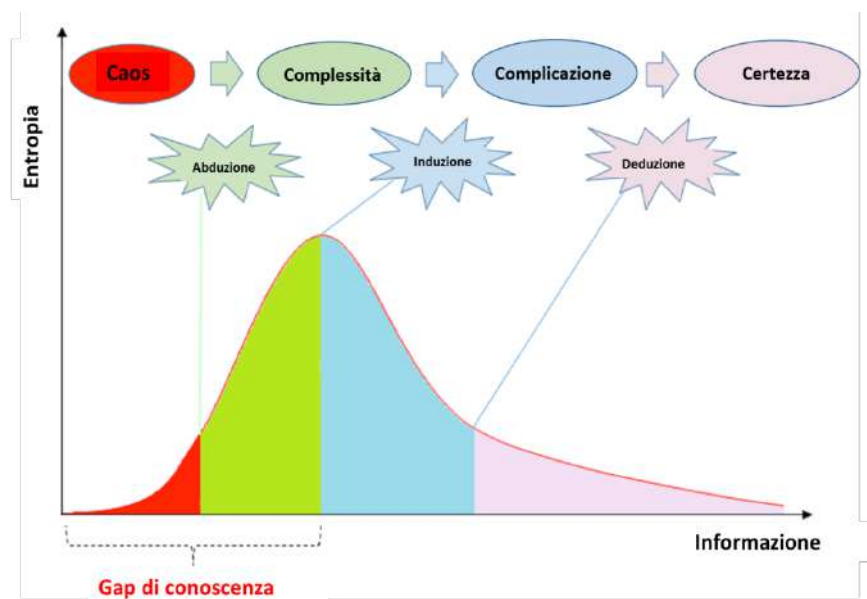
bbandono di tutti quegli approcci che mirano ad 'oggettivare' la complessità, riducendola, cioè, a semplice calcolo (Barile, 2009, Barile e Saviano, 2011b). Infatti, un approccio quantitativo volto a misurare la complessità risulterebbe inevitabilmente inadeguato a coglierne la dimensione soggettiva, fornendo una mera rappresentazione descrittiva dei fenomeni osservati.

La legge su cui la curva delle 4C è stata definita può essere facilmente spiegata, in quanto si basa proprio sul concetto di *varietà informativa* (Barile, 2009). Infatti, ogni volta che gli individui si trovano a dover affrontare situazioni problematiche non familiari, risultano sprovvisti di uno schema interpretativo pertinente e consolidato. Pertanto, iniziano a raccogliere informazioni e, al tempo stesso, tentano di modellare o adattare il problema all'insieme di schemi acquisiti in passato. A fronte di un problema non familiare, la mancanza di schemi impedisce un'interpretazione lineare, così come la creazione di un corpus unico e comprensibile di conoscenza utile a leggere il binomio contesto-problema. In tale scenario, l'acquisizione di nuove informazioni non sempre aiuta a chiarire il problema, poiché spesso complica ulteriormente la situazione; infatti, quanto più cresce la mole di informazioni raccolte, tanto più tende a crescere il livello di entropia. L'area in questione, mostrata in rosso nel grafico che segue, è denominata area del caos. In contesti caotici, infatti, gli individui non possono che ricorrere all'intuizione e alla propria capacità di elaborazione cognitiva, che è denominata *abduzione*. L'abduzione definisce il passaggio dal caos alla complessità (area verde). In questa fase, l'entropia e la confusione continuano a crescere, ma a un ritmo progressivamente più lento. La fase in oggetto non attiva già processi di problem solving, né porta alla creazione di uno schema interpretativo adeguato, poiché rappresenta ciò che è solitamente definito come la fase di 'Eureka' o di scoperta, che illumina in lontananza la strada che porta verso una possibile soluzione al problema in oggetto.

Il passaggio al secondo stadio avviene, invece, quando, dopo una fase di *induzione*, l'Eureka abduttiva diventa un'ipotesi sperimentale. Nel corso di questa fase, il soggetto potrebbe aver trovato o definito uno schema interpretativo – ovvero un ordine mentale specifico attraverso il quale organizzare l'informazione ritenuta utile per spiegare e/o risolvere il problema – e, dunque, a questo punto potrebbe, addirittura, invertire l'orientamento della curva verso il consolidamento del percorso che porta a una potenziale soluzione. Il passaggio dalla complessità alla *complicazione* è caratterizzato da un'inversione della direzione della curva, che tende ora a decrescere (area blu). Il passaggio alla terza fase (*deduzione*) evidenzia, invece, il passaggio dalla complicazione alla certezza (area lilla). In questa fase, il modello è definito ed è possibile risolvere il problema solo con l'utilizzo di informazioni.

L'analisi della curva delle 4C consente, in estrema sintesi, di definire meglio la differenza tra i processi di problem solving e di decision making. A tal fine è utile ricordare ciò che sottolinea Wolfram, ovvero che le cose appaiono complesse se non abbiamo un modo semplice per descriverle [...] potrebbe esserci una regola semplice sottostante qualcosa, anche se la cosa in sé appare complessa (Wolfram 2008: pp. 131-134).

Fig. 2: La curva delle 4C

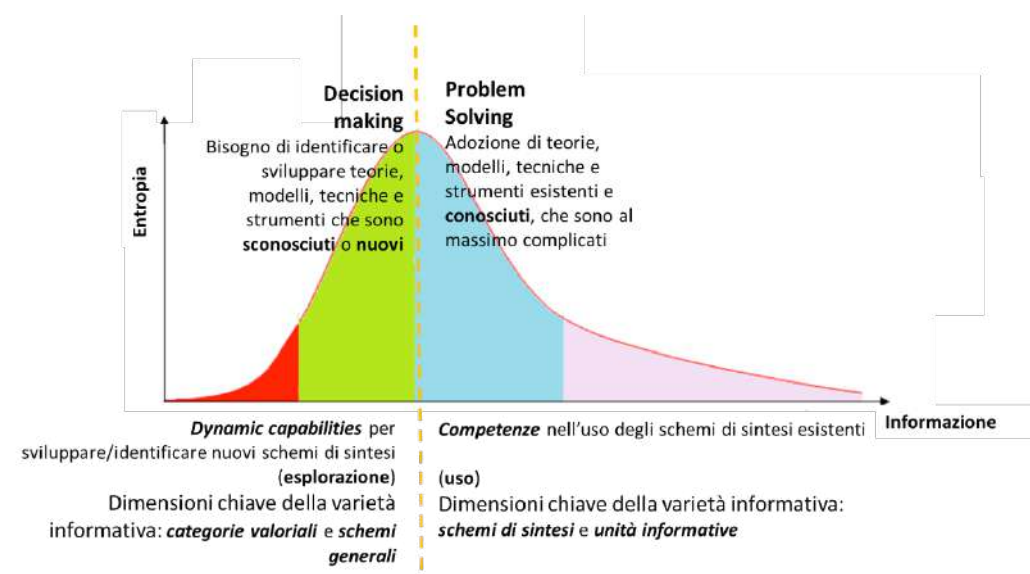


Fonte: Adattato da Barile 2009, p. 53 e Barile et al. 2015, p.185. www.asvsa.org.

4.2. Il management tra decision making e problem solving

Alla luce di quanto affermato in precedenza, in condizioni di complessità, il processo decisionale implica la necessità di identificare o sviluppare teorie, modelli, tecniche e strumenti che al momento sono sconosciuti o completamente nuovi. Come mostrato in Fig. 3, le prime due aree della curva delle 4C (caos e complessità) sono caratterizzate dalla capacità di identificare e sviluppare nuovi schemi interpretativi. Il problem solving, invece, è caratterizzato dall'adozione di teorie, modelli, tecniche e strumenti esistenti (conosciuti) ed è rappresentato dalle successive due aree della curva delle 4C (complicazione e certezza). È possibile, quindi, definire il problem solving come la capacità di utilizzare gli schemi interpretativi esistenti, poiché il problema che il soggetto decisore deve affrontare non riguarda la disponibilità di informazioni, quanto piuttosto il gap di conoscenza derivante dalla mancanza di capacità interpretative.

Fig. 3: Differenze tra decision making e problem solving



Fonte: Saviano 2019. Elaborato da Barile 2009, www.asvsa.org.

In ambito manageriale, l'insieme delle scelte organizzative si distingue in decisioni di gestione e scelte di governo. Le decisioni di gestione sono solitamente assunte in contesti di complicazione o di certezza e sono caratterizzate da leggi, regole, consuetudini e schemi interpretativi al momento disponibili ossia sono generalmente basate su modelli già utilizzati che attengono al dominio del problem solving (complicazione o certezza). Le decisioni di governo, al contrario, sono generalmente assunte tenendo conto dell'indisponibilità di leggi, regole e consuetudini condivise e, di conseguenza, della mancanza di schemi interpretativi affidabili (complessità se non addirittura caos). Tali decisioni vengono prese, quindi, basandosi su sentimenti, valori e desideri (area del decision making).

Le insidie che il processo decisionale pone in ambito manageriale sono abbastanza evidenti. Il management, infatti, tende a ritenere che esista una soluzione ottimale per qualsiasi tipo problema, finendo, quindi, con l'adottare un approccio tipico del problem solving per fronteggiare le problematiche di governo, che fanno riferimento, al contrario, all'area del decision making, evidenziando la crescente inadeguatezza dei modelli, delle tecniche e degli strumenti disponibili. È necessario, dunque, approcciare la nozione di complessità adottando una prospettiva più ampia, comprendendo i passaggi necessari per giungere ad una visione sistemica, dinamica e soggettiva del management. Per chiarire questo punto, riteniamo che la complessità non sia un carattere del contesto o fenomeno, quanto piuttosto come la condizione (soggettiva) del processo cognitivo del soggetto decisore. La complessità si manifesta quando le interazioni emergenti dalle relazioni che caratterizzano un processo specifico, all'osservatore, non sembrano seguire regole chiare. Emerge, dunque, la necessità di analizzare tali interazioni in profondità. Secondo Rullani la complessità è caratterizzata da tre dimensioni: varietà, variabilità e indeterminatezza. Nel

distinguere tra semplice e complesso, Rullani sostiene che un problema, una soluzione, un contesto (in cui il problema si verifica), un punto di vista (attraverso cui si osserva) possono essere considerati complessi se è possibile attribuire a situazioni ed eventi potenziali un alto grado di varietà, variabilità e indeterminatezza (Rullani, 2008, p. 76). L'indeterminatezza esprime condizioni che attengono al decisore.

4.3. Il management tra capacità e competenze

In ambito manageriale, un'utile declinazione che l'ASV propone della distinzione esistente tra il decision making e il problem solving può essere rintracciata nel cosiddetto modello "T-Shaped" (Hansen e Von Oetinger, 2001), che giunge a un ripensamento delle competenze che i manager dovrebbero possedere per poter affrontare le sfide che gli scenari attuali (e futuri) pongono. A tal fine, la definizione di percorsi di apprendimento ampiamente condivisi contribuisce a sviluppare programmi educativi e approcci didattici basati sui cosiddetti profili professionali T-shaped, i quali combinano competenze verticali, relative ad una o più discipline o sistemi, con capacità orizzontali, che spaziano oltre i confini esistenti non solo tra le discipline, ma anche tra i sistemi, così da riuscire a muoversi in contesti problematici diversi ed emergenti. La lettura che l'ASV offre del concetto di T-Shaped professional (Barile et al., 2012b; Barile e Saviano, 2013; Barile et al., 2014b; Saviano et al., 2017) si basa sulla rappresentazione della varietà informativa, costituita da unità informative, schemi interpretativi generali e di sintesi e categorie valoriali.

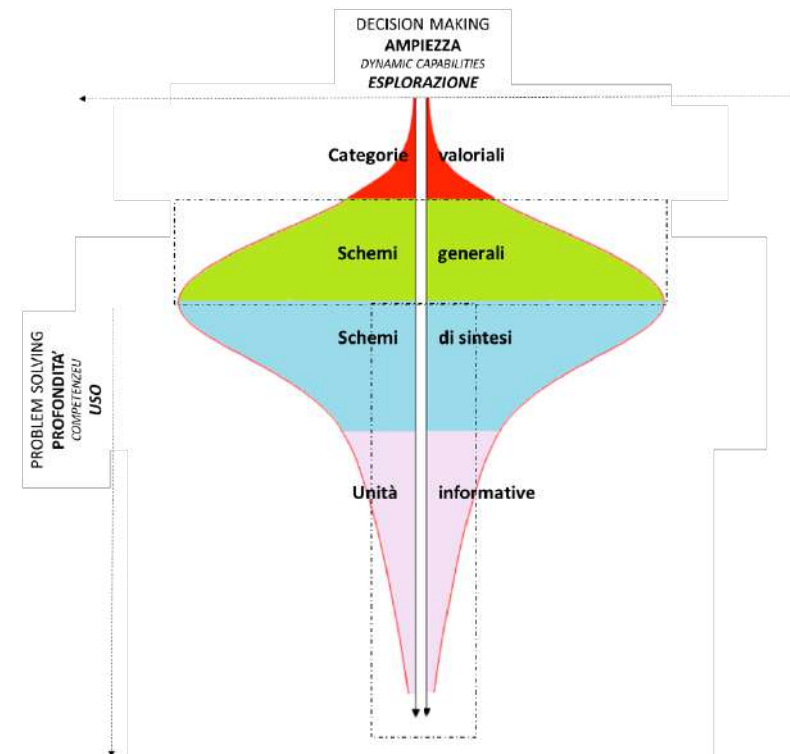
La Fig. 4 mostra un'elaborazione dell'idea di T-Shaped, che integra gli elementi chiave della curva delle 4C e quelli della Fig. 3. La rappresentazione grafica evidenzia il modo in cui sviluppano capacità e competenze dinamiche, così come il modo in cui esse agiscono nell'ambito del processo conoscitivo che caratterizza tanto il decision making quanto il problem solving.

La reinterpretazione del modello evidenzia l'importanza degli schemi generali per la creazione delle capacità dinamiche (Teece et al., 1997) che i decision maker possono utilizzare per affrontare la complessità emergente di scenari in costante evoluzione, adottando un approccio esplorativo (March, 1991). In particolare, gli schemi generali consentono di superare i confini esistenti tra i vari contesti problematici, agendo come "conoscenza-ponte" che collega vari domini disciplinari, capace di ampliare progressivamente il potenziale conoscitivo del decision maker. Gli schemi di sintesi rappresentano, invece, una conoscenza strutturata e contestualizzata, sviluppata quando si trova una soluzione ad uno specifico problema. Tali schemi qualificano la serie di competenze del sistema, nonché un approccio basato sulla valorizzazione della conoscenza. Le unità informative rappresentano, invece, i dati posseduti dal sistema in merito al contesto problematico in cui l'esperienza è maturata.

L'integrazione del modello delle 4C nella rappresentazione T-shaped reinterpretata dall'ASV chiarisce il ruolo delle categorie valoriali. Esse, infatti, rappresentano insiemi di valori, credenze forti, convinzioni, che caratterizzano l'identità e la personalità del decision maker e agiscono orientandone le scelte comportamentali in condizioni di caos o di complessità, quando, cioè, le unità informative sono carenti o gli schemi di sintesi posseduti non supportano il processo decisionale (Barile et al., 2014b).

L'elemento chiave del T-Shaped è la distinzione tra la conoscenza professionale e tecnica, tipica di discipline specifiche e caratterizzata da una natura essenzialmente procedurale, basata, cioè, sull'adozione di modelli, tecniche e strumenti noti (schemi di sintesi), e la conoscenza che si sviluppa grazie a capacità dinamiche che è di natura metodologica, legata cioè all'accezione più comune di metodo quale 'modo di fare' (Barile et al., 2017).

Fig. 4: Una rappresentazione della conoscenza T-Shaped reinterpretata in ottica ASV



Fonte: Elaborato da Barile e Saviano, 2018 su Barile 2009 e Saviano et al., www.asvsa.org.

Le attuali metodologie manageriali risultano essere carenti più che di competenze tecniche o strumentali, di capacità dinamiche, utili ad affrontare l'emergente e crescente livello di complessità che caratterizza i processi decisionali. A tal proposito, il contributo offerto dal pensiero sistemico appare di fondamentale importanza poiché supporta l'ampliamento di prospettiva necessario per affrontare la complessità degli scenari attuali, mentre l'ASV offre il set di schemi generali fondamentali per esplorare l'ignoto facendo leva sulle 'competenze trasversali' dei decision maker, come per esempio il pensiero laterale e il pensiero critico. Inoltre, il pensiero sistemico, superando i confini tradizionalmente esistenti tra le discipline, è in grado di offrire una visione interconnessa e unitaria dei diversi campi della conoscenza (Saviano et al., 2017). La possibilità di costruire la realtà intorno (e non dentro) i confini esistenti tra le discipline rappresenta un importante punto di forza dell'approccio, poiché adottando la prospettiva costruttivista non subisce ma tenta di destrutturare (e persino progettare) la complessità (Barile, Nauta, Iandolo, 2016).

5. Complessità e sostenibilità in una unificante visione sistemica

La nozione di vitalità occupa un ruolo centrale nell'ambito dell'*ASV* e la sua stretta relazione con la sostenibilità ha catturato l'attenzione di un numero crescente di studiosi, i quali si sono interrogati sulle condizioni che consentono ai sistemi di sopravvivere nel tempo.

Nelle sezioni che seguono, saranno approfondite i concetti di sopravvivenza e di vitalità dei sistemi, i quali sono fortemente correlati al concetto di complessità e ne sottolineano il legame intrinseco con la sostenibilità.

5.1. Dalla sopravvivenza alla sostenibilità

Il concetto di sopravvivenza è considerato fondamentale tanto nell'ambito del pensiero sistemico in generale, quanto nell'*ASV* in particolare, dove chiarisce la necessità di ampliare la visione dall'analisi oggettiva della struttura del sistema al contesto in cui il sistema è attivo. Nell'ambito dell'*ASV*, il concetto di sopravvivenza implica la comprensione delle condizioni in cui un sistema vitale interagisce e definisce il proprio ambiente, individuando la strategia relazionale più appropriata per armonizzare i bisogni e le aspettative dei sovrasistemi e dei sottosistemi rilevanti. Secondo l'*ASV*, infatti, per sopravvivere, un sistema deve stabilire delle relazioni con altre entità vitali (sovrasistemi) che detengono le risorse necessarie per l'efficace funzionamento del sistema stesso. Per accedere a tali risorse, il decisore deve sviluppare relazioni di rete la cui efficacia dipende dalla capacità di armonizzare interessi multipli (e spesso divergenti), coinvolgendo efficacemente attori diversi in un processo ampio di co-creazione di valore. Al fine di definire la strategia relazionale più appropriata, il decisore che intenda garantire il funzionamento e la vitalità del sistema deve valutare il grado di rilevanza del sovrasistema con cui intende relazionarsi. La rilevanza è valutata in base alla criticità delle risorse detenute dai sovrasistemi e alla capacità che essi hanno di influenzare le dinamiche del sistema. Per armonizzare i bisogni e le aspettative di sovrasistemi e sottosistemi, il decisore deve regolare il delicato equilibrio esistente tra due forze:

- Una forza impulsiva (*competitività*), che definisce gli sforzi orientati al miglioramento continuo delle prestazioni del sistema 'rispetto' al contesto;
- Una forza di campo (*consonanza*), che definisce il livello di tolleranza 'verso' il contesto e determina la volontà di stringere relazioni armoniche con sub e sovrasistemi.

In tale prospettiva, la consonanza riferisce alla compatibilità/complementarità relazionale tra due o più attori che interagiscono al fine di far emergere un sistema. Essa esprime la potenzialità/probabilità che il valore ha di emergere. Il risultato di un'interazione virtuosa (armonizzazione) tra i due driver determina la risonanza, che è generata dall'interazione di attori consonanti (co-creazione di valore) e che rappresenta il processo e il risultato emergente dalle sinergie sviluppate. La risonanza rende, inoltre, possibile l'esistenza di una coscienza collettiva, che (a sua volta) rende possibili gli scenari futuri desiderati (Barile, 2009).

L'attenzione al contesto, che caratterizza l'*ASV*, diventa, in tale quadro concettuale, l'elemento chiave per giungere ad una nuova comprensione della relazione esistente tra i

sistemi (vitali) e il loro ambiente. A tal fine, è fondamentale la nozione di vitalità sviluppata dall'*ASV*, che rimanda più che a un'esistenza autonoma (come postulato nel modello di sistema vitale di Beer) a un'esistenza armonica con l'ambiente. In termini sistemico-vitali, infatti, la vitalità è il risultato delle scelte strategiche dei decisori, che, in virtù della loro stessa capacità di leggere il contesto e di interpretarne correttamente l'insieme di leggi, vincoli e regole che limitano la gamma di azioni possibili, definisce i percorsi di sviluppo sostenibile del sistema. In questa prospettiva, il concetto di sostenibilità, attraverso quello di sopravvivenza, risulta intrinseco al concetto di vitalità. Adottare una prospettiva di sostenibilità, quindi, aiuta a specificare le condizioni di sopravvivenza del sistema anche in termini di probabilità e rischi. In sostanza, l'*ASV* aiuta a cogliere i legami forti esistenti tra la sopravvivenza dei singoli sistemi e la sopravvivenza dell'ambiente a cui appartengono: *per aumentare la probabilità di sopravvivere, ogni sistema dovrebbe contribuire a garantire le condizioni per la sopravvivenza dell'ambiente in cui esso vive.*

L'esistenza di consuetudini specifiche nel modo in cui individui e organizzazioni vivono, mostra quanto siamo ancora lontani dallo stabilire una relazione sinergica tra individui, organizzazioni e l'ambiente in cui sono immersi. Non è un caso, quindi, che le nozioni di sostenibilità e sviluppo sostenibile siano state oggetto di fervido dibattito ai vari livelli della vita umana (scientifico, sociale, politico, culturale, ecc.), senza, tuttavia, che si sia giunti ad una reale transizione verso un mondo più sostenibile. Ciò suggerisce che, nonostante gli sforzi enormi e una grande varietà di iniziative, i risultati sono ancora insoddisfacenti.

Sebbene, infatti, siano stati compiuti importanti progressi, soprattutto in ambito tecnologico, per i decisori la sostenibilità rimane una questione complessa, difficile da attuare operativamente (Golinelli e Volpe, 2012). Probabilmente, ciò di cui si avrebbe bisogno, ma che tuttora manca, è un reale cambiamento paradigmatico verso la sostenibilità, che, data la evidente natura sistemica delle dinamiche che influiscono su di essa, non può essere ottenuto senza adottare un approccio sistemico. Da qui la necessità di una chiave di lettura che consenta di 'decifrare' la complessità intrinseca alla sostenibilità (Barile e Saviano, 2018; Reynoso et al., 2018), cui il pensiero sistemico può offrire un contributo rilevante (Barile et al., 2014b; Golinelli et al., 2015; Barile et al., 2016b; Saviano et al., 2019). Tra i vari livelli di sopravvivenza – dai singoli sistemi al pianeta nel suo complesso – appare chiaramente un legame sistemico ricorsivo, che evidenzia la necessità che i decisori abbandonino una visione di tipo egocentrico, in favore di una visione di tipo *ecosistemico*, che è fondata sul principio che qualsiasi sistema vivente (e vitale) non dovrebbe sopravvivere a danno di altri sistemi.

Pertanto, il legame esistente tra vitalità e sostenibilità, che appare intrinseco al paradigma dell'*ASV*, suggerisce una comprensione più approfondita della sostenibilità adottando una prospettiva sistemica. La sezione successiva tratterà in maniera approfondita il concetto di sostenibilità, partendo dalle sue tre dimensioni fondanti – ambientale, sociale ed economica – su cui si basa il noto framework della Triple Bottom Line (Elkington, 1997), che sarà ripreso e rielaborato alla luce dell'*ASV*.

5.2. Decifrare la complessità della sostenibilità

Un sistema vitale nasce dalla volontà di un soggetto decisore di organizzare le proprie risorse al fine di raggiungere un obiettivo specifico. Tale sistema è definito vitale in ragione

della sua stessa capacità di autodeterminarsi e di ridefinire la propria struttura, individuando nuove strategie con l'obiettivo specifico di sopravvivere nel contesto di riferimento sviluppando armoniche relazioni con le categorie di attori con necessità di rapportarsi nella propria dinamica vitale. Pertanto, modificando le proprie scelte, i decisori agiscono muovendosi all'interno di un *range* di possibilità, definito rispetto ad un ampio contesto di riferimento, generato dalle interazioni tra le tre dimensioni (ambiente, società ed economia), su cui, secondo il framework della Triple Bottom Line, si basa la sostenibilità.

L'adozione di una prospettiva di sostenibilità costituisce la *conditio sine qua non* per identificare le condizioni di sopravvivenza del sistema nel suo contesto di riferimento. Osservando la situazione attuale, è possibile rilevare l'esistenza di un deciso squilibrio in favore della dimensione economica, che prevale sulle altre due. In tal senso, sarebbe necessario promuovere un cambiamento tale da permettere ad ambiente e società di recuperare l'equilibrio perduto (Saviano et al. 2019).

Se guardiamo alla realtà che ci circonda come un insieme di 'aree', ciascuna delle quali definita antropomorficamente, la rappresentazione della sostenibilità come risultato delle interazioni tra le sue tre dimensioni soffre dei limiti tipici di un approccio riduzionista. La sostenibilità, infatti, identificata come risultato dell'intersezione statica di tre aree, sembra essere la conseguenza di un meccanismo che potrebbe essere definito deterministico (causa-effetto): il framework della Triple Bottom Line – postula che l'interazione delle tre aree determina l'emergenza di un'intersezione sostenibile, che potrebbe essere garantita e, quindi, in teoria sempre attuabile (Farioli et al., 2018; Iandolo et al., 2019).

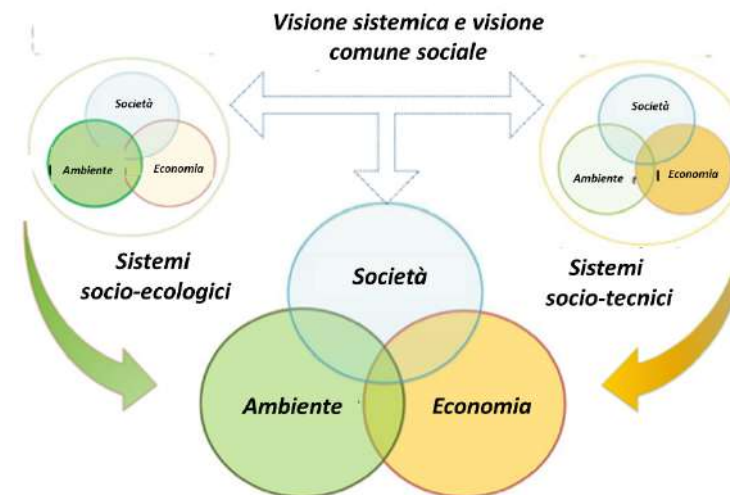
L'interpretazione proposta cerca di superare i limiti tipici della semplice "somma" delle parti, concentrandosi sulla dinamica virtuosa che l'interazione tra le diverse dimensioni può generare. Il passaggio implica il superamento di una visione riduzionista, che tende a concentrarsi su aree singole, in favore dell'adozione di una visione che tiene conto dei processi globali, muovendosi verso l'integrazione di tali aree e delle loro stesse modalità d'interazione (Barile e Saviano, 2011; Barile, 2013; Barile et al., 2017).

L'integrazione dei tre diversi domini e delle corrispondenti prospettive (ambientale, sociale ed economica), fornita dalla rappresentazione della sostenibilità tipica della Triple Bottom Line, attiene a due tipici *Complex Adaptive Systems* (CAS) (Folke et al., 2002; Rammel et al., 2007):

- I *Sistemi Socio-Ecologici* (SES) (Ostrom, 2009), basati sui sistemi combinati uomo-natura, in cui domina la prospettiva ambientale;
- I *Sistemi Socio-Tecnici* (STS) (Trist, 1981), basati sui sistemi combinati uomo-tecnologia, in cui domina la prospettiva economica (e ingegneristica).

La complessità delle dinamiche interconnesse dei sistemi sociali, tecnici ed economici implica una serie di compromessi e di problematiche emergenti, che necessitano di essere affrontati superando i confini che li separano. La sfida principale da affrontare riguarda l'integrazione dei tre diversi domini (e, quindi, delle relative prospettive), al fine di recuperare una visione unitaria. Come mostrato in Fig. 5, è possibile notare come in entrambi i casi sia presente una componente sociale (Dillard et al., 2009; Dempsey et al., 2011) che può fungere da ponte tra la componente economica e quella ambientale (Saviano et al., 2019).

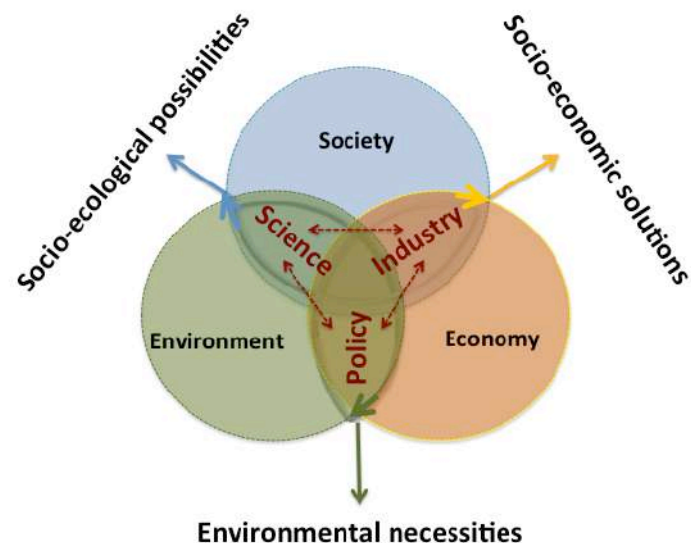
Fig. 5: Collegare i sistemi socio-ecologici e socio-tecnici attraverso la visione sociale e sistemica



Fonte: Saviano et al. 2019. www.asvsa.org.

Al fine di implementare un processo che porti al recupero delle condizioni di sostenibilità occorre, quindi, immaginare che le tre aree possano contribuire in modo sostanziale allo sviluppo di un unitario processo evolutivo. In tal senso, ulteriori spunti emergono dall'avanzamento del modello della *Tripla Elica* (Leydesdorff e Etzkowitz, 1996; Etzkowitz e Leydesdorff, 1998; Etzkowitz e Zhou, 2017) proposto dall'ASV e concretizzatosi nel cosiddetto modello della *Tripla Elica della Sostenibilità* (Barile et al., 2017; Barile e Saviano, 2018; Farioli et al., 2018; Scalia et al., 2018; Saviano et al., 2019) (Fig. 6). Tale modello si fonda sull'integrazione della Tripla Elica nel framework della Tripla Bottom Line (Elkington, 1997). Tale integrazione consente di spiegare il meccanismo che determina l'impatto delle scelte di attori fondamentali per la sostenibilità come i governi, la scienza, e l'industria.

Fig. 6: La Tripla Elica della Sostenibilità



Fonte: Saviano et al., 2019. www.asvsa.org.

Il modello, esplicitando sia la dimensione sociale sia quella sistemica, offre un quadro di sintesi indicando un possibile modo per decifrare la complessità della sostenibilità basato sul pensiero sistemico.

La nozione di “T-shaped”, introdotta precedentemente, chiarisce la necessità e l’approccio (sviluppo orizzontale) da seguire per la creare un contesto interdisciplinare di scienze sociali, ambientali ed economiche (Saviano et al., 2016, 2019), laddove le scienze sociali possono fungere da ponte tra i vari ambiti di conoscenza, mentre il pensiero sistemico può fornire gli schemi generali orizzontali necessari per superare i confini esistenti tra gli stessi, utilizzando un insieme di metacoscienze e un metalinguaggio condivisi.

Procedendo verso una sintesi delle suggestioni proposte, in Fig. 8 la curva delle 4C è integrata nel framework della sostenibilità per rappresentare la possibile chiave interpretativa della ‘legge’ che dovrebbe governare l’interazione tra i tre domini della sostenibilità. Essenzialmente, l’area “ambiente” dovrebbe essere concepita come un insieme di risorse e vincoli su cui basare il processo di cui sopra (*necessità*): senza la piena comprensione delle leggi del funzionamento sistemico, questo complesso di risorse apparirebbe caotico. È nell’area “società”, poi, che dovrebbero essere individuate le “vie potenziali”, vale a dire le regole applicabili per sfruttare a pieno le risorse proprie della prima area, soprattutto grazie all’azione guida della “scienza”. In questo senso, quest’area diventa un insieme potenziale delle alternative d’uso delle risorse disponibili (*possibilità*) che incorpora il rispetto dei vincoli posti dalle istituzioni. Infine, l’area “economia” rappresenta la fase realizzativa di tale processo, che sviluppa soluzioni tenendo conto sia dei vincoli sia delle possibilità condivisi. Essa costituisce, quindi, l’area dell’effettività e comprende l’insieme di stati reali e oggettivi di implementazione di ciò che è possibile e reso disponibile dalle aree precedenti (*attuazione*).

zione). L’analisi dei processi di attuazione dell’area economica in termini di sostenibilità è, quindi, influenzata, implicitamente più che esplicitamente, da vincoli e regole imposti dalle fasi precedenti. In altri termini, non è sostenibile ciò che è economicamente fattibile ma ciò che può essere “giustificato” da leggi, regole e costumi sociali, e che utilizza in modo equilibrato le risorse disponibili.

Fig. 7: L’integrazione sistemica delle conoscenze disciplinari per la sostenibilità

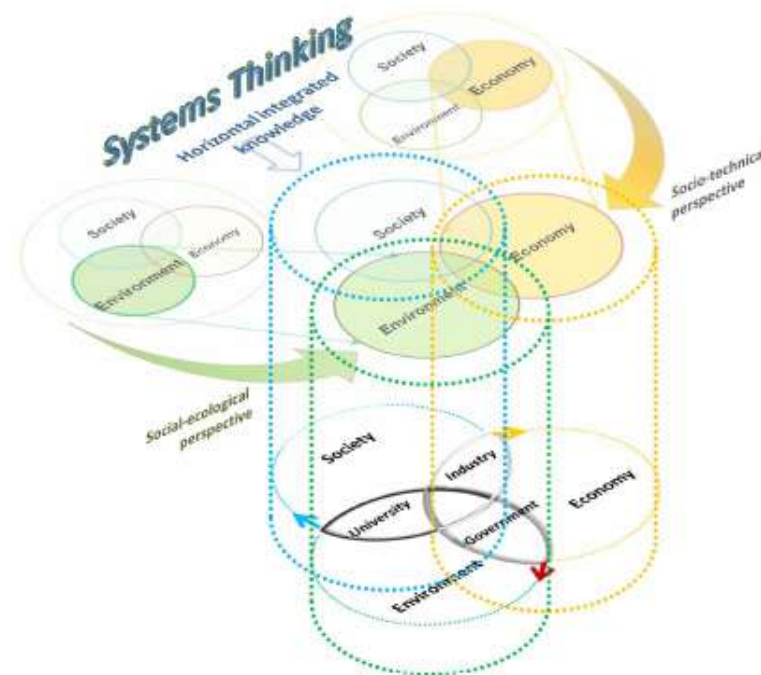
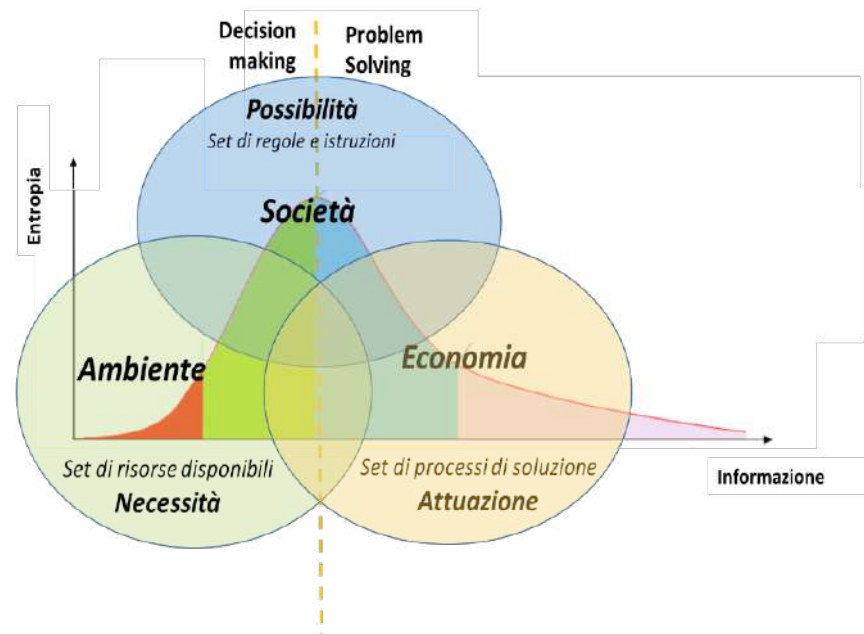


Fig. 4 From silos to integrated knowledge for sustainability. Source: Elaboration from Barile and Saviano (2018) and Saviano et al. (2017a). www.asvsa.org

Fonte: Saviano et al., 2019. www.asvsa.org.

Ne consegue che da un lato, la varietà da gestire – naturalmente disponibile e/o creata socialmente – aumenta nel passare dalle necessità alle possibilità; dall’altro, nel passare dalle possibilità alle soluzioni, si riduce. Sono così evidenti la complessità del processo decisionale nella fase precedente e la ‘semplice’ complicazione del problem solving nella successiva. L’elemento chiave per ottenere un equilibrio generale è dato dal funzionamento coerente e armonico dell’insieme così definito e, di conseguenza, qualsiasi tipo di separazione tra ciò che è unitario e interconnesso produrrebbe, di contro, distorsioni e squilibri.

Fig. 8: Una visione “complessa” della sostenibilità.



Fonte: Elaborazione a cura degli Autori. www.asvsa.org.

6. Osservazioni conclusive: il potere interpretativo del pensiero sistemico e il contributo dell'ASV

Ciò che ci auguriamo sia emerso dalla discussione sin qui condotta su complessità e sostenibilità in ambito manageriale è il potere rivelatore degli schemi generali tipici del pensiero sistemico e che l'ASV ha rielaborato al fine di fornire un possibile “metodo” sulla base del quale definire un framework coerente in grado di supportare il decisore anche in condizioni di complessità. Le riflessioni che hanno riguardato il concetto di sostenibilità e la sua stessa interpretazione esemplificano la complessità delle sfide e dei problemi che la società attuale deve affrontare. In tale ottica, dovrebbe apparire chiaro che un approccio riduzionista ai problemi non contribuirebbe al cambiamento trasformativo necessario per consentire alla società attuale di progredire verso la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile. Le principali iniziative sin qui adottate dai governi, dalla società e dall'economia hanno, infatti, evidenziato il perdurare della mancanza di una visione sistemica.

La varietà di contesti e di problemi da affrontare resta, quindi, alta e dà luogo a numerosi conflitti difficili da risolvere. In ambito aziendale, diversi sono i dilemmi decisionali che disorientano le aziende intenzionate a promuovere l'adozione di un orientamento alla sostenibilità. Si tratta di armonizzare obiettivi difficili da riconciliare come l'efficienza economica, l'efficacia sociale e la sostenibilità ambientale (Barile et al., 2012; 2017). La gran parte delle sfide che la sostenibilità pone implica che le diverse “possibilità” con cui esse

possono essere affrontate sono difficili da conciliare in termini di soluzioni soddisfacenti per ciascun attore coinvolto.

Assumendo la prospettiva interpretativa dell'ASV, la sostenibilità, in quanto problematica complessa, attiene prioritariamente all'area del decision making e successivamente al problem solving. Essa, infatti, può essere rappresentata come una tensione verso la consonanza, ovvero quel peculiare atteggiamento di individui e organizzazioni, quali sistemi vitali, che porta ad instaurare relazioni armoniche con il contesto. In altre parole, l'ASV fornisce una diversa modalità attraverso cui gestire i percorsi e le scelte che portano a decidere in condizioni d'incertezza.

Bibliografia

- ALVESSON M., SVENINGSSON, S. (2015), *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge, London.
- ASHBY R.W. (1968), "Principles of Self-Organizing System", in Buckley W. (ed), *Systems Research for Behavioral Science* (pp 116-117), Aldine Transaction, New York.
- BARILE S. (a cura di) (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, Arnica, Salerno.
- BARILE S., (a cura di) (2005), *L'impresa come sistema. Contributo sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
- BARILE, S., DI NAUTA, P., IANDOLO, F. (2016). *La decostruzione della complessità*. Editrice Minerva Bancaria, Roma.
- BARILE S., NIGRO C., TRUNFIO M. (2006), *Problematiche metodologiche per la qualificazione del modello della rilevanza dei sovrasisemi. L'impresa come sistema*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2009a), *Management Sistemico Vitale*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2009b), "The dynamic of information varieties in the processes of decision making", in *Proceedings of the 13th World Multi - Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics*, WMSCI, Florida.
- BARILE S. (ed) (2013), *Contributions to Theoretical and Practical Advances in Management. A Viable Systems Approach (vSA)*. Aracne, Roma.
- BARILE, S., SAVIANO, M. (2008), "Le basi del pensiero sistemico: la dicotomia struttura-sistema (Foundation of Systems Thinking: The Structure-System Dichotomy)", in *L'impresa come sistema*, Giappichelli, Torino, pp. 63-81.
- BARILE S., POLESE F. (2010), "Linking Viable Systems Approach and Many – to – Many Network Approach to Service – Dominant Logic and Service Science", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 2, n. 1, pp. 23-42.
- BARILE S., SAVIANO M. (2008), "Le basi del pensiero sistemico: la dicotomia struttura-sistema", in Barile S. (a cura di), *L'impresa come sistema*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., SAVIANO M. (2010), "A New Perspective of Systems Complexity in Service Science", *Impresa, Ambiente, Management*, vol. 4, n. 3, pp. 375-414.
- BARILE S., POLESE F. (2010), "Smart service systems and viable service systems: Applying systems theory to service science", *Service Science*, vol. 2, nos.1-2, pp. 21-40.
- BARILE S., SAVIANO M. (2011a), "Foundations of systems thinking: the structure-system paradigm", in Various Authors, *Contributions to Theoretical and Practical Advances in Management. A Viable Systems Approach (vSA)* (pp. 1-25), International Printing, Avellino.
- BARILE S., SAVIANO M. (2011b), "Qualifying the concept of systems complexity", in Various Authors, *Contributions to theoretical and practical advances in management. A Viable Systems Approach (vSA)* (pp. 27-63), International Printing, Avellino.
- BARILE S., SAVIANO M. (2013), "Dynamic capabilities and T-shaped knowledge. A Viable Systems Approach", in Barile S. (ed), *Contributions to Theoretical and Practical Advances in Management. A Viable Systems Approach (vSA)* (pp. 39-59), Aracne, Roma.
- BARILE S., CARRUBBO L., IANDOLO F., CAPUTO F. (2013), "From 'EGO' to 'ECO' in B2B relationships", *Journal of Business Market Management*, vol. 6, n. 4, pp. 228-253.
- BARILE S., FRANCO G., NOTA G., SAVIANO M. (2012a), "Structure and Dynamics of a "T-Shaped" Knowledge. From Individuals to Cooperating Communities of Practice", *Service Science, Informis*, vol. 4, n. 2, pp. 161-180.
- BARILE S., PELS J., POLESE F., SAVIANO M. (2012b), "An introduction to the viable systems approach and its contribution to marketing", *Journal of Business Market Management*, vol. 5, n. 2, pp. 54-78.
- BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F., CALABRESE M. (2014a), "The Viable Systems Approach and its Contribution to the Analysis of Sustainable Business Behaviors", *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 31, n. 6, pp. 683-695.
- BARILE S., SAVIANO M., SIMONE C. (2014b), "Service economy, knowledge and the need for T-shaped Innovators", *World Wide Web*, vol. 18, no. 4, pp. 1177-1197.
- BARILE S., SANCETTA G., SAVIANO M. (2015a), *Management. Volume I - Il modello sistemico e le decisioni manageriali*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., CAPUTO F. (2015b), "T-Shaped People for addressing the Global Challenge of Sustainability", in Gummesson E., Mele C., Polese F. (eds), *Service Dominant Logic, Network and Systems Theory and Service Science: Integrating three Perspectives for a New Service Agenda*, Giannini, Napoli.
- BARILE S., LUSCH R., REYNOSO J., SAVIANO M., SPOHRER J. (2016a), "Systems, Networks, and Eco-systems in Service Research", *Journal of Service Management*, vol. 27, n. 4, pp. 652-674.
- BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F., CAPUTO F. (2016b), "La dinamica della sostenibilità tra vortici e correnti: un modello a Triple Elica", in Various authors, *Atti del Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale 2015*, Il Mulino, Bologna.
- BARILE S., SAVIANO M., CALABRESE M., LA SALA A. (2017), "In search of a possible evolutionary principle of management theory and practice", in *Science with and for Society – Contributions from Cybernetics and Systems. WOSC 2017 Book of Proceedings*.
- BARILE, S., SAVIANO, M., IANDOLO, F., & CAPUTO, F. (2017), "La dinamica della sostenibilità tra vortici e correnti: un modello a Tripla Elica", in *Atti del Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale 2015*.
- BARILE S., SAVIANO M. (2018), "Complexity and sustainability in management: insights from a systems perspective", in *Social dynamics in a systems perspective*, Springer, Cham, pp. 39-63.
- BEER S. (1972), *Brain of the Firm*, The Penguin Press, London, Herder and Herder, USA.
- BEER S. (1974), *Decision and Control*, John Wiley & Sons, London and New York.
- BEER S. (1975), *Fanfare for effective freedom*, in *Platform for Change*, Wiley, Chichester.
- BEER S. (1985), *Diagnosing the System for Organisations*, Wiley, Chichester.
- BOGDANOV A. (1912), *Tektology: The Universal Organizational Science*, vol. I, St. Petersburg.
- BUCKLEY W. (1967), *Sociology and Modern Systems Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- BUCKLEY W. (1968), *Systems Research for Behavioral Science*, Aldine Publishing Company, Chicago, IL.
- BUCKLEY W. (2008), "Society as a Complex Adaptive System", *Emergence: Complexity and Organization*, vol. 10, n. 3, pp. 86-112.
- CACCIATORI E., JACOBIDES M.G. (2005), "The dynamic limits of specialization: vertical integration reconsidered", *Organization Studies*, vol. 26, n.12, pp. 1851-1883.
- CALABRESE M., IANDOLO F., CAPUTO F., SARNO D. (2018), "From mechanical to cogni-

- tive view: The changes of decision making in business environment”, in *Social Dynamics in a Systems Perspective*, Springer, Cham, pp. 223-240.
- CERUTI M. (1986), *Il vincolo e la possibilità*, Feltrinelli, Milano.
- CHECKLAND P., SCHOLIS J. (1990), “Soft Systems Methodology in Action”, *Kybernetes*, vol. 28, n. 6/7, p. 678.
- CLARK M.C. (1993), “Transformational learning”, in Merriam S.B. (ed), *An update on adult learning theory, New Directions for Adult and Continuing Education*, vol. 57, pp. 47-56.
- CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Blackwell Publishing, Oxford.
- DEMPSEY, N., BRAMLEY, G., POWER, S., & BROWN, C. (2011), “The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability”, in *Sustainable development*, vol.19, n.5, pp. 289-300.
- DILLARD, J., DUJON, V., & KING, M. C. (Eds.). (2008), *Understanding the social dimension of sustainability*, Routledge, London.
- DOOLEY K.J., VAN DE VEN, A.H. (1999), “Explaining complex organizational dynamics”, *Organization Science*, vol.10, n.3, pp. 358-372.
- EGEBERG M., GORNITZKA Å., TRONDAL J. (2016), “Organization theory” in *Handbook on theories of governance*, Edward Elgar Publishing, New York.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century*, New Society Publishers, London.
- ESPEJO R. (1989), “A method to study organizations”, in Espejo R., Harnden R. (eds), *The Viable System Model: Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*, Wiley, Chichester.
- ESPEJO R. (1993), “Management of complexity in problem solving”, in Espejo R., Schwaninger M. (eds), *Organizational Fitness. Corporate Effectiveness through Management Cybernetics*, Campus Verlag, Frankfurt and New York.
- EMERY F.E. (1969) (ed), *Systems thinking: selected readings*, Penguin, Londra.
- ETZKOWITZ, H., & LEYDESDORFF, L. (1998), *The endless transition: A Triple Helix of university industry-government relations: Introduction*, Minerva, pp. 203-208.
- ETZKOWITZ, H., & ZHOU, C. (2017), *The triple helix: University-industry-government innovation and entrepreneurship*, Routledge, London.
- FARIOLI, F., BARILE, S., SAVIANO, M., IANDOLO, F. (2018), “Re-reading sustainability through the Triple Helix model in the frame of a systems perspective”, in MARSDEN, T. (Ed), *The Sage Handbook of Nature*, SAGE, London, pp. 10-36.
- FOLKE C., COLDING J., BERKES F. (2002), “Synthesis: building resilience for and adaptive capacity in social-ecological systems”, in Berkes F., Colding J., Folke C. (eds), *Navigating social-ecological systems: building resilience for complexity and change* (pp. 352-383), Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- GOLINELLI G.M. (2000, 2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. I, I and II ed., Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2010), *Viable Systems Approach (VSA). Governing Business Dynamics*, Cedam Kluwer, Padova.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., BARILE S., SAVIANO M., POLESE F. (2012), “Perspective Shifts in Marke-

- ting: Towards a Paradigm Change?”, *Service Science, Informatics*, Vol. 4, n. 2, pp.121-134.
- GOLINELLI G.M., BARILE S., SAVIANO M., FARIOLI F., YARIME M. (2015), “Towards a common framework for knowledge co-creation: opportunities of collaboration between Service Science and Sustainability Science”, in Gummesson E., Mele C., Polese F. (eds), *Service Dominant Logic, Network and Systems Theory and Service Science: Integrating three Perspectives for a New Service Agenda*, Giannini, Napoli.
- HANNAN M.T., FREEMAN J. (1977), “The population ecology of organizations”, *American Journal of Sociology*, vol. 82, pp. 929-964.
- HANSEN M.T., VON OETINGER B. (2001), “Introducing T-shaped managers. Knowledge management's next generation”, *Harvard business review*, vol. 79, n. 3, pp. 106-116.
- HINTERHUBER H.H., FRIEDRICH S.A., HANDLBAUER G., STUHEC U. (1996), “The company as a cognitive system of core competences and strategic business units”, *Strategic Change*, vol. 5, pp. 223-238.
- IANDOLO F, BARILE S., SAVIANO M., CAPUTO F., CALABRESE M. (2018), “Lettura in chiave sistemica della dinamica evolutiva del concetto di sostenibilità”, in Barile S., Panicia P. (a cura di), *Evoluzionismo sistemico. Il fascino della precarietà*, Aracne, Roma.
- KAHNEMAN D., TVERSKY A. (1982), “The psychology of preferences”, *Scientific American*, vol. 246, n. 1, pp. 160-173.
- KAST F.E., ROSENZWEIG J.E. (1972), “General systems theory: Applications for organization and management”, *Academy of management journal*, vol. 15, n. 4, pp. 447-465.
- KATZ D., KAHN R.L. (1966), *The social psychology of organizations*, Wiley, New York.
- KUHN T.S. (1962), *The structure of scientific revolutions*, University of Chicago press, Chicago.
- LEYDESDORFF, L., & ETZKOWITZ, H. (1996), “Emergence of a Triple Helix of university-industry-government relations”, in *Science and public policy*, vol.23, n.5, pp.279-286.
- LORSCH J.W., LAWRENCE P.R. (eds) (1970), *Studies in Organization Design*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- LUHMANN N. (1990a), *Die Wissenschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt.
- LUHMANN N. (1990b), “The Cognitive Program of Constructivism and a Reality that Remains Unknown”, in Krohn W., Küppers G., Nowotny H. (eds), *Selforganization. Portrait of a Scientific Revolution* (pp 64-85), Reidel, Dordrecht.
- MARCH J.G. (1991), “Exploration and exploitation in organizational learning”, *Organization Science*, vol. 2, n. 1, pp. 71-87.
- MARCH J.G., SIMON H.A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.
- MATURANA H., VARELA F. (1980), *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, Boston Studies in the Philosophy of Science, Dordrecht, D. Reidel.
- MINATI G., PESSA E., ABHRAM M. (2006), *Systemics of Emergence: Research and Development*, Springer, New York.
- MORIN E. (2007), “Le vie della complessità”, in Bocchi G., Ceruti M. (eds), *La sfida della complessità*, Bruno Paravia Editori, Milano.
- OSTROM E. (2009), “A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems”, *Science*, vol. 325, pp. 419-422.
- PARSONS T. (1971), *The System of Modern Societies*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.
- PELS J., BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., CARRUBBO L. (2014), “The Contribution of

- vSa and SDL Perspectives to Strategic Thinking in Emerging Economies”, *Managing Service Quality. An International Journal*, vol. 24, n. 6, pp. 565-591.
- PHILIPS D.C. (1971), “Systems theory – A discredited Philosophy”, in Schoderbek P. (ed), *Management Systems*, John Wiley & Sons, New York.
- RAMMEL C., STAGL S., WILFING H. (2007), “Managing complex adaptive systems — a co-evolutionary perspective on natural resource management”, *Ecological Economics*, vol. 63, n. 1, pp. 9-21.
- RAPOPORT A., HORVATH W.J. (1968), “Thoughts on organization theory”, in Buckley W. (ed), *Modern Systems Research for the Behavioural Scientist*, Aldine Publishing Company, Chicago.
- RULLANI E. (2008), “L’economia della conoscenza nel capitalismo delle reti”, *Sinergie, Italian Journal of Management*, vol. 76, pp. 67-90.
- SAVIANO M. (2015), “Multi-actor co-creation systems for progressing toward sustainability: criticalities and challenges”, in *5th International Conference on Sustainability Science (ICSS)*, United Nations University - University of Tokyo, Tokyo, 22-23 January 2015.
- SAVIANO M. (2016), “Il valore culturale del patrimonio naturale nella promozione dello sviluppo sostenibile”, *Sinergie, Italian Journal of Management*, vol. 34, no. 99, pp. 167-194.
- SAVIANO, M., BARILE, S., SPOHRER, J. C., & CAPUTO, F. (2017), “A service research contribution to the global challenge of sustainability”, in *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 27, n. 5, pp. 951-976.
- SAVIANO, M., BASSANO, C., PICIOCCI, P., DI NAUTA, P., & LETTIERI, M. (2018), “Monitoring viability and sustainability in healthcare organizations”, in *Sustainability*, vol. 10, n. 10, p. 3548.
- SAVIANO, M., BARILE, S., FARIOLI, F., & ORECCHINI, F. (2019), “Strengthening the science-policy-industry interface for progressing toward sustainability: a systems thinking view”, in *Sustainability Science*, pp. 1-16.
- SCALIA, M., BARILE, S., SAVIANO, M., & FARIOLI, F. (2018), “Governance for sustainability: a triple-helix model”, in *Sustainability Science*, vol. 13, n. 5, pp. 1235-1244.
- SHANNON B.N., MCGEE Z.A., JONES B.D. (2019), “Bounded Rationality and Cognitive Limits in Political Decision Making”, in *Oxford Research Encyclopedia of Politics*.
- SIMON H.A. (1967), “Motivational and Emotional Controls of Cognition”, *Psychological Review*, vol. 74, no. 1, pp. 29-39.
- SIMON H.A. (1991), “Bounded rationality and organizational learning”, *Organization Science*, vol. 2, no. 1, pp. 124-134.
- SIMON P., DE LAPLACE M. (1995), *A philosophical essay on probabilities*, Courier Corporation, U.S.A.
- TAYLOR F.W. (1914) Scientific Management. *The Sociological Review* 7:266-269.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509-533.
- TRIST E. (1981), *The evolution of socio-technical systems*, Occasional Paper, Vol. 2, 1981.
- VARIOUS AUTHORS (2011) Contributions to theoretical and practical advances in management. A Viable Systems Approach (vSa). International Printing, Avellino.
- VICO G.B. (2008), *La scienza nuova*, in Rossi P. (a cura di), Biblioteca Universale Rizzoli, Milano.
- VON BERTALLANFY L. (1967), “General Theory of Systems: Application to Psychology”, *Social*

Science Information, vol. 6, pp. 125-136.

- VON BERTALLANFY L. (1968), *General System Theory. Foundations, Development, Applications*, Penguin University Books, New York.
- VON GLASERSFELD E. (1984), “An introduction to radical constructivism”, in Watzlawick P. (ed), *The invented reality* (pp. 17- 40), Norton, New York.
- VON GLASERSFELD E. (1989), *Linguaggio e Comunicazione nel costruttivismo radicale*, Metope Clup, Milano.
- VON GLASERSFELD E. (1995), *Radical Constructivism: A Way of Knowing and Learning*, Studies in Mathematics Education Series: 6. Falmer Press, Taylor & Francis Inc., Bristol.
- WOLFRAM S. (2008), *Complexity: 5 Questions*, 12 November 2008, Automatic Press / VIP, ch. 24, Carlos Gershenson, pp. 131-134 (<http://www.stephenwolfram.com/media/five-questions-about-complexity/>, download October 2016).

Siti internet

www.asvsa.org
https://en.wikipedia.org/wiki/Viable_systems_approach

CONTRIBUTO AGLI STUDI SUI SISTEMI D'IMPRESA E SULLA LORO EVOLUZIONE. INCONTRI COL DARWINISMO

Roberto Cafferata¹

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Il protagonismo dei geni nell'evoluzione degli organismi viventi. – 3. I «principi dell'evoluzione» nel pensiero darwiniano. – 4. Darwinismi. – 5. L'impresa che «vogliamo» sistema. – 6. Organismi viventi e organizzazioni sociali: similarità e dissimilarità. – 7. Dai principi darwiniani ai modelli evoluzionistici nel darwinismo contemporaneo. – 8. Co-evoluzione. – 9. Adattamento. – 10. Dialettica nell'evoluzione e nell'adattamento. – 11. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

Fondamentale capitolo dell'opera golinelliana è lo studio dei sistemi, in particolare l'adozione dell'«approccio sistemico» allo studio dell'economia delle imprese. In questo nostro contributo cercheremo di sviluppare un tema che corre parallelamente agli argomenti dell'approccio prediletto da Gaetano Golinelli (2000; 2010; 2017): il nostro tema è quello dei collegamenti logici tra *diventare sistema ed evoluzione dell'impresa*.

Nel contempo, metteremo in discussione le teorie che – assimilato l'istituto aziendale a un organismo vivente – ne spiegano l'evoluzione in chiave biologica.

Il tema che proponiamo non è trattato diffusamente nella dottrina economica, quantunque esso rechi nelle sue pieghe l'importante materia – ancora ben viva e vegeta – lasciata a tutti noi da un illustre personaggio, un Grande del secolo XIX: Charles Darwin (1809-1882). L'infaticabile lavoro di Charles Darwin non può, invero, non partecipare all'inquadramento teorico del fenomeno dell'evoluzione, da qualsivoglia angolatura disciplinare lo si voglia affrontare. Ad esso si guarda ancora oggi come contributo senza pari dato dal pensiero scientifico alla spiegazione delle dinamiche evolutive degli esseri viventi; pensiero ben presto catturato dalle scienze sociali per studiare i cambiamenti evolutivi delle diverse entità che popolano il sistema della società. Su tale valutazione estremamente positiva dell'opera darwiniana convergono voci diverse, talora opposte in dottrina (cfr. Mayr, 2001; Odling-Smee *et al.*, 2003; Hodgson, 2013; Laland *et al.*, 2014; Wray *et al.*, 2014).

Darwin scruta tutto intorno a sé un mondo naturale ricco di *diversità* di genere e *varietà* di specie. In tale mondo – egli puntualizza – *l'evoluzione si misura in ragione del mutare, nel lungo periodo, delle proporzioni in cui ogni variante tipologica sta all'altra, a livello di genere o di specie*. Più precisamente – scrive Charles Darwin (1859, reprint 2008, 170; 177; trad.it. 2009) – l'evoluzione si legge considerando «periodi lunghi di tempo» e si giustifica, nelle differenti specie di essere vivente, per il positivo accumulo di «innumerevoli, lievi modificazioni» e per l'azione discriminante della «selezione naturale», per cui gradualmen-

te scompaiono i portatori di «variazioni nocive» e, al contrario, prosperano i portatori di «variazioni positive». Nel corso di tale lento e apparentemente inesauribile processo, non tutti gli esseri viventi riescono, cioè, a sopravvivere, riprodursi e lasciare una discendenza. L'evoluzione è un *sorting out process*, per cui gli organismi che accumulano dati «positivi» restano in vita (*persist*), mentre altri scompaiono (*disappear*) sicché la natura dell'intero sistema cambia (Lewontin, 1983, 65-66).

Come è facile notare, si sta parlando di organismi *viventi* ovvero organismi *biologici*, non di organizzazioni/formazioni/entità *sociali*.

2. Il protagonismo dei geni nell'evoluzione degli organismi viventi

Persistenza o uscita, ma anche nuove entrate. Si noti che ogni nuova entrata nel mondo dei viventi ha luogo in un ambiente preesistente, generatosi non in un atto unico, anzi formatosi e ri-formatosi più volte, in tempi diversi. Nel definire tale fenomeno *creatio continua*, facciamo proprie la proposta e le fonti di Galleni (2002).

Per la porzione dell'ambiente *generale* (cioè del sistema naturale) che accoglie il neonato organismo (e ovviamente quello già vivente) le scienze biologiche hanno trovato una definizione di successo: *nicchia ecologica*. Le scienze sociali si sono invece affidate a un termine meno ambizioso, quale quello di ambiente *specifico* o ambiente *operativo* (ad es.: il settore di attività economica in cui viene alla luce e si muove l'organizzazione d'impresa).

Nel mondo biologico, l'evoluzione dell'organismo è spinta dai cambiamenti che avvengono in uno o più geni o nell'insieme dei *geni* (genoma) del predetto essere vivente. I geni sono parti del nucleo cellulare cui, nel complesso sistema dei viventi, è affidata la funzione di conservare e trasmettere alla discendenza i dati/caratteri degli organismi progenitori, comprese le variazioni eventualmente intervenute a causa dell'interazione senza soste che il singolo organismo o la singola specie ha con altri organismi/altre specie dell'ambiente naturale (Pearson, 2006). I geni sono i *driver* esclusivi dell'evoluzione, ne sono la spinta e la guida, allo stesso modo di un programmatore occulto.

La teoria darwiniana classica propone la tesi secondo cui l'organismo non si evolve tutto assieme, bensì è oggetto di lenti cambiamenti che procedono dai geni di una o più sue «parti» e coinvolgono progressivamente il resto. Nel darwinismo contemporaneo la questione è controversa. Crescono le argomentazioni di correnti di pensiero secondo cui l'organismo può anche cambiare in funzione di *driver* extra genetici e coinvolgere l'organismo tutto assieme nella sua «totalità». L'accertamento degli specifici cambiamenti che avvengono nel materiale di base genetico ereditario – «parte» per «parte» – rimane pur sempre essenziale non solo per valutare quale sia il loro concorso alla determinazione dei processi di *evoluzione*, ma anche per comprendere quali sia la loro influenza sull'*adattamento* degli organismi viventi nella propria nicchia ecologica (Wray *et al.*, 2014, 163). In altre parole, negli studi sull'evoluzione degli organismi viventi, soprattutto negli studi che si collocano nella tradizione darwiniana, è finora prevalsa la tesi genetico-centrica. Nell'enfatizzare il ruolo dei geni come *driver* protagonisti dell'evoluzione, il darwinismo ortodosso pone in rilievo il fenomeno della «speciazione» ovvero della formazione, sotto il loro dominio, di sempre nuove specie dal seno di quelle esistenti.

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Tor Vergata Università di Roma; e-mail: cafft2002@yahoo.it

Abbiamo appena accennato al fatto che le mutazioni subite dal genoma si producono in primis per effetto dell'interazione continua dello stesso genoma con l'ambiente di riferimento. Possono avvenire non solo in modo prevedibile, ma anche per puro caso. Nell'uno o nell'altro modo, l'organismo vivente è semplicemente *oggetto* del cambiamento evolutivo operato dai geni. In proposito è stata divulgata la tesi secondo cui l'organismo si troverebbe prigioniero della forza «egoistica» del suo elemento costitutivo critico (Dawkins, 1982). Nel loro insieme i geni assumono il comando di fatto del processo evolutivo del mondo naturale e l'organismo è ridotto a mero crocevia ove convergono “interno” ed “esterno” (Lewontin, 1983, 68) e i geni dirigono il traffico.

La tesi di Dawkins è talmente radicale e ispirata alla primazia dei geni, nell'ambito delle fonti interne del cambiamento organico, da spiazzare il pensiero del Maestro. Figlio dell'Ottocento, Charles Darwin non si deve, peraltro, ritenere offeso da tale approdo della sua teoria. Lo rammentano in molti, i più recenti sono Laland *et al.* (2014, 161). Nel suo tempo di vita, Darwin non poté conoscere l'esistenza dei geni, pur avendo colto l'influenza dell'*eredità* sull'evoluzione degli organismi viventi, secondo leggi al suo tempo largamente «sconosciute» (Darwin, 2009, 51). Dallo svelamento dei meccanismi sconosciuti, la sua teoria dell'evoluzione trasse un ulteriore impulso innovatore ed è ancora in piedi, in grado di accogliere – come vedremo più avanti – nel secondo «principio» dell'evoluzione la funzione dei geni stessi.

Va, in proposito, sottolineato che si sta consolidando nelle scienze biologiche una concezione autodefinitasi «Sintesi Estesa» dell'evoluzione², che è frutto di apporti disciplinari diversi, compresi alcuni provenienti dalle scienze sociali. Secondo i cultori della Sintesi Estesa non esiste una forza unica che padroneggi l'evoluzione, ne abbia determinato i movimenti e ne indirizzi il prossimo orientamento. L'evoluzione si presenta, invece, come fenomeno complesso, le cui determinanti sono contenute anche al di fuori del mondo dei geni. Più fattori la spingono in avanti, in qualità di *driver* del processo.

Nella nuova prospettiva teorica l'evoluzione del mondo naturale e degli esseri viventi segue un preciso cammino, nel cui svolgersi ogni organismo è coinvolto anche attraverso la sua *dimensione ecologica* e la sua *dimensione sociale*. In attesa di approfondire questo argomento più avanti nel testo (v. il nostro paragrafo 8), è opportuno tenere fin d'ora presente che la Sintesi Estesa sottolinea come la trasmissione dei dati/caratteri del progenitore alla discendenza possa avvenire non solo attraverso il meccanismo genetico, ma anche attraverso strumenti e meccanismi di tipo *extra genetico*. Si trasmetterebbero per questa via le abitudini lentamente acquisite dal progenitore; la propensione di quest'ultimo al far-da-sé o al rimanere inerte; le sue specifiche inclinazioni a decidere e scegliere tra alternative. In estrema sintesi, sono potenzialmente interessate a essere ereditate per via extra genetica numerose tendenze del comportamento sociale e della psicologia del progenitore.

Chiediamoci a questo punto: in che modo le scienze sociali sono entrate in argomento di evoluzione e tuttora “apprendono” dalle scienze naturali? Nelle pagine che seguono sarà

² La nuova *Sintesi Evoluzionistica Estesa* – se ne veda la recente versione di Laland e associati (2014) – è animata da una duplice intenzione: quella di coprire alcuni inevitabili vuoti di analisi presenti nel lavoro di Darwin e quella di aggiornare la cosiddetta *Moderna Sintesi Evoluzionistica* (Wray *et al.*, 2014), che, tra gli anni trenta e quaranta dello scorso secolo, innovò per prima l'evoluzionismo di scuola darwiniana, facendolo incontrare con la genetica.

nostro compito riferire sulle vie e sui modi attraverso i quali è avvenuto, nel nostro tempo, l'incontro tra la dottrina darwiniana in tema di evoluzione del mondo naturale (*darwinismo in senso stretto*) e le spiegazioni in chiave biologica dell'evoluzione delle istituzioni della società e dell'economia (*darwinismo in senso ampio* od *organicismo*). Cercheremo di pronunciarcene anche sull'utilità o meno di siffatto incontro, ai fini dell'avanzamento degli studi di management e organizzazione aziendale.

3. I «principi dell'evoluzione» nel pensiero darwiniano

Quali sono i *principi* che animano lo scenario darwiniano dell'evoluzione? E da dove viene l'onda del pensiero evoluzionista che induce a pensare in termini di similarità delle organizzazioni sociali rispetto agli organismi biologici?

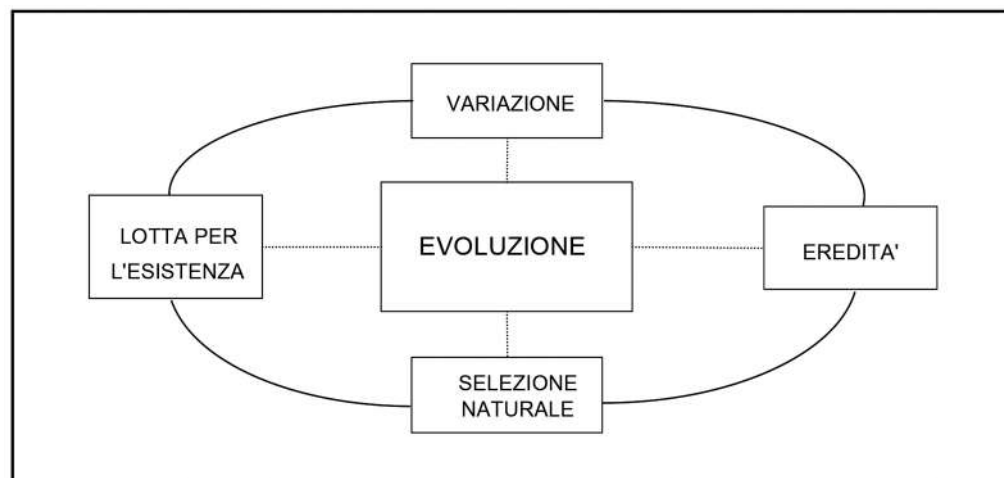
A tali domande si deve, innanzitutto, rispondere che trattasi di un'onda lunga, che da metà Ottocento ha in Charles Darwin e in *The Origin of Species* i suoi lontani e forse inconsapevoli progenitori. In secondo luogo, si deve rammentare che tale onda viene movimentata, soprattutto dalla metà del Novecento, da un numero eterogeneo di seguaci di Darwin, in particolare – come vedremo – da chi pensa in termini di «darwinismo sociale».

Nelle prossime pagine entreremo in contatto ravvicinato con Darwin e i darwinismi. Ci misureremo, in particolare, col pensiero darwiniano attraverso i contenuti di *The Origin of Species*, non perché intendiamo fare uso riduttivo e preferenziale delle fonti, ma perché non è raro incontrare darwinisti che fanno dire al Nostro le “cose” da essi desiderate, invece che le “cose” da lui dimostrate e raccolte nella completezza della sua opera maggiore.

In *The Origin of Species*, Charles Darwin (1859; trad.it. 2009) riferisce diffusamente sulle leggi che «agiscono attorno a noi», nel «meraviglioso mondo» in cui viviamo (2009, 515). E scopre un universo in cui tutto si muove e «sono sempre possibili meravigliose metamorfosi» (id., 222), destinate verosimilmente a continuare³. All'individuazione delle leggi che governano il cambiamento evolutivo, Darwin perviene grazie a un invidiabile percorso di ricerca scientifica, che lo porta non solo d'archivio in archivio, ma anche e soprattutto di viaggio in viaggio, in questa e quella parte del mondo, a svolgere osservazioni e indagini sul campo. I risultati acquisiti di siffatto percorso di ricerca mostrano che l'evoluzione è un processo complesso, ma unitario. Sono *quattro gli interconnessi principi* che governano il processo: il principio della variazione; il principio dell'eredità/ereditarietà; il principio della selezione naturale; il principio della lotta per la vita/sopravvivenza. Li commenteremo qui di seguito, anche allo scopo di studiarne l'utilizzo avvenuto con riferimento non solo al mondo naturale, ma anche al mondo sociale o delle organizzazioni complesse (v. fig.1).

³ Si distingue il fenomeno dell'*evoluzione* dal fenomeno della *metamorfosi*. Del processo evolutivo si ha esempio e testimonianza attraverso il passaggio dall'uomo di Neanderthal all'uomo contemporaneo. All'interno di tale passaggio, si segnala il cambiamento delle fisionomie del genere umano: ad esempio, in Europa l'altezza dell'uomo (e della donna) si è notevolmente elevata nell'ultimo millennio, il che rappresenta una metamorfosi.

Fig. 1: I quattro principi dell'evoluzione in Charles Darwin



*Nel grande sistema naturale – scrive Darwin – trionfano sia la *diversità* di genere e specie degli organismi viventi, sia la spettacolare *varietà* dell'appartenenza a ciascun genere o specie (id., 53 ss.).

Darwin raccoglie dati che lo fanno dubitare della tesi secondo cui l'evoluzione procede attraverso «variazioni improvvise e ben marcate». Dalle sue ricerche sul campo emerge che «tutte le specie sono cambiate lentamente e in maniera graduale» (id., 489). Sono, al riguardo, importantissime le piccole variazioni e, in particolare, la suscettività dell'organismo di metterle a frutto. Anche un piccolo cambiamento ovvero «una differenza minima può avere la forza di far pendere la bilancia da una parte o dall'altra e determinare quale individuo vivrà e quale morirà» (id., 491). L'accumulazione di innumerevoli lievi variazioni migliorative è funzionale alla ricerca della «perfezione»; non quella assoluta, ma quella richiesta dal «livello delle forze da attivarsi nella battaglia per la vita» (id., 223). Siamo con ciò all'interno del primo principio dell'evoluzione ovvero del *principle of variation*.

*Le variazioni non vengono fuori dal nulla. Essi si esplicano, infatti, su di un terreno intriso di *storia* ovvero di caratteristiche primitive, modificazioni lentamente accumulate e trasmesse dall'organismo progenitore ai discendenti come *eredità*. Se vantaggiosa, qualsiasi variazione «tenderà alla conservazione dell'individuo e sarà generalmente ereditata dai discendenti» (id., 71). Tutte le caratteristiche fondamentali dell'individuo sono «semplicemente una eredità», scrive Darwin con efficace sintesi (id., 217). Sui tratti ereditati s'innestano possibili aggiuntive modificazioni, lente e graduali, che segnano la presenza di evoluzione degli organismi e delle loro specie.

Siamo con ciò a livello del secondo principio evoluzionistico darwiniano: il *principle of heredity*. L'illustre Naturalista definisce ripetutamente e significativamente i risultati delle sue ricerche una «teoria della discendenza con modificazioni mediante selezione naturale» (id., 363). Ma i meccanismi dell'ereditarietà restano «in larga parte sconosciuti» (id., 19) a lui e agli scienziati del suo tempo. Come sopra già riferito, tali meccanismi sarebbero emersi *post mortem* di Darwin, con la scoperta del ruolo dei geni e, più tardi, del ruolo del DNA.

*L'evoluzione di cui si sta discorrendo si coglie attraverso il *tempo* o nello *spazio*? In proposito, dobbiamo a Lewontin (1983, 66) un'indispensabile messa a punto.

L'evoluzione di ciascuna specie si legge, in prima battuta, *non attraverso il tempo, bensì nello spazio*, nell'ambiente adottivo di ciascuna specie. E si misura nel mutamento delle proporzioni in cui stanno l'una all'altra nel predetto ambiente (ad es. una specifica area geografica) le varianti della medesima specie: in proposito, è largamente citato in letteratura il caso del primate lentamente acquisito – nell'area geografica di riferimento – dalle giraffe dal collo lungo rispetto alle giraffe dal collo corto, che sono ormai estinte.

Il *tempo* getta sempre una luce sui fatti dell'evoluzione, ma lo fa solo a posteriori, una volta che sul campo i rapporti di forza tra i viventi della medesima specie si sono definite. Ritornando al caso precedente, si deve aggiungere che le giraffe dal collo lungo sono sopravvissute – riproducendosi in più e in meglio rispetto ad altre – perché favorite dalla loro fisionomia, la più appropriata di tutte a raggiungere le foglie degli alberi di alto fusto e a cogliere il cibo. La specie ha trovato, grazie a siffatta variante dal collo lungo, il miglior *fitting* possibile nell'ambiente che ne ha visto la nascita, le ha adottate e ne ha supportato l'evoluzione.

*Si definisce, a questo punto, il ruolo del terzo fondamentale principio nello scenario darwiniano: il *principle of natural selection*. «Chiamo selezione naturale la conservazione delle variazioni favorevoli e l'eliminazione di quelle nocive», scrive Darwin (2009, 91). In altre parole, tutti gli esseri viventi cambiano, ma solo alcuni accumulano modificazioni vantaggiose da trasmettere ai discendenti. In funzione di quest'ultima capacità di ritenzione e trasmissione, «alcuni membri o componenti del mondo biologico permangono, mentre altri scompaiono, sicché la natura dell'intero sistema cambia» (Lewontin 1983, 65-66).

Nei differenziati spazi del mondo naturale e nell'ambito di ciascuna specie emerge sempre il profilo dell'organismo che meglio si *adatta* all'ambiente cui è destinato. Si noti che il principio della *natural selection* è coevo della nozione di *survival of the fittest* (sopravvivenza di chi s'adatta in maniera ottimale) elaborata da Spencer in ambito di scienze sociali (1851), secondo cui il successo differenziale nel sopravvivere e adattarsi è frutto non tanto di una forte volontà e uno straordinario slancio competitivo, quanto invece della capacità dell'organismo di accumulare variazioni positive (risorse), farne conveniente uso e darle in regalo alla discendenza, profittando nel miglior modo possibile delle condizioni di vita che l'ambiente offre (Weikart, 2009, 27).

*Nell'interessarsi alle forme e ai modi in cui si «organizza» l'essere vivente (2009, 158), Darwin è attratto dalle variazioni piccole, ma numerose, che interessano *singole parti* dell'entità sotto osservazione. Nella teoria darwiniana, ogni singola parte dell'organismo varia in modo autonomo e indipendentemente dal complesso. L'organismo nella sua totalità è *oggetto passivo dell'evoluzione*⁴.

Facendo leva sulle forze accumulate, gli organismi viventi si pongono al cospetto della selezione naturale, che «sottopone ad esame, giorno dopo giorno, in tutto il mondo qualsiasi variazione» (id., 94). *Gli organismi lottano per sopravvivere, prima ancora che per togliere*

⁴ I singoli elementi, le loro variazioni e le loro forze si manifestano come se ciascuna fosse del tutto «alienata rispetto alla totalità in cui è immersa», commenta Lewontin (1983, 67).

la vita agli altri. Da questo punto di vista, la lotta per la sopravvivenza sembra essere basata su di un rapporto primitivo: non quello dell'organismo con gli altri simili o dissimili, ma quello dell'organismo con sé stesso, con ciascuna delle proprie forze, le quali – variando ora in positivo, ora in negativo – possono determinarne l'inclusione (il *selecting in*) o l'esclusione (il *selecting out*) rispetto all'ambiente adottivo.

Sono con ciò definiti i contorni del quarto principio evoluzionistico darwiniano ovvero il *principle of the struggle for survival*. Originata dal tasso elevato con cui gli organismi tendono a crescere, «la lotta per la vita è e sarà quasi sempre durissima tra gli individui della stessa specie» – osserva Darwin – «perché essi abitano gli stessi luoghi, necessitano dello stesso cibo e sono esposti agli stessi pericoli» (id., 73 e 86). In questo quadro s'inserisce la sua ottimistica esortazione al continuo «avanzamento» di tutti gli esseri organici: «Moltiplicatevi, variate, viva il più forte e muoia il più debole» (id., 263).

4. Darwinismi

Tirando la giacca all'illustre Naturalista, un non trascurabile numero di studiosi evoluzionisti del nostro tempo impiega i quattro principi sopra commentati come *chiavi di lettura dei cambiamenti evolutivi che regolano anche il mondo delle organizzazioni complesse e altri specifici ambiti del sistema della società*. Dal mondo naturale viene spiccato, pertanto, «un volo intellettuale» in un altro mondo, popolato di organizzazioni sociali e pieno di tracce di opere del lavoro umano.

Ricorrendo alla nozione spenceriana di *survival of the fittest* e facendo riferimento a tratti del pensiero evoluzionistico darwiniano, ad esempio, Carmeli e Markman (2011) spiegano le ragioni dello sviluppo e della lotta per l'esistenza dell'antica Roma nella storia del mondo, ricavandone lezioni utili anche per la classe dirigente del nostro tempo. Alexander e Price (2012) svolgono la stessa operazione, ma si applicano all'evoluzione di assetti urbani complessi, ove emergono varianti moderne del lavorare nel settore dell'edilizia, quali il *facility management*, mentre – infuriante la selezione naturale – scompaiono altre iniziative imprenditoriali. A sua volta, Langton (1984) spiega le mutate dinamiche della concorrenza a livello di settore (quello delle ceramiche) come espressioni della darwiniana lotta per la sopravvivenza, che spiazzano gli operatori famigliari e artigianali a tutto vantaggio delle produzioni standardizzate su vasta scala. Più vicini all'argomentare sui «cicli» di vita delle istituzioni economiche, McKelvey (1967) e Nelson e Winter (1982) si applicano allo studio dell'attuale fase dello sviluppo economico capitalistico e descrivono le straordinarie trasformazioni che hanno investito le imprese, portandole verso la grande dimensione, caratterizzata da strutture multi divisionali e strategie di diversificazione produttiva. *Last but not least*, esaminando le collaborazioni in Europa tra industria chimica e ricerca scientifica universitaria, Murmann (2013) sottolinea come fenomeni di «co-evoluzione» si manifestino non solo a livello dei rapporti tra singole organizzazioni, ma anche nei rapporti tra distinti settori d'attività economico-sociale.

In verità è dall'Ottocento che le scienze naturali incrociano in modo originale le scienze sociali. Venuta, infatti, alla luce l'opera darwiniana, si è sviluppato un impetuoso movimento di studi sull'evoluzione, che ha interessato in primis la biologia ed è giunto a

coinvolgere le scienze economiche, financo quelle aziendali (Leonard, 2009; Marmefelt, 2009; Weikart, 2009). Nell'ambito di tale vasto movimento culturale, è emerso nel tardo Ottocento il «darwinismo sociale», un'influente corrente del pensiero storico-sociologico che spiega in termini darwiniani lo sviluppo vincente del capitalismo, attribuendo le ragioni del successo allo «spirito» della nuova economia, connotata da un mix inedito di *competitive ethos*, *avventura* nelle scelte imprenditoriali, elevata propensione all'*innovazione* tecnologica e organizzativa, *selezione tayloristica* delle risorse umane⁵. Contemporaneamente, nella gestione dei capitali trionfa il razionalismo economico di matrice weberiana (Weber, 1905), che porta il necessario ordine nel confuso sviluppo del nuovo trend liberistico.

Variazioni positive/miglioramento, eredità/conservazione dei vantaggi, selezione naturale/ricerca della perfezione, lotta per l'esistenziallibera competizione sono combinazioni di concetti che convincono studiosi dell'evoluzione sociale a contaminarsi col pensiero darwiniano. Nascono le prime controversie. Le tesi del darwinismo sociale sono oggetto di sistematica trattazione e storicizzazione critica da parte di Richard Hofstadter (1944). Studiando la diffusione di questa corrente di pensiero negli Stati Uniti d'America, l'autore sottolinea come il darwinismo sociale non solo s'identifichi nel *laissez-faire* della politica economica a cavallo di Ottocento e Novecento, ma anche offra una giustificazione culturale dell'individualismo, dell'imperialismo su scala mondiale e del razzismo.

Non mancano, anche nella letteratura contemporanea, proposte culturali impegnate ad «estendere» il pensiero di Darwin al di fuori dei confini della biologia. I cultori del *darwinismo in senso ampio* sono cresciuti. Nel secondo Novecento sono venute prepotentemente alla luce correnti darwinistiche che si sono dedicate a un ardito lavoro di costruzione di un metodo scientifico nuovo, *universale e generalizzabile*, valido a spiegare i meccanismi sia della creazione, sia del cambiamento evolutivo di tutta la realtà sociale. Oggetto di tale potenziale «darwinizzazione» sono non solo le organizzazioni sociali e i mercati, ma anche – sembra quasi un azzardo – le opere più complesse del lavoro umano, gli eventi basati su tali opere, le tendenze culturali, le idee (arte, design, software, ecc.). È un tentativo che nemmeno il darwinismo sociale aveva fatto. Tale esperimento mantiene alto il livello delle controversie sulla possibilità di estendere senza preconcetti l'evoluzionismo darwiniano a mondi non compresi nel grande sistema naturale (Cordes, 2006; Nelson, 2006; Cafferata, 2016). La tendenza in atto è interessante perché sembra approdare alla conclusione che il darwinismo non riesce più, in ambito scientifico, a contenere la vastità delle potenziali applicazioni all'universo in evoluzione (v. il nostro paragrafo 7).

Un manifesto molto significativo di tale tendenza culturale è rappresentato dal saggio di Aldrich, Hodgson, Hull, Knudsen, Mokyr, Vanberg (2008). La loro ipotesi può essere esplicitata nel modo seguente: dove c'è complessità è assai probabile rinvenire elementi diffusi di organicità; tutto ciò che è organico è flessibile e non vi è nulla che possa manifestare rigidità tali da far da ostacolo all'assimilazione di tutti i sottosistemi della società a entità prossime a strutture organiche. Per studiarne le caratteristiche, occorre però dotarsi di concetti e meccanismi evoluzionistici nuovi, che siano coerenti con la natura dell'oggetto sotto osservazione: ad esempio, i geni non bastano, anzi non esistono in istituzioni, imprese o

⁵ Antenati di tale impostazione teorica dell'evoluzionismo sono Spencer (1851) e Sumner (1906).

mercati; quindi deve essere approfondita la ricerca dei *driver* specifici dell'evoluzione sociale. Occorrono anche nuovi linguaggi, affrancati dal vocabolario darwiniano.

È questo il «darwinismo universale e generalizzato». Siamo di fronte a una variante aggiornata del darwinismo sociale, a un *neodarwinismo sociale* che si vuole innovatore (Hull, 1988; Price e Shaw, 1998; Murmann *et al.*, 2003; Breslin, 2008; Stoelhorst, 2008; Distin, 2010; Hodgson e Knudsen, 2010; Aldrich, 2011; Breslin, 2011a; Price, 2012; Gowdy *et al.*, 2013; Hodgson, 2013).

Trattesi di studiosi e studi, letteralmente, d'un altro mondo – siamo buoni ultimi a notarlo – un mondo che reca in sé dati costitutivi ben diversi da quelli del mondo naturale. A tale tendenza non è d'ostacolo il fatto che, nelle sue opere, Charles Darwin studiasse piante, animali e anche esseri umani, cioè creature largamente dissimili da istituzioni, imprese e altre complessità, ancorché il Nostro avesse più che sufficiente conoscenza del sistema sociale in cui viveva. In proposito basta rifarsi a *The Descent of Man* (1871).

Va peraltro ricordato che il mondo dell'economia e della sociologia è da almeno due secoli tributario di risultati di ricerca dei biologi ed esposto alle idee dell'evoluzionismo darwinista (Barron, 2006). È stata esemplarmente dimostrata l'influenza diretta di Darwin sull'opera di classici dell'economia politica quali Marshall e Fawcett, quest'ultimo maestro dello stesso Marshall (Fishburn, 2004); viceversa è nota l'influenza esercitata dalle idee di Malthus e Smith su Darwin (Leonard, 2009; Weikart, 2009). In sintesi, è giustificato sostenere che «*political economy and biology are trading partners of long standing*» (Leonard, 2009, 37).

Vale la pena, da ultimo, sottolineare che sono non pochi i lavori di studiosi dell'economia delle aziende e del management che hanno accettato l'idea della similarità delle organizzazioni economico-sociali agli organismi biologici. Ricordiamo in proposito, le pionieristiche opere di Penrose (1952), Presthus (1962) e Terreberry (1968). All'interno specificamente della letteratura economica europea, la scuola germanica è ricca di contributi che rimandano ad aspetti del darwinismo sociale (Otto e Speck, 2011). Nel Regno Unito, il darwinismo universale-generalizzato è emerso come il più vivace filone di pensiero e sembra aver raggiunto una sorta di *leadership* culturale⁶.

È significativo segnalare, infine, che in Italia la dottrina aziendalistica dominante – intrisa dell'insegnamento seminale di Zappa (1927 e 1956) e memore della lezione di Ceccherelli (1948) – concepisce l'impresa come una organizzazione in continuo cambiamento e il management aziendale come un tema che «si svolge» nel tempo⁷. L'organicismo è alla base di siffatte riflessioni.

⁶ Siamo d'accordo con chi rimarca che spesso i critici delle teorie evoluzionistiche «tendono a buttar via il bambino con l'acqua sporca allorché rifiutano l'approccio evolutivo in quanto tale» (Dagnino, 2006, 103). Al riguardo, va sottolineato come nel 150° anniversario della pubblicazione di *The Origin of Species* – a Londra nel 1859 – un autorevole settimanale britannico abbia considerato di utilità perdurante la lettura dell'opera darwiniana, non solo per i naturalisti e biologi, ma anche per i *policy makers* che vivono i problemi del nostro tempo («The Economist», 2008, 117).

⁷ Gino Zappa (1956, 166) – fondatore in Italia dell'economia aziendale come disciplina autonoma – vede l'ambiente come un contesto «per il quale» l'impresa «opera» e «sul quale continuamente reagisce». L'impresa è, pertanto, in questa prospettiva, non solo oggetto, ma anche soggetto di cambiamento evolutivo. Importanti sono, al riguardo, le elaborazioni concettuali di Rullani (2009) e quelle dei già citati Golinelli (2000 e 2010) e Barile (2006 e 2009).

Al punto in cui siamo ora pervenuti, presentando il pensiero di Charles Darwin e il progredire di studi darwinisti, ci sembra utile operare un aggiornamento del nostro piano di lavoro. Nelle prossime pagine ci proponiamo:

- j) in primo luogo, di ritornare all'impresa in evoluzione e riproporre la nostra tesi (Cafferata, 2010a) secondo cui *sistemici* non si nasce, ma si diventa a determinate condizioni (N.B.: vedremo come la *sistemicità* sia un punto di arrivo e non di partenza nella vita delle organizzazioni complesse);
- jj) in secondo luogo, di argomentare come non ci sia percorso verso la *sistemicità* che non richieda progettazione, costruzione, controllo e non poche volte ripartenza e ricostruzione (N.B.: il che è l'opposto della spontaneità e automaticità tipiche dell'evoluzione nel sistema naturale);
- jjj) in terzo luogo, di argomentare le ragioni della *dissimilarità*, non solo della *similarità* delle organizzazioni sociali rispetto agli organismi viventi.

5. L'impresa che “vogliamo” sistema

Sappiamo che nelle discussioni correnti e in numerosi testi di economia aziendale s'incontra spesso la seguente affermazione: «L'impresa è un sistema». Tale definizione viene ripetuta a prescindere da ogni altra considerazione sull'età, sulla dimensione, sulla fase in cui l'impresa si trova nel suo ciclo di vita; come se la *sistemicità* sia un dogma e le sue caratteristiche siano per natura costitutive dell'istituto dell'impresa. Nelle discussioni in argomento, inoltre, si dice assai poco dell'impervio cammino di costruzione e ricostruzione delle iniziative che s'ipotizzano sistemiche, in particolare delle difficoltà del superamento dei pericoli di mortalità infantile delle imprese.

Tutto ciò introduce a una nostra prima considerazione. Essa riguarda gli iniziali anni di vita dell'impresa che si vuole sistema. Ad avvio della propria attività, l'impresa si presenta generalmente come un'organizzazione *semplice*, un'entità tutta da specificarsi, che può trasformarsi (ma spesso non evolve) in organizzazione *articolata* e *complessa*. A parte quelle che – per insanabili limiti di razionalità del fondatore⁸ – escono rapidamente dai mercati in cui sono entrate, le imprese nei primi anni di vita sono entità suscettibili di evolversi in più direzioni: possono avere immediato successo o, invece, perire; possono crescere o, invece, non crescere. Non tutte, cioè, una volta create, proseguono felicemente il loro percorso esistenziale (Geroski e Schwalbach, 1991; Vivarelli, 1997; Esposito de Falco, 2012; Klein, 2002).

La seconda nostra considerazione si rivolge al fatto che, quando superano le difficoltà iniziali della loro istituzione e laboriosamente acquisiscono le caratteristiche di *sistemicità*, le imprese non sono mai certe di potersi mantenere in tale stato a tempo indefinito; né lo devono presumere. Al contrario, esse continuamente s'interrogano o devono interrogarsi se stiano conservando e rafforzando le predette caratteristiche; o, all'opposto, se stiano perdendole (Cafferata e Mensi, 1995; Cafferata *et al.*, 2009; D'Aveni *et al.*, 2010; Abatecola, 2013).

⁸ Il maggior numero di nuovi entranti si rileva nei settori di attività economica ove ci si aspetta un elevato tasso di crescita del settore stesso e più alte sono le attese di profitto. Ma i rischi sono altrettanto elevati. Proprio per questa ragione, in tali ambienti, la mortalità infantile dell'impresa è la più elevata.

L'affermazione secondo cui *l'impresa è un sistema* è tutta da dimostrare e implica ricerca. In altre parole, non si nega il concetto di *sistemicità aziendale*; si vuole, al contrario, richiamare l'attenzione sul fatto che *arrivare a sistema* richiede tempo e fatica, implica costi da reintegrare con ricavi, nonché capacità di programmazione e controllo altamente professionalizzate.

Il dubbio che tutto sia perfettamente sistemico là dove c'è impresa e che, in particolare, tutte le imprese siano sistemi fin dalla loro nascita viene alimentato da un'ulteriore duplice considerazione.

Ipotizziamo che tutte le imprese neonate trovino la loro genesi in un progetto d'indipendenza personale e di lavoro autonomo del loro fondatore (Storey e Johnson, 1987; Audretsch, 1991; Beckman, 2006). Tale progetto si sostanzia nella deliberata intenzione di costruire un *fatto organizzato*, destinato ad avere una vita non breve. Tuttavia, nelle imprese neonate e in quelle che deliberatamente scelgono di restare "minori", non si rileva una fisionomia aziendale dai compiuti lineamenti sistemici⁹: in altre parole, non si trova in esse, tipicamente, una significativa pluralità di parti e partecipanti in dinamica interazione, né si evidenzia una formale separazione tra proprietà e direzione, né emerge la necessità di strutturare il processo decisionale secondo un disegno "superiore", di tipo olistico. Le imprese neonate e quelle di piccola dimensione sono – e spesso restano – imprese individuali, basate sulla persona del fondatore o del continuatore.

Si deve inoltre osservare che, nonostante le buone intenzioni del fondatore, il ciclo di vita delle imprese non riesce sempre a essere tanto lungo, quanto quello desiderato. *I primi anni di vita sono critici per l'evoluzione dell'impresa nel settore prescelto di attività economica* (Bannock e Stanworth, 1990; Timmons, 1990; Audretsch, 1991; Baldwin e Rafiquzzaman, 1995; Vivarelli, 1997; Aldrich, 2011; Fortune e Mitchell, 2012). Solo un'impresa su tre, di quelle neonate, sembra in grado di sopravvivere alla «selezione naturale» nei primi 3/4 anni di vita. Tutto ciò è – per così dire – molto darwiniano: anche il più volte citato Naturalista britannico ebbe a osservare che la «distruzione» di organismi biologici è forte «nella fase iniziale» del loro percorso di vita, nel pur «meraviglioso mondo» cui si adattano (Darwin, 2009, 76).

Considerato il pericolo sempre immanente di esclusione dal campo competitivo¹⁰, il diventar sistema e il sopravvivere in equilibrio – superando la *liability of newness*, cioè la difficoltà dell'esser nuovo nel settore (Stinchcombe, 1965; Freeman *et al.*, 1983) – richiedono un periodo più o meno lungo di costruzione e ricostruzione, in particolare l'edificazione di una struttura organizzativa bene integrata all'interno dell'impresa; la tessitura di durevoli relazioni cooperative all'esterno; il miglioramento continuo delle proprie capacità competitive; nonché l'applicazione di solidi principi di razionalità economica nell'amministrazione (Abatecola *et al.*, 2012; Abatecola e Uli, 2016). L'esistenza di tali condizioni di contesto deve essere oggetto di effettivo accertamento, di tempo in tempo, da parte dell'imprendito-

⁹ Testi per noi di riferimento, al riguardo, sono Katz e Khan (1966) e Kast e Rosenzweig (1988).

¹⁰ Nel mondo dell'economia, tuttavia, il comportamento dell'impresa rivela capacità tali da poter modificare l'ambiente di riferimento e piegarlo a una desiderata strategia: è questo che avviene *dopo i primi anni di vita*, quando cioè l'impresa sopravvissuta alla selezione naturale si avvale dei risultati tratti dall'esperienza e cresce nelle dimensioni, determinando processi che fanno del settore di riferimento un ambiente diverso da quello di prima entrata. L'evoluzione dell'impresa «è guidata meno dal capriccio che dall'intenzione delle persone di essere metodiche, ponderate e plausibili» (Weick, 1993, 245-246).

re, fondatore o continuatore che egli sia. Non bastano la voglia di fare e lo slancio emotivo per arrivare alla *sistemicità* di una nuova iniziativa, anche quando le attese di crescita del settore e le aspettative di profitto siano elevate. La nostra conclusione è, a questo punto, la seguente: *essere sistema e maturare un'attitudine a conservare l'equilibrio nel tempo sono il punto di arrivo, non quello di partenza di un fattuale svolgimento aziendale*. È un processo lento, costoso, graduale (Child e Kieser, 1981; Cafferata, 2010b; Cristofaro, 2016).

Entrando maggiormente nel dettaglio di questo argomento, chiediamoci senza ulteriori indugi quali siano le *condizioni* di *sistemicità*, cui più volte ci siamo riferiti.

La prima condizione che deve ricorrere affinché l'impresa si costituisca in vero e proprio sistema è che esista entro i suoi confini una razionale *differenziazione* delle operazioni da svolgere. La differenziazione cui alludiamo fa tutt'uno con la divisione del lavoro aziendale. Quanto più l'impresa si fa grande, tanto più le attività afferenti alla sua *governance* si separano da quelle del *management* (o dovrebbero separarsi), pena «l'eterna confusione» (Weber, 1905; trad. it. 2000, 220). Uscendo dai primi anni di vita – se l'impresa resiste e cresce – il soggetto economico aziendale avverte (o dovrebbe avvertire) di non dover più essere il centro del suo mondo, il «personificatore» dell'organizzazione che ha creato.

Ciò evoca la seconda condizione di *sistemicità*: la progettazione di un'efficiente *struttura organizzativa*. Come esiste un fabbisogno da soddisfare di finanziamenti e altri approvvigionamenti – in generale: di risorse produttive – così emerge un fabbisogno di ordine nelle differenziate funzioni e responsabilità operative. Occorre, quindi, progettare orizzontalmente e verticalmente lo svolgimento del processo produttivo, strutturando efficientemente le relazioni tra cose e persone impiegate nelle diverse funzioni di lavoro. La struttura organizzativa va considerata parte del capitale complessivamente investito in azienda; è un'importante arma di combattimento nella lotta per l'esistenza, un investimento sempre sottoponibile ad affinamenti o radicali cambiamenti, quando circostanze interne o esterne lo consiglino.

Emerge, a questo punto, la terza condizione da verificare ai fini della *sistemicità* aziendale: essa è nota come *integrazione*. Sopravvissuta alle pressioni competitive dei primi anni di vita e costituitasi in organizzazione con parti e partecipanti razionalmente differenziati e strutturati, l'impresa resta pur sempre soggetta all'incertezza ambientale; nel contempo deve confrontarsi con i dinamismi del proprio capitale umano, in particolare tenere sotto controllo emozioni, limiti di razionalità, opportunismo, fenomeni che tendono a destrutturarla seminando imperfezioni nei processi di costruzione sociale in svolgimento (Katz e Kahn, 1966, 33). Si comprende, a questo punto, come il concetto di integrazione faccia tutt'uno con la riconduzione a unità di ciò che è stato differenziato e strutturato. Il bisogno di integrazione nasce nel momento stesso della soddisfazione delle condizioni di differenziazione e strutturazione: ogni fattore produttivo deve sempre percepire il significato dell'esser parte di un unico corpo, indirizzato al condiviso fine della produzione di beni che vanno, in primis, a servizio del pubblico. Scrive, in proposito, Talcott Parsons: «*Devotion of organization, and hence the resources it controls, to production, is legitimized as is the maintenance over other interests, which may arise within the organization*» (1960, 21).

Tutto ciò premesso, attraverso quali meccanismi si crea integrazione nel sistema aziendale e si finalizza la partecipazione dei collaboratori? Delle due l'una: o l'integrazione si crea e ricrea da sé, oppure occorre procurarsela. La prima soluzione è tipicamente avanzata dagli evoluzionisti che assimilano l'impresa all'organismo biologico e dagli eredi del pen-

siero degli economisti classici, che celebrano le virtù dell'equilibrio spontaneo delle forze di mercato (Hayek, 1988). La seconda soluzione è, invece, collegata all'esercizio di un potere tipicamente manageriale, che si manifesta in modo pragmatico: là dove l'integrazione non si generi da sé, spontaneamente, occorre acquisire dai mercati le persone, le metodologie e le altre necessarie risorse che aiutino a svilupparla nell'impresa.

Nell'ambito della dottrina economico-aziendale, la questione è risolta con approccio differenziato: se l'impresa è un'organizzazione "semplice" ovvero di ridotte dimensioni, le sue dinamiche interne sono gestite in modo generalmente non formalizzato da chi ha il controllo diretto dell'impresa; se invece l'impresa è un'organizzazione "complessa", le problematiche dell'integrazione sono affrontate con metodologie e professionalità sofisticate non solo dall'imprenditore, ma anche da manager e altri collaboratori che se ne occupano per delega. Di tale approccio danno magistrale testimonianza le opere di Barnard (1938) e Simon (1969). Nell'impresa rappresentativa del nostro tempo, cioè nella grande società di capitali, la figura del manager assume sempre di più le caratteristiche di *integratore sociale*. Il manager in carriera sa che la sua funzione è soprattutto quella di essere un efficace gestore di sistemi di personalità, un risolutore di conflitti, un integratore di cose e persone, un diplomatico delle relazioni aziendali.

6. Organismi viventi e organizzazioni sociali: similarità e dissimilarità

Abbiamo fin qui sostenuto la tesi che l'impresa *diventa* sistema al verificarsi delle seguenti condizioni:

- a) essa sia un insieme di parti e partecipanti differenziati in modo razionale;
- b) essa venga strutturata secondo un progetto, verosimilmente destinato ad essere affinato o cambiato in funzione del combinarsi di certezza e incertezza;
- c) detto insieme sia consapevolmente integrato da una *visible hand*;
- d) il tutto sia indirizzato al fine condiviso della produzione di beni o servizi, in vista del soddisfacimento di bisogni vari dell'individuo e delle collettività.

Ci si chieda a questo punto: le entità che giungono a configurarsi in sistemi nel mondo economico-sociale hanno caratteristiche comuni a quelle di altri mondi? Le organizzazioni socio-economiche si evolvono in modo assimilabile a quello degli organismi viventi?

La corrente organicista reca argomenti a sostegno della *similarità* degli esemplari più complessi dell'essere vivente (ad es. gli umani con la variabile struttura del loro corpo) rispetto agli esemplari più diffusi di organizzazione complessa (ad es. le imprese con la struttura formalizzata delle loro operazioni). Le argomentazioni del tradizionale organicismo nelle scienze sociali fanno leva su rappresentazioni ingenue, ma efficaci dell'ipotizzata similarità. Ad esempio: *i*) l'articolazione del corpo umano ricorda la divisione del lavoro nell'impresa ed evoca la presenza di una forte interazione tra differenziate funzioni; *ii*) come il mondo della natura comprende una grande diversità e varietà di forme, così il mondo dell'economia e della società risulta popolato di tipologie organizzative assai diverse l'una dall'altra (mercati, pubbliche amministrazioni, imprese, fondazioni, ecc.); *iii*) l'innovazione tecnico-organizzativa è trattata in economia come un imperativo categorico per la

sopravvivenza a lungo termine dell'impresa, allo stesso modo in cui le variazioni positive risultano indispensabili all'evoluzione dei sistemi viventi; *iv*) tutte le organizzazioni economico-sociali hanno un ciclo di vita, il cui modello non è dissimile da quello degli esseri viventi: le imprese, infatti, nascono, crescono, toccano la maturità e prima o poi declinano e/o s'estinguono (Levitt, 1965; Child e Kieser, 1981).

Le similarità non vanno, peraltro, significativamente oltre quelle sopra enumerate. Va, infatti, considerato che: *j*) nelle imprese i *meccanismi operativi* sono largamente discrezionali, diversamente dai meccanismi automatici e spontanei che regolano il corpo umano o quello animale; *jj*) la *divisione* del lavoro e i suoi cambiamenti sono il risultato di un disegno guidato da una mano visibile; *jjj*) la *strutturazione* ovvero la costruzione della "spina dorsale" del corpo aziendale si giustifica in forza di un progetto consapevole, largamente concertato con quello strategico; *jv*) l'*integrazione* non si realizza da sé, anzi viene tipicamente affidata allo specifico lavoro di manager; *v*) quanto poi allo *scopo* per cui si lavora in collettivo in azienda, va ricordato che esso non si definisce da sé e non si fa e disfa a livello di *routine*: al contrario, esso è pensato e formalizzato in documenti ufficiali (ad es. atto costitutivo della società, statuto aziendale, contratti), previsti da norme di legge e tendenzialmente invarianti nel breve periodo.

C'è, infine, da domandarsi se le condizioni di *equilibrio* (od *omeostasi*) del sistema dell'essere vivente differiscano senz'appello oppure possano considerarsi simili a quelle del sistema dell'impresa o di altra entità sociale. Al riguardo, deve essere premesso che l'impresa operante nei mercati aperti è votata ad uscire dal campo competitivo se non cerca e trova – almeno nel lungo periodo – l'equilibrio economico, finanziario e organizzativo. Se l'equilibrio non è razionalmente cercato e ottenuto, scontando anche qualche insuccesso, l'impresa prima o poi si dissolve, ancorché possa godere di qualche vantaggio competitivo e faccia uso di qualche risorsa esclusiva. Entriamo, quindi, nel merito di tale importante questione e domandiamoci quali siano le caratteristiche essenziali dell'equilibrio dell'impresa e quelle dell'organismo vivente.

*Punto primo. Le imprese non trovano spontaneamente nel loro ambiente, ad es. nei mercati, una omeostasi simil-biologica ovvero un «normale stato» di *sistemicità* che consenta loro di amministrarsi con successo e durare nel tempo¹¹. Ordinariamente, le imprese vanno, invece, alla ricerca di tale stato e se lo procurano con metodo, strumenti e know how vario. *Nel mondo naturale, invece, gli organismi viventi trovano spontaneamente l'omeostasi al loro interno* (Curtis e Barnes, 1994, 295 ss.). Si pensi, ad esempio, al corpo umano: esso trova da sé, automaticamente, lo sviluppo equilibrato del suo insieme e provvede normalmente da sé ad assicurare l'ordine e il coordinamento delle relazioni tra tutti i suoi sottosistemi (braccia, mani, torace, ecc.). Le difficoltà e le disfunzioni nel rapporto tra una parte e l'altra si giustificano solo come eccezione (si pensi alle malattie). Nel muoversi nella sua nicchia, l'organismo biologico trasforma – nolente o volente – le condizioni di vita preesistenti; in tal caso, si determinano automaticamente una nuova *omeostasi all'interno* e una nuova *omeostasi all'esterno*, cioè nei confronti dell'ambiente, della propria specie e delle altre specie viventi.

¹¹ In biologia «la condizione interna di equilibrio degli organismi animali, che assicura una normale attività biologica delle cellule e dei tessuti, si dice *omeostasi*» (Devoto e Oli 1987, II, p. 2056).

*Punto secondo. La predetta nozione di equilibrio automatico e spontaneo non è normalmente applicabile alle unità in cui si divide il sistema della società, a maggior ragione se complesse. Il loro equilibrio sistemico è frutto di progetti, calcolo, controllo ovvero della messa in moto di principi di “buona amministrazione”. Sono impegnati in tale opera sia il soggetto che le ha create – cioè il fondatore – sia i manager suoi collaboratori.

Le produzioni aziendali e i risultati economici ad esse correlati non nascono in virtù di automatismi vari, meno che mai per magia. La progettazione, la costruzione e il cambiamento *dei* sistemi e *nei* sistemi d'impresa sono largamente il prodotto di accumulata conoscenza e maturata capacità di amministrazione. *Tutto ciò è una conquista, non uno stato naturale.*

In conclusione: mentre l'essere vivente, di regola, si amministra da sé e solo come eccezione abbisogna di qualche altro meccanismo che ne aggiusti la *sistemicità* e lo mantenga in equilibrio, le organizzazioni complesse – anche quelle più informatizzate e automatizzate – hanno sempre bisogno d'interventi della *visible hand* di proprietari e manager, talvolta anche di aiuti esterni (consulenti) per amministrarsi correttamente e durare nel tempo. La loro evoluzione in sistema si giustifica solo in funzione di un'opera di progettazione, costruzione e ricostruzione ovvero di una regia che nulla ha da condividere con l'azione di meccanismi spontanei o automatici, ancor meno con l'intervento d'un colpo di fortuna.

Di qui, la nozione di organizzazione complessa – ad es. l'impresa – come «contrived system» (Johnson *et al.*, 1967) ovvero entità che diventa sistema e cerca il suo equilibrio per effetto di studio, organizzazione e consapevole direzione verso un fine condiviso. Trattasi di un punto di arrivo che viene progettato e perseguito in modo formale. Cioè è voluto, costruito e – se del caso – ricostruito.

7. Dai principi darwiniani ai modelli evoluzionistici nel darwinismo contemporaneo

Viste le conclusioni cui siamo pervenuti nelle pagine precedenti, potrebbe sembrare inutile interessarsi delle teorie biologiche dell'impresa. Ma ciò significherebbe rinunciare all'incontro non solo con il pensiero *darwiniano* – su cui è irragionevole esprimere parole definitive – ma anche con l'emergere di nuove idee *darwiniste* sui percorsi evolutivi dei sistemi. La battaglia nel seno del darwinismo è apertissima.

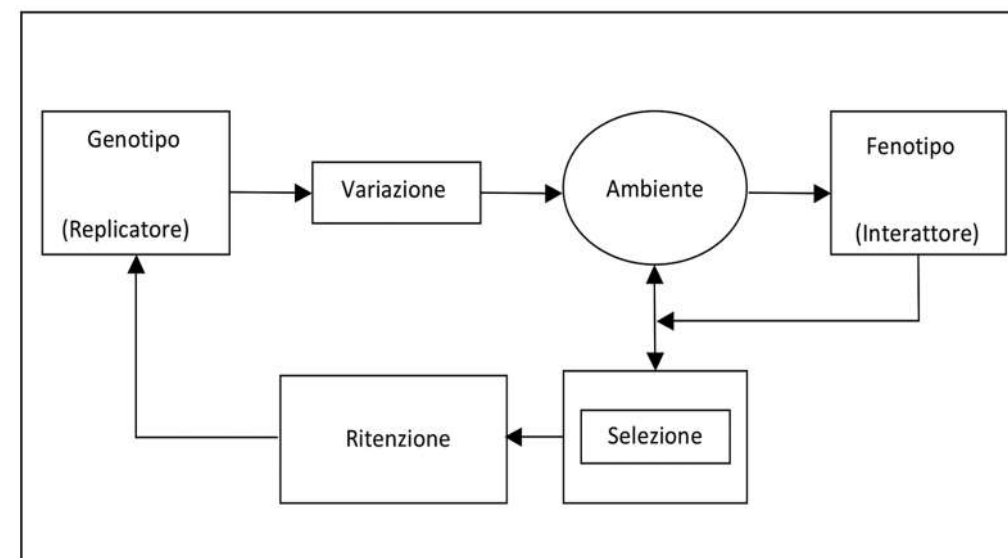
Sono tre i *modelli post Darwin* accreditatisi in dottrina. Ciascuno di essi dà una rappresentazione formale dei meccanismi attraverso cui si svolge il processo dell'evoluzione:

- il modello genotipo-ambiente-fenotipo
- il modello variazione-selezione-ritenzione
- il modello replicatore-ambiente-interattore

La fig. 2 ne dà una rappresentazione unificata. Il *primo* modello ha una diretta paternità darwiniana ed esprime una fondamentale sintesi degli elementi in gioco nell'evoluzione biologica. Il secondo e il terzo modello sono tecnicamente solo una variante del primo, ma devono considerarsi l'uno all'altro alternativi per la diversità dei “mondi” cui elettivamente si applicano: il *secondo* va inteso in primis con riferimento al mondo naturale, pur prestan-

dosi a molteplici applicazioni; il *terzo* si comprende con riferimento prevalente al mondo sociale, esprimendo una discontinuità significativa rispetto al pensiero darwiniano: paradossalmente, i suoi sostenitori giungono a ipotizzare che esso possa essere esteso all'interpretazione dei processi evolutivi di ogni parte o sottosistema del creato e, *quindi*, anche degli esseri viventi. Il suo percorso intellettuale procede, quindi, dal mondo economico-sociale e investe il mondo dei viventi, capovolgendo l'ordine dei mondi con cui l'evoluzionismo si è sempre confrontato. Per il suo tramite – come abbiamo più addietro già sottolineato – si configura di fatto un *neodarwinismo sociale*, che si sbarazza di qualsivoglia inclinazione teorica di segno liberista, costituendosi infine in corrente autonoma dell'evoluzionismo (vedremo con quali risultati).

Fig. 2: Protagonisti e meccanismi dell'evoluzione nel darwinismo contemporaneo (schema di sintesi)



*Modello a). Nella letteratura diffusasi tra Ottocento e Novecento, dopo la scomparsa di Darwin, viene alla luce – nella comunità scientifica dei naturalisti – un modello di sintesi del processo evoluzionistico, supportato da tre elementi fondamentali: 1. *genotipo*; 2. *ambiente*; 3. *fenotipo*.

Coniato dal botanico danese Wilhelm Ludwig Johannsen, il termine *genotipo* si riferisce all'intero corredo genetico dell'organismo o a una serie di geni portatori di specifici caratteri. Parimenti è di Johannsen il concetto di *fenotipo*, che fa tutt'uno col risultato dell'incontro che avviene tra il predetto materiale genetico e l'ambiente di riferimento. Il rapporto con l'ambiente è in grado di cambiare aspetti o parti del genoma; ciò avviene in modo anche casuale, talora impercettibile.

Il fenotipo offre alla nostra osservazione la fisionomia assunta dal genotipo a seguito delle modificazioni intervenute (Curtis e Barnes, 1994, 186 ss.). Le variazioni di cui tratta-si, al pari di ogni altra variazione organica, passano inevitabilmente al vaglio della selezione

naturale, che può «sommare a ciò che è buono oppure scartarlo» (Darwin, 2009, 94).

Tutti gli accadimenti sopra citati sono contenuti entro un quadro che si palesa chiaramente *co-evolutivo*: muta il genotipo, può mutare l'ambiente, lentamente e gradualmente cambiare la fisionomia dell'organismo. E cambiano tutti assieme.

Si noti che l'accoppiata genotipo/fenotipo si configura all'interno dell'evoluzionismo di stretta matrice darwiniana. Essa non è applicabile a qualsivoglia componente del mondo in cui viviamo. Fondato su geni ereditati (genotipo) e geni modificati (fenotipo), il modello propone il dato della centralità dei geni tra i *driver* dell'evoluzione. È il campo di battaglia cui restano in maggioranza avvinti i biologi, in particolare i darwinisti ortodossi.

**Modello b).* Esso ripropone la tripletta genotipo-ambiente-fenotipo con qualche significativo aggiornamento. Gli elementi in gioco nell'evoluzione biologica si leggono nel modo seguente: 1. *variazione*; 2. *selezione*; 3. *ritenzione*. Il meccanismo dell'eredità (ormai non più sconosciuto) viene presentato come *ritenzione* (Campbell, 1965): il concetto evocato dal termine *ritenzione* dà enfasi al fatto che le variazioni positive maturate nel rapporto dell'organismo con l'ambiente esterno vengono trattenute e conservate, entrano nel patrimonio genetico e infine passano alla discendenza. Si noti che il principio della lotta per la sopravvivenza entra in gioco nel modello attraverso il suo elemento più dinamico, cioè la selezione naturale.

La tripletta variazione-selezione-ritenzione è stata fatta propria in modo originale dalla comunità degli studiosi (non sono biologi) che hanno dato vita al «darwinismo universale-generalizzato». Questi studiosi non rinunciano a pensare che le entità componenti il sistema sociale possano riprodursi e abbiano meccanismi gestionali tali da consentire loro di modificarsi (variazione), tesaurizzare i loro dati distintivi più positivi (ritenzione), trasmettersi a qualche discendenza (in questo caso a indistinti posteri), riproducendosi in modo simile o prossimo a quel che si verifica nel mondo naturale. Perché tutto ciò funzioni ci vuole un sostituto del genoma. Se ancora non lo si conosce, si potrebbe con fantasia ipotizzare che «ogni entità sociale possieda una qualche capacità di trasmettere utilmente le sue informazioni» a una utenza/discendenza appropriata (Aldrich *et al.*, 2008, 583). Nel sistema della società che *realmente* abbiamo, la riproduzione può quindi avvenire *in modo irrealistico*, cioè attraverso narrazioni, finzioni, copiatore, imitazioni che trasmettono informazione sul creato in evoluzione al futuro prossimo venturo. L'efficacia di tale strumentazione si giustifica per il fatto che «l'evoluzione di ogni formazione sociale comporta processi d'imitazione, uso della pianificazione e altri meccanismi molto diversi dai dettagliati processi scoperti in biologia» (id., 584).

È lecito commentare che questo secondo modello dà spazio all'immaginario; incontra l'entusiasmo dei poeti, lascia perplessi i naturalisti.

**Modello c).* Il terzo modello costringe lo studioso a pensare un salto di «genere» nell'universo in evoluzione. Bypassando il contatto diretto con le scienze biologiche, ma non ignorandole, il modello contiene i seguenti protagonisti: 1. *i replicatori*; 2. *l'ambiente*; 3. *gli interattori*. Esso potrebbe essere definito tripletta di Hodgson, per il contributo determinante che tale studioso ha dato alla strutturazione della proposta. Questa si presenta a tutta la comunità scientifica con un linguaggio inedito, chiude i geni entro il mondo biologico e

riduce al «neutro» il genere delle due principali manifestazioni del soggetto darwiniano in evoluzione: il genotipo diventa il «replicatore», il fenotipo diventa l'«interattore». Il terzo modello si appella *universale* poiché si adatterebbe ad ogni tipologia di processo evolutivo e sarebbe anche *generalizzabile* a tutte le manifestazioni del creato. È lo stesso Hodgson (2013, 975-976) a chiarire che i termini «replicatore» e «interattore» sono una *generalizzazione di genotipo/fenotipo*; essi esprimerebbero un concetto «forte», non compromesso con alcuna specifica disciplina, perciò in grado di compromettersi con tutte.

Le narrazioni e imitazioni non bastano, infatti, a risolvere il problema della riproduzione del vissuto sociale a beneficio di una discendenza. A lungo trascurati, sono presenti, tuttavia, nella vita sociale e nel comportamento umano, meccanismi della riproduzione che sarebbero assimilabili a quelli del genoma. Come quest'ultimo fa da replicatore biologico dei caratteri già acquisiti dall'organismo vivente, così le *routine* – cioè uno dei replicatori trascurati – fanno propria la logica del genoma: esse incorporano cultura, in specie memoria del passato, conoscenza acquisita, metodo di funzionamento, tutti suscettibili di essere trasmessi in avanti a qualche erede in attesa. A fianco delle *routine*, come esemplare significativo di replicatore, viene citata l'importanza anche delle *abitudini* (*habit*)¹² ovvero dei comportamenti di fatto acquisiti o individualmente imparati, che si ripetono nel tempo (Hodgson, 2013, 977). Le abitudini contengono informazioni sul passato, la cui virtù deve tuttavia sempre misurarsi col presente; infatti, la loro efficacia ed efficienza varia al cospetto dell'ambiente che di volta in volta esse incontrano. La legittimazione della funzione che assolvono le abitudini e i loro portatori favorisce lo sviluppo ordinato dell'evoluzione, sposandosi bene con la funzione assolta dalle *routine*. Se non servono più alla potenziale discendenza di chi ne è portatore (ovvero il progenitore) oppure variano in negativo, esse si cambiano.

Nell'ambito del terzo modello, i candidati a gestire al meglio il rapporto del replicatore con l'ambiente di riferimento sono detti «interattori». Trattasi di entità capaci di dare ascolto alle istanze ambientali e di suggerire o addirittura imporre nuove *routine* e nuove abitudini ai replicatori, al fine di soddisfare tali istanze. Riferiti al sistema economico-sociale, si citano come interattori particolarmente efficaci nell'assolvere tale compito: *a)* le aziende di produzione e ancor più gli intermediari commerciali, in quanto capaci di mediare le relazioni tra produzione e consumo; *b)* i gruppi umani strutturati per l'innovazione, in quanto predisposti a fornire soluzioni anticipate ai problemi della società (Breslin, 2011b, 1022); *c)* i *team* di lavoro coesivi, che affrontano emergenze e rischi importanti (Hodgson, 2013, 976). Nell'esercitare le proprie operazioni, ogni interattore accumula conoscenza e informazione sulle attese della società. Tali dati vengono trasmessi, con metodo e tempi differenziati, ai replicatori perché possano migliorare la propria funzione.

«*We must identify the replicators and interactors in the social domain*», proclama Hodgson (2013, 977); ciò equivale a dire che c'è ancora molto da fare. Egli esorta a generalizzare il metodo di analisi fondato su replicatori e interattori estendendolo in primis al mondo biologico, ma sembra non disporre di proposte di meccanismi e strumenti meno evanescenti di *routine* e *habit*.

¹² Di abitudini trattò anche Darwin, giustificando la loro ereditabilità, in particolare sostenendo che le abitudini *modificate* (anche gradualmente) di specifici membri del mondo animale possono dar vita, nel lungo periodo, alla comparsa di specie con abitudini *anomale* (Darwin, 2009, 200-201).

8. Co-evoluzione

Messi a confronto con le deludenti proposte di quello che abbiamo definito neodarwinismo sociale, emergono con maggior forza persuasiva i risultati conseguiti dalla ricerca scientifica in ambito biologico. Ciò non sorprende: nella storia del pensiero scientifico moderno il progresso degli studi sull'evoluzione parte sempre dalla casa dei naturalisti (*lato sensu*) e continua a tornarci¹³. Va ricordato che, tra i biologi contemporanei, è da tempo in campo una linea di pensiero che propone una *Sintesi detta Estesa dei fattori e meccanismi che intervengono nel processo dell'evoluzione definito dai «principles» darwiniani*. Sullo scenario darwiniano¹⁴, ove protagonisti sono i geni, la nuova *Sintesi* fa muovere anche altri attori, di ibrida natura, della cui presenza abbiamo anticipato a livello del nostro paragrafo 2. Tra questi relativamente nuovi *driver of evolution* destano interesse: *i*) l'influenza esercitata dallo sviluppo psicofisico dell'organismo sul ripetersi di variazioni positive in questa o quella sua parte (*developmental bias*); *ii*) la capacità dell'ambiente di lasciare profonde tracce sulla fisionomia dell'organismo o addirittura di riplasmarla (*plasticity*); *iii*) il lavoro incessante dell'organismo nella costruzione o ristrutturazione della propria nicchia (*niche construction*); *iv*) la capacità della persona umana di trasmettere per via extra genetica (*extragenetic inheritance*) alla discendenza «qualcosa di più» dei caratteri presidiati dai geni: ad esempio la resistenza alle malattie, la longevità, i tratti abitudinari del comportamento umano.

Dai sopra citati emergenti *driver of evolution* si legge chiaramente che la *Sintesi Estesa* valorizza la co-partecipazione attiva delle capacità individuali (risorse e competenze dell'organismo) e delle forze ambientali nel determinare l'orientamento che prende il processo evolutivo. È, in proposito, assai incisiva la posizione di Laland *et al.* (2014, 162): «Gli organismi viventi *si costruiscono* nel corso del loro sviluppo; *non sono semplicemente programmati* per svilupparsi ad opera dei geni. Né gli organismi viventi si evolvono per adeguarsi a ciò che vuole l'ambiente preesistente; al contrario, essi sono attivi co-protagonisti del loro essere, *co-evolvono* con il loro ambiente, nell'ambito di un processo che sta mutando l'ecosistema».

La tesi di Laland *et al.* è stata elaborata con riferimento all'evoluzione del mondo naturale, non del sistema sociale. Pur tuttavia, essa non può non interessare da vicino economisti e sociologi impegnati a studiare le culture, le decisioni, i comportamenti di quei particolarissimi esseri viventi che si chiamano imprenditori o manager; organismi che partecipano attivamente ad opere di costruzione o ricostruzione sociale, mettono in moto l'ambiente, lo possono cambiare e, in tal modo operando, cambiano essi stessi. Tra gli studiosi di economia non è difficile condividere la tesi dei sostenitori della Sintesi Estesa: le organizzazioni manifestano – tipicamente quelle sistemiche – capacità di essere *soggetto, non solo oggetto* di cambiamenti evolutivi, grazie all'appropriato uso delle risorse d'intelligenza strategica, immaginazione e determinazione dei loro *decision maker* (Henderson, 1989).

¹³ Lewontin (1989) e Laland *et al.* (2014) sono importanti punti di riferimento per entrare nei contenuti innovativi presenti nel dibattito delle idee. Più conservatrice, ma di elevato spessore culturale, è la posizione di Wray *et al.* (2014), che rimane avvinta al darwinismo ortodosso.

¹⁴ *Nota Bene*: lo scenario darwiniano si definisce per associazione dei quattro fondamentali *principles of evolution*. Tale scenario è mosso dalla funzione dei geni e di altri fattori extra genetici; gli uni e gli altri sono in maniera diversa *driver of evolution*.

9. Adattamento

Consideriamo, a questo punto, più da vicino *il rapporto tra organismo vivente, ambiente di riferimento e cambiamenti* che si manifestano nel corso del rapporto medesimo.

Darwin (2009, 9) critica i naturalisti del suo tempo, i quali «si riferiscono continuamente alle condizioni esterne (...) come all'unica possibile causa di variazione» dell'organismo vivente. Dalle sue ricerche egli ricava che l'ambiente influenza solo «per qualcosa» il processo evolutivo (id., 51). Infatti: poiché l'organismo, alla sua nascita, viene *accolto e adottato* dall'ambiente cui è destinato, la natura non gli può fare uno sgambetto, proponendogli una sistemazione inappropriata. Ogni organismo non può che essere «*adatto* al posto che occupa in natura» (id., 217). Non ci si deve, quindi, meravigliare se, affrontando la problematica del muoversi e adattarsi degli esseri viventi nel proprio ambiente, Darwin faccia prevalentemente riferimento ad «adattamenti ereditati» (id., 224), non ad adattamenti gestiti direttamente dal soggetto in movimento. Nell'ambiente che trova alla sua nascita, ogni organismo ha – per definizione – una residenza appropriata e vi entra come «una chiave forgiata, che s'inserisce nella serratura» (Lewontin, 1983, 74).

Non tutti però riescono a sopravvivere trovando il buco. In altre parole, vi è un successo differenziale nell'adattamento. È tesi di Darwin e seguaci che, nella lotta per la sopravvivenza, prevalga chi si adatta al meglio, *nel senso dell'adeguarsi* alle condizioni ambientali che trova, sfruttandone tutte le opportunità. Si noti che, nella ricetta darwiniana dell'adattamento, è compreso non tanto il concetto di rassegnazione dell'organismo a ciò che passa il convento, quanto invece il concetto di *successo, ma semplicemente per la vita*.

Tale tipo di esito, che noi definiamo “successo adattativo”, ha un volto tragico: il successo dell'uno comporta sacrifici, costi o perdite per altri. Scrive – a tono – un darwiniano impenitente: «*Those that adapt best displace the rest*» (Henderson, 1989, 140).

Parcela, in tal senso, è oggetto del desiderio anche nel sistema della società, ad esempio tra gli operatori del mondo dell'economia, soprattutto là dove sono forti le pressioni concorrenziali. Il progetto di avere durevole successo competitivo e non essere *displaced* è il progetto più importante della vita professionale dell'imprenditore.

Lo stato di adattamento ottimale, sinteticamente citato da Henderson, è la conclusione di un cammino vincente, ma darwinianamente lento e metodico. Dato uno “scenario darwiniano”, immaginiamo che tale cammino sia avvenuto nel modo seguente:

- i*) al loro primo avvio, si ipotizza che tutte le imprese abbiano una *dotazione loro propria* di risorse produttive, un know how anche del più semplice genere, senza di cui non potrebbero né nascere, né destare interesse nel settore di riferimento;
- ii*) la predetta dotazione di risorse può subire – ora per autogenesi, ora nell'interazione con l'ambiente – *variazioni* positive, che supportano l'evoluzione dell'impresa; e *variazioni* nocive, che frustrano le speranze di durevole sopravvivenza. Le variazioni di qualsiasi genere sono sotto vigilanza della *selezione naturale*, cioè di un meccanismo evolutivo che fa vittime, in particolare, tra i portatori di variazioni nocive;
- iii*) non tutte le imprese hanno *capacità di accumulare variazioni positive e farne profittevole uso*, migliorando il proprio adattamento. Peraltro, tutte – senza eccezione alcuna – devono scalare le difficoltà dei primi anni di vita e risolvere gli specifici problemi di *liability of newness*;

- iii) tutto è pronto nell'ambiente di cui trattasi ad accogliere le diversità, ma *l'ambiente non sempre è munifico* e non concede sconti a fini di sopravvivenza. Le risorse sono scarse e ambite da molti (Hansen e Wernerfeld, 1989; Hamel e Prahalad, 1990; Hinterhuber e Stuhec, 1996; Barney, 2001; Henderson e Stern, 2004). Sta a ciascuna impresa lottare per cogliere le opportunità emergenti. Trattasi di lotta per non escludersi dal campo competitivo, prima ancora che per escludere i diretti concorrenti dal settore di attività economica di riferimento;
- iv) solo attraverso un processo di miglioramento continuo delle proprie capacità *l'impresa diventa sistema*: diventare sistema è una evoluzione, ma tale processo e il suo punto di arrivo non sono irreversibili;
- v) non è escluso che nella lotta competitiva vi siano entità capaci di «anticipare e andare oltre il ritmo del cambiamento dell'ambiente» (Koza *et al.*, 2011, 43), cioè capaci di essere soggetto attivo, non solo oggetto passivo dell'evoluzione dell'economia del settore di riferimento;
- vi) se sopravvive, anche solo nell'ordinario espletamento delle sue attività, o se – migliorandosi costantemente – diventa sistema e produce cose desiderate e competitive, l'impresa si fa partecipe in positivo della *creatio continua*, coinvolgendosi durevolmente con altre organizzazioni produttive nel processo evolutivo generale della società. Volente o nolente, l'impresa *co-evolve* con altre entità; il suo successo è anche un successo della società in cui vive;
- vii) il processo di adattamento è influenzato non solo da temi di inclusione ed esclusione (competizione), ma anche da attitudini non bellicose (collaborazione): si pensi alla possibilità che più imprese industriali di differente dimensione partecipino a uno stesso progetto, ove ciascuna (anche la minore) è indispensabile alla realizzazione di un impianto complesso; o si pensi alla possibilità che istituti di formazione universitaria ed extrauniversitaria collaborino con le aziende di produzione nella ricerca scientifica o nella selezione del personale;
- viii) attenzione, però! Quando si parla di co-evoluzione e di co-adattamento sembra si parli del regno dei buoni e del bengodi. Non si cada nell'errore: la selezione naturale è sempre in azione; le contraddizioni – come appresso vedremo – sono sempre presenti e non sempre favoriscono il *best fitting* dell'impresa nell'ambiente che la ospita (Paniccia, 1999).

10. Dialettica nell'evoluzione e nell'adattamento

Evoluzione e adattamento sono due facce della stessa medaglia, due processi che – almeno nel mondo naturale – convivono e si presentano in forma complementare. Nel darwinismo ortodosso, il modo migliore per vivere nel sistema naturale (che è meraviglioso) è quello di *venir adattati* e godere di condizioni di minimo costo per risolvere i propri problemi. Nel darwinismo contemporaneo, influenzato dalla Sintesi Estesa, l'adattamento è invece il risultato finale di una ricerca interattiva, in cui l'essere vivente si trova non meno coinvolto dell'ambiente: il primo dà prova di capacità e comportamento proattivo; l'altro

è strappato alle tradizionali posizioni di rendita e si trova – nolente o volente – nell'interazione alla fine cambiato (Lewontin, 1983, 75).

Le caratteristiche e le dinamiche del co-adattamento biologico si prestano a utilizzi suggestivi da parte degli economisti e dei sociologi. Sappiamo, ad esempio, che non tutto quel che avviene nel sistema economico, in particolare nel sistema imprenditoriale, si riduce ad adattamenti passivi ovvero guidati dal mercato, nel modo suggerito da un'autorevole dottrina harvardiana (Lawrence e Lorsch, 1967; Lawrence, 1981; Hannan e Freeman, 1989; van de Ven e Poole, 2005; Hannan *et al.*, 2007). L'impresa in equilibrio, bene amministrata, non può certamente reinventarsi tutto il creato, ma – soprattutto se diventata sistema – può giungere a disporre di risorse sufficienti per partecipare alla determinazione (financo al controllo) dello stato dell'ambiente in cui si trova. Dall'altra parte, l'ambiente si evolve non tanto come sovrastruttura che soverchia l'impresa, quanto invece come opportunità sempre pronta a offrirsi per co-adattamenti (Paniccia, 2006).

In quest'ambito, c'è posto anche per il *caso*: la co-evoluzione e i differenziati co-adattamenti che vi si osservano non escludono che qualche protagonista di tale rapporto sia colto da accidentali colpi di fortuna (o di sfortuna); e possa volgerli anche immediatamente a proprio vantaggio (o invece ne sia vittima), influenzando imprevedibilmente il corso dell'evoluzione.

Nell'evoluzione e nei comportamenti adattativi dell'impresa non mancano le *contraddizioni*. Ad esempio: l'impresa diventa sistema, ma non fa manutenzione delle condizioni di sistemicità; le manifestazioni di razionalità economica nella costruzione della struttura organizzativa aziendale sono tradite dall'irrazionalità delle decisioni strategiche; la presenza di una ordinata contabilità generale non è accompagnata dal controllo di gestione; la buona amministrazione è auspicata per tutte le funzioni aziendali e talora mitizzata, ma spesso è vissuta come ostacolo all'innovazione tecnico-organizzativa e, quindi, non praticata; i ripensamenti e ritorni all'indietro rispetto alle scelte già fatte (anche quelle pensate nel migliore dei modi) si registrano diffusamente nei comportamenti delle aziende e delle istituzioni, attivando fenomeni di spreco. Le contraddizioni, a cominciare da quelle da noi esemplificate, sono in grado di modificare il tracciato dell'evoluzione. Altri importanti segni ali vengono lasciati sul terreno dell'evoluzione dell'organizzazione sociale ad opera del passaggio della *dialettica*¹⁵.

La presenza di manifestazioni di dialettica nell'evoluzione del sistema naturale, è pervasiva nel pensiero di Darwin: si leggano in questo senso le accoppiate variazione positiva/variazione *negativa*, discendenza/impossibilità di trasmettere qualcosa in avanti, sopravvivenza/estinzione, competizione/inerzia. Rivolto al sistema sociale, l'argomento ha, però, interessato studiosi prevalentemente isolati e cultori di evoluzionismo “di nicchia” (Benson, 1977; Zeitz, 1980). Il loro meritevole contributo alla teoria dell'evoluzione privilegia lo studio dei «processi di costruzione, riproduzione, distruzione» delle organizzazioni nella vita sociale, contrassegnata dal modo capitalistico di produzione (Benson, 1977, 2). L'evo-

¹⁵ In generale, la presenza della *dialettica* in un fenomeno naturale o sociale, oppure in una argomentazione del pensiero, emerge quando sono in gioco più possibilità di sviluppo del fenomeno o dell'argomentazione del pensiero; sicché una prima possibilità (*tesi*) evoca immediatamente il suo opposto (*antitesi*), fino al momento in cui entrambe – anche rincorrendosi l'una con l'altra – trovano una *sintesi* che ha la forza di determinare la chiusura del caso.

luzione del capitalismo avanzato viene letta alla luce di una profonda incertezza e del pessimismo: i processi di evoluzione sociale sono ricchi di *possibilità*, ma i *top decision maker* non favoriscono l'inveramento di quelle potenzialmente migliori; le *sorprese* sono dietro ogni angolo; i *cambiamenti* non seguono un percorso lineare e i loro esiti non sono quelli programmati (Markovic, 1974, 210; Benson, 1977, 5; Pievani, 2010, 75).

L'approccio dialettico allo studio dell'evoluzione aiuta a comprendere che, quantunque confortato da positivi risultati di co-evoluzione e co-adattamento, il rapporto tra impresa, ambiente e resto della società può riservare sorprese negative, conflitti, conseguenze non volute di azioni intraprese, ancorché le decisioni prescelte siano state intenzionalmente razionali. È un rapporto dal volto problematico, con svolgimenti contraddittori e, quindi, bisognoso di ripetuti co-aggiustamenti.

11. Conclusioni

La ricerca sui meccanismi e percorsi evolutivi delle organizzazioni sociali, in particolare sulla loro evoluzione in sistemi, offre – anche all'interno della dottrina di matrice darwiniana – un ventaglio di risultati in corso di continuo aggiornamento (Abatecola, 2007 e 2014; Esposito de Falco, 2012; Grandinetti, 2018). Trattasi, quindi, di una ricerca ancora incompiuta, che segue, per così dire, il lento, inesorabile procedere dell'evoluzione.

La trattazione da noi svolta nelle pagine precedenti ha inteso ripercorrere gli itinerari culturali diversi e vari che hanno seguito coloro che fanno uso dei principi darwiniani, cioè i *darwinisti*. Nel contempo abbiamo combattuto qualche distorsione, sul fronte delle scienze sociali, fatta ai danni del pensiero darwiniano. Svolgendo il nostro lavoro, crediamo di aver colto alcuni argomenti che sembrano coinvolgere in modo creativo, gli studiosi di economia, gli studiosi di sociologia e gli studi di biologia evoluzionistica, senza confondersi in un indistinto coacervo di idee. Tra gli argomenti più convincenti, da lasciare ovviamente ad affinamenti o innovazioni sempre possibili nel futuro, segnaliamo:

*la concezione dell'impresa come *totalità sistemica e sistema vitale*, capace di essere non solo oggetto, ma anche soggetto di cambiamento evolutivo, cioè agente di trasformazioni significative all'interno e all'esterno dei propri confini;

*la spiegazione del *diventare sistema* come punto di arrivo e, al tempo stesso, come risultato sempre precario dell'evoluzione organizzativa;

*l'interpretazione dell'adattamento come processo che, nell'universo in cui viviamo, oscilla incessantemente tra due poli opposti: il mero *adeguamento* alle pressioni ambientali e l'*autodeterminazione* nell'*autocontrollo* delle proprie condizioni di vita;

*la rilevanza da attribuire al valore aggiunto che si crea nella *co-evoluzione* e nel *co-adattamento*;

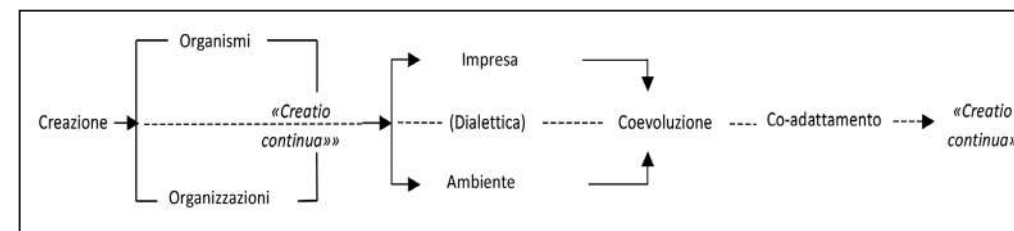
*la presenza di aspetti *dialettici e contraddittori* nell'evoluzione e nell'adattamento.

Esiste un ultimo argomento degno di essere ricordato nella trattazione che abbiamo fin qui fatto dell'evoluzione. Esso, invero, meriterebbe di essere posto in capo a tutti gli altri punti sopra esposti. I mondi che abbiamo preso in considerazione, quello fisico naturale e

quello sociale, non si determinano una volta per tutte in forza di un unico episodio creativo; né la loro evoluzione corre lungo un solo monotono binario. In tutti e due i mondi trionfano fenomeni di trasformazione e diversificazione, tanto degli organismi, quanto delle organizzazioni. La vita di tali entità è funzione di movimenti di creazione, variazione, crisi, ricostruzione e ripartenza.

In conclusione: l'unica caratteristica sicuramente comune al sistema naturale e al sistema sociale si chiama *creatio continua* (v. fig.3), il che corrisponde al venire alla luce di cose sempre nuove o cose rifatte sempre nuove. Cioè: sempre più evolute.

Fig. 3: Creazione ed evoluzione: una sintesi



Bibliografia

- ABATECOLA G. (2007), "Teorie dell'adattamento e crisi d'impresa: evidenze dal caso Fiat", *Finanza Marketing e Produzione*, n. 4, pp. 27-51.
- ABATECOLA G. (2013), "Survival or Failure within the Organizational Life Cycle. What Lessons for Managers?", *Journal of General Management*, vol. 38, n. 4, pp. 23-38.
- ABATECOLA G. (2014), "Research in Organizational Evolution. What Comes Next?", *European Management Journal*, vol. 32, n. 3, pp. 434-443.
- ABATECOLA G., CAFFERATA R., POGGESI S. (2012), "Arthur Stinchcombe's «Liability of Newness». Contribution and Impact of the Construct", *Journal of Management History*, vol. 18, n. 4, pp. 402-418.
- ABATECOLA G., ULI V. (2016), "Entrepreneurial Competences, Liability of Newness and Infant Survival. Evidence from the Service Industry", *Journal of Management Development*, vol. 35, n. 9, pp. 1082-1097.
- ALDRICH H.E. (2011) (a cura di), *An Evolutionary Approach to Entrepreneurship. Selected Essays by Howard E. Aldrich*, Edward Elgar, Cheltenham.
- ALDRICH H.E., HODGSON G.M., HULL D.L., KNUDSEN T., MOKYR J.E., VANBERG V.J. (2008), "In Defense of Generalized Darwinism", *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 18, n. 5, pp. 577-596.
- ALEXANDER K., PRICE I. (2012) (a cura di), *Managing Organizational Ecologies: Space, Management and Organizations*, Routledge, New York.
- AUDRETSCH D.B. (1991), "New Firm Survival and the Technological Regime", *Review of Economics and Statistics*, vol. 73, n. 3, pp. 441-450.
- BALDWIN J.R., RAFIQUZZAMAN M. (1995), "Selection versus Evolutionary Adaptation: Learning and Post-Entry Performance", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 13, n. 4, pp. 501-522.
- BANNOCK G., STANWORTH J. (1990), *The Making of Entrepreneurs*, Small Business Research Trust, Londra.
- BARILE S. (2006) (a cura di), *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2009), "Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica", *Sinergie*, n. 79, pp. 47-76.
- BARNARD C.I. (1938), *Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione*, trad. it.: UTET, Torino, 1970.
- BARNEY J.B. (2001), "Resource-Based Theories of Competitive Advantage. A Ten-Year Retrospective on the Resource Based View", *Journal of Management*, vol. 27, n. 6, pp. 643-650.
- BARRON D. (2006), "Evolutionary Theory", in FAULKNER D.O., CAMPBELL A. (a cura di), *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford University Press, Oxford, pp. 80-103.
- BECKMAN C.M. (2006), "The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behaviour", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n. 4, pp. 741-758.
- BENSON (1977), "Organizations: A Dialectical View", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n. 1, pp. 1-21.
- BRESLIN D. (2008), "A Review of the Evolutionary Approach to the Study of Entrepreneurship", *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, n. 4, pp. 399-423.
- BRESLIN D. (2011a), "Reviewing a Generalized Darwinist Approach to Studying Socio-Economic Change", *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, n. 2, pp. 218-235.
- BRESLIN D. (2011b), "Interpreting Futures through the Multi-Level Coevolution of Organizational Practices", *Futures*, vol. 43, n. 9, pp. 1020-1028.
- CAFFERATA R. (2010a), "L'impresa che diventa sistema: una lettura nel due centenario darwiniano", *Sinergie*, n. 81, pp. 51-75.
- CAFFERATA R. (2010b), "The Entrepreneur and the Good Administration of the Firm", in DOS-SENA G. (a cura di), *Entrepreneurship Today*, McGraw-Hill, Milano, pp. 13-16.
- CAFFERATA R. (2016), "Darwinist Connections between the Systemness of Social Organizations and their Evolution", *Journal of Management and Governance*, vol. 20, n. 1, pp. 19-44.
- CAFFERATA R., ABATECOLA G., POGGESI S. (2009), "Revisiting Stinchcombe's «Liability of Newness»: A Systematic Literature Review", *International Journal of Globalisation and Small Business*, vol. 3, n. 4, pp. 374-392.
- CAFFERATA R., MENSI R. (1995), "The Role of Information in the Internationalisation of SMEs: A Typological Approach", *International Small Business Journal*, vol. 13, n. 3, pp. 35-46.
- CAMPBELL D.T. (1965), "Variation, Selection and Retention in Sociocultural Evolution", in BARRISTER H.R., BLANKSTEN G.I., MACK R.W. (a cura di), *Social Change in Developing Areas. A Reinterpretation of Evolutionary Theory*, Schenkman, Cambridge, MA, pp. 19-49.
- CARMEI A., MARKMAN G.D. (2011), "Capture, Governance and Resilience: Strategy Implications from the History of Rome", *Strategic Management Journal*, vol. 32, n. 3, pp. 322-341.
- CECCHERELLI A. (1948), *Economia aziendale e amministrazione delle imprese*, Barbera, Firenze.
- CHILD J., KIESER A. (1981), "Development of Organizations over Time", in NYSTROM P.C., STARBUCK H.W. (a cura di), *Handbook of Organizational Design. Adapting Organizations to their Environments*, vol. I, Oxford University Press, Oxford, pp. 28-64.
- CORDES C. (2006), "Darwinism in Economics: From Analogy to Continuity", *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 16, n. 5, pp. 529-541.
- CRISTOFARO M. (2016), "Cognitive Styles in Dynamic Decision Making: A Laboratory Experiment", *International Journal of Management and Decision Making*, vol. 15, n. 1, pp. 53-82.
- CURTIS H., BARNES N.S. (1994), *Le scienze biologiche*, Zanichelli, Bologna.
- DAGNINO G.B. (2006), "Il paradigma evolutivo in strategia d'impresa: approccio controverso o solida prospettiva conoscitiva?", *Economia e Politica Industriale*, n. 4, pp. 103-132.
- DARWIN C. (1859), *On the Origin of Species by Means of Natural Selection or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*, John Murray, Londra (reprint 2008, Random House, New York); trad. it: *L'origine delle specie*, Zanichelli, Bologna, 1982 e Bur, Milano, 2009.
- DARWIN C. (1871), *The Descent of Man, and Selection in Relation to Sex*, John Murray, Londra.
- D'AVENI R.A., DAGNINO G.B., SMITH K.G. (2010), "The Age of Temporary Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 10, pp. 1371-1385.
- DAWKINS R. (1982), *Il gene egoista*, Zanichelli, Bologna.
- DEVOTO G., OLI G.C. (1987), *Nuovo vocabolario illustrato della lingua italiana*, vol. II, Selezione dal Reader's Digest, Milano.
- DISTIN K. (2010), *Cultural Evolution*, Cambridge University Press, Cambridge.
- ESPOSITO DE FALCO S. (2012), *Genesi ed evoluzione dell'impresa. Principi e casi applicativi*,

- Cedam, Padova.
- FISHBURN G. (2004), "Natura non facit saltum in Alfred Marshall (and Charles Darwin)", *History of Economics Review*, vol. 40, n. 1, pp. 59-68.
- FORTUNE A., MITCHELL W. (2012), "Unpacking Firm Exit at the Firm and Industry Levels: The Adaptation and Selection of Firm Capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 33, n. 7, pp. 794-819.
- FREEMAN J., CARROLL G.R., HANNAN M.T. (1983), "The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates", *American Sociological Review*, vol. 48, n. 5, pp. 692-710.
- GALLEN L. (2002), "Evoluzione", in TANZELLA-NITTI G., STRUMIA A., *Dizionario interdisciplinare di scienza e fede*, vol. I, Urbaniana University Press & Città Nuova, Roma, pp. 575-590.
- GEROSKI P., SCHWALBACH J. (1991), *Entry and Market Contestability: An International Comparison*, Basil Blackwell, Oxford.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2008), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, vol. II, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2010), *Viable Systems Approach (VSA). Governing Business Dynamics*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2017), *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Vol I: Verso l'impresa sistema sostenibile*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., GATTI M. (2000-2001), "L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti intersistemici", *Symphonya*, n. 2, pp. 53-81.
- GOWDY J.E., DOLLIMORE D.E., WILSON D.S., WITT U. (2013), "Economic Cosmology and the Evolutionary Challenge", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 90, Supplement, S11-S20.
- GRANDINETTI R. (2018), "Is Organizational Evolution Darwinian and/or Lamarckian?", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 26, n. 5, pp. 858-874.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 3, pp. 79-91.
- HANNAN M.T., FREEMAN J. (1989), *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- HANNAN M.T., POLOS L., CARROLL G.R. (2007), *Logics of Organization Theory: Audiences, Codes, and Ecologies*, Princeton University Press, Princeton.
- HANSEN G.S., WERNERFELT B. (1989), "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, vol. 40, n. 5, pp. 399-411.
- HAYEK F.A. (1988), *The Fatal Conceit: The Errors of Socialism*, University of Chicago Press, Chicago.
- HENDERSON A.D., STERN I. (2004), "Selection-Based Learning: The Co-Evolution of Internal and External Selection in High-Velocity Environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, n. 1, pp. 39-75.
- HENDERSON B.D. (1989), "The Origin of Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 67, n. 6, pp.

- 139-143.
- HINTERHUBER H.H., STUHEC V. (1996), "Competenze distintive e outsourcing strategico", *Finanza Marketing e Produzione*, n. 4, pp. 43-81.
- HODGSON G.M. (2013), "Understanding Organizational Evolution: Toward a Research Agenda Using Generalized Darwinism", *Organization Studies*, vol. 34, n. 7, pp. 973-992.
- HODGSON G.M., KNUDSEN T. (2010), *Darwin's Conjecture: The Search for General Principles of Social and Economic Evolution*, University of Chicago Press, Chicago.
- HOFSTADTER R. (1944), *Social Darwinism in American Thought. 1860-1915*, University of Philadelphia Press, Philadelphia.
- HULL D. (1988), *Science as a Process. An Evolutionary Account of the Social and Conceptual Development of Science*, Chicago University Press, Chicago.
- JOHNSON R.A., KAST F.E., ROSENZWEIG J.E. (1967), *The Theory and Management of Systems*, McGraw-Hill, Kogakusha.
- KAST F.E., ROSENZWEIG J.E. (1988), *Organization and Management. A Systems and Contingency Approach*, McGraw-Hill, Singapore.
- KATZ D., KAHN R.L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York.
- KLEIN K.E. (2002), "The Bottom Line on Startup Failures", *Business Week Online*, March 4th.
- KOZA M.P., TALLMAN S., ATAAY A. (2011), "The Strategic Assembly of Global firms: A Microstructural Analysis of Local Learning and Global Adaptation", *Global Strategy Journal*, vol. 1, n. 1/2, pp. 27-46.
- LALAND K., ULLER T., FELDMAN M., STERELNY K., MULLER G.B., MOCZEK A., JABLONKA E., ODLING-SMEE J. (2014), "Does Evolutionary Theory Need a Rethink? Yes, Urgently", *Nature*, vol. 514, n. 7521, pp. 161-164.
- LANGTON J. (1984), "The Ecological Theory of Bureaucracy: The Case of Josiah Wedgwood and the British Pottery Industry", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n. 3, pp. 330-354.
- LAWRENCE P.R. (1981), "Organization and Environmental Perspective", in VAN DE VEN A., JOYCE W.F. (a cura di), *Perspectives on Organization Design and Behaviour*, John Wiley & Sons, New York, pp. 331-337.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W. (1967), *Organization and Environment*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- LEONARD T.C. (2009), "Origins of the Myth of Social Darwinism: The Ambiguous Legacy of Richard Hofstadter's 'Social Darwinism in American Thought'", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 71, n. 1, pp. 37-51.
- LEVITT T. (1965), "Exploit the Product Life Cycle", *Harvard Business Review*, vol. 43, n. 6, pp. 81-94.
- LEWONTIN R.C. (1983), "The Organism as the Subject and Object of Evolution", *Scientia*, vol. 118, pp. 65-82.
- LEWONTIN R.C. (1989), "Adaptation", *Scientific American*, December, pp. 157-169.
- MANZI G. (2006), *Homo sapiens*, Il Mulino, Bologna.
- MARKOVIC M. (1974), *From Affluence to Praxis*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- MARMEFELT T. (2009), "Human Knowledge, Rules and the Spontaneous Evolution of Society in the Social Thought of Darwin, Hayek and Boulding", *Journal of Economic Behavior & Organi-*

- zation, vol. 71, n. 1, pp. 62-74.
- MAYR E. (2001), *What Evolution Is*, Basic Books, New York.
- McKELVEY B. (1967), *Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, Classification*, University of California Press, Berkeley.
- MURMANN J.P. (2013), "The Co-Evolution of Industries and Important Features of their Environments", *Organization Science*, vol. 24, n. 1, pp. 58-78.
- MURMANN J.P., ALDRICH H.E., LEVINTHAL D., WINTER S. (2003), "Evolutionary Thought in Management and Organization Theory at the Beginning of the new Millennium", *Journal of Management Inquiry*, vol. 12, n. 1, pp. 22-40.
- NELSON R.R. (2006), "Evolutionary Social Science and Universal Darwinism", *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 16, n. 5, pp. 491-510.
- NELSON R.R., WINTER S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- ODLING-SMEE F.J., LALAND K.N., FELDMAN M.V. (2003), *Niche Construction: The Neglected Process in Evolution*, Princeton University Press, Princeton.
- OTTO K.S., SPECK T. (2011), *Darwin Meets Business*, Springer Gabler.
- PANICCIA P. (1999), *Il tempo nel governo dell'impresa. Tempo e conoscenza nell'economia delle imprese*, Giappichelli, Torino.
- PANICCIA P. (2006) (a cura di), *Creazione e valorizzazione della conoscenza in impresa*, Aracne, Roma.
- PARSONS T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, The Free Press, New York.
- PEARSON H. (2006), "Genetics: What is a Gene?", *Nature*, vol. 441, n. 7092, pp. 398-401.
- PENROSE E.T. (1952), "Biological Analogies in the Theory of the Firm", *American Economic Review*, vol. 42, n. 5, pp. 804-819.
- PIEVANI T. (2010), *La teoria dell'evoluzione*, Il Mulino, Bologna.
- PRESTHUS R.V. (1962), *The Organizational Society. An Analysis and a Theory*, Palgrave-McMillan, Londra.
- PRICE I. (2012), "The Selfish Signifier: Meaning, Virulence and Transmissibility in a Management Fashion", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 20, n. 3, pp. 337-348.
- PRICE I., SHAW R. (1998), *Shifting the Patterns. Breaching the Memetic Codes of Corporate Performance*, Management Books, Chalford.
- RULLANI E. (2009), "Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore", *Sinergie*, n. 80, pp. 103-142.
- SIMON H.A. (1969), "On the Concept of Organizational Goal", in ANSOFF H.I. (a cura di), *Business Strategy: Selected Readings*, Penguin Books, Harmondsworth, pp. 240-261.
- SPENCER H. (1851), *Social Statics*, John Chapman, Londra.
- STINCHCOMBE A.L. (1965), "Social Structure and Organizations", in MARCH J.G. (a cura di), *Handbook of Organization*, Rand McNally, Chicago, pp. 142-193.
- STOELHORST J.W. (2008), "Why is Management not an Evolutionary Science? Evolutionary Theory in Strategy and Organization", *Journal of Management Studies*, vol. 45, n. 5, pp. 1008-1023.
- STOREY D.J., JOHNSON S. (1987), *Job Generation and Labour Market Change*, McMillan, Lon-

- dra.
- SUMNER W.G. (1906), *Folkways: a Study of the Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores and Morals*, Ginn & Co., Boston.
- TERREBERRY S. (1968), "The Evolution of Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, n. 4, pp. 590-613.
- THE ECONOMIST (2008), *Why We Are, as We Are*, December 20th.
- TIMMONS J.A. (1990), *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*, Irwin, Homewood.
- VAN DE VEN A.H., POOLE M.S. (2005), "Alternative Approaches for Studying Organizational Change", *Organization Studies*, vol. 26, n. 9, pp. 1377-1404.
- VIVARELLI M. (1997), "Le piccole imprese in fase di start-up: motivazioni, performance, difficoltà", in CAFFERATA R., GENCO P. (a cura di), *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole-medie imprese*, Il Mulino, Bologna, pp. 297-319.
- WEBER M. (1905), *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, trad. it.: Rizzoli, Milano, 2000.
- WEICK K. (1993), *Organizzare*, Isedi, Torino.
- WEIKART R. (2009), "Was Darwin or Spencer the Father of Laissez-Faire Social Darwinism?", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 71, n. 1, pp. 20-28.
- WRAY G.A., HOEKSTRA H.E., FUTUYMA D.J., LENSKE R.E., MACKAY T.F.C., SCHLUTER D., STRASSMANN J.E. (2014), "Does Evolutionary Theory Need a Rethink? No, All is Well", *Nature*, vol. 514, n. 7521, pp. 161-164.
- ZAPPA G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Soc. An. Istituto Editoriale Scientifico, Milano.
- ZAPPA G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, tomo I, Giuffrè, Milano.
- ZEITZ G. (1980), "Interorganizational Dialectics", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n. 1, pp. 72-88.

LA GESTIONE SISTEMICA DELLA COMPLESSITÀ

*I ricercatori di management del Dipartimento di Studi Aziendali e Quantitativi
Università Parthenope di Napoli¹*

SOMMARIO: 1. Non è concepibile la sopravvivenza dell'impresa senza un ambiente con il quale scambiare le risorse. – 2. Il contributo dell'Università nello sviluppo di capacità progettuali. – 3. Un ambiente culturale... capace di garantire... un contesto di progresso innovativo e di funzionamento del mercato. – 4. La risonanza intersistemica si raggiunge con una completa condivisione di finalità, valori e obiettivi. – 5. L'organo di governo del sistema impresa deve leggere il contesto come "sistema dei sistemi". – Bibliografia.

La complessità ha diverse forme e nessuna, come l'acqua, raggiunge ogni livello decisionale delle organizzazioni, accomuna i competitors, mette sullo stesso piano controllori e controllati, regole e mercati; sistematicamente travolge i meccanismi costruiti per contenerla. È la misura evidente del cambiamento, del nuovo che arriva, tant'è che la digitalizzazione e l'immaterialità crescente dei processi non aiutano ad affrontarla, ne accentuano, anzi, la liquidità. Ecco perché per conoscerla non serve misurarla, ma comprenderne le logiche, i fattori di amplificazione, la capacità di propagazione, infine la genesi.

Pertanto, conoscere, elaborare e gestire la complessità sono necessariamente diventate le chiavi dello sviluppo e del successo delle imprese che devono cercare di disporre di "una agilità tale da consentire loro di esprimere una vitalità capace di mantenere una sintonia continua dell'organizzazione con i mutamenti dell'ambiente" (Baccarani, Golinelli, 2015, p.13). Una sintonia, questa, che, in un contesto caratterizzato da uno sviluppo accelerato di fenomeni di *cross-fertilization*, si può conquistare solo attraverso la creazione di relazioni interattive con gli attori dell'ambiente in cui opera l'impresa.

Va notato, al riguardo, che non è sempre facile riscontrare nelle imprese, soprattutto di alcuni contesti caratterizzati dalla presenza di piccole imprese, mentalità aperte al cambiamento. Nella impossibilità di accedere, con il proprio *background* informativo e di conoscenze, alle diverse situazioni ambientali, il piccolo imprenditore spesso si chiude in un isolamento culturale, non si attiva per conoscere, apprendere e condividere nuove soluzioni ai mutamenti ambientali, ma, di converso, una sorta di diffidenza verso gli "altri" porta ad atteggiamenti di chiusura alla collaborazione (Calvelli, 1998).

Eppure, da tempo, gli studiosi di management hanno suggerito alle imprese di trarre "la propria capacità di innovazione e sviluppo non solo dalle proprie forze ma, necessariamente, anche dalle opportunità di cooperare ed acquisire conoscenze e competenze specifiche dall'esterno, interagendo con le istituzioni, con i valori culturali specifici e con i comportamenti dei soggetti coinvolti Golinelli (1991, pp. 56-58).

Negli ultimi decenni, questi concetti si sono consolidati e l'attuale economia delle imprese si configura come sistemi di attori legati fra loro da una dinamica rete relazionale.

La rete crea una dilatazione della forza della singola impresa che può sostenere sfide scientifico-tecnologiche, investimenti imponenti e rischi concorrenziali, spesso inaccessibili ad una singola unità imprenditoriale. Nel lavorare insieme e nel porre in essere decisioni congiunte, finalizzate al raggiungimento di una posizione competitiva difendibile, le imprese sono stimolate a sviluppare processi di apprendimento, di innovazione e, soprattutto, di opportunità di *market creation* che si verificano laddove si rende possibile lo sfruttamento di sinergie positive.

Diminuiscono anche i livelli di rischio che un'impresa dovrebbe sopportare per avviare autonomamente un processo di sviluppo, strettamente legati alle capacità finanziarie, tecnologiche ed organizzative, spesso non alla portata della singola impresa. Dalla cooperazione nascono anche le premesse per una riduzione delle incertezze che discendono dall'ingresso in mercati non familiari o in business non noti. La condivisione delle risorse e competenze, generata attraverso l'attività di *networking*, sembra assumere, in tali situazioni, una soluzione più razionale al problema.

1. Non è concepibile la sopravvivenza dell'impresa senza un ambiente con il quale scambiare le risorse

Il modello d'impresa, per definirsi globale, deve essere "pervasivo da forte immaterialità, aperto alle interazioni con l'esterno", capace di "cogliere le opportunità offerte dal progredire della conoscenza scientifica a livello mondiale" (Golinelli, 1991, op. cit., p. 59). Inoltre, affermava Golinelli che, nel corso della vita di un'impresa, ... l'idea imprenditoriale originaria può modificarsi ... per la possibilità/opportunità di nuove impostazioni organizzative/gestionali atte ad assicurare migliori condizioni di consonanza e/o risonanza con le entità sistemiche esterne" (Golinelli, 2002, p. 6). D'altra parte, deriva dal concetto stesso di impresa come sistema aperto che "...non è concepibile la sopravvivenza e lo sviluppo dell'organizzazione senza un ambiente con il quale scambiare le risorse, con il quale porre in essere relazioni e interazioni" (Golinelli, 2002, op. cit., p 78).

Evidenze di ricerca si sono focalizzate sulle innovazioni tecnologiche e sull'importanza, per la loro generazione, dei *networking* per l'innovazione, nella forma di alleanze o, più spesso, reti a "geometria variabile" (Calza, 2002). Esse offrono la possibilità di sfruttare gli obiettivi opportunistici di ciascun attore della rete in un'ottica di vantaggio comune e possono, inoltre, evitare le incongruenze strutturali tra le caratteristiche dell'innovazione richiesta dal mercato e la risposta strutturale, a volte troppo eccessiva, se attuata dalle singole organizzazioni.

Obiettivamente, al crescere delle relazioni sistemiche, diventa più difficile la loro governabilità per l'eterogeneità degli attori, per l'esistenza di interdipendenze reciproche tra le risorse e per la non prevedibilità dei meccanismi di evoluzione. Diventa necessario, pertanto, che le imprese partner posseggano elevati livelli di competenze relazionali e di assorbimento che permettano il consolidamento di relazioni basate sulla fiducia e l'assimilazione delle conoscenze diffuse nella rete (Golinelli, 2002, op. cit., pag. 121). Spesso, per il successo dei sistemi locali innovativi, occorre la presenza di un organo di governo centrale, un'impresa guida, che riesca a sostenere ed orientare lo sviluppo del polo innovativo, attra-

¹ Adriana Calvelli, Rosa Caiazza, Francesco Calza, Chiara Cannavale, Marco Ferretti, Adele Parmentola, Marcello Risitano, Vincenzo Sanguigni, Francesco Schiavone, Michele Simoni, Annarita Sorrentino, Mariapina Trunfio, Ilaria Tutore.

verso i suoi legami deboli e forti con le altre organizzazioni e favorisca il consolidamento di “circoli virtuosi” di scambio e diffusione delle conoscenze all’interno di specifici contesti locali (Simoni, Schiavone, 2009). Esempi di “circoli virtuosi” si evidenziano nello studio del sistema olandese di *Eindhoven*, dominato dalla *Philips* (Schiavone, 2009), e nel cluster tecnologico di *Hsinchu*, guidato dall’*Acer* (Parmentola, 2009). In altre situazioni, soprattutto in presenza di un sistema imprenditoriale locale meno sviluppato, il ruolo di attore guida può essere assunto da soggetti diversi dall’impresa come le istituzioni e le università (Ferretti, Parmentola, 2015).

Occorrono, inoltre, appropriate modalità di gestione delle conoscenze per il corretto sviluppo dei processi imprenditoriali e la chiara individuazione delle “sorgenti” dalle quali devono provenire le conoscenze affinché l’implementazione dei processi crei valore per le imprese della rete (Schiavone, 2008). Tali sorgenti e tali reti hanno, nel corso del tempo, una forma sempre più variegata, partendo da configurazioni organizzative fino ad arrivare ad articolazioni territoriali in cui il valore si crea e si distribuisce per mezzo delle nuove tecnologie *smart* (Schiavone et al., 2018). L’escalation di tali reti inter-organizzative ha, pertanto, accentuato la pluralità delle sorgenti cognitive da considerare e, di conseguenza, anche la complessità del governo sistemico delle medesime strutture reticolari.

Le difficoltà di governo dei sistemi si amplificano nei sistemi locali innovativi per la maggiore complessità che discende dalle strette relazioni che generalmente legano tali sistemi alle componenti territoriali. Occorrono strutture che riescano a rendere intelligente un sistema locale innovativo, cioè capace di migliorare i processi di innovazione e di utilizzare idonei meccanismi di trasferimento della conoscenza (Panetti, Parmentola, Ferretti, Beck Reynolds, 2019). Gli autori, esaminando l’ecosistema dell’innovazione di Boston, suggeriscono una struttura di rete aperta con fori strutturali, un alto livello di modularità e un portafoglio di relazioni che privilegi i legami informali e non ridondanti tra piccole comunità focalizzate su temi specifici.

La creazione di un sistema è importante non solo per la generazione di innovazione ma anche per la sua diffusione. Attraverso l’analisi della diffusione dei Mobile Operating Systems tra i produttori di *mobile device*, lo studio di Parmentola, Simoni e Tutore (2017) evidenzia, infatti, che la natura aperta dell’innovazione condiziona fortemente il suo tasso di diffusione, a causa non solo delle caratteristiche intrinseche della tecnologia ma delle caratteristiche del *network* di relazioni in cui l’impresa è inserita: l’appartenenza ad un’ampia e densa rete di relazioni può consentire ai potenziali adottanti di ridurre i costi connessi all’adozione di una nuova tecnologia.

2. Il contributo dell’Università nello sviluppo di capacità progettuali

Il modello di impresa globale, per svilupparsi, ha bisogno di un ambiente favorevole allo sviluppo delle innovazioni e richiede “il coinvolgimento di forze capaci di esprimere un progetto, di non breve periodo...” e si chiede “...se a questa capacità progettuale l’Università non possa e non debba contribuire in modo più incisivo” (Golinelli, 1991, op. cit., p. 60).

In sintonia con queste osservazioni, alcuni ricercatori del Dipartimento hanno focaliz-

zato l’attenzione sul ruolo dell’Università nel promuovere lo sviluppo innovativo attraverso la creazione di *spin off* da essa gemmati e sui fattori che possano assicurare la crescita nel lungo periodo e il successo degli *spin off* accademici.

Ferretti e Parmentola, in collaborazione con altri autori, hanno identificato le variabili che possono influenzare la nascita e la crescita degli *spin-off* accademici. Per la nascita di *spin-off* un ruolo fondamentale è assunto dalla eccellenza scientifica degli imprenditori accademici (Abramo et al., 2012) mentre, relativamente al tema della crescita delle imprese un’influenza particolare assume la proprietà e la composizione del *Board*. I risultati hanno suggerito che, a parità di altre condizioni, gli *spin-off* accademici realizzano un più rapido sviluppo se sono guidati da un Consiglio di Amministrazione nel quale siano presenti in modo equilibrato accademici e rappresentanti delle organizzazioni non accademiche. In particolare, i risultati mostrano che le competenze accademiche sono importanti per l’implementazione delle decisioni manageriali mentre tendono ad avere minore influenza sul processo di definizione degli obiettivi dello *spin-off* (Ferretti et al., 2018). Anche la partecipazione dell’Università nella proprietà dello *spin-off* accademico non deve essere né maggioritaria né minoritaria, per evitare di compromettere la crescita stessa dello *spin-off* (Ferretti et al., 2019).

Inoltre, nonostante gli studi che analizzano il processo di sviluppo degli *spin-off* accademici sottolineino come la richiesta di un brevetto preceda di solito la creazione degli *spin-off*, i risultati della ricerca di Parmentola, svolta con altri autori sugli *spin-off* accademici italiani, evidenziano come pochi siano gli imprenditori accademici che hanno richiesto un brevetto prima di creare un’impresa e come tale richiesta non influenzi positivamente le performance dello *spin-off* (Ferri, Fiorentino, Parmentola, Sapio, 2018).

3. Un ambiente culturale... capace di garantire... un contesto di progresso innovativo e di funzionamento del mercato

“Scarsissimi sono i rapporti di collaborazione tra imprese.....non si ricercano strategie comuni per fronteggiare le minacce che, numerose, si presentano e le tendenze individualistiche sono largamente prevalenti su quelle aggreganti; la cultura penalizza tutto ciò che è collettivo”; occorre, invece, che esista “un ambiente culturale, istituzionale e imprenditoriale capace di garantire, con le proprie politiche, un contesto di progresso innovativo e di funzionamento del mercato” (Golinelli, 1991, op. cit., p. 59).

L’imprenditorialità è un fenomeno complesso e lo sviluppo delle idee imprenditoriali, la trasformazione dell’intenzione in attività concreta è fortemente condizionata dai valori del tessuto sociale in cui essa si sviluppa. La cultura del contesto, attraverso l’influenza che essa ha sui credi e valori che l’imprenditore trasferisce nell’impresa, ma anche come collante sociale che determina le reazioni e i giudizi di un gruppo verso le scelte dell’individuo, può fungere da catalizzatore o da barriera all’imprenditorialità e ciò giustifica il fiorire di studi che rientrano nel filone del *cross-cultural entrepreneurship* e che approfondiscono proprio l’orientamento imprenditoriale in un’ottica *cross-country* (Cannavale, Zohoorian Nadali, 2018). Ma la cultura non influenza solo la fase di start up delle imprese, bensì il loro sviluppo e la propensione di manager e imprenditori a cooperare per il superamento

dei limiti materiali e immateriali che caratterizzano le imprese, soprattutto quelle di minori dimensioni. Infatti, nei contesti caratterizzati da una cultura individualista generalmente è presente una accentuata diffidenza dell'imprenditore verso gli altri operatori economici, un mito di causalità esterna che spesso porta ad atteggiamenti di chiusura verso forme di collaborazione.

La chiusura si accentua nelle alleanze internazionali che, per la loro sopravvivenza, richiedono una risonanza ambientale che si può raggiungere solo "attraverso lo sviluppo progressivo "della condivisione, accompagnata da appartenenza e sintonia..." e attraverso il raggiungimento "di livelli sempre maggiori di fiducia e concordia su orientamenti e prospettive tra sistemi interagenti" (Golinelli, 2017, p. 217).

L'ambiente culturale è fondamentale anche nei processi di internazionalizzazione delle imprese. Di fronte alle diversità culturali, l'imprenditore, nell'impossibilità di accedere, con il proprio *background* informativo e di conoscenze, alle diverse situazioni di mercato, spesso si chiude verso la creazione di forme di collaborazione.

Dalle ricerche svolte sul tema, difficile è anche la gestione di una alleanza internazionale, in quanto dalle specifiche culture dei contesti ambientali in cui operano i partner discende già un primo ostacolo al dialogo, mentre è necessario, per il successo delle reti tra imprese, nelle quali tutti devono tendere ad una meta comune, che i rapporti interpersonali siano stretti e improntati sulla fiducia. Solo un'interazione e la creazione di un dialogo costruttivo tra gli attori con diverse culture e comportamenti possono consentire agli organi di governo di valutare meglio l'esatta dinamica delle situazioni locali e di migliorare le procedure regolanti la dinamica dei processi di accumulazione delle conoscenze (Calvelli, Cannavale, 2018).

I casi studio esaminati da Calza, Aliane e Cannavale (2013) confermano l'importanza delle questioni culturali nei processi di internazionalizzazione delle imprese, soprattutto quando le culture dei paesi ospitanti sono significativamente diverse da quelle dei mercati familiari, come accade nelle relazioni tra imprese occidentali e partner dei paesi islamici. I risultati della ricerca suggeriscono che l'organo di governo delle imprese che decidono di stringere relazioni con partner islamici debbano trovare un punto di contatto tra la cultura del paese origine e le culture ospitanti, attraverso la costruzione di *Cross-cultural bridges*, intesi come meccanismi in grado di ridurre la distanza tra le culture e creare fiducia tra i partners (l'assunzione di manager capaci di smussare e armonizzare le diversità culturali, la creazione di unità organizzative miste che riescano a coinvolgere il personale locale,...). L'esame dei casi ha anche evidenziato che si sono creati *Cross-cultural bridges* solo nelle situazioni in cui i manager delle imprese entranti possedevano forti competenze culturali e capacità di accettare e integrare le diversità.

I *cultural bridges* sono determinanti fondamentali per le organizzazioni post-burocratiche che seguono, nei loro processi di internazionalizzazione la logica dell'ibridismo, della trasversalità, della turbolenza e della ciclicità. Tali organizzazioni prediligono, per loro natura, come *entry mode*, rapporti di cooperazione con fornitori locali o altri tipi di stakeholder e, per il successo delle iniziative, i manager devono possedere quelle competenze culturali che aiutino a gestire la diversità e il modo di perseguire l'ibridazione, senza sacrificare l'identità dell'organizzazione e i valori che sono stati fondamentali per la competitività (Cannavale, 2017).

4. La risonanza intersistemica si raggiunge con una completa condivisione di finalità, valori e obiettivi

"Una condivisione accompagnata da appartenenza e sintonia, un progressivo attenuarsi dei confini strutturali per effetto di un grado massimo di apertura", può emergere "una nuova realtà sistemica inclusiva che comprende e riassume i sistemi di partenza" (Golinelli, 2000, p. 180-181). La risonanza intersistemica si raggiunge quando ciascun partner della rete sviluppi capacità sociali da interazione esterna che "derivano da estrema fiducia e completa condivisione di finalità, valori e obiettivi" Golinelli (2002, op. cit., p. 107).

La condivisione di finalità, obiettivi e percorsi strategici, basati su capitale sociale e fiducia, consentono la formazione di sistemi territoriali e, in particolare, di sistemi turistici competitivi e in grado di generare valore (Trunfio, 2008).

Per acquisire vantaggi competitivi, infatti, un sistema turistico, quale nuova realtà sistemica inclusiva, deve tendere al massimo grado di compimento diventando un sistema vitale compiuto nel quale l'organo di governo con pieni poteri di indirizzo, coordinamento e controllo sia in grado di definire, condividere ed implementare un disegno strategico coerente (Trunfio, 2008). Per migliorare le condizioni di competitività e sopravvivenza, l'organo di governo di un territorio deve assicurare costantemente la convergenza dei processi di tipo top-down (politico-istituzionali) con quelli bottom-up (imprenditoriali e sociali) attivando forme di *embedded governance* che facilitino la condivisione e il trasferimento della conoscenza tra gli attori attivino circoli sinergici di *value co-creation* (Go, Trunfio, 2012). Negli approcci strategici innovativi delle destinazioni turistiche, per favorire lo sviluppo di processi di *value co-creation*, la *destination management organization*, quale organo di governo manageriale, deve tendere alla risonanza intersistemica attraverso la condivisione dei disegni strategici. I processi di *stakeholder engagement off-line*, basati sulla pianificazione partecipata, in diverse best practice italiane vengono integrate con forme di *stakeholder engagement* digitale al fine di favorire la costante l'interazione tra i diversi stakeholder territoriali, interni ed esterni, nei processi evolutivi della destinazione (Trunfio, Della Lucia, 2019).

Le azioni di condivisione devono diventare ancora più incisive nelle reti territoriali in via di compimento, nelle quali le organizzazioni "rappresentano il tentativo di dar vita a forme di organizzazione industriale flessibili, fondate sulla specializzazione dei compiti e sull'esternalizzazione di attività" (Golinelli, 2000, op. cit., p. 188). Spesso, tali sistemi reticolari evidenziano processi autorganizzativi associati alla creazione di strutture operative che hanno il compito di coordinare le azioni sul territorio finalizzate ad obiettivi di volta in volta identificati. Precisa Golinelli (2000, op. cit. p.188) che "la percezione del grado di sviluppo di una entità siffatta è riconducibile alla possibilità o meno di rinvenire nella stessa l'esistenza di un organo di governo ben definito e durevole nel tempo".

Anche i risultati della ricerca di Risitano, Sorrentino e Quintano (2014) evidenziano chiaramente che le performance di un sistema dipendono dalle capacità di apertura e relazionali dell'organo di governo e degli altri partner della rete. Gli autori, che hanno analizzato, in una prospettiva sistemica, il caso *America's Cup World Series* (ACWS) di Napoli, hanno mappato gli attori coinvolti nella gestione del mega-evento, definendone natura ed intensità dei legami attivati con l'organo di governo dell'evento stesso (ACEA, a livello cen-

trale, ACN, a livello locale). Il modello elaborato evidenzia la presenza di 27 categorie di player locali, raggruppate poi in *micro-cluster* (partner del format ACWS, regolatori/ facilitatori, fornitori, organizzatori, co-produttori e fruitori) che hanno attivato stretti legami di fiducia con gli organi di governo centrale e locale, influenzando così, in modo determinante, al successo dell'evento.

5. L'organo di governo del sistema impresa deve leggere il contesto come "sistema dei sistemi"

"L'azione di governo del sistema impresa deve partire dalla consapevolezza che il contesto è la risultante di una... fitta rete di relazioni/interazioni tra variegati sistemi portatori di attese e capaci di esercitare pressioni" (Golinelli, 2005, p. 19). Discende che il contesto deve essere letto come "sistema dei sistemi", come "una complessa trama nella quale qualsivoglia accadimento risente dell'azione intenzionale e consapevole di ogni componente" (Golinelli, 2009, p. XVII). Ogni decisione dell'organo di governo deve essere, pertanto, valutata strategicamente in funzione delle relazioni che essa crea con i sottosistemi e sovrastemi dell'ambiente in cui opera l'impresa. Ne deriva che la decisione di nominare un consigliere di amministrazione, che già siede in un altro consiglio di amministrazione, può creare relazioni inter-organizzative complesse attraverso i cosiddetti *interlocking directorates* (Caiazza, Cannella, Phan e Simoni, 2018). Sostengono gli autori citati che tali relazioni producono effetti, positivi e negativi, diversi in funzione del contesto istituzionale in cui l'impresa opera (economie in transizione, capitalismo familiare, azionariato diffuso, ...). Pertanto, nel nominare il consiglio di amministrazione dell'impresa, è necessario che l'organo di governo esamini, in un'ottica prospettica, sia il sistema dell'impresa stessa sia il contesto sovra-sistemico istituzionale in cui l'impresa è immersa.

In tal modo l'organo di governo è in grado di garantire la sopravvivenza dell'impresa attraverso un continuo "... sforzo razionale di descrizione e interpretazione del contesto, alla ricerca delle entità che lo caratterizzano e, per ciascuna, delle relative dinamiche comportamentali" (Golinelli, 2009, op. cit.).

Bibliografia

- ABRAMO G., D'ANGELO C.A., FERRETTI M., PARMENTOLA A. (2012), "An individual-level assessment of the relationship between spin-off activities and research performance in universities", *R&D Management Journal*, 42(3), pp. 225-242.
- BACCARANI C., GOLINELLI G. M. (2006), "Il management alla ricerca delle sinergie perdute", *Sinergie*, n. 70, p. VII.
- BACCARANI C., GOLINELLI G. M. (2015), "Le sfide alla manifattura", *Sinergie*, vol. 33, n. 98.
- CAIAZZA R., CANNELLA A., PHAN P., SIMONI M. (2018), "An institutional contingency perspective of interlocking directorates", *International Journal of Management Reviews*, DOI: 10.1111/ijmr.12182, ISSN: 14608545
- CALVELLI A. (1998), *Scelte di Impresa e Mercati Internazionali*, Giappichelli Editore, Torino.
- CALVELLI A., CANNAVALE C. (2018), *Internationalizing Firms. International Strategy, Trends and Challenges*, Palgrave, Mc Millan, Switzerland.
- CALZA F. (2002), *Alleanze strategiche per l'innovazione tecnologica*, Giappichelli, Torino, pp. 193-194.
- CALZA F., ALIANE N., CANNAVALE C. (2013), "Cross-Cultural Bridges in European Firms' Internationalization to Islamic Countries. The Key Role of Cultural Competence", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 8 No. 2.
- CANNAVALE C. (2017), "Post-Bureaucratic Firms' internationalization: A Cross-Cultural perspective", in P. Malizia, C. Cannavale, & F. Maimone (Eds.), *Evolution of the Post-Bureaucratic Organization* (pp. 126-151). Hershey, PA: IGI Global.
- CANNAVALE C., ZOHOORIAN NADALI I. (2018), "Entrepreneurial orientations and performance: A problematic explanatory approach in the Iranian knowledge-based industry", *The Journal of Entrepreneurship*, vol. 28 (1), pp. 68-93.
- FERRETTI M., PARMENTOLA A. (2015), *The Creation Of Local Innovation Systems In Emerging Countries. The Role Of Governments, Firms And Universities*, SPRINGER.
- FERRETTI M., FERRI S., FIORENTINO R., PARMENTOLA A., SAPIO A. (2018), "What drives the growth of academic spin-offs? Matching academics, universities, and non-research organizations", *International Entrepreneurship Management Journal*. ISSN: 1554-7191, DOI: 10.1007/S11365-018-0497.
- FERRETTI M., FERRI S., FIORENTINO R., PARMENTOLA A., SAPIO A. (2019), "Neither absent nor too present: the effects of the engagement of parent universities on the performance of academic spin-offs", *Small Business Economics*. Volume 52, Issue 1, pp. 153-173
- FERRI F., FIORENTINO R., PARMENTOLA A., SAPIO A. (2019), "Patenting or not? The dilemma of academic spin-off founders", *Business Process Management Journal*. Vol. 25 Issue: 1, pp. 84-103
- GO F.M., TRUNFIO M. (2012), Dalla gerarchia alla condivisione nell'era della modernità liquida. Verso l'embedded local governance come veicolo di innovazione sociale. In: Pechlaner H. Panicia P. Valeri M. Raich F. *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, p. 441-477, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI G. M. (1991), "La complessità ambientale: l'impatto sul sistema industriale meridionale", *Sinergie*, Quaderno n. 6, p. 56-58.

- GOLINELLI G. M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Volume I, CEDAM, Padova.
- GOLINELLI G. M. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio dell'azione di governo*, Volume III, CEDAM, Padova.
- GOLINELLI G. M. (2005), "Recenti sviluppi nelle relazioni tra economia e finanza del governo dell'impresa: spunti di riflessioni", *Sinergie*, n. 67, p.19.
- GOLINELLI G. M. (2017), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso l'impresa sistema sostenibile*, Volume I, CEDAM, Padova.
- PANETTI, E., PARMENTOLA, A., FERRETTI, M., & REYNOLDS, E. B. (2019), "Exploring the relational dimension in a smart innovation ecosystem: a comprehensive framework to define the network structure and the network portfolio." *The Journal of Technology Transfer*, 1-22. <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09735-y>
- PARMENTOLA A. (2009), "Il cluster tecnologico di Hsinchu e il ruolo dell'Acer", in Simoni M, Schiavone F, *Il ruolo della grande impresa nello sviluppo dei poli innovativi*, McGraw-Hill, Milano.
- PARMENTOLA A., SIMONI M., TUTORE I. (2017), "Fast and furious: how the open vs closed dilemma affects the technology diffusion dynamic", *Management Decision*, Vol.56, Issue 4, pp. 867-890 doi: 10.1108/MD-01-2017-0071
- RISITANO M., SORRENTINO A., (2018), *Strategie di marketing dei territori e ruolo sui mega eventi. Il caso Napoli*, Giappichelli Editore, Torino.
- RISITANO M., SORRENTINO A., QUINTANO M. (2014), "L'impatto dei mega eventi nella gestione strategica dei territori. Il caso America's Cup World Series di Napoli", *Mercati e Competitività*, n. 3, pp. 113-140.
- SCHIAVONE F. (2009), "La Philips e il polo di Eindhoven: la Dommel Valley", in Simoni M, Schiavone F, *Il ruolo della grande impresa nello sviluppo dei poli innovativi*, McGraw-Hill, Milano.
- SIMONI M., SCHIAVONE F. (2009), *Il ruolo della grande impresa nello sviluppo dei poli innovativi*, McGraw-Hill, Milano.
- TRUNFIO M. (2008), *Governance turistica e sistemi turistici locali. Modelli teorici ed evidenze empiriche in Italia*, Giappichelli editore, Torino.
- TRUNFIO M., DELLA LUCIA M. (2019), "Engaging Destination Stakeholders in the Digital Era. The best practice of Italian regional DMOs", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43 (3).

L'APPROCCIO SISTEMICO VITALE NELLE IMPRESE STORICHE: UN PERCORSO VERSO LA RISONANZA

Paola Castellani¹, Andrea Chiarini², Elena Giarretta³, Chiara Rossato⁴

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Analisi della letteratura sulle imprese storiche e sull'approccio sistemico vitale. – 3. Metodologia. – 4. Risultati. – 4.1. *L'impresa storica e la ricerca di consonanza*. – 4.1.1. *L'attenzione alla persona*. – 4.1.2. *Il legame con la comunità locale*. – 4.1.3. *La capacità di dialogo*. – 4.1.4. *L'esempio carismatico del fondatore*. – 4.1.5. *La capacità imprenditoriale di armonizzazione e concertazione*. – 4.1.6. *La logica di azione proiettata al long-termism*. – 4.2. *L'impresa storica e la tensione alla competitività*. – 4.2.1. *L'attaccamento dei clienti*. – 4.2.2. *La qualità e l'affidabilità del prodotto e dei processi produttivi*. – 4.2.3. *La tensione verso l'innovazione*. – 5. Implicazioni manageriali e osservazioni conclusive. – Bibliografia.

1. Introduzione

Negli ultimi anni si rileva in letteratura un interesse crescente attorno al fenomeno della longevità d'impresa. Diversi studi si sono occupati dal punto di vista teorico ed empirico di questa tematica indagandone molteplici aspetti che possono essere ricondotti in prevalenza alla volontà di comprendere la formula del successo di lungo periodo (Corbetta e Salvato, 2012; Riviezzo et al., 2015). Pure a livello organizzativo sono stati sviluppati numerosi progetti a favore della diffusione della realtà delle imprese capaci di perdurare nel tempo, dalle forme associative internazionali come The Tercentenarians e Les Hénokiens (www.henokiens.com), alle aggregazioni nazionali quali l'Unione Imprese Storiche Italiane (www.unioneimpresestoriche.it; Listri, 2006) e I centenari (Napolitano e Marino, 2014).

Una lente interpretativa idonea allo studio della dinamica evolutiva dell'impresa storica è rappresentata dall'approccio sistemico vitale (ASV), orientato a studiare l'impresa in una visione unitaria. Tale approccio riconosce nei *driver* della competitività e della consonanza due fondamentali capacità sistemiche dell'azione di governo per orientare l'impresa alla sopravvivenza (Golinelli, 2008, p. 12). Il vantaggio competitivo sostenibile, derivante dall'armonizzazione tra i due *driver*, rappresenta condizione indispensabile per il conseguimento della longevità dell'impresa.

Competitività e *consonanza* insieme ad altre capacità quali l'apertura, la flessibilità, l'elasticità, racchiudono i caratteri che definiscono l'organizzazione nella sua essenza e nel suo divenire. Essi sono strettamente connessi alla qualità delle componenti la dotazione strutturale dell'impresa.

¹ Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia Aziendale - Università di Verona; e-mail: paola.castellani@univr.it

² Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia Aziendale - Università di Verona; e-mail: andrea.chiarini@univr.it

³ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia Aziendale - Università di Verona; e-mail: elena.giarretta@univr.it

⁴ Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia Aziendale - Università di Verona; e-mail: chiara.rossato@univr.it

La *consonanza* nello specifico attiene “all’implementazione e conservazione di condizioni di armonia, corrispondenza, allineamento e dialogo con il contesto di riferimento: essa esprime l’esigenza di fondo dell’impresa di corrispondere a valori, culture e bisogni della società circostante e di trovare riconoscimento e considerazione presso le diverse entità che la popolano” (Golinelli, 2008, p. 15). È pertanto sintesi di capacità di ascolto, riconoscimento e rispetto nell’ambito dei rapporti tra componenti o sub-sistemi della struttura operativa di impresa e tra questa e le diverse entità sistemiche del contesto e loro componenti (Golinelli, 2008, pp. 239-243). Essa si fonda su capacità di conciliazione e di gradazione delle attese e pressioni secondo priorità.

La *competitività* qualifica invece l’attitudine dell’impresa ad operare sul mercato nell’ottica di conseguire un vantaggio distintivo rispetto ai concorrenti e di progredire nel tempo (Golinelli, 2008, p. 16). Include capacità creative, innovative, imitative, di *scouting* di talenti o di risorse convenienti, di negoziazione, di calcolo economico di convenienza, ecc. In altre parole sottende capacità di cambiamento o di miglioramento delle performance di impresa.

L’orientamento del sistema impresa verso condizioni di consonanza particolarmente intense con le varie entità del contesto con le quali essa mira a consolidare la propria relazione, ne qualifica la tensione alla *risonanza*, ovvero la condivisione dei loro orientamenti di fondo, valori, strategie (Golinelli, 2008, p. 157).

In tale prospettiva di studio, il presente lavoro mira a comprendere in che modo le imprese storiche si proiettano alla costruzione di consonanza intra e intersistemica e su quali elementi ritengono importante permeare la loro capacità competitiva, fino a tendere alla risonanza di contesto, ovvero fino a maturare con le entità con cui si rapportano o intendono rapportarsi un senso di coinvolgimento che si estende ad un disegno strategico complessivo divenuto comune all’impresa e ai sistemi referenti.

Dopo aver delineato i principali elementi di studio della letteratura sulle imprese storiche e sui modelli di analisi basati sull’ASV, si presenta il metodo di indagine impiegato per questo contributo. Segue l’illustrazione e la discussione dei risultati focalizzati su 13 casi studio. Infine, si propongono alcune osservazioni in termini di implicazioni manageriali congiuntamente ad alcune riflessioni di chiusura, nonché ai limiti del lavoro e alle linee future di ricerca.

2. Analisi della letteratura sulle imprese storiche e sull’approccio sistemico vitale

La locuzione “impresa storica” non trova particolare attenzione da parte degli Studiosi di Management nazionali ed internazionali. Rari sono i contributi che cercano espressamente di definire tale concetto, non riuscendo per altro a chiarirne le specificità rispetto alla dizione di impresa longeva che, invece, ha raccolto un interesse crescente di ricercatori di Management e non solo (Giaretta, 2004). Si sostiene infatti unicamente che l’azienda storica operativa sia quella che “ha almeno 100 anni di attività industriale, commerciale e amministrativa” (Sacerdote, 2014, p. 22).

La stessa cosa accade nei contesti organizzativi dove si ricorre alla terminologia impresa storica quale sinonimo di impresa longeva.

A livello internazionale, poi, si rileva l’impiego della sola locuzione “long-lived firm” che fa riferimento alla nozione di longevità aziendale studiata prevalentemente col fine di individuare i fattori chiave sottostanti la stessa e in grado di sostenerla (Ward, 2004; O’Hara, 2004; Miller e Le Breton-Miller, 2005; Fahed-Sreih e Djounddourian, 2006; Bark Ibrahim et al., 2009; Stadler, 2012).

Sulla base delle lacune constatate, è necessario innanzitutto chiarire il significato dell’espressione impresa storica partendo da un’analisi terminologica che può costituire un utile supporto alla comprensione.

In particolare, l’aggettivo storico deriva dalla parola storia che giunge alla lingua italiana attraverso il termine latino *historia* (“ricerca”, “conoscenza”), che a sua volta discende dal greco *ιστορία* (*istoría*), (“ricerca”) (Cortellazzo e Zolli, 1999).

Già tra i Greci il significato del termine venne esteso dal risultato della ricerca, quindi dalla “conoscenza acquisita tramite indagine”, alla registrazione di questa stessa conoscenza tramite il racconto degli eventi del passato.

L’aggettivo storico nella lingua italiana odierna attribuisce al sostantivo al quale viene affiancato diversi significati, tra i quali quelli di prevalente utilizzo sono i seguenti (Devoto e Oli, 2013):

- pertinente alla storia in quanto indagine o esposizione di fatti secondo una linea di sviluppo;
- appartenente alla storia, ossia ad una realtà effettivamente accertata e documentata;
- appartenente alle origini di un fenomeno o di un movimento.

Un ulteriore e più interessante impiego dell’aggettivo storico riguarda il suo utilizzo per identificare quanto si presume sia destinato a rimanere memorabile o ad avere notevoli conseguenze in futuro.

Con riferimento ai significati ricordati, definendo un’impresa con l’aggettivo storico si può voler sottolineare che essa appartiene alla storia e che è un fatto reale, effettivamente documentato. Più spiccatamente si può anche voler dire che si tratta di una realtà ricca di memoria e destinata a rimanere nella memoria (Brunetti, 2007), sia per quanto ha già compiuto nel tempo passato sia per le notevoli e positive ricadute che questo agire imprenditoriale può produrre nel futuro.

È indubbio che si tratta di una definizione affascinante e che forse si presta maggiormente ad una più completa descrizione del fenomeno dell’impresa longeva. Essa, infatti, trasferisce il concetto di tempo non solo nella sua dimensione di durata e capacità vitale (longevità), ma anche nel suo divenire memoria (storia) e quindi patrimonio comune (Rossato, 2013).

La letteratura in materia mostra come tale sistema vitale non sia stato studiato attraverso la lente dell’ASV. Quest’ultimo, introdotto negli studi di management nei primi anni del 2000 da un gruppo di Studiosi guidati dal prof. Gaetano M. Golinelli (Golinelli, 2000, 2010; Barile, 2009), rappresenta un paradigma di riferimento per lo studio del funzionamento delle organizzazioni sociali, tra cui l’impresa in modo particolare.

Esso parte dalla concezione dell’impresa come sistema e mette in evidenza come essa comprenda implicitamente due dimensioni: una strutturale inerente la rappresentazione funzionale dell’organizzazione e una sistemica concernente l’interazione delle forze che

gestiscono l'implementazione dei processi, che devono essere in continua evoluzione, per far fronte alle diverse esigenze provenienti dal contesto. Tali dimensioni non devono essere considerate secondo una prospettiva dicotomica, ma vanno intese alla stregua di complesse combinazioni integranti elementi strutturali e di sistema (Barile e Saviano, 2011).

L'ASV, inoltre, presta grande attenzione alla continua ricerca di consonanza tra l'impresa e le altre entità sistemiche, nonché i sovra-sistemi e i sub-sistemi. Il conseguimento della consonanza reiterata, poi, conduce all'armonia sistemica, anche detta risonanza (Barile & Polese, 2011; Dominici *et al.*, 2013).

Molteplici in letteratura sono i contributi proponenti nuovi modelli di analisi basati sull'ASV applicati a diversi ambiti del Management quali, ad esempio il marketing (Barile *et al.*, 2012), la comunicazione aziendale (Caputo *et al.*, 2017), il service management (Badinelli *et al.*, 2012), gli ecosistemi di servizi (Barile *et al.*, 2016), gli smart ecosystem (Caputo *et al.*, 2019), la co-creazione di valore nel mondo dei servizi (Caputo, 2018), le relazioni di mercato (Saviano, 2018), la sostenibilità d'impresa (Barile, 2014; Golinelli, 2017; Quattrocioni *et al.*, 2018), l'analisi del territorio (Polese, 2002) e l'etica d'impresa (Barile *et al.*, 2008).

Nonostante la diffusione di tale approccio si rileva un gap teorico ed empirico inerente l'accostamento dell'ASV alla peculiare categoria delle imprese storiche.

3. Metodologia

Lo studio si basa su un approccio induttivo e intende proporre l'analisi di casi specifici da cui poter trarre considerazioni più generali. Più precisamente l'indagine si proietta su 13 racconti di imprese storiche realizzati da registi-documentaristi partecipanti al primo concorso nazionale per corti cinematografici promosso dall'Unione Imprese Storiche Italiane nel periodo luglio 2014 – primavera 2015. Tale concorso, denominato “Futuro Antico”, nasce con lo scopo di stimolare la ricerca e la valorizzazione della cultura imprenditoriale ultracentenaria per il tramite di registi, film maker italiani e stranieri, Istituti scolastici, università, Associazioni e Società impegnati nella realizzazione di video cinematografici.

L'approccio a più casi studio è in linea con gli studi di Yin (2009) ed Eisenhardt e Grabner (2007), che ne sostengono l'adeguatezza per la miglior comprensione del fenomeno in questione, data la sua natura multidimensionale, l'interdipendenza delle relazioni tra le variabili alla base della capacità competitiva e consonante dell'impresa storica, e la prospettiva dell'analisi a livello inter e intrasistemico.

In riferimento ai casi esaminati, lo Studioso di Management ha inoltre la possibilità di guardare all'impresa storica considerando un punto di vista potenzialmente differente dal proprio, ovvero la prospettiva del ricercatore-documentarista-regista.

I materiali analizzati sono rappresentati da cortometraggi della durata variabile da 4 a 12 minuti, dedicati ad imprese storiche italiane di età compresa tra 100 e 750 anni, localizzate nelle regioni italiane del Trentino Alto Adige, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Marche, Lazio, Calabria, Sicilia (Tab. 1).

Tab. 1: Scheda di sintesi dei cortometraggi analizzati

Titolo Corto	Regista	Impresa Storica	Attività principale	Sede dell'impresa	Durata
Artimino. La storia, ogni giorno	Simone Ducci	Villa Artimino, 1782	Hospitality	Artimino (PO)	6'40"
Maserati, 100 anni di passione	Francesco Folloni	Maserati, 1914	Produzione di Automobili Sportive di Lusso	Modena	11'55"
Grevi, cappelli per ogni occasione...	M. Grazia Silvestri	Grevi Mode, 1875	Produzione di Cappelli	Signa (FI)	7'47"
La storia dei Fratelli Alinari	Duccio Ricciardelli	Fratelli Alinari, 1852	Fotografia	Firenze	3'57"
Anni luce	Massimo Becattini	Polloni, 1919	Vetrieria Artistica	Firenze	10'53"
Una storia da medaglia	Antonio Chiavacci	Picchiani & Barlacchi, 1902	Produzione di Medaglie	Firenze	11'54"
Se dico impresa dico Storia d'Italia	Damiano Bedini	Silvio Meletti, 1870	Distilleria	Ascoli Piceno	10'10"
La Scatola	Davide Borgobello	Biscotti Gentilini, 1890	Biscottificio	Roma	4'05"
Pasta Amara	Ivano Fachin	Antica Dolceria Bonajuto, 1880	Produzione di Cioccolato	Modica (RG)	11'59"
Alla radice	Daniele Cribari	Amarelli Fabbrica di Liquirizia, 1731	Produzione di Liquirizia	Rossano (CS)	11'40"
L'Arte di Vivere Italiana	Cantine Ferrari 1902	Cantine Ferrari, 1902	Produzione di Vino	Trento	8'53"
Keyline 1770	Bianchi 1770 Group	Keyline-Bianchi Group, 1770	Produzione di Chiavi	Conegliano (TV)	2'26"
Signum. Le radici di un marchio	Giuseppe Ferlito	Antica Manifattura Orafa Torrini, 1369	Oreficeria	Firenze	11'59"

Fonte: ns. elaborazioni su dati Unione Imprese Storiche Italiane

Gli Autori hanno concordato gli aspetti da rilevare, a supporto dell'attendibilità dell'intercodificatore (Kirk e Miller, 1986; Hughes e Garret, 1990), e hanno successivamente proceduto in modo indipendente alla visione e all'analisi frame by frame di ogni video, per evitare forme di condizionamento reciproco e lasciare maggior spazio alla libertà di interpretazione personale.

Per ciascun corto è stato integralmente trascritto il linguaggio verbale e sono stati annotati elementi sonori/musicali ed elementi visivi riguardanti ambientazioni, artefatti, processi produttivi, persone, segni, simboli. Le trascrizioni effettuate sono state trattate come materiale empirico attraverso il quale la narrazione del video può essere ricostruita come una pratica in grado di produrre significato (Bezemer e Mavers, 2011).

I dati raccolti sono stati sottoposti ad una analisi di significato che ha dato luogo all'elaborazione per ogni video di una scheda nella quale sono stati esplicitati i concetti ritenuti di maggiore rilevanza rispetto ai contenuti trasmessi da ciascun video.

I ricercatori si sono confrontati sulle annotazioni e sulle riflessioni espresse in ogni scheda video per individuare e condividere gli aspetti di interesse inerenti l'obiettivo di

ricerca. Sono stati così selezionati gli elementi verso i quali gli Autori dovevano focalizzare l'attenzione (Marshall e Rossman, 1995; Berg, 2007), ovvero i tratti comuni delineanti la capacità competitiva e la ricerca di consonanza delle imprese storiche coinvolte nello studio. La fase interpretativa dei contenuti è stata così condotta mirando ad una elevata attendibilità dell'intercodificatore (Erickson, 2009).

Oltre alla documentazione video si è provveduto alla consultazione delle seguenti fonti secondarie: le schede di iscrizione di ciascun regista partecipante al concorso; le schede tecniche riportanti le principali caratteristiche dei singoli cortometraggi (una breve sinossi, il cast tecnico e artistico, note di regia e biofilmografia dell'autore).

4. Risultati

Il concetto di consonanza è legato alla capacità di attivare una connessione tra componenti interne e tra componenti interne ed esterne all'impresa, attraverso azioni mirate a stabilire una compatibilità e una interdipendenza crescenti tra i sistemi relazionati (Golinelli, 2008, p. 151).

Tra gli elementi che qualificano la ricerca di consonanza, Golinelli evidenzia l'attenzione all'interlocutore; la predisposizione all'ascolto e al dialogo; la disponibilità a comporre secondo ragionevolezza interessi e moventi tra loro non sempre allineati; la considerazione di problemi e opportunità in un'ottica di lungo termine.

Mentre la capacità competitiva, sottolinea sempre Golinelli, può trovare espressione in aspetti quali l'innovazione, la qualità, l'affidabilità del prodotto, la personalizzazione del prodotto, la notorietà, l'immagine... (Golinelli, 2011, p. 16).

L'analisi sviluppata sul racconto degli elementi più significativi connotanti il percorso di evoluzione delle imprese storiche esaminate, consente di intravedere nell'azione di tali realtà imprenditoriali specifiche componenti di consonanza e di competitività che vengono di seguito esaminate in dettaglio.

4.1. L'impresa storica e la ricerca di consonanza

Le componenti di consonanza che sono emerse e che denotano la tensione alla risonanza sono state raggruppate per affinità concettuale nelle seguenti macro variabili:

- l'attenzione alla persona,
- il legame con la comunità locale,
- la capacità di dialogo,
- l'esempio carismatico del fondatore,
- la capacità imprenditoriale di armonizzazione e concertazione,
- la logica di azione proiettata al long-termism.

Nel proseguo si approfondisce ciascuna variabile al fine di evidenziare quali sono i comportamenti e gli orientamenti strategico-valoriali che muovono l'impresa storica nella direzione della consonanza sistemica e quindi della risonanza.

4.1.1. L'attenzione alla persona

Tra i valori fondamentali per l'impresa storica si rileva la centralità della persona e la volontà di creare un ambiente accogliente dove le persone possano percepire un senso di familiarità e un'opportunità di crescita in termini umani e professionali. Ermanno Cozza, entrato nel 1951 alle Officine Alfieri Maserati, componente del reparto corse Maserati F1 e oggi considerato la vera memoria storica della Casa automobilistica modenese, durante l'intervista rilasciata per la realizzazione del cortometraggio sulla sua azienda egli esprime con vigore che: *"i valori che contraddistinguono Maserati sono dovuti ai Fratelli Maserati, che oltre ad una eredità tecnica hanno lasciato una eredità umana che è molto importante, perché in azienda è sempre esistito un humus umano particolare"* (Maserati, 100 anni di passione).

Definisce la sua esperienza in Casa Maserati soddisfacente, molto felice e segnala che ha sempre lavorato con passione. Nel libro autobiografico intitolato *"Con la Maserati nel cuore"*, Cozza (2017) racconta l'epopea industriale di Maserati, che da impresa artigiana giunse a *"dominare il mondo"* vincendo il titolo di F1 con risorse decisamente inferiori rispetto a quelle impiegate dalla concorrenza: se il reparto ricerca e sviluppo dell'Azienda era costituito da 5 persone, quello degli avversari ne contava almeno 50. A testimonianza della volontà e dell'ardire che animavano la comunità interna, Ermanno Cozza ricorda che il 25 dicembre 1953 trascorse la giornata di Natale in fabbrica per deliberare un motore che doveva partire per le corse. Esprime al riguardo con fierezza: *"non fu un grande sacrificio, era troppa la passione per questo lavoro. Da tanti maestri del Tridente (simbolo di Maserati) incontrati in fabbrica, ho imparato la serietà sul lavoro, la capacità di apprendere, il modo di ascoltare ed aiutare il prossimo. Qualcuno l'ha definita quasi come una malattia. Si chiama tridentite"* (<https://www.maserati.com/>).

L'attenzione alle persone, alle loro esigenze, ai loro talenti, alla loro motivazione, rafforza la possibilità di raggiungere gli obiettivi aziendali. E il clima di collaborazione e cooperatività in cui si sviluppano sovente le relazioni interne ed esterne è in grado di influenzare positivamente l'intensità di energia su cui un'organizzazione può contare per una efficace ed efficiente operatività.

La storia dell'impresa e quella di ogni persona che ne ha fatto parte sono dunque intimamente intrecciate intorno a vissuti reciprocamente ricchi di esperienze, emozioni, momenti di successo e di difficoltà. Una storia unica, dal sapore antico e tipicamente italiana, è quella di Silvio Meletti che ha ideato il noto liquore di anice *"Anisetta Meletti"*, completamente naturale, considerato a livello nazionale il prodotto più nobile dei classici dell'arte liquoristica (<https://www.meletti.it/>). Nell'intervista svolta per il cortometraggio sulla sua Azienda, Mauro Meletti, co-titolare dell'impresa di famiglia assieme al fratello Matteo al padre Silvio e allo zio Aldo, esterna con orgoglio che: *"in un'azienda la cooperazione tra le persone, i buoni rapporti, anche un certo rapporto umano che non sia limitato solo al lavoro è fondamentale, più si riesce a coinvolgere le persone nel proprio scopo, più è facile raggiungerlo"* (Se dico impresa dico Storia d'Italia).

La considerazione rivolta alle persone e la qualità riconosciuta al proprio sistema di offerta consentono inoltre ad un'impresa storica di comunicare la propria affidabilità e credibilità.

Nel cortometraggio realizzato sulla prestigiosa realtà di Artimino, il Direttore di Villa Artimino, dichiarata patrimonio Unesco per la storia, l'architettura, l'arte italiana, la bellezza dell'arte medicea di cui è profonda espressione, spiega che: *“chi viene a passare le proprie vacanze ad Artimino, sono anni, in alcuni casi addirittura 34, 35, 28, 22 anni, che trova le stesse persone... Questo fa pensare che Artimino è una realtà sana, Artimino è una realtà che ha scommesso sul fattore umano, sul patrimonio umano, ed è stata una scommessa vinta”* (Artimino. La storia, ogni giorno).

4.1.2. Il legame con la comunità locale

Per un'impresa storica è fondamentale prestare attenzione ai bisogni della comunità e contribuire al loro soddisfacimento, supportando le condizioni che possono favorire il miglioramento della qualità della vita delle persone. Mauro Meletti sottolinea con tono di speranza nel cortometraggio realizzato sulla storia della sua famiglia: *“mi piacerebbe riuscire a trasmettere ai miei figli i valori che mi hanno trasmesso i miei genitori e i miei nonni, cioè l'importanza che con il lavoro si possa migliorare la propria condizione rispetto alla generazione precedente”*. Egli pensa che *“il valore del lavoro, l'operosità, l'attivismo, la passione, siano delle caratteristiche che tutti i cittadini, che con il loro lavoro vogliono contribuire alla crescita sociale, economica e politica della nostra bella Italia, debbano avere”*. Anche nel cortometraggio sull'Antica Manifattura Orafa Torrini, in cui si sono succedute dal 1396 oltre 20 generazioni di arte orafa, si rimarca in modo penetrante l'attenzione alla comunità come un valore che un'impresa non dovrebbe disattendere. *“Una signora entra nella bottega per chiedere un sostegno... il titolare se ne accorge subito e rivolgendosi a lei – Tieni, tieni, però non tutti i giorni altrimenti diviene una tassa”* (Signum. Le radici di un marchio).

Il senso di appartenenza percepito da una comunità nei confronti dell'impresa storica può essere molto forte. Può essere contrassegnato da intensi processi di identificazione e da una fedeltà collaborativa, spesso di tipo intergenerazionale, frutto di un attaccamento profondo all'impresa, di una relazione intrisa di affetto e ricordi positivi, di esperienze ed emozioni condivise. Sul legame con la comunità locale illuminanti sono le parole di Fortunato Amarelli, Amministratore Delegato di Amarelli Fabbrica di Liquirizia, che intervistato nel cortometraggio sulla sua azienda riferisce: *“ci hanno lavorato i nonni, i papà, ci sono i figli”*.

Le relazioni tra le imprese storiche ed i loro interlocutori pubblici e privati, avviate e consolidate intorno ad una progettualità condivisa, mirata alla valorizzazione del territorio e delle sue vocazioni, supportano lo sviluppo di capitale sociale e l'educazione alla cittadinanza attiva. Se responsabilmente impegnate nella creazione di valore sociale, culturale ed economico a favore della comunità, le imprese storiche si rivelano un esempio di civiltà e di rispetto e richiamano a sé elevati livelli di fiducia e di cooperazione con conseguente accrescimento di competenze e specializzazioni a favore dei territori partecipanti alla loro operatività. Spicca al riguardo il ricordo delle parole espresse da Benedetto Orvietani, Ingegnere della Maserati, prematuramente deceduto due anni fa: *“Questa [Modena] è la terra della cultura dei motori. [...] Modena, sia per la collocazione geografica, sia per la sua esperienza nel campo della meccanica, ha permesso di concentrare qui le migliori tecnologie e competenze del mondo”* (Maserati, 100 anni di passione).

L'amore per il territorio, manifestato dalle imprese analizzate, sottende il loro impegno educativo alla salvaguardia del bene comune e alla tutela delle ricchezze ambientali, culturali, storiche, che possono rappresentare una preziosa risorsa anche per uno sviluppo turistico.

Una realtà imprenditoriale storica immersa “in un inestimabile patrimonio di bellezza frutto dell'opera sapiente della natura e dell'uomo che si sono armonizzate realizzando un contesto produttivo del tutto speciale, denso di particolari suggestioni emotive, è Artimino (Castellani, Rossato, 2015). Come ben espresso nel cortometraggio esaminato, Artimino è *“un concentrato di sensazioni, di bellezza, di emozioni”*. La Villa Medicea si inserisce all'interno di un parco e di un paesaggio collinare che sono meta ideale per arte, storia, paesaggio, per appassionati di sport e di escursioni nel verde. Il Borgo di Artimino domina la vallata da sopra un colle e mantiene pressoché intatto il suo impianto medievale con la cinta muraria, la planimetria concentrica e le strette vie ricche di negozi. Con un particolare senso di fierezza il Direttore di Tenuta Artimino riconosce che *“la Villa ha completato il quadro delle colline (circostanti). Pensare ad Artimino senza la Villa è come pensare ad un quadro senza una cornice, e ad una cornice senza un quadro. È un motivo di orgoglio per tutto il territorio”*. Prendersi cura di ciò che è espressione di bellezza, consente di perpetuarne nel tempo il fascino e l'attrattiva.

Le imprese storiche sono impegnate anche a preservare, promuovere, valorizzare il patrimonio culturale immateriale di un territorio, dall'artigianato locale alle consuetudini sociali, dagli eventi rituali e festivi alle arti dello spettacolo, da cognizioni e prassi a tradizioni ed espressioni orali, ivi compreso il linguaggio, veicolo di un patrimonio culturale immateriale (Unesco, 2003). Nel cortometraggio “Pasta Amara”, ad esempio, *“il narratore si esprime con il dialetto locale”*.

La decisione dell'impresa storica di mantenere il proprio insediamento nel luogo in cui è nata contribuisce a salvaguardare la vitalità della comunità locale. I collaboratori scelgono di risiedere con le loro famiglie nelle vicinanze della sede lavorativa e nel tempo si sviluppa tra l'impresa e il territorio un radicamento permeato da un processo di identificazione che può giungere ad essere percepito dalle parti come inscindibile. Si citano al riguardo il caso di Cantine Ferrari che nelle proprie radici riconosce la sua vera forza e percepisce *“un legame intimo e indissolubile con il territorio”* (dal cortometraggio L'Arte di Vivere italiana) e il caso di Amarelli Fabbrica di Liquirizia la cui storia “fatta di passione, cultura, impresa e tradizione affonda le sue radici a Rossano, nella terra di Calabria” (www.amarelli.it). Fortunato Amarelli evidenzia nell'intervista, con semplicità e nello stesso tempo con fierezza, che *“molti identificano Rossano in Amarelli”*. Nel documentario realizzato sulla sua Azienda, viene inoltre data voce ad una giovane donna della comunità locale, la quale con tono delicato e riflessivo rimembra: *“era di liquirizia l'odore della mia infanzia. [...] Una delle scoperte che ho fatto da grande è che la liquirizia non viene da terre lontane, è tutta nostra, cresce sotto”* (Alla radice).

4.1.3. La capacità di dialogo

Il dialogo è un'abilità che implica innanzitutto capacità di ascolto - anche di ciò che non produce alcun rumore, del silenzio -, prima e principale forma di rispetto verso i pro-

pri interlocutori. Per sostenere tale abilità occorre sviluppare capacità di osservazione ed empatia. Significative a questo proposito sono le parole di Mauro Meletti: *“qualche volta mi capita di incontrare per strada degli operai che hanno lavorato con mio nonno e salutarli, scambiare delle parole con loro e sentire anche delle loro storie... è qualcosa che dà forza al nostro lavoro, a quello che vogliamo portare avanti”* (Se dico impresa dico Storia d'Italia).

Egli sottolinea come dialogo e ascolto – anche di chi è stato parte dell'azienda nel passato – rappresentino una fonte importante in grado di confermare la bontà dell'azione imprenditoriale, nonché di rafforzare e stimolare il personale impegno a sostegno della progettualità radicata nella continuità.

Al fine di accrescere la capacità di dialogo con le diverse parti portatrici di interessi differenti convergenti nell'operato aziendale è importante inoltre per le imprese storiche saper raccontare il proprio essere, la propria attività produttiva, il patrimonio culturale che racchiudono. A questo proposito nel cortometraggio *“Alla radice”* riferito alla Fabbrica di Liquirizia Amarelli una cliente dell'azienda, afferma che *“la storia non la capisci finché non la vedi”* evidenziando come un dialogo costruttivo necessiti della possibilità di vedere l'essenza e la storia dell'impresa dall'interno per poterne comprendere le dinamiche evolutive e le scelte strategiche attuali. Uno strumento di dialogo importante per molte imprese storiche è costituito infatti dal museo e/o archivio d'impresa attraverso il quale tali aziende aprono le proprie porte ed entrano in contatto con differenti tipologie di stakeholder i quali comprendono di poter contribuire in diversi modi alla continuità di un percorso imprenditoriale già centenario.

4.1.4. L'esempio carismatico del fondatore

La figura del fondatore riveste un ruolo fondamentale non soltanto per la nascita e lo sviluppo dell'impresa storica, ma anche per la sua sopravvivenza. L'impronta del fondatore rappresenta una testimonianza che non può essere cancellata perché in essa si possono rinvenire i valori, lo spirito imprenditoriale, la capacità di visione, la tenacia, la passione, la voglia di sperimentare, la curiosità, l'esperienza, che egli ha saputo trasmettere alle generazioni che sono subentrato alla guida dell'impresa mantenendone vive le radici. Con profondo orgoglio Ermanno Cozza ricorda che: *“i Fratelli Maserati sono state persone eccezionali, che per le automobili hanno fatto e hanno dato tanto, persone che hanno sempre anteposto il lavoro al lato economico. Loro andavano a letto a riposare alla sera soddisfatti per quello che avevano fatto, noi stessi come dipendenti abbiamo sempre cercato di portare avanti questo loro modo di fare e di comportarsi”* (Maserati, 100 anni di passione).

I filmati esaminati evidenziano figure di fondatori di impresa in possesso di una forte carica di idealità, compresa e traghettata dai loro successori. La nascita dell'impresa è spesso stimolata da un sogno, come quello di Giulio Ferrari che sognava di *“creare in Trentino un vino capace di confrontarsi con il migliore champagne”*. Egli *“intuisce che la sua terra ha una vocazione straordinaria per la produzione delle bollicine più nobili, è dunque un pioniere, diffonde per primo in Italia il Chardonnay e in una piccola cantina a pochi passi dal Duomo di Trento comincia a produrre poche selezionatissime bottiglie”*. Seguendo il suo sogno, Ferrari inizia a disegnare il suo futuro e ad intravedere un proprio ruolo nella società.

La capacità di sognare consente infatti di delineare una visione verso cui tendere, indipendentemente da quello che la realtà sembra comunemente e concretamente suggerire (Baccarani, Brunetti, 2003, p. 93). L'impresa può così nascere con tratti distintivi del tutto propri che scaturiscono da una traduzione del sogno del fondatore in una proposta concreta, grazie al bagaglio di conoscenze, fantasia, curiosità, tenacia, di cui l'imprenditore e la sua squadra sono in possesso (Baccarani, Brunetti, 2003).

4.1.5. La capacità imprenditoriale di armonizzazione e concertazione

Saper armonizzare e conciliare interessi e moventi non sempre allineati tra di loro è una capacità imprenditoriale importante per riuscire ad avviare e gestire l'impresa, per sostenerne il percorso di sviluppo, per rendere partecipi i pubblici interni ed esterni.

Il coinvolgimento in particolare della famiglia e dei collaboratori è fondamentale per la trasmissione del sapere e per giungere ad una piena condivisione del progetto imprenditoriale. Un impegno condiviso rappresenta un punto di forza poiché accresce la motivazione, rafforza la fiducia, favorisce l'ottimismo, sorregge il gruppo di fronte alle difficoltà e alla necessità di avviare percorsi di cambiamento.

Nei diversi momenti di crisi e di tensione che costellano il vissuto di un'organizzazione, la capacità di chi guida di svolgere un'attività di mediazione ed un ruolo di attore sapiente – unitamente alle parti coinvolte – nella realizzazione di una intesa, consente di pervenire a scelte il più possibile partecipate nella definizione, nell'implementazione e nel monitoraggio di strategie e politiche aziendali e sociali. L'impresa Picchiani & Barlacchi ha conosciuto diversi momenti di recessione e momenti di difficoltà connessi ai cambi di generazione. Nel video prodotto sulla storia dell'azienda, l'imprenditore Chiara Montauti rivela che *“purtroppo quando ci sono cambi c'è sempre crisi, per fortuna in questi cambi il successivo è stato capace di riprendere le cose, aiutato però sempre da tutti”* (Una storia da medaglia).

4.1.6. La logica di azione proiettata al long-termism

Un'impresa storica che crede in se stessa, in quello che ha realizzato e sta realizzando, è pronta a continuare a scommettere su se stessa e a volgere lo sguardo verso nuove sfide, nuovi orizzonti da esplorare, per arricchire e diffondere le sue conoscenze, per liberare e valorizzare le sue potenzialità. Da alcuni anni si sta fortemente proiettando in tale direzione Tenuta Artimino, come racconta il suo Direttore nel cortometraggio analizzato: *“abbiamo iniziato a fare eventi lirici sulla scalinata di Artimino come palcoscenico, abbiamo affrontato nuove sfide, vogliamo far conoscere il nostro vino a livello internazionale, stiamo scommettendo su nuove mete, nuovi mercati, abbiamo iniziato a scommettere su una nuova tecnologia per il servizio congressuale, per gli eventi, tutte sfide che devono servire per far emergere e riemergere Artimino come una delle mete più belle della Toscana”* (Artimino. La storia, ogni giorno).

Certamente non sono mancati nel vissuto di ogni impresa storica momenti di difficoltà e probabilmente anche di grande o straordinaria criticità. Si cita il caso della Bottega dei Maestri Vetrai Polloni che subì danni irreparabili a causa dell'alluvione che colpì la città di Firenze nel 1966. Danilo Dall'Orto narra nel video *“Anni luce”* che *“l'acqua che nel 1966*

ha devastato l'archivio, si è portata via centinaia di disegni. Quei disegni preziosi che in quasi cento anni di lavoro si sono trasformati in luminose vetrate, in disegni di luce, motivi religiosi, motivi laici, disegni per cattedrali, per grandi dimore private, palazzi, vetrate per grandi lussuose navi, ma la continuità tra passato e presente è presto rinata. All'interno della stessa famiglia si è perpetuata una tradizione di eccellenza" (Anni luce).

La distruzione subita però non ha bloccato lo slancio vitale della vetreria Polloni, non ne ha spento la voglia di ricominciare, la voglia di rinascere.

Il viaggio che un'impresa intraprende in una logica di azione di lungo termine è il frutto della capacità di visione di chi la guida, nello stesso tempo il percorso imboccato dall'impresa amplia la capacità di visione dell'organo di governo e alimenta la curiosità e l'entusiasmo che accompagnano lo sviluppo mentale, relazionale e organizzativo dell'agire imprenditoriale. Jacopo Torrini nel 1396 mostrando alla moglie il marchio, che tutt'oggi contraddistingue l'azienda e che doveva essere registrato a Firenze presso una corporazione, dice: *"Guarda, i nox Signum"* – lo sguardo si illumina – *"noi voleremo nel futuro"*.

In questa prospettiva, per un'impresa storica è importante anche saper rinnovare il proprio modello di business e mantenere vitale la propria eredità, attraverso la ricerca, la preservazione, la protezione, la promozione, la valorizzazione, la trasmissione dei propri saperi. In realtà si tratta di un viaggio che non ha mai fine, come sottolinea Massimo Bianchi, Amministratore Delegato di Keyline, nel suo cortometraggio. Egli rimarca che *"il viaggio non consiste nel vedere cose nuove, ma nell'avere nuovi occhi"* e comunica nel video che *"più prezioso del tesoro, è lo scrigno. Più delle emozioni, il luogo in cui sono custodite. Più dei ricordi la chiave per liberarli e difenderli dall'oblio"* (Keyline).

Egli è pronto ad affidare tutto *"a chi intraprenderà il prossimo viaggio, a chi affronterà le vecchie frontiere con uno spirito nuovo, a chi saprà conservare intatto l'entusiasmo nel modo più autentico"*.

4.2. L'impresa storica e la tensione alla competitività

Le espressioni di capacità competitiva comuni alle imprese storiche analizzate sono riferite a:

- l'attaccamento dei clienti,
- la qualità e l'affidabilità del prodotto e dei processi produttivi,
- la tensione verso l'innovazione.

4.2.1. L'attaccamento dei clienti

L'attaccamento dei clienti all'impresa storica è testimoniato da numerosi comportamenti. Ad esempio, il ricordo positivo della confezione di un prodotto e il suo utilizzo durevole nel tempo induce nel consumatore un sentimento di affetto verso l'impresa, ne sviluppa l'attitudine a ricercare con essa una vicinanza fisica e psicologica e ad instaurare un legame. La scatola "Premiati biscotti Gentilini" posta con cura dalla nonna nella vetrinetta di casa, come racconta il cortometraggio sull'impresa Gentilini, viene conservata dalla nipote, che osservandola richiama alla sua mente alcuni momenti speciali del suo vissuto. Questo indica che il prodotto è ritenuto in qualche modo prezioso e bello, riconduce ad

un'esperienza di acquisto e di fruizione positiva e nel contempo tramanda la storia aziendale di cui rappresenta un segno tangibile.

Nel medesimo filmato si osserva la giovane ragazza che *"compra i biscotti e li ripone nella scatola Gentilini che già possedeva a casa"* e *"cerca attraverso il web un posto di lavoro"*. In occasione di tale ricerca ella nota che *"la stessa azienda della scatola nella vetrinetta cerca collaboratori"*. Risponde all'annuncio senza esitare e *"viene assunta"*.

Si comprende che il cliente si rivolge all'impresa anche per i valori che essa esprime, per le emozioni che genera e per la capacità di rispondere alle esigenze di diverso tipo. In questo modo si consolida e si rinnova il rapporto tra un'impresa storica e i propri utenti.

4.2.2. La qualità e l'affidabilità del prodotto e dei processi produttivi

Le testimonianze proposte nei filmati esaminati rivelano l'amore e la passione con cui l'impresa storica seleziona, trasforma e lavora i materiali impiegati per realizzare prodotti artigianali di eccellenza, dotati di unicità e bellezza. Li maneggia con cura, con delicatezza, con profondo rispetto, considerandoli un bene prezioso.

Nel cortometraggio di Damiano Bedini sulla storia della famiglia Meletti, il documentarista narra che *"Silvio Meletti è una persona estremamente precisa e cura personalmente qualsiasi aspetto della propria azienda, produzione, vendite, pubblicità. La qualità è per lui caratteristica troppo importante, per questo si cura di raccogliere solo i semi di medie dimensioni, i più profumati, scegliendoli uno ad uno, a mano. Osserva e studia le campagne pubblicitarie sui giornali e cartelloni dell'epoca, per attuarle lui stesso, pubblicità che diventeranno, grazie all'aiuto di grandi artisti, parte della storia italiana"*.

L'accento sull'importanza della qualità viene posto anche da Mauro Meletti. Nell'intervista per il cortometraggio *"Se dico impresa dico Storia d'Italia"*, egli sottolinea che *"un italiano deve puntare sulla qualità, sul bagaglio culturale legato ai prodotti italiani, la qualità delle materie prime e la qualità anche nella comunicazione del valore di un prodotto, di uno stile legato al prodotto, si pensi al buon bere, al buon mangiare, alla dieta mediterranea..."*

Nel caso del fondatore Silvano Grevi, ricorda la nipote nel cortometraggio realizzato sulla storia della sua famiglia, che egli sceglieva le trecce fatte a mano a Signa. Dopo la seconda guerra mondiale si usavano le trecce più fini e *"la finezza della treccia era quella che dava particolarità al cappello"*.

Così come nella finitura di una medaglia o altro oggetto in metallo realizzato secondo la tradizione artistica fiorentina, *"c'è sempre l'intervento della mano dell'incisore che pulisce e finisce lo stampo"*, un intervento che l'imprenditore Chiara Montauti di Picchiani & Barlacchi considera *"fondamentale per la freschezza di un lavoro"*.

L'amore verso il prodotto si esprime al punto tale da umanizzarlo e considerarlo di famiglia e dentro la propria sfera affettiva: *"Sono undici generazioni che i baci che regaliamo sanno di liquirizia"* (Alle radici).

Lavorare con amore e con passione allenta la fatica e la percezione di difficoltà, e accompagna invece con gioia l'aspettativa e l'auspicio di ottenere un risultato soddisfacente, dato l'impegno profuso e la consapevolezza di aver impiegato al meglio le proprie energie. Nel corto Pasta Amara Don Luigi Baglieri, dodicesimo figlio del fondatore dell'Antica Dolceria Bonaiuto, racconta l'animo con cui produce a mano le barrette di cioccolato:

“Passione, passione... io la faccio, cerco di farla bene e non mi sento stanco, la faccio con amore, [...] non è che mi stanco, mi rilasso, mi rilasso”.

I processi di lavorazione e di trasformazione della materia prima possono svolgersi con macchinari antichi e con la manualità delle origini, trasmettendo con continuità una professionalità che fin dall'avvio dell'attività ha saputo esprimersi ad elevati livelli.

Grevi ad esempio usa le stesse macchine che utilizzava nel 1875, i cappelli sono stirati ancora *“con la macchina a pedale”*. E il prodotto *“si distingue per la perfezione delle cuciture”*. Mentre il Maestro del Lavoro Mario Rinaldi di Picchiani & Barlacchi, insegnando il mestiere ad un giovane apprendista, spiega che *“per fare la differenza ci vuole una istruzione qualificata”*.

Nel video che narra la storia della nascita dell'impresa Torrini, un cliente si rivolge a Mastro Jacopo mentre lo osserva al lavoro e commenta: *“pareva abbiate ritoccato l'affresco di Giotto”*. Il Maestro senza esitazione e con profonda saggezza risponde: *“Giotto non si può ne toccare, ne tantomeno ritoccare, ma anche cesellare è un'arte, perché è dai dettagli che si può leggere una storia”*.

Anche Giulio Ferrari, come si narra nel video L'Arte di Vivere Italiana, vive e trasmette ai suoi discenti *“un culto ossessivo per la qualità in ogni dettaglio”*, perché *“per meritare il suo nome ogni bottiglia deve essere come un'opera d'arte”*. In Cantine Ferrari si celebra e si esalta il prodotto in quanto espressione dell'eccellenza ricercata con continuità dall'azienda, *“perché l'eccellenza non è un atto, è un'abitudine”*: *“il vino è il canto della terra verso il cielo, è memoria, accompagna la passione, è domani, è saggio, è pazzo, è armonia, è leggerezza, eleganza e grazia”*.

Le bottiglie Ferrari *“riposano nel buio e nel silenzio arrecandosi di profumi e di aromi, giorno dopo giorno, anno dopo anno, preparandosi a regalare emozione. La seconda fermentazione avviene all'interno della bottiglia, per questo ciascuna ha la sua storia ed è un episodio unico. Uno dei passaggi più affascinanti è la rotazione delle bottiglie, eseguita a mano, giro dopo giro, e il vino si fa puro”*.

La qualità dunque si combina con il tempo, la cura e la pazienza, finché l'oggetto di tanta premura, viene creato, rinnovato, restaurato, pulito, irrobustito, e trova la sua collocazione.

L'unicità del prodotto si coniuga anche con l'unicità dello stile aziendale, che diviene inconfondibile quando la sua eredità storica è stata sapientemente condivisa dalle generazioni che si sono succedute alla guida dell'impresa. Alla Grevi si dice: *“Il cappello è finito. Lo indossiamo come faceva il nonno nel 1875”* (Grevi, cappelli per ogni occasione).

Sullo stile dell'azienda comunicato in modo immediato dal prodotto che essa realizza, si esprime anche l'Ing. Benedetto Orvietani, rivolgendo il suo pensiero alla vettura Maserati: *“Quando vedi la macchina per la prima volta si riconosce che lo stile è indubbiamente italiano, quando la si guida si riconosce che anche il trade off è italiano, è una macchina piacevolissima da guidare, offre sensazioni ed esperienze che altre vetture non danno”*.

4.2.3. La tensione verso l'innovazione

Le imprese storiche esprimono un'esperienza e un'abilità, accumulate di generazione in generazione, che sono alla base della capacità di innovare e di interpretare la contemporaneità. L'avvicinamento continuo tra passato e presente dei luoghi e dei processi produttivi

consente di apprezzare in modo particolare l'innovatività nelle strumentazioni e nelle tecnologie nel rispetto della tradizione. Nel video sulla “Bottega” dei Polloni, spicca in modo evidente la tensione continua dell'impresa verso l'innovazione: *“La bottega dei maestri vetrai da quasi un secolo cura le antiche vetrate, cura il vetro, questo elemento cangiante che assorbe la luce, che la trasforma, che la colora, lo restaura, ma lo compone anche in forme, disegni, motivi diversi” [...] su questi si interviene... con l'infinita sapienza di chi domina perfettamente la materia”*. [...] *Ogni disegno viene pensato per essere attraversato dalla luce con tecniche particolari che la grande esperienza accumulata suggerisce e inventa continuamente”* (Anni luce).

Si comprende la volontà dell'impresa storica di mettersi in discussione, di confrontarsi con nuove sfide, di considerarsi alla stregua di *start up* innovative, mirando nel contempo a valorizzare la propria tradizione produttiva che manifesta con senso di fierezza, poiché il valore del prodotto in termini di solidità e affidabilità è frutto di un processo produttivo consolidato. “Queste aziende, in definitiva, fondano il loro operato su una tradizione innovativa, una tradizione permeata da quell'innovazione invisibile che diventando di successo diventa flusso che alimenta una tradizione” (Castellani, Rossato, 2015). Significativo a questo proposito è il corto “La storia dei fratelli Alinari” dove *“attraverso l'alternanza di immagini in bianco e nero e a colori vengono mostrati i luoghi in cui Alinari ha operato e opera tutt'ora, nonché le diverse fasi del processo produttivo così come si svolgevano nel passato e come si realizzano oggi”*.

5. Implicazioni manageriali e osservazioni conclusive

Lo studio svolto pone in luce che le imprese storiche sono alla ricerca continua di un equilibrio tra consonanza e competitività nell'intento di conseguire un vantaggio competitivo durevole. Tale ricerca si proietta nel medio-lungo termine, in questa logica infatti le impostazioni alla base dell'azione di governo delle imprese storiche riflettono la loro esigenza e volontà di mantenere e implementare congiuntamente i due *driver*, cercando di renderli conciliabili nel percorso di sviluppo dell'impresa. Il loro bilanciamento, pur dinamico, “in quanto inserito in un processo intertemporale e diacronico, è alla base dell'idea di vantaggio competitivo qualificato dal carattere della sostenibilità” (Golinelli, 2011, p. 24). Consente di ricondurre ad unitarietà azioni di governo percepite tra loro come diverse o persino antitetiche, siano esse rivolte verso l'esterno che verso l'interno.

L'attitudine delle imprese storiche a conseguire un adeguato livello di consonanza a livello inter e intrasistemico ne indirizza la dinamica evolutiva proiettandole ad evitare tensioni con le altre realtà del contesto e accrescendo la loro sensibilità verso i segnali deboli che possono essere colti nell'ambito dei sistemi relazionati per comprenderne attese, esigenze, scelte.

Ne discende un impegno di negoziazione, ovvero di armonizzazione e conciliazione, continuamente posto in essere dall'impresa storica per sviluppare con il contesto una compatibilità ed una interdipendenza via via più strette (Golinelli, 2008, p. 151).

La capacità di visione delle imprese storiche esaminate si estende in modo ampio verso il contesto. Rispetto alle criticità emergenti nei singoli rapporti intersistemici, la valutazione di tali criticità tende infatti ad allargarsi tenendo conto sia di possibili azioni o reazioni

di altre entità, sia dell'evoluzione nel tempo del contesto. La significatività e la crescita di rilevanza delle entità con cui l'impresa storica interagisce e mira ad interagire, la induce a ricercare con le medesime più elevati livelli di consonanza, compiendo investimenti relazionali strumentali al conseguimento di quelle condizioni di armonia che caratterizzeranno la qualità del suo sistema di rapporti diadici (Golinelli, 2008, p. 149)

In tale prospettiva, la capacità dell'impresa storica di prestare attenzione alla persona, di instaurare un legame profondo con la comunità locale, di predisporre all'ascolto e al dialogo, di testimoniare in modo carismatico il proprio credo, di rendersi disponibile a "comporre secondo ragionevolezza interessi e moventi tra loro non sempre allineati", di cogliere opportunità e proiettarsi alla risoluzione dei problemi in un'ottica di lungo termine, rappresentano elementi che ne qualificano la ricerca di consonanza, indipendentemente dalle specificità delle parti e delle circostanze.

Il conseguimento di una consonanza con le entità del contesto poggia sulla condivisione di orientamenti di fondo, valori e strategie, sulla compatibilità di obiettivi, sulla conformità a impostazioni e vincoli, sulla valorizzazione di buone prassi (Golinelli, 2008).

L'analisi condotta consente di evidenziare che le imprese storiche sono sistemi vitali altamente risonanti, il cui vantaggio competitivo durevole, successo e longevità, derivano dalla capacità di generare fiducia e nel tempo reputazione attraverso l'armonica combinazione del benessere diffuso tra i diversi stakeholder e facendo bene cose belle, utili, funzionali, sostenibili.

La reputazione positiva di cui godono le imprese storiche è legata alla percezione di credibilità, affidabilità e senso di responsabilità maturata dai pubblici di riferimento, per la qualità delle loro produzioni e per l'attenzione che esse riservano alle persone, a partire dai collaboratori, dai clienti, dalla comunità locale, che esprimono un forte senso di appartenenza e un profondo attaccamento nei confronti di tali imprese.

Il consolidamento delle relazioni con gli interlocutori del contesto intorno a progetti condivisi mirati al soddisfacimento dei bisogni della comunità locale e alla valorizzazione delle risorse del luogo, ha permesso di accrescere il capitale sociale della cittadinanza, le competenze e le specializzazioni nel territorio, e il radicamento territoriale delle imprese stesse.

L'impresa storica manifesta amore e passione per i prodotti realizzati, i materiali impiegati, le tecniche di lavorazione, fino al punto da umanizzarli e da considerarli da generazioni di famiglia e parte integrante della propria sfera affettiva. Tra l'altro i prodotti artigianali delle imprese storiche esaminate sono il frutto di un connubio tra il rispetto per la tradizione produttiva, manifestata dall'impresa storica con fierezza, e la tensione continua all'innovazione, al fine di sostenere la capacità competitiva aziendale rispetto alle sfide cui l'impresa decide di proiettarsi.

La ricerca condotta rappresenta una prima esplorazione in materia di analisi delle imprese storiche secondo la lente dell'ASV. Ulteriori approfondimenti potrebbe essere condotti incontrando e conversando direttamente con gli imprenditori e manager di imprese storiche sui temi della ricerca della consonanza intra e intersistemica e della competitività aziendale, al fine di cogliere l'effettiva tensione alla risonanza emergente da questo lavoro.

Bibliografia

- BACCARANI, BRUNETTI (2003), *Dalla penombra alla luce. Un saggio sul cinema per lo sviluppo manageriale*, Giappichelli, Torino.
- BADINELLI R., BARILE S., NG I., POLESE F., SAVIANO M., DI NAUTA P. (2012). "Viable service systems and decision making in service management", *Journal of Service Management*, vol. 23, n. 4, pp. 498-526.
- BARILE S., PELS J., POLESE F., SAVIANO M. (2012), "An introduction to the viable systems approach and its contribution to marketing", *Journal of Business Market Management*, vol. 5, n. 2, pp. 54-78.
- BARILE S. (2008). *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., GATTI M., PROIETTI L. (2008), "Il giudizio etico sui comportamenti imprenditoriali: verso una modellizzazione secondo l'Approccio Sistemico Vitale (aSv)", in BARILE E. (Ed.), *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., LUSCH R., REYNOSO J., SAVIANO M., SPOHRER J. (2016), "Systems, networks, and ecosystems in service research", *Journal of Service Management*, 27 (4), 652-674
- BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F., CALABRESE M. (2014), "The Viable Systems Approach and its Contribution to the Analysis of Sustainable Business Behaviors", *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 31, pp. 683-695.
- BARILE, S., SAVIANO, M. (2011), "Foundations of systems thinking: the structure-system paradigm". In BARILE S. (Ed.), *Contributions to Theoretical and Practical Advances in Management. The Viable Systems Approach (VSA)*, ASVSA. International Printing, Avellino, pp. 1-25.
- BARK IBRAHIM A., MCGUIRE J., SOUFANI K. (2009), "An empirical investigation of factor contributing to longevity of small family firms", *Global Economy & Finance Journal*, vol. 2, n. 2, pp. 1-21.
- BERG B.L. (2007), *Qualitative research method for the social science*, Mass, Allyn & Bacon, Boston.
- BEZEMER J., MAVERS D. (2011), "Multimodal transcription as academic practice: a social semiotic perspective", *International Journal of Social Research Methodology*, vol. 14, n. 3, pp. 191-206.
- BRUNETTI F. (2007), "Corporate history in a managerial perspective", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 18, n. 1-2, pp. 109-117.
- CAPUTO F. (2018), *Approccio sistemico e co-creazione di valore in sanità*, Edizioni Nuova Cultura, Roma.
- CAPUTO F., EVANGELISTA F., RUSSO G., BUHNOVA B. (2017), "A systems view of companies' communication in online social environment", *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, vol. 14, n. 1, pp. 21-38.
- CAPUTO F., WALLETZKY L., ŠTEPÁNEK P. (2019), "Towards a systems thinking based view for the governance of a smart city's ecosystem: A bridge to link Smart Technologies and Big Data", *Kybernetes*, vol. 48, n. 1, pp.108-123.
- CASTELLANI P., ROSSATO C. (2015), "L'impresa storica come patrimonio culturale del terri-

- torio”, *Referred Electronic Conference Proceeding del XXVII Convegno annuale di Sinergie*, “Heritage, management e impresa: quali sinergie?”, 9-10 luglio 2015, Università degli Studi del Molise-sede di Termoli
- CORBETTA G., SALVATO C. (2012), *Strategies for longevity in family firms*, Palgrave MacMillan.
- CORTELLAZZO M., ZOLLI P. (1999), *Il nuovo etimologico. Dizionario etimologico della lingua italiana*, Zanichelli, Bologna.
- COZZA E. (2017), *Con la Maserati nel cuore*, Giorgio Nada Editore, Milano.
- DEVOTO G., OLI G. (2013), *Il Devoto-Oli. Vocabolario della lingua italiana*, Edizioni Mondadori, Milano.
- DOMINICI, G., BASILE, G., PALUMBO, F. (2013), “Viable Systems Approach and Consumer Culture Theory: A Conceptual Framework”, *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, vol. 10, n. 3, pp. 262–285.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), “Theory building from cases: Opportunities and challenges”, *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25–32.
- ERICKSON F. (2009), “Ways of seeing video: Toward a phenomenology of viewing minimally edited footage”, in Goldman R., Pea R., Barron and Derry, *Video Research in the learning sciences*, Routledge, New York.
- FAHED-SREIH J., DJOUNDDOURIAN S. (2006), “Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Business: An Exploratory Study”, *Family Business Review*, vol. 19, n. 3, pp. 225–234.
- FERRAROTTI F. (2001), *Un imprenditore di idee: una testimonianza su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino.
- FONTANA G.L. (1993), *Mercanti, pionieri e capitani d'industria. Imprenditori e imprese nel vicentino tra '700 e '900*, Neri Pozza Editore, Vicenza.
- GIARETTA E. (2004), *Vitalità e longevità d'impresa. L'esperienza delle aziende ultracentenarie*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa, Vol. I. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2008), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa, Vol. II. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2010), *Viable systems approach (VSA): Governing business dynamics*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, vol. II, Cedam, Trento.
- GOLINELLI G.M. (2017), *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso l'impresa sistemica sostenibile*, Cedam, Padova.
- HUGHES M.A., GARRET D.E. (1990), “Intercoder reliability estimation approaches in marketing. A generalizability theory framework for quantitative data”, *Journal of marketing research*, vol. 27, n. 2, pp. 185–196.
- KIRK J., MILLER M.L. (1986), *Reliability and validity in qualitative research*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- LISTRI P.F. (2006), *Firenze. La storia e le imprese*, Leo S. Olschki Editore, Firenze.
- MARSHALL C., ROSSMAN G.B. (1995), *Designing qualitative research*, Sage, Thousand Oaks, CA.

- MILLER D., LE BRETON-MILLER I. (2005), *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Harvard Business School Press, Boston.
- NAPOLITANO M.R., MARINO V. (2014), *I Centenari. Long-Lived Italian Family Firm. A storytelling Experience*, Areablu Edizioni, Salerno.
- O'HARA W.T. (2004), *Centuries of Success*, Adams Media, Aron.
- POLESE, F. (2002), “L'approccio sistemico vitale per l'analisi del territorio: Il caso del Parco Nazionale del Vesuvio”, in *Esperienze d'impresa*, vol. 2, n. 2, pp.121-139.
- QUATTROCIOCCHI B., IANDOLO F., FULCO I., (2018), “Efficienza, efficacia e sostenibilità. Il contributo dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV) all'orientamento dei comportamenti d'impresa”, in SIMONE C. (a cura di), *Il controllo manageriale e gli indicatori di performance dentro e fuori le organizzazioni. Alcuni contributi di studio*, Edizioni Nuova Cultura, Roma.
- RIVIEZZO A., GAROFANO A., MARINO V., NAPOLITANO M.R. (2015), ““C'era una volta...” Racconti d'impresa storiche della manifattura campana”, *Sinergie*, in corso di stampa.
- ROSSATO C. (2013), *Longevità d'impresa e costruzione del futuro*, Giappichelli Editore, Torino.
- SACERDOTE E. (2014), *Aziende Storiche operative e silenti. Cambiamento, Evoluzione, Strategia e Rinascita*, Franco Angeli, Milano.
- SAVIANO M., CAPUTO F., MUELLER J., BELYAEVA Z., (2018), “Competing through consonance: A stakeholder engagement view of corporate relational environment”, *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 36, n. 105, pp. 61-80.
- STADLER C. (2012), *Enduring Success, What We Can Learn from the History of Outstanding Corporation*, Stanford University Press, Stanford.
- UNESCO (2003), *Convenzione internazionale per la salvaguardia dei beni culturali intangibili*.
- WARD J.L. (2004), *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families business*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- YIN R.K. (2009), *Case study research: Design and methods* (4th ed.), Sage Publications, London.

Siti internet

<http://www.amarelli.it>
<http://www.biscottigentilini.it/it/>
<http://www.grevi.it>
<http://www.henokiens.com>
<http://www.pollonivetrare.it>
<http://www.unioneimpresestoriche.it>
<https://keyline.it/it>
<https://www.alinari.it>
<https://www.artimino.com/it>
<https://www.bonajuto.it/>
<https://www.ferraritrento.com/it/>
<https://www.maserati.com/maserati/it/it>
<https://www.meletti.it/>
<https://www.picchianiebarlacchi.it/>
<https://www.torrini1369.com/>

THE FIRM AS A VIABLE SYSTEM. THE CASE OF MUSEO ARCHEOLOGICO NAZIONALE DI NAPOLI

Valentina Della Corte¹, Giovanna del Gaudio²

SOMMARIO: 1. Introduction. – 2. Literature review. – 3. The case of Museo Archeologico Nazionale di Napoli. – 4. Conclusions. – References.

1. Introduction

The attention and the interest paid by Prof. Golinelli on the firm integrated within a specific territory (Golinelli, 2002; 2013; Barile & Golinelli, 2008) have contributed to the academic debate both at national (Pencarelli & Splendiani 2011; Saviano & Caputo, 2012) and international (Merluzzi & Burt, 2003) level.

The firm is conceived as viable system (Golinelli & Gatti, 2001) since it owns numerous relations and interrelations with its external context, generating synergies with other parties, in order to achieve common goals.

Indeed, “The firm system, equipped with an adequate physical structure, needs to consider the possibility of collaborating with external organizations that can be seen as systems provided with different physical structures” (Golinelli & Gatti, 2001, p.40).

Therefore, the collaboration with the external ecosystem requires a dynamic behaviour characterized by an adequate degree of openness, which is an attribute of the system itself (Golinelli, 2002).

From here the importance of governance mechanisms comes out since “in a system network the coordination of the entities is fundamental to guarantee the right interaction, the right agreement, the right communication takes place to realize a value co-creation outcome” (Spohrer, Golinelli, Piciocchi, & Bassano, 2010).

In the light of these observations, the present chapter aims at analysing the degree of openness according the theoretical lens of networking dynamic capabilities.

The bidding agent of the relationships is represented by the territory that is the locus where resources, competences and knowledge are shared (Golinelli, 2013).

The territory can also assume another significance if the context is that of cultural heritage. Indeed, the studies of Prof. Golinelli also concentrated the attention on the valorization of cultural heritage (Golinelli, 2012; 2008). According to Barile and Saviano (2010) “Probably, the concept of “heritage” induces to reason in a logic of maintaining or increasing value capital of assets, which is not in itself capable of guaranteeing the desired enhancement (Barile and Saviano, 2010). They, indeed, recall the systemic perspective and precisely the systemic viable approach (Golinelli, 2002), since valorization has to be conceived not only with reference to the single entity (i.e., museum, historical archives,

ruins, etc.) but also as a factor absorbed within the entire system. In the 4.0 era this question assumes wider perspective since the role of technology can enhance the relationships among the actors.

This is the reason why this chapter deepens the issue of networking dynamic capabilities to after deal with the case of Museo Archeologico Nazionale di Napoli (MANN).

2. Literature review

Literature on value creation through “network resources” (Gulati, 1999; Gulati, Nohria, Zaheer, 2000; Lavie, 2006; Wassmer & Dussauge, 2011; Vesalainen & Hakala, 2014) has gained increasing attention, over years, in the strategic management community. The reason of this interest can be linked to the assumption that new sources of value are generated also through the exchange, to the combination of resources in new different ways (Goshal & Moran, 1996) and to the activation of different relations outside firm’s boundaries. Starting from this point of view, a network can be a new way of exchanging and combining resources to generate value (Dyer & Singh, 1998). In the light of the relational view, a network is a way to generate relational rents that are distributed amongst partners and whose benefits can occur both at a common and a single level (Della Corte & Sciarelli, 2011). This view recalls the issue of value creation and appropriation.

The *locus* of value creation, as some scholars (Golinelli, 2002; Gulati, 1998; Lavie, 2006; 2007; Gulati et al., 2000) highlight, can reside in the network in its different forms. The nested value in such networks has been created by the firms and/or the actors involved and needs to be extracted to assert the real appropriation. Sharing this assumption, value creation and capture within networks are our research issues.

Network is considered the unit of analysis for the rent-seeking opportunities since some scholars conceive it as facilitator of knowledge transfer and exchange (Mitton et al., 2007; Tsai, 2001). According to this view, a network can deploy capabilities that allow the acquisition, generation and combination of knowledge (Zeng *et al.*, 2011), since knowledge is conceived as a core component in the creation and appropriation of value.

Value is, hence, created by the network where this network is the expression not only of the sum of the different resources brought by the single firms within the relational aggregate but also of the new resources and opportunities generated by the network itself. This reflection underpins the question of value capture since it is important to understand to what extent such created value is then spread between the firms and the network itself. The issue of value capture, indeed, is complex since here there is not a single source of value creation and, consequently, the understanding of “value slippage” (Lepak *et al.*, 2007), so claimed in the value appropriation literature, becomes more difficult to analyze.

The created value within the network expresses the collective soul while value capture depends on “the capacity of partners to unilaterally extract private benefits that are unavailable to other partners” (Lavie, 2007).

Thus, the focus on value capture must take into account the appropriation capacity both of firms and of the network as a whole. In this direction, it is needful to understand on what depends such capacity.

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Napoli Federico II; e-mail: valentina.dellacorte@unina.it

² Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Napoli Federico II; e-mail: giovanna.delgaudio@unina.it

First, firms' heterogeneity, in terms of their strategic resource endowments, places them in different bargaining positions (Zaheer & Bell, 2005). Second, the bargaining power is linked to the ability of top managers in leveraging partners' endowments (Lavie, 2009). Third, in inter-organizational networks, a focal partner may appropriate more value than others, capturing what Lavie (2007) calls "lion's share of relational rents". An example of how a network of heterogeneous actors can create value creation and capture can be the empirical study provided by Leite and Beingson, 2018 where they explain the value creation and capture in a public-private networking. The value creation between public institutions and private firms consists in economic and social value. A value to be created needs a mutual commitment. Strategic objectives of Institutions (social wealth) differ from those of private sector (profit): these two kinds of firms don't compete, different interests become interdependence and actors collaborate sharing resources and knowledge creating a new value as a new pool of common motives aligned with the interest of each actor. In this case value creation can be considered a collective value, while capture value depends on interests, preferences and objectives of the actors involved in the network.

Besides, a key component both in value creation and in the value capture within networks is the governance actor and configuration, which can result meaningful to the whole set of relations.

Some firms develop a specific capability in managing the start-up or development of the network and, hence, deploy specific "networking capabilities". These capabilities, however, seem to not have the feature of "dynamicity" (Golinelli, 2002). That is why some scholars (Möller & Svahn, 2003; Mort & Weerawardena, 2006) add the word "dynamic" to "networking capabilities" since it expresses how firms change operational routines (Agarwal & Selen, 2009). Möller and Svahn (2003), in this direction, introduce the concepts of "network visioning" and "network orchestration" as dynamic capabilities (DC) concerning the network and necessary both for its formation (visioning) and for its development (orchestration). More precisely, the network visioning capability refers to the analysis of the environment, to evaluate opportunities and threats of emerging value network, while the orchestration capability regards the dynamic understanding and coordination of strategic networks resources. Vesilanan and Hakal (2014) define network as a component of strategic capability set, through the which they can create vertical and horizontal alliance, to create and capture value.

Although scholars (Hawass, 2010; Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002; Eisenhardt and Martin, 2000; Rothaermel and Hess, 2007) recognize the importance of dynamic capabilities at a network level, there has not been yet a real explosion on the issue. This is due to the fact that theoretical contributions on network dynamic capabilities show a high degree of confusion and do not explain how this special type of DC work.

The sources of confusion depend, firstly, on the lack of a clear definition of "networking dynamic capabilities".

Apart the definition of Mort and Weerawardena (2006), a huge contribution is provided by Alinaghian and Razmodoost (2018) that labeled dynamic capabilities beyond firms' boundaries as network oriented dynamic capabilities and the scholars that deal with this issue, in order to draw a theoretical framework, tend to separate the research stream on network from those that stress the attention on dynamic capabilities without making a final

linkage among them. This is found, for example, in the works of Möller and Svahn (2003) and Rothaermel and Deeds (2006) since they first specify if inter-firms' relation are related to a specific configuration (i.e., alliances, partnerships, etc.) and then recall the concept of dynamic capabilities from Teece (1997) and Eisenhardt and Martin (2000). Svare and Gausdal (2017) explain, through an empirical study, how dynamic capabilities generate benefits in networking, finding a positive correlation between the dynamic capabilities and memberships. The shortcoming of a global definition, combining the meaning of network with the specificity of DC view, is ascribable to the lack of a final "collage".

Second, if "value-generating resources" (McEvily and Zaheer, 1999; Gulati et al., 2000; Srivastava et al., 2001) are embedded in a firm's network, it is important to clearly understand the mechanisms according to which DC act in order to both create new resources and leverage the already existing ones. Third, the lack of comprehensive theoretical and conceptual works has not consequently allowed the development of empirical investigation.

Although some scholars have addressed this issue, the definitions of Mort and Weerawardena (2006) and Alinaghian and Razmodoost (2018) seem to be the most appropriate in order to analyse our key issues, defining dynamic networking capability as "the capacity of the firm to develop a purposeful set of routines within its networks, resulting in the generation of new resource configurations and the firm's capacity to integrate, reconfigure, gain and release resource combination". Alinaghian and Razmodoost (2018) divide networking oriented dynamic capabilities in two categories. The first category involves organizational routines that are extended beyond firm boundaries and enable firms to identify, mobilize and influence network actors. They enable firms to build weak and strong ties, and to share and codify knowledge. The second category includes all the capacities that are used jointly by the firms as sharing learning, knowledge integration. These routines develop shared goals, resources, knowledge, process, know-how and rewards and favourite the development of new capabilities generated by the firm interaction.

This definition encompasses the concepts of exploitation capability (leveraging) and of exploration (creation of new resources). It is important to question about to what extent networking dynamic capabilities create value for the firm and form the network itself.

According to our research stream, we first explore the meanings of "network" and "DC" to after combining them together.

As emerged from an early literature analysis, scholars do not emphasize the existing links between network and DC. The path for defining our theoretical framework tries to match and verify overlapping between the literature on networks and on DC. We started from the literature on networks since one of the central nodes is about how firms access to network's resources.

Analyzing the major contributions on networks, it comes out that there is a great confusion among the definitions the authors point out during the years. The focus is on the form of interorganizational relationships, cooperation, the category of actors they involve, the nature of the relationships, and so on. In some cases, the network is assimilated to the overall interorganizational relationships without a distinction among them (Podolny & Page, 1998), while in other cases it is conceived as one of the different forms of external relationships (Barringer and Harrison, 2000) with a vision that appears very closed to that

of the firm (Foss, 1999). As regards the actors, only in a few cases (Brass et al., 2004) they are identified as individuals, work units or organizations. Most commonly, they are simply not defined. Most of the contributions agree in the association of network with a set of nodes and ties that determine the relationships between the involved actors. Furthermore, only few contributions (Jarillo, 1998; Gulati et al., 2000) highlight the importance of a long-time cooperation and consider also the spatial dimension, which can refer to an inter-firm (Brass et al. 2004), interorganizational (Borgatti & Foster, 2003; Gulati et al., 2000) or geographical level (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000; Golinelli, 2002, 2013). Finally, Foss (1999) defines networking capabilities referring to “what collectivities of firms – networks – know about the production of goods and services, the organization of this production (network capabilities), and how they learn about it (collective learning)”. In this statement, there is not a clear definition of network but rather of network capabilities, highlighting a lack in the research stream.

In spite of the meanings and contents of the various contributions on the issue, we share the assumption of Gulati et al.(2006), stating that “strategic networks are composed of interorganizational ties that are enduring, are of strategic significance for the firms entering them, and include strategic alliances, joint ventures, long-term buyer-supplier partnerships, and a host of similar ties” and “encompass a firm’s set of relationships, both horizontal and vertical, with other organizations – be they suppliers, customers, competitors, or other entities – including relationships across industries and countries”.

About the dynamic capabilities, we depart from the vision of DC as processes, starting from the assumption that the real source of competitive advantage may lay not in the processes themselves but in the people that create them. We in fact conceive dynamic capabilities not more as a process through which the firm is able to create new capabilities and renew its resources (Eisenhardt & Martin, 2000; Zheng *et al.*, 2011), but as renewal of resources (Ambrosini & Bowman, 2009:35), with a more internal focus. This point of view stresses the necessity of a vision that is oriented to the anticipation and provocation of changes rather than a simple logic of adaptation (Zhou & Li 2009).

Table 1: Main contributions on the definition of network

Typology	Level of analysis	Year	Author(s)	Definition of network	Notes
Conceptual Paper	Social Capital	2017	Linn	Network is a set of social ties that facilitate a flow of information, the sharing of knowledge and experiences. They influence agents and managers in taking decisions. Finally, they represent the social credentials of an organization and facilitate the accessibility to new resources.	This paper is focused on social capital and how it is embedded in network

Typology	Level of analysis	Year	Author(s)	Definition of network	Notes
Conceptual Paper	Management	2014	Vesalainen and Hakala	Network belongs to the strategic capability set of a firm and plays different role in the capability architecture: as tangible and intangible asset (e.g. Key account managers, trustworthiness and commitment) a coordinating activity (CRM, coordination of workforce), a developing activity, as embedded in technological capability, as an independent core capability and finally as a strategic logic.	Three features of strategic logic are identified: <u>Partnering logic</u> : the capability to relate with customer and to create an added value. <u>Value streaming</u> : The firm capacity to create relation at vertical level, relating with suppliers and customers. <u>Horizontal allying</u> : The firm capacity to create network where firms can share resources, knowledge and collaborate.
Conceptual Paper	Management	2013	Golinelli	The dichotomy between local context and global context configures the territory as a “glocal” network, able to generate virtuous circuits of co-creation of value and equity finality between different territorial actors.	The paper highlights the role of CUEIM for the enhancement and the development of places and it provides some thoughts on the current capitalism.
Empirical Paper	Management	2012	Mitrega, Forkmann, Ramos and Henneberg	[...] The set of activities and organizational routines, which are implemented at the organizational level of the focal company to initiate, develop, and terminate business relationships for the benefit of the company	The paper is based on an empirical research and integrates it with the existing literature on business networking-related capabilities. Beyond relational activities and organizational routines this study incorporates emotions and attitudes of managers towards their exchange partners.

Typology	Level of analysis	Year	Author(s)	Definition of network	Notes
Conceptual paper	Marketing	2010	Geiger and Finch	Understanding of action space characterized by selective connectivity across critical elements or events	The paper refers to firms network.
Conceptual Paper	Organizational	2008	Äyväri and Möller	An Organizational network is the sum or the combination of lower capabilities and skill set. From single-task capabilities (e.g. sales person's interaction skills), through specialized capabilities (key account management), activity-based capabilities (joint information system development and maintenance), and broad functional capabilities (joint brand management) to cross-functional capabilities (e.g. alliance management capability)	The network is referred to internal organizational network
Conceptual Papere	Business venturing	2006	Walter, Auer and Ritter	[...] abilities to initiate, maintain, and utilize relationships with various external partners". Four types of capabilities are identified: coordination, relational skills, partner knowledge and internal communication.	The paper refers to spin-offs
Conceptual paper	Organizational	2004	Brass et al.	[...] a set of nodes and the set of ties representing some relationship, or lack of relationship, between the nodes.	Organizational level refers to actors (individuals, work units, or organizations)
Conceptual paper	Organizational (actors)	2003	Borgatti and Foster	A network is a set of actors connected by a set of ties. The actors (often called "nodes") can be persons, teams, organizations, concepts, etc.	The actors (often called "nodes") can be persons, teams, organizations, concepts, etc.
Conceptual paper		2000	Gulati, Nohria and Zaheer	Strategic networks are composed of interorganizational ties that are enduring, are of strategic significance for the firms entering them, and include strategic alliances, joint ventures, long-term buyer-supplier partnerships, and a host of similar ties.	Such networks encompass a firm's set of relationships, both horizontal and vertical, with other organizations - be they suppliers, customers, competitors, or other entities - including relationships across industries and countries
Conceptual paper	Organizational (interorganizational relationships)	2000	Barringer and Harrison	A hub and wheel configuration with a local firm at the hub organizing the interdependencies of a complex array of firms	Network is different from the other form of interorganizational relationships

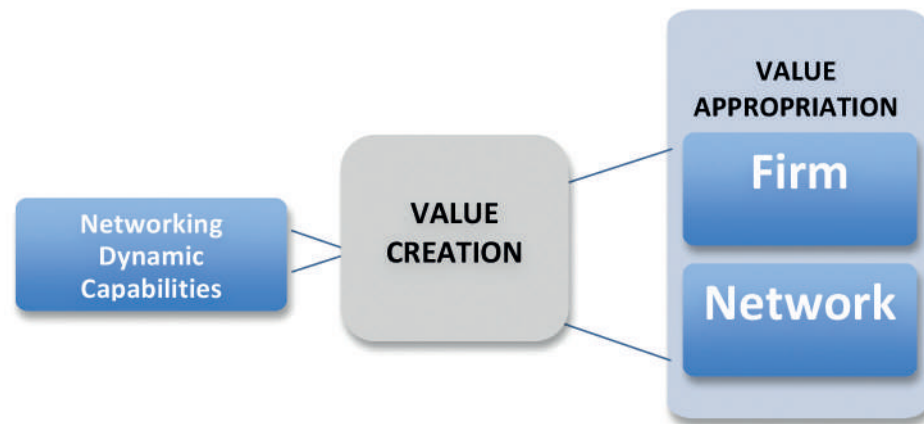
Typology	Level of analysis	Year	Author(s)	Definition of network	Notes
Conceptual paper		1999	Foss	I then turn to the notions of collective learning and network capabilities. These terms refer here to what collectivities of firms - networks - know about the production of goods and services, the organization of this production (network capabilities), and how they learn about it (collective learning).	There is not a clear definition of networks but only of networks capabilities. It seems that networks can be assimilated to firms.
Conceptual paper	Organizational (actors)	1998	Podolny and Page	We define a network form of organization as any collection of actors that pursue repeated, enduring exchange relations with one another and, at the same time, lack a legitimate organizational authority to arbitrate and resolve disputes that may arise during the exchange.	Network forms of organizations include joint ventures, strategic alliances, business groups, franchises, research consortia, relational contracts, and outsourcing agreements. It excludes most pure market arrangements such as short-term contracts or spot market transactions, and it excludes employment relations
Conceptual paper	R&D	1989	Imai and Baba	A network is an organization having a core firm with both strong and weak ties with constituent members, that is, other firms, research centres, universities, etc.	The cooperative relationships among members include joint ventures, licensing agreements, subcontracting, and R&D collaboration.
Conceptual paper	R&D	1988	Jarillo	[...] as long term, purposeful agreements among distinct but related for-profit organizations that allow firms in them to gain or sustain competitive advantage vis-à-vis their competitors outside the network.	

Once established that the word “dynamic” is not linked to the hypercompetition of the external context since networking dynamic capabilities can also operate in stable contexts (Eisenhardt & Martin, 2000),

The central question arises from a reflection that there is not a clear distinction between networking capabilities and networking dynamic capabilities (NDC). Indeed, some authors (Mort & Weerawardena, 2006) use the two terms as synonymous, others do not achieve a definition (Möller & Svahn, 2003; Hawass, 2010) or do not exhaustively manage the match between “dynamic” and “networking capabilities”.

Figure 2 shows how the value crated by the firm can after be appropriated by both firm and the other actors of the network.

Fig. 1: Networking Dynamic Capabilities, value creation and appropriation



3. The case of Museo Archeologico Nazionale di Napoli

The National Archeological Museum is one of the most ancient museums for numerous as well as unique artworks that express the European cultural during the centuries.

Its origins date back to 1734 when Charles III of Bourbon became King of Naples. The history of the museum continues with his son, Ferdinando IV, who decided to connect both the Farnese Collection and the collection of Vesuvian findings of the eruption of 79 AD.

It becomes a National museum in 1860 and it continues to expand its treasures during the years thanks to findings coming from the excavations in the sites of Campania and Southern Italy and from private collections. The adjective archaeological is assumed in 1957 when the Picture-Gallery was transferred to Capodimonte, leaving the museum with only the archaeological artworks.

The actual collection of the museum are the collection of epigraph, Farnese Collection, Numismatics and Villa dei Papyri.

Since 2015 the Director of the Museum is Paolo Giulierini who has changed the management style, moving from tradition to innovation. Indeed, in 2017 by *Artribune*, the museum has been awarded as “Best Italian Museum” by *Artribune* and in 2018 Paolo Giulierini received the recognition of “Best Museum Director”.

Giulierini was awarded the mention because “reactivating the ancient in a contemporary way is a difficult and important challenge, and the Director is pursuing with great audacity a modernization program, exemplary for similar institutions. Moreover, Giulierini is making the magnificent collection of the museum he directs ever more innovative and usable”

Thanks to the networking dynamic capabilities of Paolo Giulierini the museum has reached important results.

The director has made changes in the communication style, has introduced use of new technologies and has expanded of more than 60% of the spaces made available to the

public. In just three years the museum has doubled the number of visitors (about 600,000 in 2018) and it has becoming an exemplary management model to look at in museum practices.

The networking dynamic capabilities and the vision of the museum as a viable system has allowed to activate promotional campaigns especially dedicated to the local target.

For example, “OpenMANN” is the seasonal ticket campaign of the National Archaeological Museum of Naples, which allows free access to the museum and its temporary exhibitions for 365 days.

This represents a *unicum* on the national scene and in the experiences of managing autonomous museums, which stems from the desire to dialogue, increasingly closely and dynamically, with the territory. The card, based on the age group (young, ordinary and family), can be purchased at a discounted introductory price.

Another important innovation is the video game “Father and Son”, a project of the National Archaeological Museum of Naples, developed in collaboration with *TuoMuseo* association. This is the most interesting case realized in Italy.

“Father and Son” was launched in 2017 and it has incredibly reached around three million downloads only in the first year. The idea behind this experimentation was to “bring the museum out of the museum”, in the belief that certain digital tools are able to amplify the dialogue and interaction of the museum with its public, both in “Spatial sense (beyond its physical boundaries) and temporal (not only during the visiting experience, but also before or after it (Solima, 2018, p. 280).

This new philosophy started in 2016, when the Management of MANN identified the creation of a video game as a chance to experiment with a new language and a different level of communication with current and potential visitors both in Italy and around the world. Also in 2016, the National Archaeological Museum of Naples published its 2016-2019 Strategic Plan, clearly specifying its aim (p.12): “the Museum is aimed at visitors and users of all ages, income, preparation and origin, planning visits and innovative ways of fruition (...)”.

The MANN, therefore, has placed its attention on innovation in order to improve the quality of the visitors’ experience, also envisaging new forms of interaction with its users, both digital and non-digital. Furthermore, the museum put an additional focus on the museum’s physical, economic, cognitive and digital accessibility, giving itself the objective of reaching the “highest number of possible types of public”. In addition to this, the MANN also spells out the objective of audience development, aimed at “improving the attractiveness of the various publics in the museum and strengthening the link with existing ones” (Piano strategico Mann, 2016).

Moreover, the dynamicity of the museum and its degree of openness are showed through:

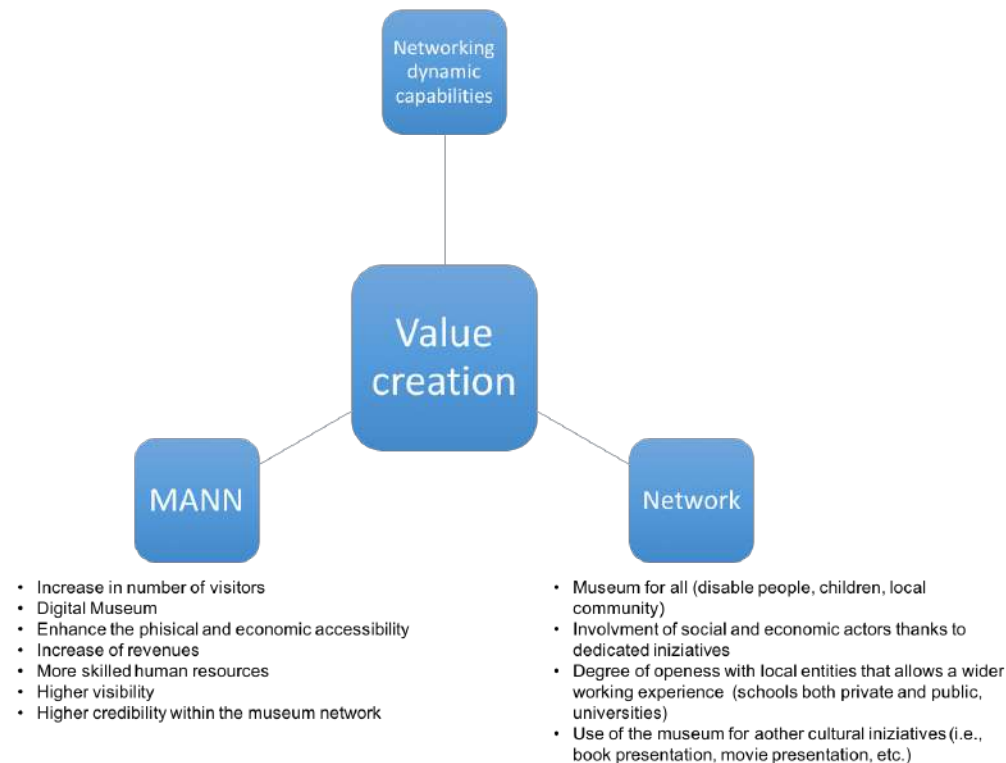
- implementation of specific projects for agreements with educational institutes for school/work alternation;
- archeology meetings (conferences scheduled for the whole year free of charge and open to all);
- MannforKids - Workshops for children (5-12 years each month), with the inclusion of a MannBaby program dedicated to children (3-4 years);

- thematic workshops linked to the new productions (Prehistory and Magna Graecia) and to the scheduled exhibitions (Canova, Assiri, Etruschi);
- training for MANN human resources for the creation of itineraries dedicated to special audiences (autistic and with cognitive disability);
- organization and implementation of routes for special audiences (sensorial and motor disabilities); in this regard, the project “Beauty that cures” is dedicated to cancer patients to discover the therapeutic value of art;
- training courses for the promotion of MANN offer a category involved with city tourism (traffic policy, hotels and other actors of the tourism industry, taxi drivers);
- internships for Italian and foreign university students.

Furthermore, in order to enhance the global knowledge of the museum in 2016 was signed an agreement with J. Paul Getty Museum signed an important agreement relating to the restoration and the temporary exhibition, at Getty Villa in Malibù, of the very famous “Cratere di Altamura” or “dell’Inferno” kept in the Neapolitan Museum.

These strategic actions show how networking dynamic capabilities create value both for the firm and for the network. Figure 2 summarizes the key points of networking dynamic capabilities of the museum.

Figure 2: Museo Archeologico Nazionale di Napoli and its networking dynamic capabilities



4. Conclusions

The chapter deals with the topic of the firm conceived as viable system recalling the thought of Prof. Golinelli (Golinelli, 2002, 2013). The chapter was also enriched by the lens of networking dynamic capabilities since they allow to create strategic bridges between the firm and the “vital system” (Golinelli, 2002) shaped by the actors of the territory as well as other global entities.

The studies of Golinelli highlight the importance of the territory as the a “glocal” (global+local) able to generate positive effects for the firms and the local actors of different industries.

This is also in line with international studies on the topic (Gulati, 1998; Lavie, 2006; 2007; Gulati et al., 2000) that conceive the network as the locus of value creation if the relationship is based on the sharing of strategic resources and competences.

The case study of Museo Archeologico Nazionale di Napoli shows how the networking dynamic capabilities of the Director have changed the past managerial approach of the museum into a new way to interpret the culture and the connected way of fruition. Indeed, the networking dynamic capabilities are deployed through the activation of important marketing initiatives dedicated to different targets, of international agreements, of relationships with the different actors of the tourism industry, the innovative way to use the museum also for other cultural events, just to cite some of the main examples. This vision that conceives the creation of value with and for the external environment has led to important internal results both quantitative (increase of revenues, number of visitors) and qualitative (increase of human resource engagement, higher visibility at national and international level as well as the creation of a business model for other museums).

This, indeed, is at the base of managerial implications because managers have to consider the importance of the network even if, sometimes, they want to avoid the cooperation since they try to protect their bundle of strategic resources and competences without cooperating.

References

- AGARWAL, R. and SELEN, W. (2009). Dynamic Capability Building in Service Value Networks for Achieving Service Innovation. *Decision Sciences*, 40(3): 431-75.
- ALINAGHIAN, L., & RAZMDOOST, K. (2018). How do network resources affect firms' network-oriented dynamic capabilities?. *Industrial Marketing Management*, 71, 79-94.
- AMBROSINI, V. and BOWMAN, C. (2009). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy, *British Journal of Management*, 11: 1-15.
- ÄYVÄRI, A., & MÖLLER, K. (2008). Understanding relational and network capabilities—a critical review. In 24th IMP conference. Uppsala Sweden.
- BARILE, S., & GOLINELLI, C.M. (2008). Modalità e limiti dell'azione di governo del territorio in ottica sistemica. *Barile S.(a cura di), L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV), Giappichelli, Torino*, 243-268.
- BARILE, S., & SAVIANO, M. (2012). Dalla gestione del patrimonio di beni culturali al governo del sistema dei beni culturali (from the management of Cultural Heritage to the governance of Cultural Heritage system). *Golinelli, GM,(a cura di), Patrimonio culturale e creazione di valore, Verso nuovi percorsi, Cedam, Padova*, 97-148.
- BARRINGER, B.R. and HARRISON, J.S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26(3): 367-403.
- BORGATTI, S.P. and FOSTER, P.C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6): 991-1013.
- BRASS, D.J., GALASKIEWICZ, J., GREVE, H.R. and TSAI, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6): 785-817.
- Capability perspective. *European Journal of Innovation Management*, 13(4): 409-38.
- DELLA CORTE, V. and SCIARELLI, M. (2011). Relational knowledge and governance choices: a view within resource-based theory perspective. *Corporate Ownership and Control*, 9(1): 392-411.
- DYER, J.H. and SINGH, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4): 660-79.
- EISENHARDT, K.M. and MARTIN, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21: 1105-21.
- FOSS, N.J. (1999). Networks, capabilities, and competitive advantage. *Scandinavian Journal of Management*, 15: 1-15.
- GOLINELLI, C.M. (2002). Il territorio sistema vitale: verso un modello di analisi. *Torino, Giappichelli*.
- GOLINELLI, C.M. (2008). *La valorizzazione del patrimonio culturale. Verso la definizione di un modello di governance*. Giuffrè Editore.
- GOLINELLI, G.M. (2012). Patrimonio culturale e creazione di valore. *Cedam, Padova*.
- GOLINELLI, G.M. (2013). Il CUEIM e Sinergie per lo sviluppo del territorio: alcune note a margine (CUEIM and Sinergie for the development of territory, some notes. *Sinergie*, 90(Jan-Apr).
- GOSHAL, S. and MORAN, P. (1996). Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. *The Academy of Management Review*, 21(1): 13-47.
- GULATI, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4): 293-317.
- GULATI, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5): 397-420.
- GULATI, R., NOHRIA, N., and ZAHEER, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal* (Special Issue on Strategic Networks), 21(3), 203-15.
- HAWASS, H.H. (2010). Exploring the determinants of the reconfiguration capability: a dynamic
- JARILLO, J.C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9(1): 31-41.
- LAVIE, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3): 638-58.
- LAVIE, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, 28: 1187-212.
- LAVIE, D. (2009). Capturing value from alliance portfolios. *Organizational Dynamics*, 38(1): 26-36.
- LEPAK, D.P., SMITH, K.G. and TAYLOR, M.S. (2007). Value creation and value capture: A multi-level perspective. *Academy of Management Review*, 32(1): 180-94.
- LIN, N. (2017). Building a network theory of social capital. In *Social capital* (pp. 3-28). Routledge.
- Management, 41(5), 739-751.
- McEVILY, B. and A. ZAHEER (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities, *Strategic Management Journal*, 20(12): 1133-58.
- MERLUZZI, J., & BURT, R.S. (2013). How many names are enough? Identifying network effects with the least set of listed contacts. *Social Networks*, 35(3), 331-337.
- MITREGA, M., FORKMANN, S., RAMOS, C., & HENNEBERG, S. C. (2012). Networking capability in business relationships - Concept and scale development. *Industrial Marketing*.
- MITTON, C., ADAIR, C.E., MCKENZIE, E., PATTEN, S.B. and PERRY, B.W. (2007). Knowledge Transfer and Exchange: Review and Synthesis of the Literature. *The Milbank Quarterly*, 85(4): 729-68.
- MÖLLER, K. and SVAHN, S. (2003). Managing strategic nets: A capability perspective. *Marketing Theory*, 3(2): 201-26.
- MORT, G.S. and WEERAWARDENA, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, 23(5), 549-72.
- O'TOOLE, T., & McGRATH, H. (2018). Strategic patterns in the development of network capability in new ventures. *Industrial Marketing Management*, 70, 128-140.
- PENCARELLI, T., & SPENDIANI, S. (2011). Le reti museali come "sistemi" capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing/Museum networks as "systems" able to create value: towards a management and marketing approach. *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (2), 227-252.
- Piano Strategico Museo Archeologico di Napoli (2016), Piano Strategico 2016-2019.
- PODOLNY, J.M. and PAGE, K.L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24:57-76.
- ROTHAERMEL, F.T. and DEEDS, D.L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 21: 429- 60.

- ROTHAERMEL, F.T. and HESS, A.M. (2007). Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm-, and Network-Level Effects. *Organization Science*, 18(6): 898-921.
- SAVIANO, M., & CAPUTO, F. (2012). Le scelte manageriali tra sistemi, conoscenza e vitalità (Managerial Choices Between Systems, Knowledge and Viability). *Management senza confini. Gli studi di management: tradizione e paradigmi emergenti, XXXV Convegno annuale AIDEA, Salerno*.
- SOLIMA L. (2018) "Il gaming per i musei. L'esperienza del MANN". In *Economia della Cultura*. pp 275-290.
- SPOHRER, J., GOLINELLI, G.M., PICIOCCI, P., & BASSANO, C. (2010). An integrated SS-VSA analysis of changing job roles. *Service Science*, 2(1-2), 1-20.
- SRIVASTAVA, R.K., FAHEY, L. and CHRISTENSEN, H.K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27: 777-802.
- SVARE, H., & GAUSDAL, A.H. (2017). Dynamic capabilities and network benefits. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 13(1), 117-146.
- TEECE, D.J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-50.
- TEECE, D.J., PISANO, G. and SHUEN, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-33.
- TSAI, W. P. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5): 996-1004.
- VESALAINEN, J., & HAKALA, H. (2014). Strategic capability architecture: The role of network capability. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 938-950.
- WALTER, A., AUER, M., & RITTER, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of business venturing*, 21(4), 541-567.
- WASSMER, U. and DUSSAUGE, P. (2011). Value Creation in Alliance Portfolios: The Benefits and Costs of Network Resource Interdependencies. *European Management Review*, 8(1): 47-64.
- ZAHEER, A. and BELL, G.G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26(9): 809-25.
- ZHENG, S., ZHANG, W. and DU, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management*, 15(6): 1035-51.
- ZHOU, K.Z. and LI, C.B. (2011). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63: 224-231.
- ZOLLO, M. and WINTER, S.G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3): 339-51.

I PREDITTORI DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE CONDIVISO DA IMPRESE AGROALIMENTARI E TERRITORIO¹

Monica Fait² - Paola Scorrano³

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Theoretical Background: l'Approccio Sistemico Vitale. – 3. Framework concettuale. – 4. Metodologia. – 5. Risultati. – 6. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

Il Territorio – inteso quale estensione spaziale, paesaggistica, quindi aggregato di elementi naturali ed antropologici, tangibili ed intangibili – è un luogo di interazioni, relazioni sociali, creazione e diffusione di conoscenze, produzione di specifiche competenze e risorse altrove non rintracciabili (Kotler e Gertner, 2002). In esso sono riconoscibili anche componenti sistemiche che hanno, nel loro percorso di sopravvivenza nell'ambito territoriale di appartenenza, un'autonoma capacità di generare valore, aspettative e attese (Barile e Golinelli, 2008; Barile, 2011). In un contesto vitale qual è il territorio, la dinamica comportamentale volta alla creazione condivisa del valore non può essere di tipo soggettivo e individualista ma è necessario adottare logiche partecipative tese ad ottenere consenso da parte dei differenti attori (Magliocca e Saviano, 2003). Quella partecipativa è la logica che dovrebbe ispirare il percorso verso la sostenibilità di un territorio cioè in quanto lo stesso è costituito da strutture che stimolano in modo ricorsivo le dinamiche vitali di individui, famiglie e organizzazioni nei molteplici contesti dell'economia, dell'ambiente, della società (Elkington, 2013) e, non ultimo, anche della diversità culturale (UNESCO, 2001). In altri termini, il percorso verso la sostenibilità non può prescindere da condizioni di armonia e consonanza nell'azione dei vari soggetti (pubblici e privati, individuali e collettivi) che insistono sul territorio nella ricerca della soddisfazione delle varie istanze.

Un settore investito di una crescente responsabilità in merito ai percorsi di sostenibilità è quello agroalimentare, chiamato ad armonizzare il proprio sviluppo economico con molteplici finalità che attengono al territorio su cui opera e che possono riconoscersi: nella qualità della vita, nella conservazione delle bellezze paesaggistiche, nell'ottimizzazione delle risorse disponibili, quindi nella crescita sociale e nella preservazione della cultura. Tale settore, infatti, coinvolge gli aspetti tipicamente ambientali connessi al *terroir* ed alle sue produzioni, ma anche quelli sociali, riferibili al capitale sociale che tradizionalmente caratterizza le imprese che in esso operano, ed al valore dell'identità territoriale delle sue produzioni, nonché la dimensione economica per il vantaggio competitivo che può generare sia

¹ Nel presente lavoro, frutto della comune elaborazione degli Autori, Monica Fait ha curato in particolare i paragrafi 1-3-5, Paola Scorrano i paragrafi 2-4-6.

² Ricercatore Confermato di Economia e Gestione delle Imprese - Università del Salento; e-mail: monica.fait@unisalento.it

³ Ricercatore Confermato di Economia e Gestione delle Imprese - Università del Salento; email: paola.scorrano@unisalento.it

per le imprese sia per il territorio sul quale esse operano (Maizza *et al.*, 2015). È un ambito, dunque, che per le sue peculiarità è molto vicino alla prospettiva multi-dimensionale della sostenibilità.

Tali riflessioni inducono a ritenere che il riconoscimento da parte dei due sistemi (impresa e territorio) dell'esistenza di una interdipendenza e complementarietà degli obiettivi di sviluppo sostenibile possa rappresentare una forma di co-creazione di valore. Ciò è evidentemente condizionato dalla percezione del contesto che i singoli attori hanno e che deve essere ricondotto ad unicità per poter generare consonanza. In tale prospettiva, diviene interessante analizzare *quali sono le leve motivazionali e, quindi, le aree di intervento ritenute fondamentali dalle imprese perché si possa perseguire uno sviluppo sostenibile condiviso con il territorio di origine*.

La natura della domanda di ricerca porta ad adottare la prospettiva sistemica come approccio metodologico in grado di superare le diversità tra le due visioni – territoriale ed imprenditoriale –. Pertanto, in accordo con gli studi manageriali che interpretano il territorio, la sua competitività e quella delle imprese che vi operano in chiave olistica (Golinelli, 2000; Barile, 2000), il lavoro propone un modello teorico che delinea le pre-condizioni necessarie affinché lo sviluppo sostenibile passi attraverso un processo di emersione della relazione imprese-territorio. Il concetto chiave è che l'emersione di un sistema unico (territorio/imprese) deriva dal riconoscimento dell'importanza che talune risorse hanno per uno sviluppo congiunto orientato alla creazione di identità e vocazione grazie alle quali la sfera territoriale considerata diventa un'entità originale difficilmente replicabile (Golinelli e Volpe, 2012; Barile, 2012; Barile *et al.*, 2012; Barile e Saviano, 2011).

Il modello viene testato nell'ambito delle imprese partecipanti ai Consorzi di Tutela agroalimentari poiché questi rappresentano un esempio evidente di creazione, mantenimento e gestione di network organizzativi fondati su un patrimonio relazionale basato sull'ambizione ed il desiderio di far conoscere un territorio, i suoi prodotti, i suoi valori e la sua cultura (Maizza, 2010; Maizza *et al.*, 2015).

Nella prima parte del paper si analizzano i contributi fondamentali in materia di approccio sistemico e di sostenibilità. Nella seconda parte, sulla base della domanda di ricerca principale, si descrive il framework teorico-concettuale che agevola il riconoscimento delle leve motivazionali rappresentative dei principali driver per la co-creazione di sostenibilità. Le ipotesi di ricerca da esso scaturite vengono analizzate tramite una Exploratory Factor Analysis. Nella parte finale vengono esposti i risultati empirici che permettono di effettuare alcune riflessioni circa il sistema motivazionale sul quale è possibile attivare un percorso di sviluppo sostenibile condiviso da territorio e imprese e che può rappresentare una linea guida per qualunque governance che scelga di attivare strategie di sostenibilità condivise.

2. Theoretical Background: l'Approccio Sistemico Vitale

La discussione proposta è sviluppata alla luce della teoria dei sistemi (Beer, 1984; Weinberg, 1975) con specifico riferimento all'ambito dei sistemi vitali (ASV) (Golinelli, 2010), accreditato e riconosciuto flusso di ricerca costruttivista che favorisce l'osservazione e la

comprensione dei fenomeni sociali, così come il ruolo dei confini per i sistemi interagenti e che fornisce un supporto coerente a processi decisionali per la governance (Barile *et al.*, 2012; Barile *et al.*, 2018).

L'approccio sistemico vitale (ASV) propone schemi generali di interpretazione e rappresentazione dei fenomeni sociali, nonché approfondimenti che gettano luce sul concetto di confini, evidenziandone la natura sistemica, estendendosi oltre i più comuni elementi strutturali.

In particolare, l'ASV fornisce una discussione approfondita sul ruolo delle relazioni e delle interazioni, piuttosto che sulle (semplici) connessioni tra attori. Questo aspetto chiarisce il concetto di sostenibilità, la quale fa leva proprio sull'interazione e sulla vivacità delle relazioni tra gli attori coinvolti che vanno oltre il mero scambio di risorse fisiche. Ciò sembra particolarmente utile al nostro scopo di analisi, dato che il concetto di organizzazioni come sistemi aperti è abbastanza comune oggi. Le organizzazioni, infatti, sono coinvolte in molteplici dinamiche e sono legate a numerosi attori che, se adeguatamente incoraggiati, possono attivare processi di scambio aventi ad oggetto il loro patrimonio di risorse, garantendo così la sopravvivenza del sistema nel proprio contesto.

L'approccio sistemico vitale appare particolarmente utile anche perché consente la rappresentazione del territorio come un sistema dinamico, poiché mira a stabilire le condizioni di sopravvivenza (consonanza) in contesti specifici, favorendo l'integrazione di risorse e processi di creazione di valore per decisori pubblici, comunità, fornitori / proprietari di risorse disponibili per i processi di scambio, ambienti naturali e sociali, generazioni future e specie non umane, facilitando così le condizioni essenziali per un equilibrio sostenibile (Barile *et al.*, 2018).

Un altro contributo utile per la *governance* territoriale fornito dalla prospettiva ASV definisce il ruolo del soggetto che governa nell'interpretazione del contesto: (1) identificando gli attori rilevanti nel piano del sistema; (2) analizzando i loro obiettivi, che spesso differiscono a causa di interessi e punti di vista divergenti (se non contrastanti); (3) definendo e ridefinendo il sistema per agire secondo le condizioni di consonanza (relazioni armoniche e allineamento tra gli attori coinvolti allo scopo finale di promuovere lo sviluppo sostenibile del territorio).

3. Framework concettuale

Nell'ottica sistemica la condivisione nasce dalla capacità di creare un sistema di relazioni fondato sulla reciproca compatibilità e sull'attitudine degli attori a raccordarsi tra loro (consonanza), fino a raggiungere un grado di sintonia caratterizzato da elevati livelli di fiducia, condivisione di orientamenti e prospettive (risonanza) (Golinelli, 2000; 2002). È nella prospettiva delle interazioni impresa-territorio, quale fulcro di uno sviluppo sinergico, che la sostenibilità diviene il focus della vitalità sistemica (Golinelli, 2000; Maizza, 2013) poiché essa non è un trend ma una linea di sviluppo, un "driver of business" (Schaltegger *et al.*, 2013) che impatta, appunto, non solo sul modello di business, sui processi e sui prodotti dell'impresa (Bonacchi e Rinaldi, 2007; Hubbard, 2009), ma anche sul territorio nel quale operano e si sviluppano le imprese (Barile *et al.*, 2016; Saviano, 2016).

Una vitalità sistemica che richiede un adeguato incoraggiamento delle organizzazioni, per cui diviene fondamentale conoscere le leve motivazionali (predittori) che spingono verso un percorso di sostenibilità condiviso con il territorio di origine.

A tal fine si propone un framework teorico-concettuale i cui asset sono le quattro dimensioni dello sviluppo sostenibile-economico, sociale, ambientale e culturale-considerate le linee guida per l'emersione di un'entità sistemica unica (imprese e territorio) in grado di generare attrattività, competitività e accrescimento di valore. Ciascun asset si compone di input ideali rappresentativi di attività operative in grado di creare e rafforzare le relazioni. Le attività operative presuppongono la condivisione che, a sua volta, secondo la teoria sociale cognitiva, è collegata ad aspettative personali o di comunità (Zhang e Hiltz, 2003; Kolekofski e Heminger, 2003; Lesser, 2000) concernenti le conseguenze di un particolare comportamento (Denler *et al.*, 2014) e il vantaggio relativo percepito da ciascun attore (Lin e Bhattacharjee, 2009; Chen e Hung, 2010). In tale prospettiva, gli item del framework sono individuati ed interpretati come aspettative e vantaggio relativo percepito in un processo di sviluppo sostenibile condiviso da imprese e territorio di riferimento.

La sostenibilità impatta sul modello di business, sui processi e sui prodotti. Nel settore agroalimentare, in particolare, il modello di business si incentra sulla qualità di prodotto e di processo, ciò significa che l'aspettativa economica risiede nella capacità di produrre e mantenere, all'interno della comunità, il massimo del valore aggiunto combinando efficacemente le risorse – qualità di prodotto e di processo – al fine di valorizzare la specificità dei prodotti e del territorio. Conseguentemente, le variabili che incidono su tale obiettivo di business sono riconducibili alla: a) condivisione di metodologie agricole (CMA) volte alla valorizzazione delle produzioni autoctone; b) uniformità nelle tecniche produttive il cui focus deve essere la predisposizione al miglioramento continuo della qualità del prodotto (QP); c) adozione di percorsi di ricerca che sviluppino nuovi prodotti rispettosi della cultura produttiva del territorio (RS); d) creazione di servizi interni alla rete di imprese volti a rafforzare la condivisione di valori legati alla produzione agricola ed al processo di trasformazione (SI); e) adozione di strategie comuni volte a rendere riconoscibili sul mercato i valori autoctoni del prodotto (CC).

Su questa base, si afferma che:

Hp1: La valorizzazione della vocazione territoriale rappresenta il driver economico della consonanza tra imprese e territorio finalizzata alla sostenibilità.

Le risorse di un territorio non sono soltanto quelle di dotazione, derivanti dalle sue specificità fisiche, ma comprendono anche il complesso di elementi immateriali e non visibili che scaturisce dalla capacità di condivisione degli attori di esperienza, conoscenza, relazioni esterne, ecc. È, dunque, il *capitale sociale* del territorio che qualifica le capacità relazionali facendole diventare risorse intangibili distintive, difficilmente riproducibili altrove (Lin, 2005). La dimensione sociale della sostenibilità, pertanto, può essere ricondotta all'*Arricchimento del capitale sociale (ACS)*. Tale processo passa attraverso relazioni che creano un sistema continuo di interazioni e che generano fiducia tra i membri coinvolti in una relazione (F) e reciprocità di comportamento (R) tali da ridurre il rischio di conflitti interni

ad una rete (CI) (Krackhardt, 1999; Van Knippenberg, D., & Schippers, 2007; Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven, 2009; Nahapiet e Ghoshal, 1998). Dette relazioni alimentano il capitale sociale comportamentale inteso come complesso di elementi culturali, sociali, condivisione di valori, apprendimento, facilitando la generazione di innovazione sociale (IS) ovvero nuove idee – prodotti, servizi e modelli – che soddisfano dei bisogni sociali e creano nuove relazioni, nonché lo scambio di conoscenza (KS) con stakeholder che può facilitare l'apprendimento e la condivisione degli obiettivi di valorizzazione del territorio di appartenenza.

Conseguentemente:

Hp2: L'arricchimento del capitale sociale rappresenta il driver sociale della consonanza tra imprese e territorio finalizzata alla sostenibilità.

Le caratteristiche di un territorio divengono elementi identificativi quando il patrimonio culturale (V) ed il terroir (T) vengono valorizzati, il paesaggio viene progettato nel rispetto dell'identità agricola (PP) e si condividono tecniche agronomiche rispettose dell'ambiente (TA) (Hall *et al.* 2000; Peters, 1997; Hall e Mitchell, 2002; Siano *et al.*, 2008). L'asset ambientale, quindi, per un territorio fortemente vocato verso determinate colture coincide con la volontà degli attori del territorio di conservare e rigenerare le risorse naturali nell'ottica della tipicità e delle tradizioni, poiché queste sono sinonimo di unicità del patrimonio culturale/produttivo.

Conseguentemente:

Hp3: La conservazione e la rigenerazione del patrimonio culturale/produttivo sono i driver ambientali della consonanza tra imprese e territorio finalizzata alla sostenibilità.

La diversità culturale dei territori è, oggi, considerata un asset della sostenibilità poiché il recupero e la valorizzazione dei tratti culturali specifici, delle tradizioni, della storia di un'area sono elementi che ne permettono una identificazione anche attraverso fattori emozionali, esperienziali e morali (Golinelli, G.M., 2015; Golinelli C.M., 2008; Gregori, 2013). Il recupero della diversità culturale intesa come identità di un territorio a forte vocazione agricola richiede: a) la creazione di *brand territoriali* che possano essere identificativi di un'immagine unica del territorio (IU); b) l'adozione di strategie comunicative comuni volte a rendere riconoscibile sul mercato la relazione brand-land (BL); c) la capacità di trasmettere alle nuove generazioni valori e tradizioni (VT); d) la capacità di alimentare il senso di appartenenza ad una comunità (A).

Si ritiene, dunque, che:

Hp4: Il consolidamento dell'identità culturale è il driver culturale della consonanza tra imprese e territorio finalizzata alla sostenibilità.

4. Metodologia

Il framework descritto è stato testato, adottando il *Survey Method for data collection* (Singleton *et. al.*, 1988; de Leeuw, 2008), nel periodo Novembre - Dicembre 2018 su un campione di imprese selezionato all'interno dei primi 11 Consorzi Agroalimentari italiani (produzione vinicola, lattiero-casearia, olearia, frutticoltura, di prosciutto) più rilevanti in termini di longevità e numerosità dei consorziati. La scelta di considerare imprese partecipanti a tali network deriva dalla considerazione che i consorzi rappresentano, oggi, la governance del contesto agroalimentare; quali sovra-sistemi istituzionali si trovano a dover stimolare, in una logica *top-down*, la creazione di una struttura operativa compatibile con le istanze di sviluppo sostenibile che, sempre più, sono percepite come una condizione imprescindibile per il raggiungimento di un posizionamento competitivo durevole.

Trattandosi di una ricerca esplorativa, sono stati raccolti e analizzati un numero totale di 120 questionari validamente compilati. La composizione del campione è la seguente: il 15% degli intervistati dichiara di appartenere al consorzio da meno di 10 anni, il 35% da un periodo compreso tra 10 e 20 anni, il 33% tra 21 e 30 anni, il 17% da più di 30 anni. L'83% del campione è costituito da imprese con un fatturato fino a 2 mln di euro, il 15% da imprese con un fatturato compreso tra 2 e 10 mln di euro ed il 2% con un fatturato oltre 10 mln di euro. Inoltre, l'85% delle imprese intervistate ha tra 10 e 49 dipendenti, il 12% tra 50 e 250 dipendenti e solo il 3% ha più di 250 dipendenti.

Il questionario è stato strutturato tenendo conto dei quattro asset della sostenibilità (economica, sociale, ambientale e culturale) e predisponendo le domande in modo che il rispondente potesse esprimere il proprio giudizio su una scala Likert da 0 (non importante) a 7 (molto importante). Con la fase empirica è stato verificato se i gruppi di item tramite cui sono state esplicitate le dimensioni della sostenibilità possono rappresentare un sistema motivazionale antecedente alla creazione di consonanza tra imprese e territorio finalizzata alla sostenibilità. A tal fine è stata applicata una Exploratory Factor Analysis, elaborata tramite SPSS (Stock e Watson, 2007; Bracalente *et al.*, 2009). Tale tecnica permette, infatti, di osservare se la decisione di partecipare ad un processo di condivisione si strutturi su tutti gli item identificati o se, invece, le imprese preferiscano adottare solo alcuni di essi come linee guida del proprio comportamento. I risultati del test KMO (.851) e del test Bartlett (cfr. Tabella 1) sono indicativi di una correlazione tra le variabili (valore $p > 0,05$), a conferma dell'adeguata accettabilità dell'analisi fattoriale.

Tabella 1: Test di KMO e Bartlett

Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento	,851
Test di sfericità di BartlettAppross. Chi-quadrato	
gl	878,837
Sign.	231
	,000

Fonte: ns. elaborazione

L'analisi ha estratto 4 componenti che spiegano il 64,58% della varianza (valori compresi tra il 60% e il 70% esprimono la significatività informativa del modello) (cfr. Tabella 2).

Tabella 2: Varianza totale spiegata

Componente	Autovalori iniziali			Caricamenti somme dei quadrati di estrazione			Caricamento delle somme dei quadrati rotazione		
	Totale	% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	10,680	48,547	48,547	10,680	48,547	48,547	5,164	23,475	23,475
2	1,319	5,993	54,540	1,319	5,993	54,540	3,859	17,541	41,015
3	1,169	5,314	59,854	1,169	5,314	59,854	2,858	12,991	54,006
4	1,039	4,724	64,577	1,039	4,724	64,577	2,326	10,571	64,577
5	,958	4,355	68,933						

Fonte: ns. elaborazione

5. Risultati

La matrice dei componenti ruotata (cfr. Tabella 3) permette l'interpretazione delle quattro componenti estratte poiché evidenzia le correlazioni tra le variabili originali all'interno di ciascuna di esse.

Tabella 3: Matrice dei componenti ruotata

	Componente			
	Valorizzazione della vocazione territoriale	Arricchimento del capitale sociale	Conservazione e Rigenerazione del patrimonio culturale/ produttivo	Consolidamento dell'identità culturale
Ridurre il rischio di conflitti interni ad una rete (CI)	,589			
Adottare strategie comuni volte a rendere riconoscibili sul mercato i valori autoctoni del prodotto (CC)	,726			
Reciprocità di comportamento (R)	,500			
Progettare il paesaggio nel rispetto dell'identità agricola (PP)	,683			
Trasmettere alle nuove generazioni valori e tradizioni (VT)	,658			
Alimentare il senso di appartenenza ad una comunità (A)	,719			
Creare <i>brand territoriali</i> identificativi di un'immagine unica del territorio (IU)	,734			

	Componente			
	Valorizzazione della vocazione territoriale	Arricchimento del capitale sociale	Conservazione e Rigenerazione del patrimonio culturale/ produttivo	Consolidamento dell'identità culturale
Adottare strategie comunicative comuni per la riconoscibilità della relazione brand-land (BL)	,631			
Creare servizi interni alla rete volti a rafforzare la condivisione di valori legati alla produzione agricola ed al processo di trasformazione (SI)		,513		
Presenza di fiducia tra i membri di una relazione (F)		,718		
Generare innovazione sociale (IS)		,579		
Scambiare di conoscenza (KS)		,682		
Condividere metodologie agricole (CMA) volte alla valorizzazione delle produzioni autoctone		,667		
Uniformare le tecniche produttive per la vocazione alla qualità del prodotto (QP)			,443	
Valorizzare il terroir (T)			,753	
Valorizzare il patrimonio culturale (V)			,754	
Ricerca e sviluppare nuovi prodotti rispettosi della cultura produttiva del territorio (RS);				,836
Condividere tecniche agronomiche rispettose dell'ambiente (TA)				,483

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Metodo di rotazione: Varimax con normalizzazione Kaiser.

a. Convergenza per la rotazione eseguita in 7 iterazioni

L'analisi delle variabili aggregate alla prima componente evidenzia come il predittore principale è rappresentato dall'aspettativa che le strategie comuni possano rendere riconoscibile sul mercato il valore autoctono del prodotto agroalimentare (CC=,726). Per tale ragione la prima componente è stata denominata *Valorizzazione della vocazione territoriale*. Ciò che è interessante osservare è che l'ipotesi per cui la vocazione possa divenire un driver economico della sostenibilità (Hp1) è dimostrata anche grazie all'operare congiunto di taluni elementi della sostenibilità riconducibili alle altre dimensioni (sociale, ambientale e culturale). In tal senso, si noti in primo luogo che la capacità di riconoscimento di un prodotto autoctono è sinonimo di diversità culturale, la quale deve essere resa evidente attraverso la creazione di brand territoriali che possano essere identificativi di un'immagine unica del territorio (IU=,734). Si consideri inoltre che la strategia di valorizzazione non può prescindere da: a) fattori legati al capitale sociale – senso di appartenenza ad

una comunità (A=,719), reciprocità di comportamento (R=,500) e relazioni (CI=,589); b) diversità culturale in termini di trasmissione di valori e tradizioni (VT=, 658) e di riconoscibilità della relazione brand-land (BL=,631); d) progettazione dell'ambiente intesa come rispetto dell'identità agricola del territorio (PP=,683). La riflessione che ne consegue è che la dimensione economica della sostenibilità nel settore agroalimentare, pur essendo legata ad un modello di business incentrato sulla qualità di prodotto e di processo, nel momento in cui coinvolge il territorio come entità sistemica non può prescindere dall'adottare una visione più ampia che ingloba nel processo di valorizzazione anche fattori sociali, ambientali e culturali. Un'osservazione questa che trova un'ulteriore conferma nell'analisi delle restanti componenti.

La seconda è stata denominata *Arricchimento del capitale sociale* poiché la variabile aggregante è rappresentata dalla Fiducia (F=,718), il fattore che maggiormente rigenera e valorizza il sistema relazionale di un territorio. L'analisi delle variabili aggregate permette un ulteriore approfondimento sulle relazioni sistemiche che portano ad individuare nell'arricchimento del capitale sociale il driver della consonanza tra imprese e territorio finalizzata alla sostenibilità (Hp2). Il capitale sociale diventa un predittore della sostenibilità quando viene alimentata dallo scambio di conoscenza con stakeholder (KS=,682) volto a facilitare la condivisione degli obiettivi di valorizzazione del territorio e di appartenenza nonché dalla propensione alla generazione di innovazione sociale (IS=,579) ovvero nuove idee, prodotti, servizi. Entrambi questi fattori della dimensione sociale sono correlati ad elementi della dimensione economica quali la condivisione di metodologie agricole (CMA=,667) orientate alla valorizzazione delle produzioni autoctone ed alla creazione di servizi interni alla rete volti a rafforzare la condivisione in termini di innovazione di processo e prodotto (SI=,513).

La terza componente, denominata *Conservazione e Rigenerazione del patrimonio culturale/ produttivo* evidenzia come le aspettative in termini di risorse naturalistiche legate all'unicità del patrimonio culturale/produttivo (V=,754) e come questo possa divenire driver della consonanza tra imprese e territorio finalizzata alla sostenibilità (Hp3) solo attraverso la valorizzazione del Terroir (T=,753) – inteso come l'insieme del suolo, dell'ambiente, del microclima e delle colture autoctone di una zona (Vaudour, 2005; Van Leeuwen e Seguin, 2006) – e dell'uniformità delle tecniche produttive orientate al miglioramento continuo della qualità del prodotto (QP=,443). Ancora una volta, quindi, la protezione dell'ambiente non può prescindere dalla valorizzazione della vocazione agricola e produttiva del territorio.

La quarta componente, denominata *Consolidamento dell'identità culturale* ha un valore residuale che si innesta però su quel *filrouge* emerso dall'indagine, ovvero che lo sviluppo sostenibile condiviso tra imprese e territorio passa attraverso il riconoscimento dell'importanza della vocazione produttiva dello stesso. Una valorizzazione che deve essere oggetto di progettazione attraverso l'adozione di percorsi di ricerca che sviluppino nuovi prodotti rispettosi della cultura produttiva del territorio (RS=,836) e della condivisione della cultura agronomica del territorio di origine (TA=,483). In altri termini la vocazione diventa identità culturale quando ne viene riconosciuta l'importanza ai fini dello sviluppo strategico sia delle coltivazioni tipiche che della trasformazione agroalimentare (Hp4).

6. Conclusioni

Lo studio effettuato ha permesso di osservare che esiste un assetto motivazionale legato alla scelta di perseguire uno sviluppo sostenibile condiviso da imprese e territorio basato su quattro dimensioni fondamentali: la valorizzazione della vocazione territoriale, l'arricchimento dell'identità sociale, la conservazione e rigenerazione delle risorse naturali (intese come unicità del patrimonio culturale), il consolidamento dell'identità culturale. L'analisi delle componenti rileva come le imprese siano consapevoli che l'attuale competizione fonda le sue radici sulle interazioni dinamiche che le stesse sono in grado di avviare con lo specifico territorio di riferimento. L'approccio alla sostenibilità infatti non è individualista, ma è di tipo olistico ovvero fondato sull'appartenenza delle imprese ad un territorio, permeato da relazioni e cultura. Il filrouge che crea compatibilità e capacità degli attori di raccordarsi tra loro (consonanza) è la valorizzazione della vocazione produttiva che va oltre la necessità di rendere riconoscibile il prodotto autoctono, ma si amplia fino a considerare l'importanza dei brand territoriali necessari a creare un'immagine unica del territorio e delle strategie comunicative tese a valorizzare il legame brand-land. Vocazione che diventa strumento per l'arricchimento del capitale sociale. Senso di appartenenza ad una comunità, reciprocità di comportamento, fiducia, innovazione sociale sono le keyword per creare sintonia e unicità di orientamenti e prospettive (risonanza). La vocazione è percepita come un *bene comune* fatto di valori e tradizioni rappresentativi di una diversità culturale del territorio caratterizzato da un patrimonio culturale/produttivo che deve essere conservato e nello stesso tempo rigenerato attraverso la progettazione dell'ambiente naturale, nel rispetto dell'identità agricola del territorio e della sua cultura produttiva.

I risultati dell'indagine esplorativa permettono, dunque, di osservare che le relazioni dinamiche impresa-territorio possono rappresentare l'avvio di un percorso verso la sostenibilità condivisa da queste entità quando si riesce a creare una visione ampia ed inclusiva, incentrata attorno ad un'aspettativa fondamentale: la salvaguardia e la valorizzazione della vocazione produttiva. Il vantaggio relativo atteso dagli attori si connette con la considerazione che il valore della vocazione è al tempo stesso riconoscimento di un'identità sociale fatta di coltura e cultura produttiva, di rigenerazione e conservazione di un patrimonio culturale/produttivo unico, espressione della diversità culturale di un territorio. Ne scaturisce, dunque, un potenziale quadro motivazionale intorno al quale può catalizzarsi la sostenibilità nei rapporti impresa-territorio. Le leve di cui si compone possono diventare i driver del delicato meccanismo di equilibrio tra forze di competitività e di consonanza (Golinelli *et al.*, 2008) nell'ottica della sostenibilità condivisa. Congiuntamente a modelli manageriali consolidati, infatti, tali leve possono rappresentare le linee guida da adottare tanto da parte di attori istituzionali che scelgono di considerare il territorio come un sistema vitale che deve essere alimentato in tutte le sue dimensioni, sia da parte di reti di imprese che vedono nel loro legame con il territorio un driver per uno sviluppo sostenibile condiviso.

Aver individuato il campione delle imprese all'interno del fenomeno sociale consorile rappresenta contestualmente un limite ed un vantaggio per l'analisi dei risultati. Un limite poiché i consorzi sono formule aggregative all'interno delle quali il percorso di condivisione sia interno che esterno è già da tempo avviato, pertanto la percezione delle leve motivazionali che inducono a perseguire uno sviluppo sostenibile condiviso con il

territorio di origine potrebbe risultare alterata dall'adesione a norme di comportamento oramai consolidate. L'obiettivo principale di tali norme, però, risiede essenzialmente nella protezione del prodotto, di cui il territorio rappresenta solo uno degli elementi di tipicità. Si rilevano pochi casi in cui, invece, tale visione è stata ampliata fino a coinvolgere il territorio come entità sistemica a sé. Pertanto, l'utilità derivante dal presente lavoro consiste nella possibilità di conoscere il sistema motivazionale sul quale implementare una strategia di sostenibilità che ha come fulcro proprio la relazione sistemica tra impresa e territorio, nonché adottare il framework teorico-concettuale proposto come base per analizzare contesti in cui ancora non si è attuato alcun coinvolgimento degli attori in dinamiche olistiche di sviluppo sostenibile.

Bibliografia

- ALHADDI H. (2015), Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.
- BARILE S. (2011), L'approccio sistemico vitale per lo sviluppo del territorio, *Sinergie*, n. 84, pp. 47-87.
- BARILE S., GOLINELLI G.M. (2008), "Modalità e limiti dell'azione di governo del territorio in ottica sistemica", in Barile S. (a cura di), *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino, pp. 243-268.
- BARILE S. (2000), Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa. *Arnia, Salerno*.
- BARILE S. (2012), L'approccio sistemico vitale per lo sviluppo del territorio. *Sinergie Italian Journal of Management*, (84), 47-87.
- BARILE S., LUSCH R., REYNOSO J., SAVIANO M., SPOHRER J. (2016), Systems, networks, and ecosystems in service research. *Journal of Service Management*, 27(4), 652-674.
- BARILE S., QUATTROCIOCCHI B., CALABRESE M., IANDOLO F. (2018), Sustainability and the viable systems approach: opportunities and issues for the governance of the territory. *Sustainability*, 10(3), 790.
- BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., DI NAUTA P. (2012), Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale (The Firm-Territory Relationship between Local Efficiency, Context Effectiveness and Environmental Sustainability). In Barile, S., Saviano, M., Polese, F., Di Nauta, P. (2012), *"Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale"*, in Referred Electronic Conference Proceeding Convegno Sinergie "Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa (pp. 387-402).
- BARILE S., SAVIANO M. (2011), The structure-system paradigm. In Contributions to Theoretical and Practical Advances in Management. A Viable Systems Approach (VSA); International Printing: Avellino, Italy, pp. 199-243.
- BEER S. (1972), Brain of the Firm: A Development in Management Cybernetic; Herder and Herder: New York, USA.
- BONACCHI M., RINALDI L. (2007), Dart Boards and Clovers as new tools in sustainability planning and control. *Business Strategy and the Environment*, 16(7), 461-473.
- BRACALENTE B., COSSIGNANI M., MULAS A. (2009), *Statistica aziendale*. Milan: McGraw-Hill.
- CALABRESE M., BOLOGNA L., IANDOLO F., BILOTTA A. (2012), Sostenibilità e valore nei rapporti impresa-territorio. *Atti del XXIV Convegno annuale di Sinergie*.
- CHEN S., HUNG W. (2010), "To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities", *Information Management*, Vol. 47, No. 4, pp. 226-236.
- DE LEEUW E. D. (2008), "Choosing the method of data collection" in De Leeuw E.D., Hox J.J., Dillman D. A. (Eds.), *International handbook of survey methodology*, New York, NY, Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates, pp. 113-135.
- DENLER H., WOLTERS C., BENZON M. (2014), *Social Cognitive Theory*, Retrieved from <http://www.education.com/reference/article/social-cognitive-theory/>

- ELKINGTON J. (2013), Enter the triple bottom line. In *The triple bottom line* (pp. 23-38). Routledge.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa* (Vol. 1). Padova, Italy: Cedam.
- GOLINELLI G.M. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa* III. Padova: Cedam.
- GOLINELLI G.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale. Verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè Editore, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2010), *Viable Systems Approach (VSA): Governing Business Dynamics*; Kluwer Cedam: Padova, Italy.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità: verso l'impresa sostenibile*. Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2015), *Cultural Heritage and Value Creation: Towards New Pathways*; Springer International Publishing: Basel, Switzerland.
- GOLINELLI G.M., BARILE S., SAVIANO M., FARIOLI F., MASARU Y. (2015), Towards a common framework for knowledge co-creation: Opportunities of collaboration between Service Science and Sustainability Science. In *Service Dominant Logic, Network and Systems Theory and Service Science: Integrating Three Perspectives for a New Service Agenda*; Gummesson, E., Mele, C., Polese, F., Eds.; Giannini: Naples, Italy, 2015.
- GREGORI G.L., TEMPERINI V., PERNA A. (2013), Quale possibile ruolo delle PMI nello sviluppo del marketing territoriale? Analisi del caso "Land of Value (LOV)". *Piccola Impresa/Small Business*, (1).
- HALL C.M., MITCHELL R.D. (2002), "The tourist terroir of New Zealand wine: The importance of region in the wine tourism experience", in MONTANARI A., *Food and environment: Geographies of taste*, Società Geografica Italiana, Roma.
- HALL M., SHARPLES L., CAMBOURNE B., MACIONIS N. (Eds.) (2000), *Wine tourism around the world: Development, management and markets*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- HUBBARD G. (2009), Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business strategy and the environment*, 18(3), 177-191.
- JANOWICZ-PANJAITAN M., NOORDERHAVEN N.G. (2009), "Trust, calculation, and inter-organizational learning of tacit knowledge: An organizational roles perspective", *Organization Studies*, Vol. 30, No. 10, pp. 1021-1044.
- KOLEKOFKI JR K.E., HEMINGER A.R. (2003), Beliefs and attitudes affecting intentions to share information in an organizational setting. *Information & management*, 40(6), 521-532.
- KOTLER P., GERTNER D. (2002), Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of brand management*, 9(4), 249-261.
- KRACKHARDT D. (1999), "The ties that torture: Simmelian tie analysis in organizations", *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 16, No. 1, pp. 183-210.
- LESSER E.L. (2000), "Leveraging social capital in organizations", in: Lesser, E.L. (Ed.), *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*, Butterworth Heinemann, Woburn, MA.
- LIN C.P., BHATTACHERJEE A. (2009), Understanding online social support and its antecedents: A socio-cognitive model. *The Social Science Journal*, 46(4), 724-737.
- LIN N. (2005), Verso una teoria reticolare del capitale sociale. *Sociologia e Politiche sociali*. 1, 23-49
- MAGLIOCCA P., SAVIANO M. (2003), Programmazione negoziata e governo del territorio. Prin-

- cipi, metodi, tecniche e strumenti. *Esperienze D'impresa*.
- MAIZZA A. (2010), *I distretti agroalimentari nel contesto globale. Un'analisi sul territorio pugliese*. Franco Angeli, Milano.
- MAIZZA A. (2013), Impresa, territorio, competitività: riflessioni e prospettive di ricerca (Firm, territory, competitiveness: research reflections and perspectives). *Sinergie*, 90 (Jan-Apr).
- MAIZZA A., FAIT M., SCORRANO P. (2015), "Conditions and Drivers of Competition in a Region: Some Case Histories of Brand-Land Synergism", in VRONTIS D., SAKKA G., AMIRKHANPOUR M., *Management Innovation and Entrepreneurship: A Global Perspective*, Cambridge Scholars Publishing. ISBN (10): 1-4438-7464-7; ISBN (13): 978-1-4438-7464-9.
- NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- PETERS G.L. (1997), *American winescapes: The cultural landscapes of America's wine country*, Westview Press, USA.
- SAVIANO M. (2016), Il valore culturale del patrimonio naturale nella promozione dello sviluppo sostenibile (The cultural value of natural heritage in promoting sustainable development). *Sinergie*, 99(Jan-Apr).
- SCALIA M., BARILE S., SAVIANO M., FARIOLI F. (2018), Governance for sustainability: a triple-helix model. *Sustainability Science*, 13(5), 1235-1244.
- SCHALTEGGER S., BECKMANN M., HANSEN E.G. (2013), Transdisciplinarity in corporate sustainability: mapping the field. *Business Strategy and the Environment*, 22(4), 219-229.
- SIANO A., CONFETTO M.G., VOLLERO A. (2008), "Governance-struttura-sistema: un modello di management della comunicazione per il marketing territoriale", *VII International Congress Marketing Trends*, Università Cà Foscari, Venezia, 17-19 January 2008
- SINGLETON, R. JR., STRAITS, B.C., STRAITS, M.M. AND MCALLISTER, R.J. (1988), *Approaches to social research*. New York, NY, US: Oxford University Press.
- STOCK H. J., WATSON M.W. (2007), *Introduction to Econometrics*. Boston: Pearson Addison.
- VAN KNIPPENBERG D., SCHIPPERS M.C. (2007), "Work group diversity", *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, pp. 515-541
- VAN LEEUWEN C., SEGUIN G., *The concept of Terroir in Viticulture*, in Journal of Wine Research vol. 17, n. 1, 2006.
- VAUDOUR E. (2005), *Terroir. Definizione, caratterizzazione e protezione*. Edoagricole.
- ZHANG Y., HILTZ S.R. (2003), Factors that influence online relationship development in a knowledge sharing community. *AMCIS 2003 proceedings*, 53.
- WEINBERG G.M. (1975), *An introduction to general systems thinking* (Vol. 304). New York: Wiley.

IL BRAND-LAND: UN SISTEMA VITALE TERRITORIALE

Amedeo Maizza¹

SOMMARIO: Premessa. – 1. L'Approccio Sistemico Vitale nel contesto territoriale. – 2. Il Sistema Vitale Territoriale. – 3. Il Sistema Vitale Virale. – Bibliografia.

Premessa

Come tutti coloro che studiano, da un po' di anni, le imprese, ho conosciuto il Maestro Prof. Golinelli attraverso i Suoi scritti e tramite la partecipazione ai Convegni di Sinergie. Dal 1998, ho anche l'onore di conoscerlo personalmente.

Avevamo organizzato una cerimonia/convegno, cui tenevo in modo particolare, presso la Facoltà di Economia dell'Università del Salento, alla quale avevamo invitato il Prof. che mi "telefonò" per comunicarmi il Suo impedimento a presenziare. Tale telefonata mi lasciò profondamente e piacevolmente stupito. Il Prof. Golinelli rappresentava (allora come ora) per me – e per tantissimi altri Colleghi – un punto di riferimento scientifico fondamentale, imprescindibile per i docenti di *management*. Per un giovane ricercatore di una Università non centrale nel panorama nazionale ricevere una telefonata diretta – senza essere preannunciato – era impensabile, quanto straordinario.

Dopo tale episodio, ho cercato di promuovere occasioni di incontro che mi hanno consentito di frequentare ed apprezzare l'uomo oltre che lo studioso. Al di là del Suo naturale carisma, ciò che mi ha sempre entusiasmato ed affascinato è la straordinaria energia che Egli è in grado di trasmettere ed ingenerare in coloro con cui dialoga e lavora. Ricordo con viva memoria alcuni incontri di lavoro: ebbi il privilegio di partecipare a qualche riunione di studio del primo volume "L'approccio sistemico al governo dell'impresa", che hanno rappresentato per me momenti di crescita umana e professionale.

La Sua passione per la ricerca scientifica traspare in ogni circostanza; ricordo chiaramente il piacere e l'orgoglio con cui, nel mostrarmi la Sua personale biblioteca, mi diceva «Amedeo, qui ci sono tutti gli scritti di Economia e gestione delle imprese».

Il legame tra ricerca teorica ed evidenza empirica rappresenta, a mio modesto avviso, un elemento importante della sua opera che ha per me valore fondamentale e che, pertanto, cerco sempre di considerare.

Credo che una tra le numerose qualità del Professore sia la capacità di coordinamento di un gruppo. È una dote tanto importante, quanto difficile da avere e preservare; egli riesce sempre a migliorarla, grazie alla Sua capacità di alternare lavoro con diletto, trasfondendo il piacere per ciò che si deve fare e gratificando l'impegno ed i risultati.

Sono convinto che il "mestiere" del Professore Universitario sia un traguardo straordinario per chi lo raggiunge. Se si ha poi la possibilità di avere punti di riferimento scientifici

¹ Prof. Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università del Salento; e-mail: amedeo.maizza@unisalento.it

come il Prof. Golinelli, allora ritengo ci si possa considerare privilegiati e fieri di far parte di una comunità scientifica.

Per queste ed altre motivazioni, ho accolto con estremo piacere l'invito dei promotori di questa pregevole ed importante iniziativa. Ho cercato, così, di riprendere alcuni miei lavori cercando di indirizzarli verso un tema cui tengo particolarmente e che mi vede impegnato da tanto, anche attraverso l'osservazione diretta della realtà territoriale nella quale vivo e lavoro.

Ho, quindi, cercato di sintetizzare alcuni passaggi portanti della teoria Sistemico Vitale, inquadrandoli nel contesto "Territorio" e considerando anche il ruolo e le potenzialità che il Web oggi offre alle piccole e medie imprese radicate.

1. L'Approccio Sistemico Vitale nel contesto territoriale

Il rapporto Impresa-Territorio è un tema classico di diversi ambiti scientifici, ognuno dei quali lo affronta con metodi e finalità proprie. Tutti, però, concordano sulla condizione secondo cui: *la reciproca utilità è raggiungibile allorquando l'impresa vive il Territorio come una risorsa, un "bene comune", utile per la propria competitività ed anche per la collettività.*

Il Territorio diventa così il luogo in cui l'impresa trova le ragioni del suo essere e del suo divenire, attingendo al giacimento del "capitale sociale" disponibile nelle forme introdotte da James Coleman.

Quando ciò accade, si generano economie locali che possono trovare il vantaggio competitivo nell'interdipendenza e complementarietà delle loro formule; quindi, non necessariamente nella gerarchia o nella subordinazione. Tale modalità di sviluppo non sempre nasce spontaneamente (quindi, in maniera endogena); talvolta necessita di stimoli e di coordinamento che possono provenire dalle Istituzioni locali, le quali dovrebbero individuare le coerenti traiettorie di crescita dei territori, considerandone le vocazioni e le potenzialità, in modo da raggiungere l'equilibrio. Proprietà questa che caratterizza le entità sistemiche.

Non basta, infatti, fare riferimento al concetto di sistema; è necessario ricercare ed ottenere un'entità finalizzata verso specifici obiettivi e, quindi, in grado di generare vantaggi per tutti i partecipanti. È forse questa la vera difficoltà da superare per far emergere un network territoriale, in grado di generare valore per i singoli attori, per la comunità di riferimento e per il contesto specifico.

In questa prospettiva, può risultare agevole riprendere – con estrema sintesi – alcuni concetti portanti dalla teoria Sistemico-Vitale magistralmente argomentata dal Prof. Golinelli.

La nascita di un sistema è un fenomeno graduale, scandito da stadi evolutivi che, agli occhi dell'osservatore, si inanellano tra loro sulla scorta di nessi causali. In quanto costruito logico deduttivo, la formazione del sistema non implica necessariamente un mutamento strutturale delle sue componenti. Ciò che sostanzia l'evoluzione è soprattutto la scoperta dell'esistenza di relazioni tra le stesse componenti e, potremmo aggiungere, la capacità di *comprensione* del soggetto osservatore, che determina la conoscenza del sistema e, quindi, il suo proficuo impiego.

L'esistenza di un sistema presuppone talune condizioni necessarie per il completamento di un percorso evolutivo che muove secondo variabili successioni di stato. Una prima condizione necessaria, ancorché non sufficiente, è, dunque, rappresentata dall'esistenza di *relazioni* (Mella, 1997) tra le diverse componenti che, grazie al riconoscimento di nessi di omogeneità tra i diversi elementi e cementando il collegamento tra loro, consente il passaggio da un aggregato informe di componenti (definito *accolta*) ad un insieme. L'immaterialità delle relazioni impone un'adeguata capacità di *comprensione* da parte del soggetto osservatore; ciò per evitare che, osservando un'accolta, egli non percepisca l'esistenza delle relazioni potenzialmente attivabili e, quindi, capaci di far emergere il sistema. L'adozione di una prospettiva sistemica permette il riconoscimento di relazioni di causalità che, consentendo l'operatività del nascente sistema, possono essere schematizzate in una mappa dei legami reciproci suscettibile di attuazione e/o miglioramento tramite l'organizzazione dei processi.

Un sistema, in definitiva, per esistere deve essere osservato e compreso.

Molto spesso può accadere che l'essere parte di un fenomeno impedisca di coglierne tutte le essenze e caratteristiche, ciò con ovvie conseguenze sulla capacità di comprensione. Per analizzare un sistema, talvolta, diventa, dunque, opportuno adottare un punto di vista che consenta all'osservatore di astrarsi dal contesto per meglio percepire le relazioni che si manifestano tra le diverse componenti.

Il riconoscimento del sistema presuppone, dunque, la verifica dell'esistenza di taluni connotati, in parte presenti in tutte le categorie sistemiche ed in parte tipici del *genus* dei sistemi vitali. Dapprima, risulta necessaria la presenza di "omogeneità" tra le componenti rispetto ad uno o più attributi considerati. L'esigenza di coordinamento individua un ulteriore elemento utile a definire il sistema vitale impresa, vale a dire l'individuazione di ruoli e compiti. Il passaggio da *accolta* a *struttura* e, quindi, a *sistema* presuppone, infatti, la predisposizione di uno "schema organizzativo", in cui si devono prevedere tutti i diversi processi che il sistema deve svolgere, la loro sequenza e la loro pertinenza. Detto schema è tipico dei sistemi socio-economici (ed in particolare dei sistemi vitali), poiché essi non nascono per loro intrinseca ed autonoma attitudine, ma richiedono una preliminare attività di ideazione e coordinamento, volta ad organizzare i diversi elementi verso precisi obiettivi (Saraceno, 1969). Naturalmente, non è sufficiente immaginare lo schema organizzativo; occorrerà anche governarlo e controllarlo. Per tali esigenze, i sistemi vitali richiedono la presenza di un'entità interna con compiti di indirizzo, derivanti da una preventiva attività decisionale, finalizzata a valutare le diverse opzioni che via via si presentano.

2. Il Sistema Vitale Territoriale

Per far emergere un Sistema Vitale Territoriale si rende necessario, dunque, disporre di una capacità di lettura del contesto, tale da legare assieme (attraverso nodi relazionali non necessariamente "forti") entità operanti singolarmente, ma aventi un'univoca peculiarità, ad esempio: la tipicità delle proprie produzioni.

Un risultato perseguibile con detta impostazione può essere il raggiungimento di condizioni del rapporto "territorio-prodotto" tali da determinare la tipicità/unicità dell'offerta.

Il perseguimento di questo obiettivo (assimilabile al concetto di *diversità* intesa, in ambito agronomico, come effetto delle peculiarità del *terroir*) rende le produzioni di un territorio competitive, poiché non replicabili. Ciò, quindi, consente di porsi in una condizione anti-tetica all'*omologazione*, ovvero all'esperata standardizzazione.

Perché tale circostanza giunga ad avere un valore economico-sociale particolarmente rilevante, è necessario che *l'unicità* si coniughi con la *notorietà* – propria delle politiche di *branding* –, elevando così il Territorio ad elemento fondamentale per l'attrattività dei luoghi e dei suoi contenuti.

Per riuscire in tale intento, quindi per creare un *brand collettivo*, sono però necessari, oltre a efficaci piani di marketing, anche processi di condivisione di “valori comportamentali” (tramite azioni di *moral suasion*) e di “valori dei prodotti” (con idonei controlli sulla qualità).

Dal punto di vista manageriale, puntare su un “brand” di territorio significa riuscire a creare un vantaggio competitivo rispetto ad altri territori, generando, così, progresso e crescita socio-economica. Quando ciò accade, si genera un valore diffuso, che si autoalimenta attraverso l'azione dei singoli, giungendo alla condivisione tra “brand” e “denominazione territoriale”, da cui il nostro “brand-land” (Maizza A., 2013; Maizza et alii, 2015), ovvero marchi di prodotti/servizi il cui nome è quello dei territori.



Ecco, quindi, che le tipicità territoriali, ove esistenti (ed in Italia ne esistono tante), possono diventare “bene comune” per la comunità di appartenenza, la quale può così progredire in una logica di auto-generazione di benessere e conservazione/valorizzazione del territorio.

Non è sufficiente, però, avere prodotti tipici di qualità; occorre raggiungere la notorietà, quindi, il vantaggio competitivo con corretti processi manageriali. Un brand per avere valore necessita di un efficiente piano di marketing che gli consenta di:

- ☐ raggiungere la notorietà con efficaci campagne di comunicazione;
- ☐ soddisfare le attese della clientela con prodotti/servizi conformi a quanto comunicato;
- ☐ fidelizzare i clienti cercando di anticipare i bisogni e le mutevoli esigenze.

Si potrebbero in tal modo avere condizioni del rapporto “Territorio-prodotto” tali da determinare la “tipicità/unicità” dell’offerta. Il Territorio può, così, diventare un baluardo posto a difesa delle specificità produttive, delle tradizioni, della cultura dei luoghi, proponendo un’offerta differente dalle logiche dettate dalla globalizzazione spinta. Si può osservare, in proposito, come in risposta a tale ineludibile fenomeno, sia oggi cresciuta una sensibilità verso la preservazione del “locale”, inteso come l’insieme dell’offerta armonica che un territorio riesce a proporre in termini di sintesi dei suoi prodotti non soltanto tangibili, ma anche e soprattutto intangibili.

La ricerca di equilibrio della predetta contrapposizione (globale *vs* locale) può considerarsi un’interpretazione del termine *glocalizzazione*, con cui Zygmunt Bauman enfatizza il ruolo delle comunità locali, cercando di porle in maniera antitetica e complementare rispetto ai comportamenti posti in essere dai modelli di omogeneizzazione (Bauman, 2005). S’intende, così, sottolineare l’importanza del rispetto del Territorio, delle sue tradizioni e culture, in modo da limitare gli effetti dell’eccessiva rilevanza socio-economica della globalizzazione.

Il presupposto di partenza di tale approccio è rappresentato dal concepire preliminarmente il ruolo e le esigenze dei “sistemi più semplici”, per poi giungere ad affrontare quelli più complessi, adottando il “principio della ricorsività” sistemica (Maturana H., Varela F, 1985). In questa maniera, si potrebbe evitare di ignorare gli effetti negativi che un incontrollato sviluppo economico può generare sui territori su cui si insedia.

Non si vuole con ciò contrastare od omettere di considerare l’importanza della globalizzazione, ma si ritiene necessario evidenziare il bisogno di riposizionare correttamente il ruolo del “locale” nel nuovo contesto; da ciò il motto “think global, act local” con cui si trasmette l’importanza di una corretta sintesi tra pensiero globale ed approccio locale.

Secondo tale impostazione, dunque, la predetta contrapposizione viene smussata e può, quindi, attenuarsi, poiché il locale rappresenta una modalità di offerta differente, alternativa e peculiare rispetto alla – non necessariamente negativa – offerta globale.

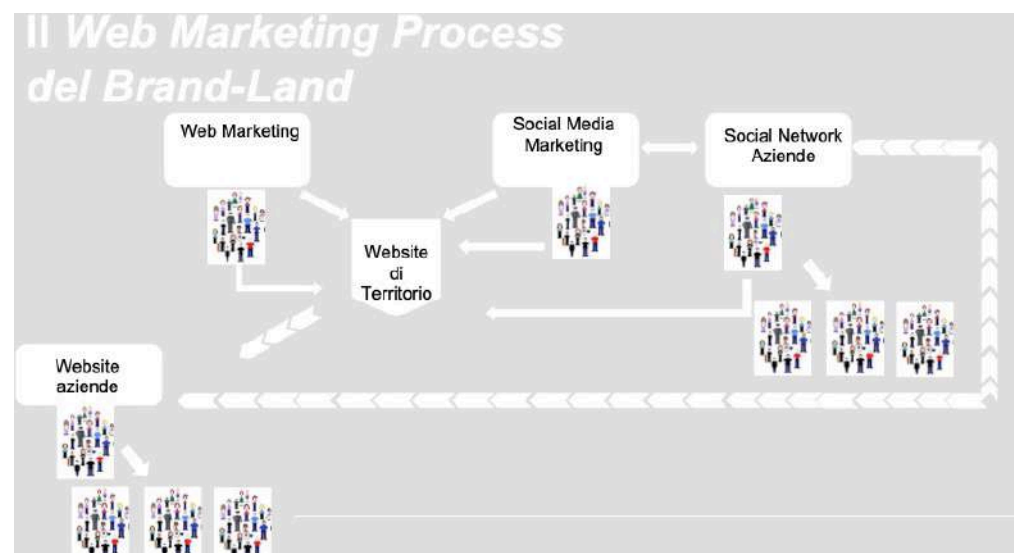
3. Il Sistema Vitale Virale

Il valore del Territorio, come già detto, lo si raggiunge quando esso, oltre ad essere *peculiare*, diventa *noto*.

Il web, si sa, può amplificare enormemente la notorietà della singola organizzazione, soprattutto quando si innescano processi di comunicazione sistemica, rispondenti ad una logica operativa coordinata e ben indirizzata verso precisi obiettivi. In questo senso, si pensi al potenziale esistente nei contesti territoriali ad elevata vocazione turistica, ove il flusso di visitatori rappresenta un volano comunicativo dall’enorme capacità.

Se, soprattutto in tali contesti, si riuscisse ad adottare (come di fatto accade in alcuni ambiti) logiche sistemiche, finalizzate a far emergere un modello comunicativo in grado di beneficiare dell’apporto delle diverse imprese di Territorio e capace di trasmettere ai visitatori i loro valori e le loro peculiarità (Rullani E, 1999), allora si potranno raggiungere rapidamente i benefici effetti del marketing virale, ottenendo vantaggi collettivi generali e peculiari per le singole realtà imprenditoriali. Questo potrebbe, ad esempio, verificarsi con

la predisposizione di un sito web, attraverso cui attivare anche politiche di web e social media marketing che, al tempo stesso, generano comunicazione e beneficiano della notorietà delle singole realtà ad esso collegate tramite, appunto, il Sistema Vitale Virale. Nella figura seguente, si esemplifica quello che potrebbe essere il sinergico effetto derivante da una coordinata e ben organizzata attività di digital marketing congiunto. La condivisione, da parte dei singoli attori, delle azioni di comunicazione attivate da un'unica entità (la *governance* del sistema attraverso anche il web site), può generare effetti amplificatori in termini di *copertura*, quindi di potenziali utenti/clienti per ogni singola impresa.



La viralità propria del digital marketing per emergere con la sua potenzialità necessita, dunque, di un coordinamento adeguato e dell'adozione della logica sistemica, che muova da un'azione di *screening* utile a discernere le tipologie produttive su cui puntare e i mercati verso cui rivolgersi. Sarà, quindi, necessario riuscire ad identificare *in primis* i prodotti identitari dell'ambito territoriale focalizzato, ovvero quelle tipologie di beni che riescono ad avere connotati peculiari o quasi unici poiché frutto delle caratteristiche intrinseche del territorio da cui provengono, dalle loro tradizioni culturali e dalle tecniche produttive. Tali aspetti possono assurgere al ruolo di elementi identitari capaci di attribuire ai prodotti che ne sono dotati un'elevata capacità competitiva derivante dall'unicità, quindi dall'impossibilità di essere replicati in altri ambiti produttivi. Naturalmente, non tutti i mercati potranno recepire positivamente detti prodotti; ecco allora che sarà necessario individuare i target e definire idonee attività di comunicazione, promozione e distribuzione.

Per fare ciò, si rende necessario un coordinamento posto in essere da *governance* adeguate, capaci di leggere e sintetizzare le diverse specificità territoriali.

La *governance* ha, infatti, un ruolo basilare per il perseguimento dell'omeostasi del sistema (Beer, 1991). Nel caso del Sistema Vitale qui considerato, sarà necessario riuscire ad assumere un ruolo di guida che non necessariamente dovrà giungere alla condivisione

generale tra i vari attori del sistema; dovrà invece perseguire il coordinamento generale e l'approvazione di ogni singola realtà. Ciò vuol dire che la *governance* dovrà essere in grado di interpretare le esigenze e peculiarità delle varie entità cercando di armonizzarle con quelle delle altre, senza dover necessariamente passare da un preliminare processo di valutazione generale. In questo modo, si supera il problema della diversa percezione del contesto (soggettività insita in qualunque sistema ed ancor più sul territorio) e si focalizza l'attenzione solo sul risultato della comunicazione. Convergere, dunque, sul focus comunicativo significa sfumare i tratti distintivi dei singoli, rappresentando un'identità unitaria attraverso la quale emerge il sistema brand-land. In larga misura, il successo dell'iniziativa e, quindi, il potenziamento del *network* ed il suo ampliamento, ovvero la sua evoluzione saranno l'effetto delle azioni della *governance*.

Da ciò potranno discendere effetti positivi non soltanto per le singole realtà del sistema, ma per l'intero Territorio su cui esse operano, determinando così benefici generali che, in una logica autopropulsiva, potranno amplificarsi e protrarsi nel tempo.

Bibliografia

- BAUMAN Z. (2005), *Globalizzazione e glocalizzazione*, Armando editore, Roma.
- BEER S. (1991), *Diagnosi e progettazione organizzative*, Isedi, Torino.
- GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, volumi I-II-III, Cedam, Padova.
- MAIZZA A. (2013), "Impresa, territorio, competitività: riflessioni e prospettive di ricerca", in *Sinergie*, n. 90
- MAIZZA A., FAIT M., SCORRANO P. (2015), Conditions and drivers of competition in a region: Some case histories of brand-land synergism, in Vrontis D., Amirkhanpour M., Sakka G., *Management Innovation & Entrepreneurship* by Cambridge Scholars Publishing, pagg.1-27, ISBN (13): 978-1-4438-7464-9.
- MATURANA H., VARELA F. (1985), *Autopoiesi e cognizione*, Marsilio, Padova.
- MELLA P. (1997), *Dai sistemi al pensiero sistemico*, FrancoAngeli, Milano.
- RULLANI E. (1999), "L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e di radicamento sul territorio", Relazione al Convegno "Il marketing per lo sviluppo locale", Luiss Guido Carli, Roma 5 marzo 1999, *Sinergie*, n. 49.
- SARACENO P. (1969) *L'analisi dei sistemi nella condotta delle imprese*, in Scritti in onore di G. Dell'Amore – Studi vari II, Giuffrè, Milano
- TAGLIAGAMBE S., USAI G., (1999), *Organizzazioni. Soggetti umani e sviluppo socio-economico*, Giuffrè, Milano.

L'APPROCCIO DEL SISTEMA VITALE PER COMPRENDERE IL PROCESSO DI GENERAZIONE DELLE RISORSE IMMATERIALI

Alessandra Mazzei¹

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. La prospettiva delle risorse immateriali per la competizione. – 3. Il processo di generazione delle risorse immateriali. – 4. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

L'affermarsi dell'approccio del sistema vitale (ASV) (Golinelli, 2001) ha messo in evidenza l'importanza delle interazioni dirette tra un'impresa e i suoi interlocutori per la generazione delle risorse immateriali necessarie per il vantaggio competitivo durevole. Le discipline economico-manageriali hanno oramai acclarato che l'impresa è un sistema vitale e che i vettori di sviluppo dell'azione imprenditoriale possono essere letti in un'ottica di gestione delle relazioni (Pastore e Vernuccio, 2008). Queste ultime sono cruciali perché consentono la generazione delle risorse immateriali indispensabili alla competizione, in particolare la reputazione (Siano *et al.*, 2015). Uno degli aspetti più importanti da indagare è dunque il processo attraverso il quale le risorse immateriali vengono generate.

Questo saggio prende le mosse dalla prospettiva delle risorse immateriali come fonte del vantaggio competitivo per soffermarsi in seguito sul processo di generazione delle stesse. La comprensione di tale processo ha beneficiato in modo determinante dai concetti di relazione e di interazione offerti dall'approccio del sistema vitale. Il governo delle relazioni, oggi centrale per l'azienda, può essere quindi svolto in modo più strategico alla luce di tali acquisizioni cruciali.

2. La prospettiva delle risorse immateriali per la competizione

La prospettiva delle risorse immateriali sottolinea come queste ultime siano la fonte principale di vantaggio competitivo e come quindi esse facciano parte del patrimonio aziendale e contribuiscano al valore complessivo d'impresa (Barney, 2001 e 1991; Vicari, 1995 e 1991; Rullani, 1992). Esse sono preziose perché uniche, poco imitabili, possono essere difese nel tempo e non possono essere acquistate sui mercati come invece accade per le risorse materiali. Per questo esse debbono essere generate dall'impresa stessa attraverso un processo di lungo periodo e dall'esito incerto. E in ogni caso portano a risorse specifiche dell'organizzazione che le ha generate (Costabile, 2001; Vicari, 1998 e 1991; Baccarani, Golinelli, 1992).

¹ Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università IULM; e-mail: alessandra.mazzei@iulm.it

Il *pool di risorse immateriali cruciali per il successo dell'azienda* è costituito da conoscenza (Brondoni, 2002; Stampacchia, 2001; Vicari, 1991); fiducia (Stampacchia, 2001; Busacca, 1994; Vicari, 1991); competenze produttive e capacità (Brondoni, 2002; Siano, 2001); cultura e identità organizzativa (Brondoni, 2002; Fiocca, 2001; Invernizzi, 2000); reputazione, credibilità, consenso sociale e goodwill (Brondoni, 2002; Fiocca, 2001; Invernizzi, 2001); coinvolgimento e identificazione (Invernizzi, 2001); fidelizzazione (Invernizzi, 2001); immagine (Baccarani, Golinelli, 1992; Coda, 1991). Probabilmente l'elenco non è, e non potrebbe essere, esaustivo. Più interessante è riflettere sui processi dinamici che portano alla generazione di risorse (Siano, 2001).

3. Il processo di generazione delle risorse immateriali

Il processo di generazione delle risorse immateriali quali fiducia e reputazione è complesso e richiede lunghi tempi. Durante tale processo intervengono diversi elementi, dalla cui combinazione prendono origine le risorse immateriali. L'approccio del sistema vitale ha dato un contributo importante a comprendere il ruolo delle risorse immateriali per la competizione e il loro processo di generazione (Siano *et al.*, 2015).

Le risorse immateriali possono essere generate attraverso a) le *relazioni*, b) la *comunicazione*, c) le *interazioni* e l'*esperienza*. Ad esse sono dedicate le pagine che seguono.

a) Le relazioni

L'importanza del concetto di relazione emerge dall'evoluzione dell'approccio sistemico verso l'approccio del sistema vitale (Golinelli, 2001). Mentre il primo infatti concentra l'attenzione sulle *parti del sistema*, l'approccio del sistema vitale si focalizza sulle *relazioni* tra le parti del sistema. Per sfruttare tutte le potenzialità dell'approccio del sistema vitale bisogna approfondire l'analisi delle relazioni, di come si governano e di come si impiegano per costruire e gestire le risorse dell'impresa.

È nella relazione che le risorse immateriali vengono create e per questo esse rappresentano una forma di capitale: il capitale relazionale (Costabile, 2001). Le relazioni sono importanti per il successo delle organizzazioni anche perché esse sono il veicolo per inglobare negli obiettivi strategici dell'organizzazione le attese degli stakeholder (Grunig *et al.*, 2002).

“Le relazioni sono generalmente rapporti continuativi nel tempo, che vanno aldilà di transazioni pur ricorrenti. Le relazioni sono complesse, formate da una fitta trama di rapporti e di interazioni tra individui e funzioni appartenenti alle organizzazioni che prendono parte alla relazione” (Guatri *et al.*, 1999, 63). Caratteristica cruciale delle relazioni è quindi l'essere protratte nel tempo.

Le relazioni possono essere di diversi tipi. Clark e Mills (1993) hanno individuato le *relazioni comunitarie* (“communal”) nelle quali le parti coinvolte generano benefici per l'altra parte pur non traendone un beneficio proprio; e le *relazioni di scambio* nelle quali c'è un reciproco beneficio conseguito in passato o atteso per il futuro. Pur non essendo il primo tipo rilevante per sistemi che si muovono in un'ottica economica, esse mettono in evidenza l'esistenza di relazioni che vanno al di là dello scambio con equilibrio immediato. Le relazioni comunitarie possono essere interpretate come lo stadio di maturazione delle

relazioni di scambio nelle quali prevale la logica della simmetria, della reciprocità, della collaborazione (Grunig *et al.*, 2002).

Le *relazioni di cooperazione* richiedono l'impegno dei partner nel duplice significato di impiegare risorse nel rapporto e di continuarlo nel tempo (Grandinetti, 2002). L'impegno è indicatore della disponibilità a collaborare, a condividere le risorse e a prendere decisioni condivise. È simile al concetto di *fedeltà proattiva* (Costabile, 2001), cioè uno stadio di convinzione e di motivazione al riacquisto e addirittura ad agire per superare ostacoli per mantenere la relazione.

Le diverse categorie di relazioni producono diversi tipi di risorse (Fiocca, 2001; Stampacchia, 2001) come per esempio il brand nelle relazioni con i clienti, l'identità e la cultura d'impresa nelle relazioni con i collaboratori, la credibilità strategica e reddituale nelle relazioni con i finanziatori, il consenso sociale nelle relazioni con il pubblico in generale, con i media, con la società. Per questo le relazioni vanno gestite con opportune modalità, quali il CMR e il marketing relazionale (Jahansoozi, 2002; Muzi Falconi, 2002; Duncan e Moriarty, 1998; Marcati, 1997; Grandinetti, 1993; Grönroos, 1984 e 1994).

La gestione delle relazioni è un tema sul quale esistono numerosi studi, dal filone delle reti d'impresa a quello dell'economia industriale e del marketing relazionale. Tutti approcci che hanno messo in evidenza la natura relazionale del contesto nel quale le organizzazioni sono inserite e l'esigenza di un loro governo strategico (Lipparini e Lorenzoni, 1996).

Il tema della gestione delle relazioni è stato studiato anche nell'ambito delle relazioni pubbliche. James Grunig, uno dei principali studiosi della materia, ha ipotizzato un modello di *relationship management* fondato su un rapporto profondamente interattivo con tutti gli interlocutori (Muzi Falconi, 2002; Grunig *et al.*, 2002; Hutton, 1999). Le relazioni a due vie e simmetriche con tutti gli interlocutori portano l'organizzazione a definire le proprie finalità, a prendere le decisioni, a identificare i propri obiettivi tenendo conto sia delle sue posizioni sia delle aspettative dei suoi interlocutori. L'organizzazione orientata alle relazioni è dunque proiettata ad ascoltare i propri interlocutori al fine di percepirne interessi e valori e incorporarli nei suoi (Muzi Falconi, 2002). Il dialogo e la comprensione reciproca sono le premesse per una gestione armonica del sistema di relazioni di qualità e di lungo termine.

Il *relationship management* si propone di coordinare l'insieme del sistema di relazioni di un'organizzazione in una visione strategica e cioè connessa agli orientamenti di business dell'organizzazione. Gli studi nel campo delle relazioni pubbliche ne affidano la responsabilità all'omonimo dipartimento aziendale (Grunig *et al.*, 2002; Muzi Falconi, 2002). Tuttavia definire a chi spetti questa responsabilità non sembra l'elemento centrale in una riflessione sul tema, al di là della constatazione che un coordinamento strategico del sistema di relazioni è indispensabile, e soprattutto esula dagli obiettivi del presente lavoro.

Nell'ambito degli studi di relazioni pubbliche, disciplina particolarmente sensibile al tema delle relazioni con gli stakeholder, sono state definite alcune linee guida e dei principi operativi per il *relationship management* in un campo che tuttavia necessita ancora di ulteriori ricerche e sperimentazioni operative. Le relazioni fanno capo a varie funzioni manageriali come per esempio le relazioni con i fornitori appartengono alla sfera di gestione della direzione acquisti.

Grunig (Grunig *et al.*, 2002) riprendendo un modello sviluppato da Ferguson (1984) propone una metodologia per la gestione strategica delle relazioni in tre stadi: l'ascolto, la strategia e la valutazione. Il primo stadio è conoscere il contesto di riferimento per identificare gli interlocutori rilevanti per l'organizzazione. Le modalità di ascolto sono di varia natura: strutturate e anche informali. Sono essenziali per creare quella sintonia tra ambiente interno ed esterno propedeutica alla comprensione reciproca. L'ascolto davvero aperto implica la disponibilità dell'organizzazione a recepire le aspettative degli interlocutori e a valutare in modo critico l'allineamento tra i valori e la cultura esterni e la percezione che se ne ha all'interno.

Il secondo stadio è la definizione di strategie per sviluppare e mantenere le relazioni che non per forza portano al consenso ma in modo dialettico dovrebbero condurre le parti a perseguire l'interesse reciproco. Tale tensione dialettica può essere mantenuta attraverso alcune strategie di sviluppo, che devono essere condivise dalle parti:

- garantire agli interlocutori dell'organizzazione di poter colloquiare con i ruoli manageriali;
- rendere trasparenti i propri interessi, problemi, soddisfazioni e insoddisfazioni;
- mostrare l'impegno reciproco a mantenere la relazione;
- creare reti anche con gli altri soggetti con i quali gli interlocutori sono a loro volta in connessione;
- condividere con gli interlocutori l'impegno per raggiungere obiettivi e risolvere problemi comuni;
- mettere in atto strategie che integrano i reciproci interessi attraverso l'aperta discussione e il costante confronto.

Il terzo stadio del *relationship management* secondo Grunig è la valutazione dei risultati. In particolare la valutazione della qualità delle relazioni percepita dagli stessi stakeholder. I principali indicatori della qualità delle relazioni sono:

- la percezione che sia possibile una influenza reciproca nella relazione;
- il livello di fiducia che ciascuno ripone nell'altro. La fiducia può essere valutata in termini di giudizio di integrità verso l'organizzazione partner, di affidabilità nel tener fede a quanto ci si è impegnati a fare, di competenza posseduta per realizzare quanto ci si aspetta;
- l'impegno che si ritiene il partner profonda nella relazione;
- la soddisfazione delle aspettative che hanno trovato risposta e la consapevolezza di aver conseguito un vantaggio fra impegno profuso e benefit goduti nella relazione.

Gli studi di marketing hanno sviluppato metodologie di gestione delle relazioni basate sul ciclo di vita delle stesse. Il rapporto con il cliente può essere rappresentato come un ciclo di vita costituito da quattro fasi (Grönroos, 1994): la *fase iniziale* consente di stabilire un primo contatto finalizzato a creare un rapporto; le due *fasi di acquisto* e quella dell'*erogazione* sono finalizzate al mantenimento della relazione, in modo da creare le condizioni per il perdurare del rapporto, e sono quelle in cui le promesse vengono mantenute; la *fase del riacquisto* è mirata a rafforzare il rapporto con il cliente e ed è quella in cui si formulano nuove promesse, sulla base di quelle in precedenza mantenute.

Nel corso della gestione delle relazioni con i clienti finalizzate a sviluppare fedeltà sono necessarie azioni gestionali quali (Costabile, 2001): profiling dei clienti; analisi del valore percepito dai clienti e dello stato delle relazioni; definizione del customer marketing; miglioramento della soddisfazione del cliente, del valore percepito dal cliente e del saldo che il cliente percepisce tra valore ottenuto e valore offerto; attività di customer relationship management che comprendano programmi di sviluppo della fedeltà e di co-evoluzione, di recupero di clienti profittevoli ma poco fedeli, di incremento della profittabilità dei clienti fedeli, di abbandono dei clienti insoddisfatti e poco profittevoli.

La gestione delle relazioni serve a generare le risorse di fiducia e di reputazione. Nell'ottica propria dell'autogenerazione, è importante sottolineare come la fiducia e la reputazione stesse siano elementi che aumentano l'efficacia della gestione delle relazioni: sono a un tempo prodotto e fattore di efficacia del relationship management.

b) La comunicazione

Il processo di generazione delle risorse fiducia e reputazione viene alimentato, oltre che dalle relazioni, dalle attività di comunicazione intenzionali ed esplicite che l'organizzazione mette in atto. La comunicazione può aumentare il valore generato dalle relazioni con gli stakeholder in vari modi. Essa può sottolineare l'apporto degli attributi simbolici ed esperienziali ai fini della soddisfazione dei bisogni; far percepire il reale valore offerto; rendere trasparenti i costi sostenuti (Costabile, 2001).

La comunicazione è cruciale nel processo di generazione delle risorse immateriali (Collesi, 2002; Corvi, Fiocca, 1996; Busacca, 1994; Coda, 1991; Vicari, 1991) perché "collega l'impresa al sistema degli stakeholder dal quale riceve e trasferisce risorse (...). Il valore della comunicazione d'impresa nella prospettiva resource based è quindi definibile come la capacità della comunicazione di attrarre e mettere a disposizione dell'impresa le risorse di conoscenza e di fiducia di cui necessita" (Fiocca, 2001, 71-72).

Secondo Coda (1991) il ruolo della comunicazione si può comprendere a fondo se si intende l'organizzazione come insieme di risorse tangibili e intangibili in continua evoluzione. In questa ottica la comunicazione è essenziale per generare gli elementi immateriali che arricchiscono l'offerta, per rendere noti agli interlocutori l'offerta di beni, di servizi e di collaborazione, per costruire un'immagine attrattiva verso l'esterno e costruttiva verso l'interno.

La comunicazione consente di gestire il gap tra la qualità effettiva erogata e quella percepita dal cliente. Tale gap può essere ridotto attraverso la definizione degli obiettivi di comunicazione, lo sviluppo della fiducia e della reputazione, l'aumento degli investimenti in comunicazione, la focalizzazione dei messaggi sugli elementi che soddisfano le esigenze dei clienti, l'impiego di un mix di comunicazione che privilegia gli strumenti più idonei a far percepire il valore per il cliente. Inoltre la comunicazione può ridurre il gap tra obiettivi di customer satisfaction definiti dal management e quelli condivisi dagli operatori con azioni di comunicazione interna finalizzate a suscitare partecipazione, a condividere informazioni e condivisione fra le diverse culture aziendali, a creare uno spirito di collaborazione (Busacca, 1994). Infine la comunicazione può rendere trasparenti sia processi di generazione delle competenze dell'impresa sia i valori della stessa (Siano, 2001).

La comunicazione che contribuisce a generare risorse, e in particolare la reputazione, presenta alcune caratteristiche (Van Riel, 2003):

- un buon grado di familiarità con l'organizzazione percepito dagli stakeholder;
- la consistenza nel tempo e nello spazio con gli stakeholder e cioè la continuità nel tempo e la coerenza interna dei messaggi;
- la trasparenza e cioè l'apertura volontaria dell'organizzazione verso i suoi interlocutori, anche in caso di errori nella gestione delle relazioni. Anzi è proprio in questi casi che la trasparenza evita la perdita della fiducia (Baccarani, 1995);
- la distintività e cioè il fatto che la comunicazione sia memorabile e consenta un posizionamento davvero differente rispetto ai concorrenti;
- l'autenticità e cioè la veridicità della comunicazione. Questo ultimo aspetto richiama anche notevoli implicazioni per un comportamento socialmente responsabile.

In un'ottica economico-aziendale il ruolo della comunicazione aziendale è di "favorire e sviluppare le relazioni tra azienda e ambiente (di mercato, tecnologico, finanziario, sociale e così via) e i rapporti che si sviluppano all'interno dell'azienda (in specifico con e tra i dipendenti)" (Fiocca, 2001, 56). La comunicazione non è dunque una modalità alternativa alle relazioni per generare risorse, ma complementare.

Essenziale affinché la comunicazione raggiunga i suoi effetti è che essa sia ricondotta a un'idea di comunicazione globale (Brioschi, 2002) e che venga orchestrata intorno alla personalità chiara, distinta, unica e credibile dell'organizzazione (Fabris, 2003).

c) Le interazioni

Il processo di generazione delle risorse di fiducia e di reputazione è alimentato, oltre che dalle relazioni e dalla comunicazione, dalle interazioni e dalle esperienze dirette fra i soggetti e l'organizzazione. Il concetto di interazione come locus per generare risorse emerge dall'approccio dinamico alla teoria delle risorse (Golinelli *et al.*, 2002). Tale visione vuole superare la visione statica della *resource based view* incentrata sulla categorizzazione delle risorse disponibili e sui processi di trasmissione per colmare le asimmetrie nel possesso di risorse (Ancarani e Baietti, 2000). Viene invece proposta una visione dinamica della teoria delle risorse incentrata sul processo di creazione delle risorse cioè sul processo di interazione-comunicazione nel quale ciò si esplica.

L'approccio dinamico alla teoria delle risorse parte dal concetto di sistema vitale aperto che apprende e mostra come a creare valore non sia il possesso di uno stock di capacità di base (cioè le risorse)² bensì il loro accesso, impiego, scambio e combinazione (Golinelli *et al.*, 2002).

Le capacità di base (risorse) sono determinate, ovvero codificate, come per esempio la capacità di svolgere dei processi tramite procedure; oppure sono parzialmente codificate poiché appartengono all'individuo e sono tacite. Esse si differenziano dalle capacità composite che non sono codificabili e sono "di tipo sociale e derivano dagli effetti connessi alle interazioni tra gli individui a livello sub-sistemico, intra-sistemico o del sistema d'impresa nel suo complesso" (Golinelli *et al.*, 2002, 103). A livello intra-sistemico esse coincidono con le capacità di relazioni interne e a livello inter-sistemico con le capacità di relazioni esterne.

² Gli autori definiscono le risorse come capacità di base per evidenziarne l'attitudine a svolgere compiti e a erogare servizi (Golinelli *et al.*, 2002, 80).

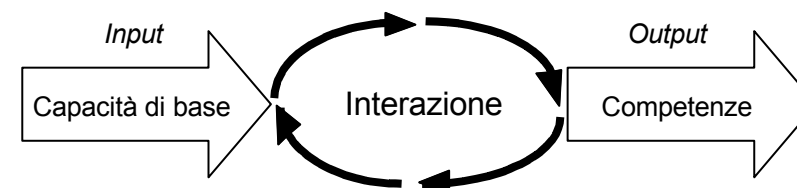
Le capacità composite sono dunque risorse che derivano da interazioni sociali e configurano delle capacità relazionali. Le capacità relazionali interne sono "generate da interazioni che consentono la coesione e la condivisione di finalità, valori, obiettivi, motivazioni e linguaggio (...) e presuppongono in larga parte capacità di comunicazione interpersonale" (Golinelli *et al.*, 2002, 107).

Le capacità relazionali esterne presuppongono competenze di apertura e sono il frutto della reputazione e della fiducia che gli interlocutori esterni ripongono nell'impresa (Golinelli *et al.*, 2002). La fiducia è legata a relazioni stabili e di lungo periodo e non alle interazioni occasionali. È per questo che il tipo di interazione rilevante ai fini della generazione delle risorse sono le interazioni relazionali (Golinelli *et al.*, 2002).

Le componenti del sistema vitale mettono in atto delle *interazioni* per scambiare risorse e condividere conoscenze per raggiungere uno scopo comune (Golinelli, 2001). Durante i processi di interazione i soggetti che operano nel sistema vitale immettono come input delle capacità di base, non specifiche e teoriche. Durante il loro utilizzo nei processi di lavoro organizzativi, intesi come interazioni, le capacità di base vengono trasformate in competenze *firm-specific* (Figura 1) che sono risorse immateriali alle quali è possibile riconoscere valore economico (Siano, 2002 e 2001). Le risorse vengono generate tramite processi di interazione che partendo da capacità di base le trasformano in competenze contestualizzate e applicate (Golinelli *et al.*, 2002).

Il costrutto di interazione (Golinelli, 2001) come chiave esplicativa dei processi di generazione delle risorse immateriali sottolinea il concetto di generare risorse, anziché quelli di attrarle e metterle a disposizione.

Figura 1: L'interazione per sviluppare risorse immateriali.



Fonte: adattamento da Golinelli, 2002, 19.

La generazione di risorse immateriali quali fiducia e reputazione avviene anche grazie all'esperienza che gli interlocutori fanno a diretto contatto con l'organizzazione (Pine e Gilmore, 2000; Schmitt, 1999; Baccarani, 1995) grazie alla quale viene formulato un giudizio, il cosiddetto branding esperienziale (Siano, 2001). Esso è di particolare rilevanza in tutte le organizzazioni di servizio perché è implicita l'esperienza diretta del contesto organizzativo.

Trasformare i servizi in esperienza è fonte di valore aggiunto per il cliente e di vantaggio competitivo per l'azienda (Pine e Gilmore, 2000). Offrire ai clienti un'esperienza significa coinvolgerli e mettersi in contatto con loro in modo memorabile. La memorabilità è il valore che il cliente attribuisce all'esperienza fatta. Uno degli ambiti a maggior contenuto di esperienza sono i servizi di formazione universitaria. Essi sono caratterizzati da alto grado

di partecipazione attiva poiché il cliente incide sull'esito del servizio stesso e da alto grado di assorbimento perché è un'esperienza che ne capta l'attenzione mentale.

Da quanto finora affermato, è possibile estrapolare alcune caratteristiche della comunicazione nella prospettiva resource based. La comunicazione è *relazionale, interattiva, emozionale, esperienziale, fattuale, basata sulla gestione di fonti plurime dei messaggi*.

La comunicazione è *relazionale* perché personalizzata, inserita in rapporti di collaborazione e di apprendimento di lungo periodo, basata sulla fiducia e sull'impegno reciproci. Inoltre perché sfrutta le potenzialità dei flussi di propagazione e condivisione che si realizzano nelle reti di relazione che coinvolgono l'organizzazione e i soggetti con i quali essa è in connessione. Le reti di relazione attivano il passaparola come strumento di moltiplicazione dei contatti e della forza della reputazione. Il passaparola è un mezzo di comunicazione ad ampia diffusione (come i mass media) però mirata (perché si diffonde all'interno di un target mirato). Funziona tra i clienti (all'esterno dell'impresa) e dai collaboratori verso i clienti (dall'interno all'esterno).

È *interattiva* per consentire l'aggiustamento reciproco e la condivisione necessarie ad attivare la creatività e le competenze che i soggetti coinvolti nella relazione possiedono. L'interattività è fondata sull'ascolto reciproco, sulla disponibilità a mettere in gioco le competenze esistenti e arricchirle con l'apprendimento in corso. E soprattutto si fonda su un ascolto che mira a conoscere le aspettative degli interlocutori per incorporarle negli obiettivi strategici.

È *emozionale* per contribuire a sviluppare il coinvolgimento necessario ad incrementare l'impegno e la fedeltà dell'interlocutore. L'emozionalità della comunicazione può inoltre contribuire a superare l'affollamento comunicazionale (Gondi, 2002).

È *esperienziale* per far percepire i benefici delle relazioni di scambio e della collaborazione attraverso la contestualizzazione della comunicazione in percorsi di esperienza. L'esperienza si imprime nel sistema cognitivo dell'interlocutore perché è memorabile e lo immette in un processo di apprendimento e di evoluzione personale.

È *fattuale* per far percepire i vantaggi e i benefici del prodotto attraverso dati oggettivi, la sperimentazione diretta, la qualità e le caratteristiche intrinseche dell'offerta.

Infine la comunicazione è *basata sulla gestione delle fonti plurime* che diffondono e condividono informazioni e significati rilevanti per l'organizzazione. L'organizzazione non è più infatti l'unica fonte della comunicazione su se stessa, dato che l'accesso ai mezzi di comunicazione da uno a molti e da molti a molti si è aperto a tutta la popolazione con l'avvento delle tecnologie della comunicazione. La comunicazione è in altri termini evoluta da one-way a two-way asymmetric a two-way symmetric (Grunig e Hunt, 1984) e addirittura a multi-way (Svendsen, 1998).

4. Conclusioni

L'approccio sistemico vitale (ASV) ha precisato e chiarito il concetto di relazione e di interazione, consentendo in tal modo una più chiara comprensione del processo di generazione delle risorse immateriali.

L'ASV ha infatti chiarito come, rispetto all'approccio sistemico tradizionale, l'attenzione debba concentrarsi sulle *relazioni tra le parti del sistema* piuttosto che sulle stesse. Inoltre ha chiarito come le interazioni siano il locus per generare le capacità composite, che non sono codificabili e sono di natura sociale.

Tali acquisizioni sono, dopo più di un decennio dal momento della loro prima elaborazione, di grandissima attualità per analizzare e comprendere i processi di co-creazione tra l'azienda e i suoi stakeholder, la gestione delle relazioni con gli stakeholder, i processi di governo della reputazione aziendale. E molti altri temi ancora sui quali è e sarà necessario riflettere nei prossimi anni.

Bibliografia

- ANCARANI F., BAIETTI I. (2000), "L'articolazione multilivello dei processi di comunicazione interna tra fiducia e conoscenza", in Mucelli A., (a cura di), *La comunicazione nell'economia d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- BACCARANI C. (1995), "Riflessioni sulla fiducia", in Ugolini M., *La natura dei rapporti tra imprese nel settore delle calze da donna*, Cedam, Padova.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (1992), "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie*, n. 29.
- BARNEY J.K. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- BARNEY J.K. (2001), "Resource-based Theory of Competitive Advantage: A Ten Years Retrospective of Resource-Based View", *Journal of Marketing*, n. 27.
- BRIOSCHI T.E. (2002), *Comunicazione totale*, Vita e Pensiero, Milano.
- BRONDONI S.M. (2002), "Comunicazione, performance e sistema delle risorse immateriali d'impresa", *Sinergie*, n. 59.
- BUSACCA B. (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Torino.
- CLARK M.S., MILLS J. (1993), "The Differences between Communal and Exchange Relationships: What Is and What Is not", *Personality and Social Psychology Bulletin*, n. 19.
- CODA V. (1991), "Comunicazione e immagine nella strategia d'impresa", G. Giappichelli Editore, Torino.
- COLLESEI U. (2002), "Comunicazione e capitale simbolico d'impresa", *Sinergie*, n. 59.
- CORVI E., FIOCCA R. (1996), *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, EGEA, Milano.
- COSTABILE M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano.
- DUNCAN T., MORIARTY S. (1998), "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships", *Journal of Marketing*, aprile.
- FABRIS G. (2003), (a cura di), *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*, Sperling & Kupfer Editori, Milano.
- FERGUSON M.A. (1984), "Building Theory in Public Relations: Interorganizational Relationships as a Public Relation Paradigm", *paper presentato al meeting dell'Association for Education in Journalism*, Gainesville, Florida.
- FIOCCA R. (2001), "Evoluzione d'impresa e nuovi connotati della comunicazione", *Studies in Communication Sciences*, n. 1.
- GOLINELLI G.M. (2001), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. 1 e 2, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., GATTI M., SIANO A. (2002), "Approccio sistemico e teoria delle risorse: verso un momento di sintesi per l'interpretazione della dinamica d'impresa", in Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. 3, Cedam, Padova.
- GONDI S. (2002), *The Purple Cow*, Portfolio, New York.
- GRANDINETTI R. (1993), *Reti di marketing*, Etas, Milano.
- GRANDINETTI R. (2002), *Concetti e strumenti di marketing*, Etas, Milano.
- GRÖNROOS C. (1984), "A Service Quality Model and its Applications", *European Journal of Marketing*, 18/4.

- GRÖNROOS C. (1994), *Management e marketing dei servizi*, ISEDI, Torino.
- GRUNIG J., HUNT T. (1984), *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart, Winston, Orlando.
- GRUNIG L.A., GRUNIG J.A., DOZIER D.M. (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- GUATRI L., VICARI S., FIOCCA R. (1999), *Marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- HUTTON J.G. (1999), "The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations", *Public Relations Review*, vol. 25, n. 2, pp. 199-214.
- INVERNIZZI E. (2000), *La comunicazione organizzativa. Teorie, modelli e metodi*, Giuffrè Editore, Milano.
- INVERNIZZI E. (2001), (a cura di), *Relazioni pubbliche. Le competenze e i servizi specializzati*, McGraw-Hill, Milano.
- JAHANSOOZI J. (2002), "Public Relations and the Relational Perspective: An Exploration of Relationship Characteristics", *paper presentato alla conferenza Bledcom*, giugno.
- LIPPARINI A., LORENZONI G. (1996), "Le organizzazioni ad alta intensità relazionale", *L'industria*, n. 4.
- MARCATI A. (1997), "Collaborazione tra imprese e comunicazione", *Sinergie*, n. 43-44.
- MUZI FALCONI T. (2002), *Il governo delle relazioni*, Il Sole 24Ore, Milano.
- PASTORE A., VERNUCCIO M. (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo Editore, Milano.
- PINE II J.B., GILMORE J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas Libri, Milano.
- RULLANI E. (1992), "Economia delle risorse immateriali: una introduzione", *Sinergie*, n. 29, pp. 9-47.
- SCHMITT B. (1999), *Experiential Marketing*, The Free Press.
- SIANO A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano.
- SIANO A., VOLLERO A., SIGLIOCCOLO M. (2015), *Corporate communication management: Accrescere la reputazione per attrarre risorse*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- STAMPACCHIA P. (2001), *L'impresa nel contesto globale*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- SVENDSEN A. (1998), *The Stakeholder Strategy*, BK, San Francisco.
- VAN RIEL C.B.M. (2003), "New Trends in Corporate Communication: Research and Practice", *Seminario*, 12 maggio, Università IULM, Milano.
- VICARI S. (1991), *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano.
- VICARI S. (1995), (a cura di), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano.
- VICARI S. (1998), *La creatività dell'impresa*, Etas Libri, Milano.

LA VISIONE RELAZIONALE DELL'IMPRESA (VRI): UN CONTRIBUTO AL PENSIERO SISTEMICO

Marco Pellicano¹, Maria V. Ciasullo², Mirko Perano³

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Gli assunti alla base della Visione Relazionale d'Impresa (VRI). – 2.1. *Gli attori nella VRI*. – 3. Qualificazione e natura delle relazioni. – 4. Dinamica essenziale della co-creazione competitiva. – 5. Leadership. – 6. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

Alla fine degli anni '90 un gruppo di studiosi dell'Università degli Studi di Salerno promuoveva riflessioni sul pensiero sistemico e sul modello dei sistemi vitali (Beer, 1972). Tali riflessioni sono evolute dando forma ad un progetto scientifico il cui obiettivo era contribuire alla letteratura con un modello utile ad interpretare i complessi fenomeni imprenditoriali. Il coinvolgimento attivo del Prof. Golinelli ha apportato una "carica vitale" con cui si è generata un'accelerazione del processo di concettualizzazione ed elaborazione progettuale da cui è emerso il noto modello dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV). Tale modello risale alle note pubblicazioni del Prof. Golinelli (2000, 2005 e 2011), e ai contributi del Prof. Sergio Barile (2000, 2008 e 2009).

L'ASV trova la sua principale ispirazione dal modello dei sistemi vitali (Beer, 1972) e rappresenta un significativo contributo teorico di matrice italiana agli studi sul governo dell'impresa. Può essere definito come un "punto di vista scientifico fresco e pratico [...], e rappresenta una visione generale delle dinamiche di business" (Sphorer, 2010, p. XV-XVI). Nel suo percorso di crescita *preparadigmatica* e di affermazione *paradigmatica* (Oldroyd, 1986, p. 419), l'ASV è stato oggetto di ampie discussioni e dibattiti scientifici finalizzati a consolidare il costruito (*scienza normale*) fondante ma anche a "risolvere rompicapi" (Kuhn, 1969, p. 59); fasi necessarie per garantire il momento della *normalizzazione della scienza* (*ibidem*), in cui il paradigma si consolida e il modello viene impiegato per realizzare ricerche sul campo. Frutto degli anzidetti incontri e dibattiti scientifici e di una copiosa produzione scientifica (con una sempre crescente proiezione internazionale), finalizzata ad integrare e perfezionarne gli assunti attualizzandone i relativi concetti ne è derivato un *framework* teorico che si pone come "una metodologia interpretativa utile a stimolare modelli di *governance*, capace di offrire contributi derivanti dal pensiero sistemico per la comprensione e la gestione delle organizzazioni socio-economiche" (Polese, 2013, p. 39). Seguendo tale interpretazione gli approfondimenti sull'ASV hanno ispirato e stimolato continue riflessioni e generato avanzamenti su

aspetti tanto centrali quanto trasversali attraverso cui interpretare i complessi fenomeni socio-economici imprenditoriali.

Una parte dell'anzidetto gruppo di studiosi dell'Università di Salerno nel processo di costruzione e revisione dell'impianto dell'ASV, si è maggiormente focalizzato sul tema delle relazioni d'impresa ravvisando l'opportunità di approfondire una visione sistemica delle dinamiche relazionali imprenditoriali. In particolare, a valle di incontri e dibattiti (stimolati dall'ASV), è stata colta una particolare esigenza di revisione del sistema di relazioni che legano un organo (o meglio un soggetto) preposto al governo di un sistema imprenditoriale, alla molteplicità degli interlocutori che influiscono sul comportamento dell'impresa (Pellicano, 1994).

Assecondare tale visione implica, evidentemente, considerare l'impresa e l'ambiente come sistemi parzialmente aperti, dinamici, contestualizzati nel tempo e nello spazio nella consapevolezza che i comportamenti dell'impresa non sono determinati dalla reazione agli stimoli di un ambiente oggettivo, ma sono espressione di reti di rapporti e di relazioni in cui l'impresa è immersa e di cui ne è, al contempo, causa ed effetto. Pertanto, assumendo una visione antropologica, il rapporto impresa-ambiente è letto in una logica tesa a recuperare quella dimensione soggettiva e costruttiva, sottolineando come il fenomeno di evoluzione dell'impresa risiede non nel semplice adattamento all'ambiente quanto emergente da un rapporto dialogico consapevolmente orientato e rispetto al quale è essenziale penetrare nei meccanismi sottostanti al fine di catturarne i fattori propulsivi e coglierne le dinamiche nella cognizione del profondo legame della parte nel tutto. In tale concezione di influenza reciproca soggiace il concetto di interdipendenza duale originatosi nell'ambito del pensiero sistemico che, fatto proprio negli studi di economia di impresa, esprime il concetto di co-evoluzione.

Invero, da tempo la centralità delle relazioni è argomento di grande interesse e dibattito in svariati ambiti di studio che spaziano dalla fisica quantistica, all'ecologia, alla psicologia, alla sociologia. Nell'ambito della scienza cartesiana si riteneva che il comportamento "*del tutto*" dei sistemi complessi potesse essere analizzato mediante l'analisi delle proprietà delle sue parti. Ciò che, ad oggi, caratterizza il pensiero sistemico è la relazione tra *il tutto* e *le sue parti*. In tal senso la fisica quantistica ha determinato che "*le parti*" non esistono affatto. Ciò che chiamiamo "*parte*", null'altro è che "uno schema in una trama inscindibile di relazioni" (Capra, 1997, p. 47). Capra (1997) definisce la *natura* "come una trama interconnessa di relazioni" (p. 53) e sostiene che la *realtà* viene percepita "come una rete di relazioni" (Capra, 1997, p. 51) "in cui interagiamo" (Capra e Luisi, 2014, p. 14); tale meccanismo di interazione è il medesimo del mondo del *business* (Gummenson, 2005). Whitehead e Sherburne (1981) sostengono che la realtà è un modello di relazioni dinamico-immateriale che emerge in un flusso creativo in continuo divenire. In termini di più ampia accezione, Capra sostiene che una proprietà eccezionale di tutta la vita è la tendenza a formare strutture multilivello di sistemi all'interno di sistemi (Capra, 1997). Ciò evidenzia da un lato l'esistenza di un consistente numero di connessioni e rapporti (tra lo stesso livello e tra più livelli) intersistemici, dall'altro l'esigenza di individuare una chiave interpretativa di tale fenomenologia relazionale con cui, auspicabilmente, mitigare la complessità dei fenomeni sociali e quindi imprenditoriali facilitando il perseguimento della finalità sistemica. Le relazioni ed in particolare la relazionalità che dalle prime soggiace, pertanto, rappresenta una

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli studi di Salerno, Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems (DISA - MIS); e-mail: pellicano@unisa.it

² Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli studi di Salerno, Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems (DISA - MIS); e-mail: mciasullo@unisa.it - Autore corrispondente.

³ Ricercatore - Reald University College, Vlore, Albania; e-mail: mirko.perano@unireald.edu.al

importante leva con cui i sistemi sociali vengono guidati e indirizzati verso la generazione di quell'*humus* vitale necessario ad incrementarne le probabilità di sopravvivenza.

Il modello interpretativo basato sulla relazionalità emerso da tale percorso di ricerca, prende il nome di Visione Relazionale d'Impresa (*vRi*) (Pellicano, 2002, 2003; Ciasullo, Troisi, 2017; Pellicano et al., 2018), esso costituisce una prospettiva osservazionale per la lettura dei fenomeni imprenditoriali; pone l'attenzione sui rapporti esistenti tra un Ego e i suoi Altera (intesi quali interlocutori) e sulla relazionalità intesa quale leva fondamentale a garantire la vitalità del sistema. In particolare la relazionalità è qualificata quale flusso in divenire per alimentare e dunque incrementare quello stock di valore sintesi della maggiore o minore capacità di sopravvivenza dell'impresa. Come nel prosiegua argomentato la vitalità emerge dal positivo compiersi della dinamica essenziale della co-creazione competitiva sistemica il cui reiterarsi nel tempo incrementa le probabilità di sopravvivenza dell'impresa.

Tra *ASV* e *vRi* si rilevano molteplici punti di complementarità teorica avendo l'*ASV* rappresentato, come predetto, un importante *incipit* per la definizione ed articolazione del costruito fondante la *vRi*. Entrambi i *framework* adottano il pensiero sistemico (*system thinking*) e considerano le organizzazioni imprenditoriali quali sistemi orientati alla vitalità; tuttavia, per interpretare la vitalità sistemica, la *vRi* adotta una prospettiva di matrice sociologica (Parson, 1951; Luhmann, 1984, 1990). Per meglio dire, il sistema sociale impresa emerge laddove le interconnessioni reticolari tra le sue componenti si qualificano come relazionali, a valenza collaborativa e sinergica (Pellicano, 1994). La possibilità del sistema sociale di auto rigenerazione à la Luhmann dipende dalla capacità di sviluppare, mantenere, arricchire una qualificata rete relazionale alimentata da un dialogo autentico (Buber, 1993). Ulteriore aspetto di complementarità tra l'*ASV* e la *vRi* è l'adozione di una prospettiva osservazionale soggettiva e non oggettiva. I due *framework*, infatti, interpretano una fenomenologia e ambiscono a supportare i soggetti responsabili della *governance* d'impresa.

Pertanto, nel prosiegua sono proposte riflessioni e spunti di analisi sul tema della *governance* imprenditoriale assumendo come prospettiva osservazionale la *vRi*. L'obiettivo ultimo è contribuire al meta-modello del pensiero sistemico avanzando uno schema interpretativo di sintesi (Barile, 2009) allo scopo di meglio governare l'eterogeneità e la complessità del *business context* in cui l'impresa è immersa (Pellicano, 2002). In altri termini, l'interpretazione delle dinamiche fondanti un sistema relazionale potrebbe consentire al Soggetto di Governo (SdG) di meglio affrontare la complessità e garantire la sostenibilità dell'impresa.

2. Gli assunti alla base della Visione Relazionale d'Impresa (*vRi*)

Nell'interpretare i complessi fenomeni imprenditoriali, la *vRi* pone al centro del suo approccio la relazionalità intesa quale leva fondamentale per massimizzare la produzione di valore e, per tale via, incrementare la vitalità del sistema impresa. Come di seguito argomentato, la relazione, intesa quale rapporto "qualificato", costituisce il focus centrale del *framework* rappresentando la leva generatrice della vitalità sistemica. Ne deriva che la relazionalità, assunta come prospettiva osservazionale del soggetto preposto al governo d'impresa, può favorire lo sviluppo della impresa stessa e del suo capitale di conoscenza

migliorando da un lato il coinvolgimento responsabile degli interlocutori nei processi di co-creazione del valore e dell'altro la fiducia alla base del rapporto relazionale (Pellicano et al., 2018). Nel valorizzare la centralità delle relazioni esistenti tra un soggetto di governo con i suoi interlocutori, la *vRi* si propone di migliorare "la capacità dei *decision makers* di incidere positivamente nella *governance* e, in ultima analisi, sulla dinamica evolutiva dell'impresa, migliorandone le prospettive di vitalità" (Pellicano, 2017, p. xiii).

La *vRi* è basata sulle seguenti assunzioni e proposizioni (Pellicano, 2002; Pellicano et al. 2016; Pellicano, 2017; Ciasullo, Troisi, 2017; Perano, Cerrato, 2017; Pellicano et al., 2018):

- i) *Relazionalità e autopoiesi*: la natura relazionale dei processi di comunicazione costituisce e sostiene l'impresa riconosciuta come sistema sociale autopoietico.
- ii) *Diffusione e definizione*: la struttura reticolare e il relativo sistema emergente vengono estratti dal Soggetto Osservatore dal contesto specifico dell'impresa. Quest'ultimo è inteso quale "porzione relativa" dell'ambiente generale. L'impresa, nella duplice prospettiva di struttura e sistema, è frutto dell'osservazione costruttiva di un Ego.
- iii) *Senso e coesione*: l'impresa è considerata un sistema dotato di un senso simbolico, rappresentato dalla co-creazione di valore. Il senso di appartenenza può essere reso possibile da un complesso mix di fattori razionali ed emotivi.
- iv) *Formazione e formulazione decisionale*: come riflesso della complessità dei problemi da affrontare, il processo decisionale agli occhi dell'Ego si presenta piuttosto articolato laddove il potere decisionale appare condiviso e diffuso, sebbene con ruoli differenti, con tutti gli altri soggetti componenti il sistema impresa (Altera).
- v) *Co-creazione e rigenerazione*: la co-creazione di valore interna alla rete di relazioni che rappresenta il pattern organizzativo del sistema, consente la rigenerazione autopoietica delle risorse che alimentano e consentono la vitalità dello stesso.
- vi) *Risorse e competitività*: la competitività del sistema impresa è legata alla capacità di acquisire risorse stabilendo rapporti collaborativi, ossia relazioni, con i soggetti detentori delle risorse.
- vii) *Leadership e vitalità*: il Soggetto di Governo è garante dell'armonia relazionale caratterizzata da dinamicità e contestualità. È fondamentale, pertanto, il suo costante presidio teso a facilitare processi comunicativi, con l'obiettivo ultimo di mantenere vitale il sistema impresa.

2.1. Gli attori nella *vRi*

Come anticipato, nella *vRi* gli attori principali sono rappresentati da un Ego e dagli Alter(a) intesi quali interlocutori dell'Ego.

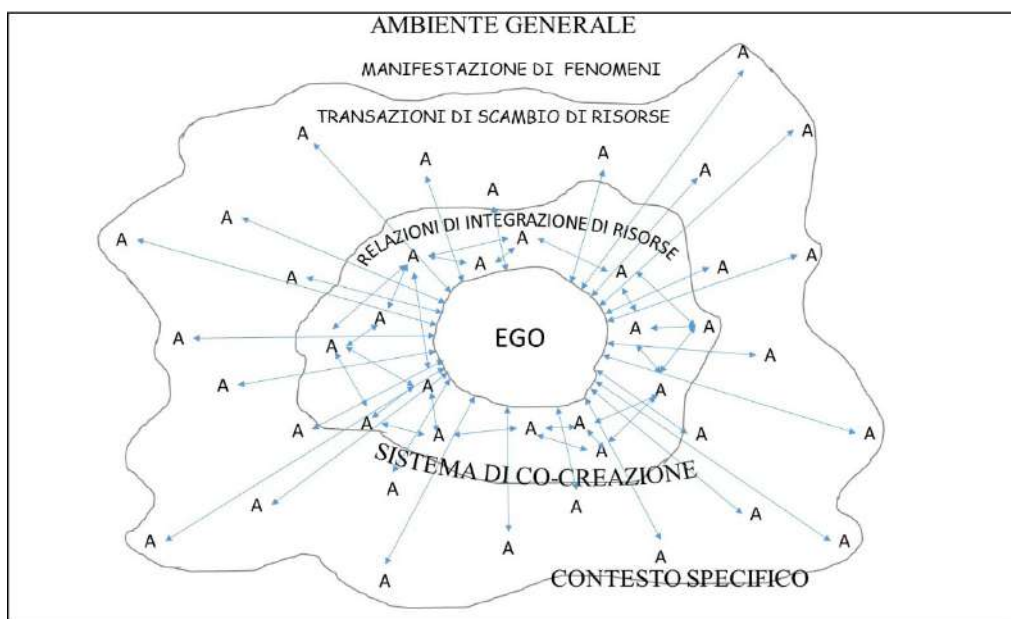
Il soggetto osservatore e costruttore è rappresentato dall'Ego. Quest'ultimo si preoccupa dell'impostazione e della costruzione del vantaggio competitivo come risultante della dinamica della co-creazione competitiva. In altri termini, al fine di alimentare la vitalità dell'impresa, l'Ego si preoccupa di individuare e selezionare le risorse nonché della loro trasformazione e generazione in concrete *value propositions*; tuttavia quanto testé declinato non basta. Nella *vRi* l'impresa è letta strutturalmente come una rete personale di relazioni ego-centrate finalizzate alla co-creazione di valore. Ed è proprio quest'ultima ad essere

strumentale alla continua, sebbene dinamica, rigenerazione autopoietica delle probabilità di sopravvivenza del sistema.

Infatti, per alimentare quella che la *vRi* definisce “dinamica essenziale di co-creazione competitiva” l’Ego, impegnato nella costante ricerca di risorse che non possiede in proprio, allaccia e coltiva rapporti e relazioni di natura intersoggettiva con i suoi interlocutori i quali, mutuando l’impostazione dei sistemi sociali (Luhmann, 1984), sono definiti Altera. Pertanto, la considerazione della natura intersoggettiva ed interpersonale dei rapporti Ego-Altera, costituisce concetto fondante la *vRi*. Emerge dunque un elemento di differenza rispetto all’impostazione proposta dall’*ASV* in cui i rapporti sono interpretati in una prospettiva di analisi intersistemica.

In tale prospettiva, l’individuazione dei confini del contesto specifico (*task environment*) è istantaneamente oggettiva: il contesto si estende fin dove l’Ego riesce ad allacciare e gestire rapporti transazionali di scambio (risorse-valore). Fa da sfondo al contesto specifico l’ambiente generale in cui si manifestano fenomeni da leggere, interpretare e gestire (Fig. 1).

Fig. 1: L’impresa relazionale nel suo contesto e ambiente



All’interno del contesto specifico, l’Ego quale soggetto osservatore e costruttore percepisce l’emersione del sistema come rete di relazioni di integrazione di risorse che, dinamicamente agite, si trasformano in un sistema di co-creazione competitiva di valore. Ne consegue che i confini del sistema non sono oggettivi ma soggettivi, sfumati e cangianti poiché frutto della percezione dell’Ego e, al contempo, del senso di appartenenza e di responsabilità degli Altera.

Gli Altera di sistema, infatti, sono gli interlocutori individuati, riconosciuti e ingaggiati dall’Ego perché detentori di risorse qualificate ritenute strategiche per la co-creazione

competitiva o, in altri termini, utili ad incrementare la vitalità sistemica. Popolando il reticolo di rapporti e relazioni intersoggettive dell’Ego, gli Altera non sono qualificabili come interlocutori dell’impresa, quanto piuttosto come interlocutori diretti dell’Ego, avendo quest’ultimo agito per l’attivazione e qualificazione del rapporto. Gli Altera sono prossimi all’Ego dal punto di vista relazionale e l’elevata qualità del loro legame, considerato un vero e proprio ponte per le risorse, consente di allineare interessi ed obiettivi di azione agevolando costantemente il flusso di scambio delle rispettive risorse. Le considerazioni che precedono consentono di cogliere due importanti assunti alla base della *vRi*: innanzitutto l’importanza della relazione mediata tra struttura e contesto ed inoltre la conseguente valorizzazione del binomio sistema/contesto che diventa il vero fulcro dell’interesse dell’Ego. Con riferimento al primo aspetto l’impresa sistema relazionale è qualificata come una rete personale “egocentrata” di relazioni in divenire (struttura dematerializzata) le cui componenti sono rappresentate da flussi informativi/comunicativi. Nel secondo caso, il sistema emerge per effetto di processi di co-creazione di valore tali da alimentare la rigenerazione autopoietica del sistema migliorandone le probabilità di sopravvivenza, e, al contempo, generare consenso negli Altera. E se anche, come è logico che sia, nel contesto vengano a delinearsi tanto rapporti di scambio orientati ad una logica transazionale quanto rapporti di scambio orientati ad una logica relazionale (di integrazione di risorse), sono proprio questi ultimi che permettono di esplicitare la capacità di autonomia organizzativa e funzionale dei complessi sistemi sociali letti alla luce della *vRi*.

Il soggetto osservatore, quando letto nell’ottica del processo decisionale, viene definito Soggetto di Governo (SdG) il quale, come nel caso dell’Organo di Governo (OdG) nell’*ASV*, ricopre il ruolo di “protagonista” (Fazzi, 1982) dei destini dell’impresa ed è garante dei suoi equilibri seppur dinamici. Protagonista, invero, non è da intendersi come artefice unico. Pur essendo un osservatore e costruttore, il SdG non può essere letto come il *one man show*, ma come il protagonista di un’Opera in cui altri attori contribuiscono al suo successo (tendenza verso la vitalità). Il suo operato attiene l’area tipica del processo decisionale che ha natura relazionale e collaborativa. Sul SdG ricade il delicato ruolo e la relativa responsabilità di garante della generazione di vitalità e dell’incremento delle probabilità di sopravvivenza del sistema. Ciò implica fornire un contributo determinante in merito alla focalizzazione e formulazione dell’indirizzo strategico articolato nella: (i) definizione di visioni intese quali traiettorie di possibili e auspicabili sviluppi evolutivi dell’impresa; (ii) guida dell’impresa caratterizzata da un’intensa attività di orientamento e sorveglianza della sua fondamentale dinamica evolutiva, ossia della co-creazione competitiva.

L’*ASV*, e la *vRi* forniscono due differenti interpretazioni in merito alla struttura e alla dinamica del processo decisionale. Nell’*ASV*, il processo decisionale è guidato da un OdG inteso come organo istituzionale-formale che ricopre il ruolo e la responsabilità di amministrare. In quanto decisore unico si confronta con un gruppo di riferimento costituito da entità che, lo stesso OdG, ritiene rilevanti (in base alla criticità e all’influenza) per le sue decisioni (Barile et al., 2015). Nella *vRi*, viceversa, il SdG viene rappresentato come decisore plurimo che, nel ricomprende inevitabilmente anch’esso (come nucleo stabile) un organo di governo amministratore, si espande in modo vario e variabile rispetto alle decisioni da assumere. La composizione del SdG, pertanto, si modifica rispetto alla contestualità della decisione, ricomprendendo altri *decision maker* che risultano rilevanti rispetto alla specifica

decisione la quale, di volta in volta e in modo relazionale e collaborativo, viene formata e quindi formalizzata. In tale prospettiva la *vRi* definisce la Struttura di Governo e il Soggetto Decisore Plurimo. La prima è espressione dell'Ego, ossia dei soggetti investiti di potere formale/istituzionale, il secondo rappresenta l'insieme degli attori relazionati nel cui ambito si elaborano le visioni strategiche in una logica di *Collaborative Decision Making*. Infatti nella *vRi vision* ed *action* sono co-generate tra i *decision maker* sostenendo un significativo coinvolgimento imprenditoriale degli stessi in una prospettiva di co-evoluzione.

3. Qualificazione e natura delle relazioni

Le relazioni “rientrano nella più ampia accezione dei rapporti” (Pellicano, 2017, p. 43) e a qualificarle concorrono due aspetti, uno strutturale riferibile alla connessione; l'altro sistemico relativo all'interazione generata dalla connessione. La diversa natura che orienta i rapporti può essere di “contesa” o di “scambio” (Fig. 2).

Sono di contesa quella categoria di rapporti definiti antagonisti i quali, nel loro divenire sistemico, generano effetti del tipo *win-lose* o addirittura, quando alimentati da esclusive finalità opportunistiche e speculative, possono arrivare a generare effetti distruttivi del tipo *lose-lose*.

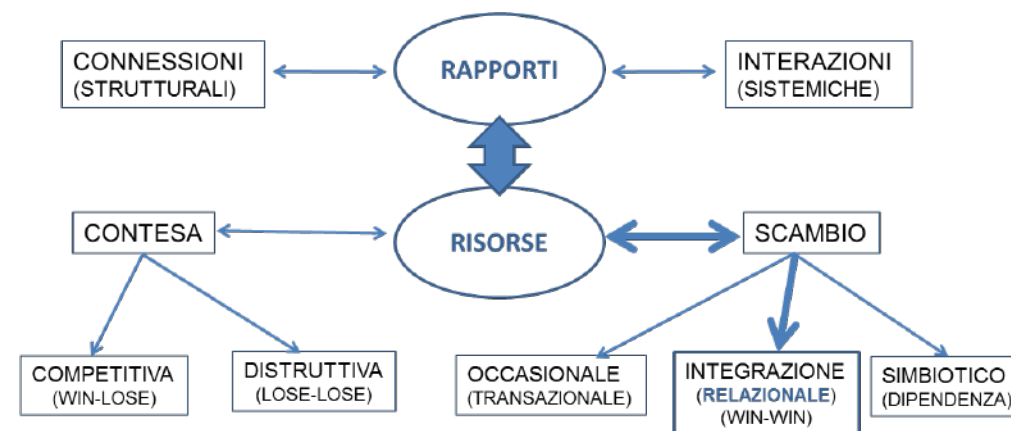
Sono di scambio quei rapporti orientati ad un reciproco trasferimento tra gli attori relazionati la cui natura può essere:

- ✓ *occasionale* caratterizzata da uno scambio basato sulla mera convenienza (es. economica, affettiva, intellettuale, ecc.) ed in cui il valore generato è del tipo *value for money*. In tal caso, prevale una dinamica comportamentale legata ad una logica transazionale in cui i rapporti sono costituiti da scambi isolati e da interazioni che si esauriscono con riferimento alla specifica transazione tra le parti; in altri termini è la transazione in sé a qualificare la relazione (Vaccà, 1989);
- ✓ *simbiotica* in cui lo scambio è caratterizzato dalla dipendenza di un soggetto verso un altro. In tal caso, la dinamica comportamentale è viziata dalla stessa dipendenza che potrebbe far collassare il rapporto che ne è alla base;
- ✓ *integrativa* in cui lo scambio arricchisce in modo sincrono i soggetti relazionati. In tal caso prevale una dinamica comportamentale orientata alla collaborazione e condivisione alimentando interazioni del tipo *win-win* tese a soddisfare un comune e reciproco interesse.

Assecondando una visione secondo cui gli scambi di valore e di risorse tra l'Ego e gli Altera sono da leggersi come risorse in entrata e proposte di valore e dunque nelle dinamiche di interscambio, la parte che riceve la risorsa (risorsa in entrata) ottiene dall'altra parte un contributo di valore (e viceversa), la *vRi* definisce le relazioni come “rapporti qualificati di scambio” poiché caratterizzate da reciproca convergenza e quindi dotate di una naturale consonanza che, potenzialmente, può evolvere in percorsi di risonanza quando alimentate da processi di attiva collaborazione tesi alla co-creazione di valore. Tale auspicata evoluzione trasforma la natura del rapporto e quindi dello scambio: da semplice fornitura in *partnership* e, quindi, *co-makership*.

Avendo in comune con la Service Dominant Logic (SD-Logic) (Lusch e Vargo, 2006; Vargo e Lusch, 2008; 2016) il concetto di integrazione delle risorse secondo cui i sistemi di servizio qualificano il duplice ruolo degli attori (produttori/fruitori) nei processi di scambio e che gli stessi attori cooperano per co-creare valore, la *vRi* utilizza una chiave di lettura del binomio risorse/valore di tipo relazionale; in altri termini è solo in base al tipo di rapporto/relazione e all'appartenenza dell'interlocutore all'area di sistema che sarà possibile per il SdG delineare una mappatura diffusa delle risorse incorporate nella struttura. Dunque, mentre la SD-Logic osserva l'impresa dall'alto adottando una visione osservazionale “oggettiva” la *vRi* osserva quest'ultima dal basso attraverso le dinamiche reticolari e tramite una prospettiva di osservazione “soggettiva” e percettiva dell'Ego interpretata nei suoi differenti ruoli.

Fig. 2: Rapporti e relazioni



Per meglio dire, assunta la prospettiva soggettiva dell'Ego e la centralità delle relazioni, i rapporti tra l'Ego e gli Altera (avendo natura intersoggettiva) sono attivati dall'osservatore/costruttore (Ego). Questi nel percepire l'opportunità di generare impatti positivi di interscambio di valore e risorse finalizzati all'implementazione dei processi di co-creazione di valore, attiva (qualificandolo) il rapporto e lo alimenta affinché i reciproci interessi siano soddisfatti.

Come innanzi anticipato, la *vRi* definisce il sistema impresa come un reticolo di relazioni finalizzate alla co-creazione competitiva. La logica transazionale dello scambio basata sulla mera convenienza economica e collegata ad una proiezione temporale di breve permanenza e caratterizza i rapporti Ego-Altera di contesto specifico. Viceversa, la logica relazionale (riferibile all'area di sistema) si caratterizza per essere basata su rapporti orientati alla massima reciprocità e da legami affettivi e fiduciari che consentono di allineare interessi ed obiettivi di azione superando l'ostacolo delle asimmetrie informative e rendendo agevole l'accesso alle risorse. Il focus è pertanto posto sui legami e sui valori attraverso cui far interagire le risorse in maniera reiterata nel tempo.

La logica relazionale, pertanto, nella visione relazionale e sin dalle sue origini (Pellicano, 2002) è riferibile ad un modello imprenditoriale caratterizzato dalla prevalenza di com-

ponenti immateriali rispetto a quelle materiali che, viceversa, continuano a caratterizzare la logica degli scambi meramente transazionali. Tale prospettiva è stata quindi posta alla base e ampiamente sviluppata nel filone di studi (*service science*, *SD-Logic*) incentrato sulla logica “*service*” (immateriale), contrapposta a quella “*good*” (materiale).

Nel superare l'aspetto transazionale di mero scambio, le relazioni costituiscono un banco di prova e di verifica di quella comunanza di valori e interessi propedeutica ad una evoluzione di lungo periodo. La qualificazione del rapporto aumenta la prossimità sistemica tra l'Alter (o anche con gli Altera) e l'Ego il che presuppone una maggiore intensità e continuità degli scambi con ciò assegnando a tale relazione una natura sistemica. La prossimità tra Ego e Altera è determinata, fondamentalmente, da due fattori principali: la percezione dell'Ego rispetto alla capacità della risorsa di incidere in modo rilevante nella dinamica di co-creazione e dunque nella costruzione del vantaggio competitivo; e la percezione e l'interpretazione dell'Alter rispetto all'Ego e al suo sistema di relazioni che, congiuntamente alla focalizzazione e valutazione delle *value propositions*, determinerà la creazione e l'attivazione del rapporto relazionale con l'Ego.

Lo scambio, che è comunque sempre sottostante sia alle transazioni che alle relazioni, può essere letto con un differente *sentiment*. Se in primo luogo si pone in rilievo l'aspetto per cui l'interlocutore proietta sul sistema impresa le sue pur legittime aspettative per condizionarne le scelte e le condotte in funzione dei propri esclusivi fini, percependo quanto innanzi quale potenziale minaccia, è evidente che ne consegue una visione realistica dello scambio risorse-valore di tipo difensivo. Questa prospettiva che sembra aver caratterizzato l'impostazione primigenia dell'ASV, appare in linea con la letteratura più ortodossa sul tema, particolarmente riferita alla versione originaria della teoria degli stakeholders laddove l'interlocutore è inteso come portatore di propri interessi.

Un alternativo possibile *sentiment* pone l'accento sulla considerazione che gli interlocutori detengono risorse, più o meno rilevanti e strategiche, ma comunque indispensabili per alimentare il sistema impresa. In tal caso, l'attenzione è immediatamente finalizzata a cogliere tali opportunità allacciando rapporti e, se del caso, coltivandoli e facendoli evolvere in relazioni. Di contro, l'aspetto relativo alla proiezione delle aspettative di corrispettivo manifestate dall'interlocutore, viene vissuto senza particolari ansie ed inquietudini e dunque come elemento fisiologico dell'equilibrio organizzativo (à la Barnard). In tale prospettiva, la natura relazionale dei rapporti intersoggettivi dovrebbe facilitare un equilibrio relazionale (riconosciuto dalle parti) tra ciò che si concede e ciò che si riceve. Il perseguimento di tale equilibrio indica soddisfazione dell'Ego nel valutare che il valore attribuito alla risorsa a lui rilasciata (se di contesto) o integrata e aggregata (se di sistema), è in equilibrio rispetto alla *value proposition* che il sistema impresa da lui guidato offre in cambio per ottenere quella risorsa. Medesima valutazione viene fatta dall'Alter. L'obiettivo dell'equilibrio relazionale non è tanto raggiungere un equilibrio diadico, ma piuttosto sistemico considerando che dall'equilibrio relazionale dipende l'evoluzione armonica del sistema impresa e, pertanto, il miglioramento continuo della sua vitalità. La natura delle relazioni giustifica il legame concettuale esistente tra queste e la co-creazione competitiva o dinamica essenziale.

In definitiva, il compito dell'Ego si sostanzia nell'osservare, creare connessioni e aggregare risorse garantendo un equilibrio relazionale, mentre quello degli Altera si sostanzia

nella fornitura o integrazione di tali risorse (previa valutazione delle rispettive *value proposition*) che, attraverso un processo di dinamica essenziale, concorrono al raggiungimento dell'equilibrio relazionale. L'Alter, in altre parole, mette al servizio del sistema le risorse nella dinamica di co-creazione competitiva. L'Alter ingaggiato, e pertanto interno al sistema, non può essere semplicemente definito un mero apportatore di risorse, ma diventa un *co-maker* in virtù dei rapporti relazionali che lo legano all'Ego e al sistema impresa. In ultima analisi, non solo si può dire che il sistema è tale perché al suo interno ci sono relazioni e non meri rapporti, ma è tale perché rappresenta il luogo ideale in cui si possa compiere la dinamica essenziale di co-creazione competitiva.

4. Dinamica essenziale della co-creazione competitiva

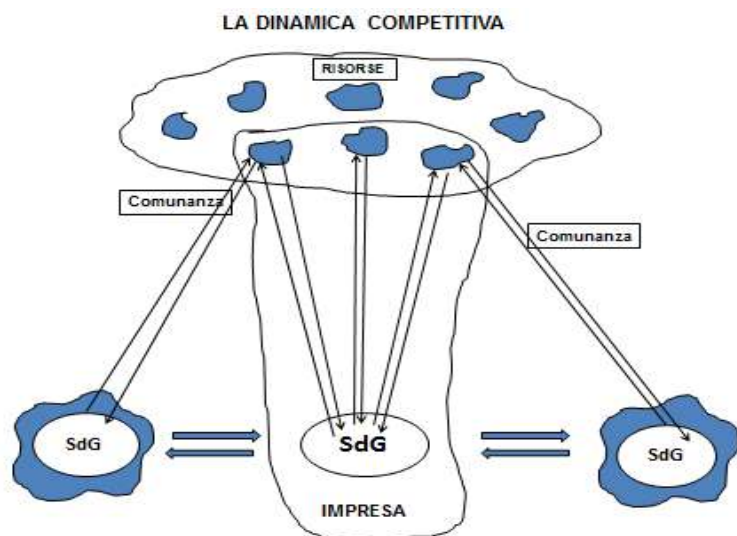
La co-creazione di valore origina da un'elevata qualità di interazioni tra soggetti abitanti un ambiente di *business*. Tali interazioni determinano esperienze uniche che rappresentano chiavi per sbloccare nuove fonti di vantaggio competitivo (Prahalad e Ramaswamy, 2004). “La co-creazione è più che co-marketing o l'ingaggio di consumatori come co-agenti di vendita [...] riguarda lo sviluppo di metodi per raggiungere una comprensione viscerale delle esperienze di co-creazione cosicché le imprese possano co-plasmare le aspettative e le esperienze dei consumatori insieme ai loro clienti” (Prahalad e Ramaswamy, 2004a, p. 10-11). La co-creazione di valore è anche definita come “attività congiunta di parti coinvolte in interazioni dirette, finalizzate a contribuire all'emersione di valore per una o entrambe le parti” (Grönroos, 2012, p. 1520). Secondo tale prospettiva, la co-creazione, nel superare una logica esclusivamente collegata al mercato, acquisisce una valenza concettuale negli scenari manageriali e di *business* dal momento che consente una differente lettura nell'approccio e nella visione delle relazioni sociali ed economiche (Ranjan, Read, 2016; Dominiçi et al. 2017; Saviano et al. 2019).

Nella *vRi* la co-creazione di valore viene considerata “un sistema a circuito chiuso” in cui i fornitori e i fruitori ricoprono entrambi i ruoli. Più nel dettaglio, l'Alter, è al contempo fornitore e fruitore in quanto fornisce la risorsa o la integra (a seconda che sia un Alter di contesto o di sistema); al contempo propone, valuta e accetta dall'Ego una proposta di valore a lui indirizzata. Gli attori che integrano le risorse rivestono, quindi, un ruolo attivo nel processo di co-creazione di valore generando *n value proposition* a beneficio di tutti gli apporti di risorse.

Tale interpretazione evidenzia una logica che supera il *many to many* tipico del marketing relazionale e della S-D Logic accogliendo una logica *many for many* (*circuito chiuso*). Per meglio dire, nella *vRi* la dinamica di co-creazione di valore non vede impegnate due squadre (firm, customers) che si confrontano nell'ideale campo di gioco del mercato con un approccio improntato al “*fair play* collaborativo”. Nella *vRi* l'unica squadra è costruita con una logica diversa ed è composta da più soggetti i quali, alternativamente o simultaneamente, impostano e mettono in atto più fasi di gioco. Maggiore sarà il contributo dei soggetti nel processo di co-creazione, maggiore sarà il valore complessivamente ottenuto da distribuire tra le parti interessate. In altri termini, il *many for many* concettualizza un'unica dinamica sistemica di co-creazione di valore.

La natura collaborativa delle relazioni, inoltre migliora la competitività. Collaborazione e competizione sono intimamente legate tra loro. Nella *vRi* si utilizza il concetto di relazione sinergica intendendo, per parafrasare, il passaggio dai modelli del valore di Porter (1985) a quelli di Normann e Ramirez (1985), o meglio all'equilibrio di Nash (1950) evidenziando ed accogliendo il passaggio da giochi a somma zero (ad alto rischio) a giochi a somma positiva. L'intento è giocare in modo da garantire un vantaggio positivo nell'interesse della squadra, ossia di tutti i giocatori coinvolti. Nella *vRi* la competizione consiste nella ricerca di risorse con cui alimentare e rigenerare la co-creazione di valore. Tali risorse, in condizioni di iper-competizione, risultano sempre più limitate e aspramente contese. In altre parole, non ci sono abbastanza clienti, finanziatori, fornitori, risorse umane qualificate per tutti i *competitors*. Ecco perché la cura delle relazioni con gli Altera di prossimità appare fondamentale.

Fig. 3: La dinamica competitiva



In aggiunta, la solidità delle relazioni rappresenta una vera e propria barriera alla competizione. La metafora che segue offre una spiegazione del concetto.

Nella competizione, la prima regola è la difesa del castello. La solidità, la resistenza delle mura è data dalla stabilità delle relazioni determinata da due fattori fondamentali: fiducia e fedeltà. All'interno delle mura (i confini del sistema) giacciono le risorse messe al riparo dal gioco della competizione ed impiegate per alimentare e reiterare costantemente la dinamica di co-creazione di valore.

Il successo competitivo, si ottiene anche attraverso la capacità di attaccare per sottrarre risorse ai competitors. Questi ultimi se non adottano atteggiamenti di cura delle relazioni con gli Altera, si espongono ad elevati rischi di sottrazione di risorse critiche fondamentali ad alimentare la loro competitività. Nei giochi competitivi pertanto ogni attore, tendenzialmente, difende il proprio castello e tende ad offendere quello dei competitors.

Ecco perché la capacità di collaborare, basata sul presupposto di equilibri relazionali solidi e armonici, determina la capacità di competere di un sistema relazionale. Se un dato sistema è caratterizzato da un elevato livello di collaborazione (fondante le relazioni), vuol dire che il capitale di risorse detenute è stabile e affidabile e il sistema appare maggiormente in grado di rigenerare la dinamica co-creativa e competitiva.

5. Leadership

Il governo relazionale d'impresa necessita di una *leadership* agile (Ciasullo, Troisi, 2017) e al contempo saggia (Ciappei, 2006). Quest'ultima nel caratterizzarsi per una maggiore consapevolezza del potenziale delle relazioni richiede una più profonda sensibilità verso la cura dei rapporti umani prima ancora che di *business* e una maggiore tensione nella complessa ricerca di equilibri relazionali con cui alimentare la dinamica essenziale di co-creazione competitiva. Oltre alla consapevolezza del potenziale delle relazioni, il *leader* deve, altresì, maturare la coscienza dei potenziali rischi di depauperamento del capitale relazionale dell'impresa, diretta conseguenza di una carente attenzione alla cura delle relazioni. Tale depauperamento non soltanto andrebbe a modificare i confini dell'impresa relazionale, ma priverebbe quest'ultima di potenziali risorse strategiche necessarie ad alimentare la vitalità sistemica in quanto si verrebbe a ridurre il potenziale di *value proposition* da proporre agli Altera. Di conseguenza, gli Altera, non più relazionati, potrebbero rendere disponibili le loro risorse ai competitors generando una riduzione della competitività del sistema impresa deprimendone, in ultima istanza, le capacità di rigenerazione armonica.

Ulteriore aspetto rilevante la *leadership* dell'impresa relazionale attiene il processo decisionale riletto in chiave relazionale e collaborativa. La capacità critica del SdG non si riassume solo nell'individuare prima dei *competitor* i soggetti detentori delle risorse strategiche da integrare nei confini sistemici, ma anche di valorizzarne le abilità per attualizzare il processo decisionale.

Nella *vRi* il *leader* è responsabile degli equilibri dinamici che assumono natura socio-economica. A tal fine, una coscienza e un comportamento etico divengono un imperativo categorico.

La *vRi* interpreta l'etica come una stella polare da seguire per raggiungere una "armonizzazione d'interessi" (Fazzi, 1982, p. 178) considerandola un punto centrale nell'azione di governo. L'etica è il principio attraverso cui fornire risposte coerenti non tanto a mere esigenze o desideri, quanto piuttosto a diritti essenziali - di cui gli Altera sono portatori - che promanano da principi assoluti, da normative, da contratti. L'imperativo categorico è dare sempre le giuste risposte alle legittime aspettative degli anzidetti diritti. La capacità del sistema di offrire risposte soddisfacenti deve essere certamente parametrata in termini economici. Ad esempio, il SdG definisce il corrispettivo e la durata del rapporto contrattuale ai dipendenti in base alla loro capacità di generare reddito (sulla base di regole contrattuali e pertanto negoziabili). Tuttavia, appare opportuno evidenziare che, nel caso in cui le aspettative di cui vantano gli Altera sono da riferirsi a norme o a principi etici assoluti (ad esempio quelli sanciti dalla dichiarazione universale dei diritti dell'uomo) ossia a forme di diritto ineludibili, occorre che il SdG dia una risposta adeguata intesa quale imperativo ca-

tegorico che deve prescindere da ragionamenti e calcoli di mera convenienza economica. In mancanza, il modello di *business* non è eticamente sostenibile (Golinelli, Pellicano, 2005). Di fronte a tali obbligazioni, l'impresa ha il dovere di dare risposte ineludibili e adeguate.

In sintesi, il SdG dovrebbe agire con l'intento di raggiungere (anche modificandoli) gli equilibri dinamici purché gli stessi si mantengano nell'alveo dei principi etici. La logica economica deve essere calata in una cornice etica e non considerare quest'ultima come un mero *add on* da includere nel processo decisionale. In altri termini, la sostenibilità economica ha senso solo se eticamente compatibile in alternativa, la prima non è perseguibile. Un'impresa che ricerca i suoi equilibri economici al di fuori dell'etica, è fisiologicamente destinata a perire dal momento che non è un'impresa sana. L'etica, pertanto, costituisce il presupposto per la vitalità.

6. Conclusioni

La Visione Relazionale d'Impresa (*vRi*) rappresenta una prospettiva osservazionale dei fenomeni imprenditoriali che si è sviluppata parallelamente all'evoluzione dell'Approccio Sistemico Vitale (*ASV*).

Senza dubbio, gli studi sull'*ASV* hanno contribuito allo sviluppo dell'impianto della *vRi* che, di fatto, nel presentare una comunanza di assunti teorici (in *primis* il pensiero sistemico, la vitalità) assume significativi punti di caratterizzazione in particolare cercando di reinterpretare la complessa dinamica d'impresa attraverso la chiave di lettura della relazionalità in una cornice di estrazione sociologica.

Il lavoro presenta interessanti implicazioni teoriche tese a facilitare la comprensione dei meccanismi attraverso cui alimentare percorsi di vitalità imprenditoriale. La relazionalità, in tal senso, viene posta come leva per la costruzione e il mantenimento del vantaggio competitivo che il sistema impresa può raggiungere attraverso l'azione costruttiva di un Ego che, nell'ingaggiare i suoi interlocutori (Alteri), ambisce al perseguimento di equilibri relazionali necessari ad informare la dinamica di co-creazione competitiva. Seguendo tale percorso, l'impresa costruisce e implementa la propria vitalità.

Per quanto concerne le implicazioni manageriali, la prospettiva osservazionale della *vRi* costituisce una interessante opportunità di migliorare la consapevolezza e l'importanza delle relazioni intersoggettive. La visione proposta supporta il delicato processo di ideazione, formazione e realizzazione di strategie per alimentare dinamiche di co-creazione competitiva di valore e sostenere processi decisionali utili a incrementare le probabilità di sopravvivenza del sistema impresa.

Il contributo presenta una struttura di tipo teorico-concettuale che necessita di ulteriori approfondimenti, validazioni ed ulteriori sviluppi in particolar modo relativi ad analisi di taglio empirico sia qualitativo che quantitativo.

Bibliografia

- BARILE S. (a cura di), (2000), Contributi sul pensiero sistemico, Arnia, Salerno.
- BARILE S. (a cura di), (2008), L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (*ASV*), (2nd ed.), Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2009) Management Sistemico Vitale, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., SANCETTA, G., SAVIANO, M. (2015), Management vol. 1: Il modello sistemico e le decisioni manageriali, Giappichelli, Torino,
- BEER S., (1972), Brain of the firm: the managerial cybernetics of organization", Allen Lane the Penguin press, London.
- BEER, S. (1989), "The viable system model: its provenance, development, methodology and pathology", in ESPEJO, R. e HARNDEN, R. (a cura di), The Viable System Model, Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM, Wiley, Chichester.
- BUBER, M. (1959), Il principio dialogico, Edizioni di Comunità, Milano.
- CAPRA F. (1982), Il Tao della fisica, Adelphi; ed. or. (1975), The Tao of physics, Shambhala Publications, Berkley.
- CAPRA F. (1984), Il punto di svolta, Feltrinelli; ed. or. (1982), The turning point, Wildwood House, London.
- CAPRA F. (1997), La rete della vita. Perché l'altruismo è alla base dell'evoluzione, RCS Libri, Milano.
- CAPRA F. (2001), La rete della vita, Rizzoli, Roma.
- CAPRA F., LUISI P.L. (2014), Vita e natura. Una visione sistemica, Aboca, Arezzo.
- CIAPPEI C., (2006). *Il realismo strategico nel governo d'impresa*. Firenze University Press.
- CIASULLO, M.V., TROISI, O., (2017), La visione relazionale dell'impresa. Un approccio per la strategic governance, Giappichelli, Torino.
- DOMINICI, G., YOLLES, M., CAPUTO, F. (2017). Decoding the dynamics of value cocreation in consumer tribes: An agency theory approach. *Cybernetics and Systems*, vol. 48, no. 2, pp. 84-101.
- FAZZI R. (1982), Il governo d'impresa, vol. 1, Giuffrè, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2000), L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale, I ed., Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2005), L'approccio sistemico vitale al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale, vol. I, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2011), L'approccio sistemico vitale (*ASV*) al governo dell'impresa. L'impresa sistema. Verso la scientificazione dell'azione di governo, vol. II, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., PELLICANO M. (2005), Il governo delle relazioni d'impresa, Sinergie, Rapporto di Ricerca n. 21.
- GRÖNROOS, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, vol. 28, no. 13-14, pp. 1520-1534.
- GUMMENSON, E. (2005), How grounded theory supported my rethinking of Marketing, in Proceedings of the 37th world congress of the international institute of Sociology, Stockholm,

- 5-9 July.
- KUHN T.S. (1969), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino.
- LUHMANN N. (1984), *Social Systems*, Stanford University Press, Stanford, California, U.S.A., ed it. (1990), *Sistemi sociali*, Il Mulino, Bologna.
- LUSCH, R. F., & VARGO, S. L. (2006), "Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements", in *Marketing theory*, vol.6, n.3, pp.281-288.
- MAGLIO P.P., SPOHRER J. (2008), *Fundamentals of service science*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 36, no. 1, pp. 18-20.
- MATURANA H.R., VARELA, U. (1984), *L'albero della conoscenza* trad. it., Garzanti, Milano, 1999.
- NASH, J. (1950), Equilibrium point in N-Person Games, *Proceedings of the National Academy of Science*, vol. 36 pp. 48-49.
- NORMANN R., RAMIREZ, R. (1995), *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena del valore alla costellazione del valore*, Etas Libri, Milano.
- OLDROYD D. R. (1986), *The Arch of Knowledge: An Introductory Study of the History of the Philosophy and Methodology of Science*, Methuen, New York.
- PARSON T. (1951), *The Social System*, Free Press, New York, trad. it., ID., *Il sistema sociale*, Edizioni di Comunità, Milano, 1965.
- PELLICANO, M. (1994), *Sistemi di management*, Cedam, Padova.
- PELLICANO, M. (2002), *Il governo delle relazioni nei sistemi vitali socioeconomici: imprese, reti e territori*, Giappichelli, Torino.
- PELLICANO, M. (2003), *Concorrenza e competizione nell'ASV*, Boccia, Salerno.
- PELLICANO, M., PERANO, M., CASALI, G.L. (2016), The enterprise relational view (erv): exploring future in strategic management, In Caputo, F., *Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems Thinking in Practice*, Business Systems Laboratory, Avellino, Italy.
- PELLICANO, M. (2017), Presentazione, in PERANO M., CERRATO R., *Il bilancio sociale tra pianificazione strategica e co-creazione di valore. Il caso dell'Università di Salerno*, Giappichelli, Torino.
- PELLICANO, M., CIASULLO, M. V., TROISI, O., CASALI, G. L. (2018), A Journey Through Possible Views of Relational Logic, in Barile, S., Polese, F., Pellicano, M., (a cura di), *Social Dynamics in a Systems Perspective*, Springer, pp 195-221, https://doi.org/10.1007/978-3-319-61967-5_11.
- PERANO M., CERRATO, R. (2017), *Il bilancio sociale tra pianificazione strategica e co-creazione di valore. Il caso dell'Università di Salerno*, Giappichelli, Torino.
- POLESE F. (2013), *Management Sanitario in ottica sistemico vitale*, Giappichelli, Torino.
- PORTER, M.E. (1985), *Competitive advantage*, The Free Press, New York.
- PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V. (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V. (2004a), Co-creation experiences: the next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, no. 3, pp. 5-14.
- RANJAN, K. R., READ, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, no. 3, pp. 290-315.

- SAVIANO, M., DEL GIUDICE, M., PIRONTI, M., CAPUTO, F. (2019), Open Innovation and Industry 4.0: the new frontiers for value co-creation? *Proceedings of Naples Forum on Services* paper available at: <http://www.naplesforumonservice.it/public/index.php?node=258>.
- SPOHRER, J. (2010), Preface, in Golinelli, G.M. (a cura di), *Viable Systems Approach (VSA) Governing Business Dynamics*, Cedam, Padova, p. XV-XVI.
- VARGO, S.L., & LUSCH, R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", in *Journal of the Academy of marketing Science*, vol.36, n.1, pp.1-10.
- VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. (2016), "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic", in *Journal of the Academy of marketing Science*, vol.44, n.1, pp.5-23.
- WHITEHEAD A.N., SHERBURNE D.W. (1981), *A key to whitehead's process and reality*, University of Chicago Press, Chicago.

LA FORMULA STRATEGICA: UN MODELLO PER VALUTARE LE PERFORMANCE STRATEGICHE DELLE IMPRESE ALLA LUCE DELL'APPROCCIO SISTEMICO VITALE¹

Tonino Pencarelli²

Le imprese sono alla continua ricerca del successo e della performance, espressione dietro la quale si sottendono molteplici significati. Infatti il successo (o la performance) può qualificarsi in prima battuta come la capacità di un'organizzazione di raggiungere gli obiettivi prefissati, sicché può caratterizzarsi su tanti piani e profili a seconda dei traguardi da raggiungere. Se invece si circoscrive il significato del successo, allora esso può collegarsi a differenti ambiti e dimensioni di osservazione, che a loro volta possono essere misurate grazie a metriche o indicatori atti ad apprezzare la performance conseguita nella dimensione oggetto di osservazione. Gli indicatori rappresentano parametri finalizzati a misurare i risultati negli ambiti e nelle dimensioni che si desidera osservare, come ad esempio la crescita del fatturato per l'area competitiva, il ritorno sul capitale proprio (ROE), l'aumento del valore azionario o l'Economic Value Added (EVA) per l'area economica, la soddisfazione dei dipendenti e degli stakeholders, per la sfera sociale, il numero di nuovi prodotti messi a catalogo o dei brevetti depositati per i processi innovativi, il grado di conseguimento di dati obiettivi strategici, e così via. La valutazione della performance si può pertanto declinare sulla base di differenti esigenze conoscitive del management e/o del gruppo imprenditoriale e in funzione del livello organizzativo assunto a riferimento (l'impresa nel suo complesso, un'area strategica d'affari, un'area funzionale, una singola persona). In questo contributo, la dimensione rilevante ai fini della valutazione del successo aziendale viene considerata la strategia complessiva dell'impresa, declinata alla luce del rapporto impresa/ambiente e della relazione con i vari sub sistemi del macro ambiente (sistema competitivo, sistema sociale, sistema dell'innovazione, sistema della proprietà). Si assume pertanto una prospettiva olistica, che non si limita ad osservare l'andamento delle strategie competitive, come talvolta viene privilegiato dai manuali di strategia, ma che tiene conto delle molteplici dimensioni relazionali possibili tra l'impresa e i vari subsistemi ambientali, o contesti. Inoltre non ci si limita ad osservare il grado di avanzamento della strategia lungo le traiettorie prefissate, ma si sottopone a verifica anche l'effettiva validità delle premesse e delle ipotesi alla base della formulazione e della formazione delle strategie, l'esistenza di eventuali divari tra risorse e competenze organizzative esistenti e necessarie per implementare le strategie, prevedendo l'eventuale revisione delle strategie in essere o l'accoglimento di nuovi percorsi emergenti. Allo scopo di apprezzare il successo delle strategie aziendali, si considerano le seguenti dimensioni rilevanti, ricavate dall'integrazione di vari contributi (Coda 1984, Fitzgerald, 1998; Kaplan e Norton, 2001, 2005):

- dimensione competitiva;
- dimensione sociale;

- dimensione dei processi interni, dell'innovazione e dell'apprendimento;
- dimensione economico-finanziaria;
- dimensione della proprietà e della governance.

La valutazione della performance implica da parte del management lo svolgimento di attività di verifica della validità delle strategie intenzionali e deliberate e di monitoraggio della adeguatezza di strategie emergenti rispetto al vincolo della sopravvivenza aziendale ed alle finalità dei soggetti di governo, elementi -questi- che rappresentano criteri prioritari per la valutazione della performance strategica delle aziende di qualsiasi natura e dimensione. Se l'andamento della performance risultasse positivo, significherebbe che l'impresa sta perseguendo le finalità assegnategli dai soggetti, nel rispetto dei vincoli di equilibrio del sistema aziendale e che quindi la performance qualifica il successo della strategia in essere e la capacità di creare valore per tutti gli stakeholder, clienti compresi; diversamente, se la performance risultasse inadeguata, il monitoraggio segnalerebbe che il percorso strategico intrapreso non è armonico in tutte o in alcune delle dimensioni osservate, suggerendo al management problemi, rischi e pericoli da neutralizzare per procrastinare e possibilmente superare situazioni di insuccesso temporaneo (crisi)³ o duraturo (fallimento).

Per descrivere i fattori determinanti le performance strategiche aziendali, in questo scritto si ricorre al modello della formula strategica (figura 1), elaborato adattando il pionieristico contributo di Vittorio Coda (1984) anche alla luce dell'approccio sistemico vitale (Golinelli, 2000, 2011; Barile et al. 2006) e del Systems Thinking (Mella, 2010) e riprendendo Pencarelli (2013).

La formula strategica, originariamente denominata da Coda "formula imprenditoriale", emerge dalla dialettica impresa-macro ambiente e si compone di cinque elementi prin-

³ L'espressione "crisi d'impresa" è usata con frequenza nella letteratura economico manageriale. Essa si riferisce ad uno stato di grave perturbazione delle condizioni di salute aziendale, che solitamente si associa alla perdurante perdita di valore economico del capitale e alla incapacità dell'organismo aziendale di sopravvivere. Essa esprime dunque la fase acuta di una situazione di patologia aziendale, denominata declino, che si collega a continue perdite economiche, alla progressiva incapacità di generare positivi flussi reddituali prospettici, alla crescente illiquidità, alla sistematica impossibilità di assolvere puntualmente alle obbligazioni (insolvenza), al manifestarsi di fenomeni di permanente dissesto finanziario, oltre che all'elevarsi di condizioni di rischio nella gestione dei processi aziendali in assenza di opportuni interventi di risanamento (Guatri, 1995; Sciarelli, 1995; Bertoli, 2000; Piciocchi, 2003).

La crisi può quindi qualificarsi come una situazione di grave deterioramento della vitalità dell'impresa, cui si perviene o in forma progressiva, secondo un percorso e una sintomatologia di continuo e crescente peggioramento di dimensioni critiche per l'azienda, ovvero in modo improvviso, a causa di repentini accadimenti esterni (es. crisi economica e finanziaria globale, crisi di settore, guerre, catastrofi naturali, ecc.) o interni (es. scomparsa dell'imprenditore-fondatore, cambio degli assetti proprietari e di governo, incidenti non adeguatamente coperti mediante forme di assicurazione, ecc.).

In altri casi, in genere i più frequenti (Pellicelli, 2005), la crisi d'impresa discende da inadeguati approcci strategici e manageriali dell'organo di governo e da inefficienze della struttura aziendale che possono essere aggravati da fattori esterni di natura congiunturale. Il processo di depauperamento di valore economico connesso alla crisi non sempre si manifesta in modo palese bensì può essere latente, rischiando di compromettere le possibilità di risposta da parte dell'impresa in modo rapido e risolutivo. In queste situazioni, in altri termini, il deterioramento può perpetrarsi nel tempo senza emergere chiaramente, salvo poi manifestarsi in tutti i suoi effetti a causa di un evento scatenante - *trigger event*, come una congiuntura economica negativa o altri accadimenti esterni o interni (Guatri, 1995; Sciarelli, 1995).

¹ Questo contributo riprende, integra e sintetizza quanto esposto in Pencarelli (2013).

² Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Urbino Carlo Bo; e-mail: tonino.pencarelli@uniurb.it

cipali che, sulla base delle modalità di loro combinazione, sono la risultante e qualificano l'assetto strategico dell'impresa, precisando le caratteristiche strutturali, i business presidiati, le strategie competitive perseguite e il grado di orientamento verso la responsabilità sociale dell'impresa.

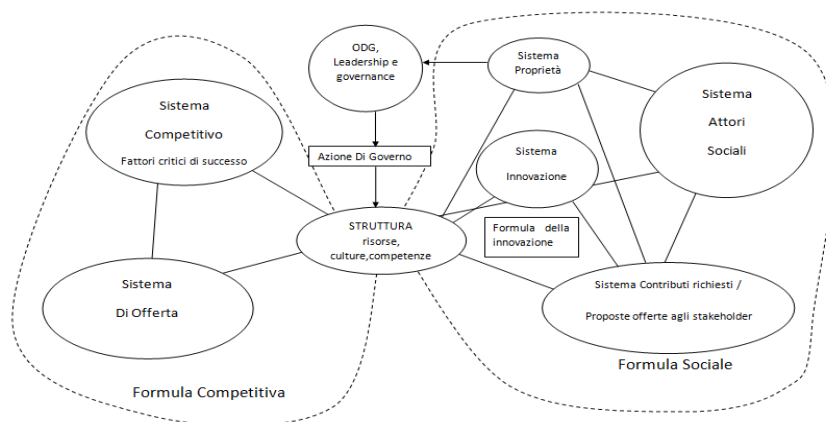
Gli elementi chiave che compongono la formula strategica sono la struttura, il sistema competitivo, il sistema di offerta, il sistema delle prospettive offerte agli attori sociali ed i contributi chiesti ad essi in cambio e, infine, il sistema degli attori sociali (stakeholder) interessati alle sorti dell'impresa. Nell'ambito degli stakeholder, una considerazione a parte viene dedicata agli attori dell'innovazione ed alla proprietà. I primi meritano attenzione specifica in quanto attori determinanti per la generazione del sistema dell'innovazione finalizzato alla fornitura di nuove risorse e competenze adatte a qualificare ed innovare la struttura aziendale. Il sistema della proprietà, con particolare riguardo alla proprietà di maggioranza e di controllo, è fondamentale per la qualificazione della formula strategica in quanto ha il potere di nomina dell'organo di governo, dalle cui capacità di gestione dipende l'emersione sistemica dalla struttura e il successo della formula strategica aziendale. Inoltre il sistema della proprietà va collegato con quello della governance, ossia l'insieme di strutture e sistemi di controllo dei manager verso gli stakeholder, qualificando i processi di funzionamento degli organi di governo, con i relativi processi di delega e di coinvolgimento degli amministratori non esecutivi (Johnson et al., 2014).

La relazione tra struttura, sistema competitivo e sistema di offerta identifica la "formula competitiva", che è un primo sottoinsieme della formula strategica, mentre la relazione tra struttura, sistema degli attori sociali e il sistema delle prospettive offerte agli attori sociali ed i contributi chiesti in cambio identifica un ulteriore sottosistema della formula strategica, denominato "formula sociale".

Nell'ambito della formula sociale può emergere la formula dell'innovazione, che scaturisce dal legame tra struttura, attori sociali dell'innovazione e sistema delle prospettive e dei contributi collegato ai processi innovativi aziendali.

Fig. 1: La formula strategica nella dialettica con il macro ambiente

Macro ambiente: politica, economia, società, tecnologia, ecologia, legislazione

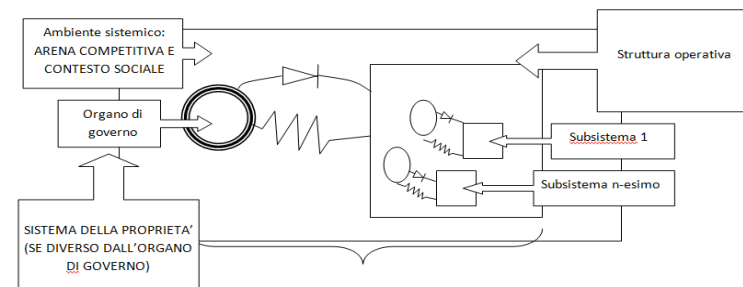


Fonte: ns elaborazione

Nella prospettiva sistemico vitale, la formula strategica è la strategia complessiva aziendale, la meta strategia derivante dalla combinazione deliberata o emergente, da parte dell'organo di governo, delle risorse e delle competenze strutturali in condizioni di consonanza e, se possibile, risonanza con i sovrasistemi rilevanti rinvenibili nell'ambiente esterno (fig. 2) e che riferisce in modo particolare alla finalità di sopravvivenza del sistema vitale, così come enunciato nei postulati dell'ASV. La ricerca di consonanza qualifica l'azione di governo strategico dell'impresa in quanto attiene all'implementazione/mantenimento di condizioni di "compatibilità strutturale" tra differenti, ma componibili varietà informative e conoscitive ai fini di allineamento e dialogo con il contesto di riferimento, esprimendo l'esigenza di fondo dell'impresa di corrispondere a valori, culture e bisogni della società circostante e di trovare riconoscimento e legittimazione (risonanza) presso le diverse entità che la popolano (Golinelli, 2011, p. 15). La combinazione strategica delle componenti strutturali poggia sulle scelte effettuate dall'organo di governo dell'impresa in termini di contesti vitali, ossia di quelle porzioni di ambiente che identificano il patrimonio relazionale del sistema aziendale da cui esso attinge input e colloca output, oltre che in termini di qualificazione strutturale dell'impresa, in modo da dotarla delle capacità che assicurino al sistema la co-creazione di valore nel percorso di sopravvivenza sistemica e di sviluppo (cfr. fig. 2). L'organo di governo è infatti deputato a formulare ed implementare le strategie aziendali in grado di far emergere l'impresa sistema vitale (fig. 3), assicurandone, mantenendone o ripristinandone il vitalismo, ossia la sua capacità, come sistema, di rispettare i seguenti postulati (Golinelli, 2001):

- sopravvivenza in un particolare tipo di ambiente;
- possesso della proprietà dell'isotropia;
- proiezione verso il perseguimento di finalità ed obiettivi e connessione a sovra-sistemi e sub-sistemi da cui, rispettivamente, tra e fornisce indirizzi e regole;
- possesso della possibilità, sulla base di condizioni di consonanza prima e di processi di risonanza poi, di dissolvere se stesso, inteso come ente autonomo, nel sovrasistema a cui, in uno specifico periodo temporale, riferisce.

Fig. 2: L'impresa sistema vitale e le componenti sovra e sub sistemiche

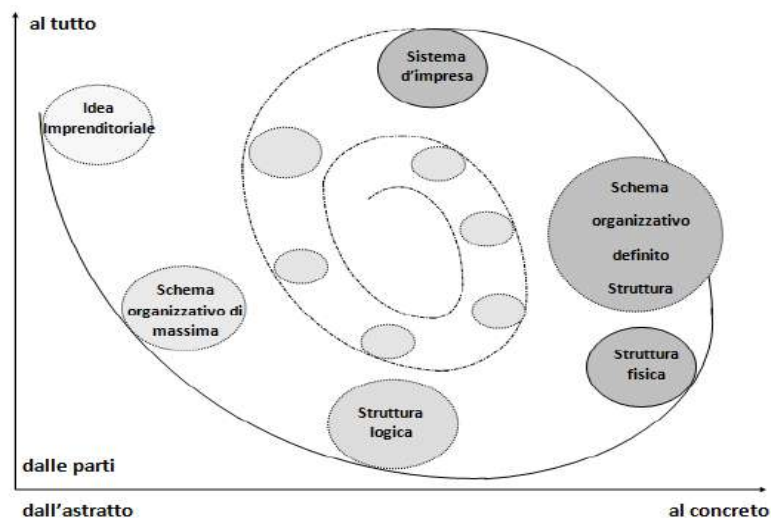


Fonte: ns elaborazione

La dinamica evolutiva dell'impresa sistema vitale impone formule strategiche dinamiche, flessibili, caratterizzate da un ricorrente processo di ricontestualizzazione delle porzio-

ni di ambiente rilevanti e di ridefinizione delle condizioni e degli assetti di compatibilità strutturale finalizzati ad assicurare la vitalità nel tempo.

Fig. 3: Il percorso di emersione dell'impresa sistema vitale



Fonte: Golinelli, 2010

L'organo di governo, a sua volta, è emanazione del sovra sistema della proprietà di maggioranza, che assolve le funzioni di nomina, valutazione, remunerazione e controllo dell'organo di governo e del suo operato. La proprietà, grazie alla scelta di opportuni meccanismi di governance, ha altresì possibilità di rimozione del management nel caso in cui i comportamenti dei dirigenti e degli amministratori non si traducano in azioni volte a favorire gli interessi della proprietà e degli altri stakeholder rilevanti per il successo.

L'organo di governo svolge funzioni di leadership, ossia di guida del sistema aziendale adottando gli approcci e gli stili di leadership maggiormente adatti alle condizioni dei sovrastemi ambientali e della struttura, con particolare riferimento alle caratteristiche dei collaboratori, alle loro motivazioni, capacità, disponibilità a collaborare al disegno strategico del leader. A questo riguardo gli stili di leadership dovranno essere in grado di adattarsi ai contesti bilanciando con equilibrio e intelligenza impostazioni trasformazionali, ossia carismatiche, visionarie, capaci di fissare con forza la vision aziendale e di farsi seguire dai collaboratori, con stili transazionali, più propensi a guidare le organizzazioni all'uso di strumenti manageriali di incentivo/sanzione e di sistemi di controllo.

La formula strategica di un'impresa è in definitiva un concetto che considera la strategia aziendale come la sintesi del rapporto tra l'impresa e l'ambiente (Sicca, 2001), inteso come insieme di contesti esterni del macroambiente selezionati per il conseguimento degli obiettivi strategici, nel rispetto del vincolo (finalità sistemica) della sopravvivenza.

Essa dipende ed è fortemente condizionata dal sistema della proprietà (privata o pubblica, concentrata o dispersa, familiare o finanziaria, ecc.) e dal modello di governance adottato, ossia dai modi secondo cui sono tutelati gli interessi dei proprietari, dei creditori

e degli altri stakeholder (Capasso, Dagnino, 2007, Cuomo, Metallo, 2012; Trento, 2012; Johnson et al. 2014), fattori che in base alle caratteristiche dei sistemi istituzionali, determinano il sistema di potere, le modalità e le regole secondo cui l'organizzazione agisce nel contesto competitivo e sociale, sancendone le condizioni e le forme di esistenza e di sviluppo.

Il sistema della proprietà e il sistema istituzionale entro cui il sistema aziendale opera esprimendone la formula strategica rappresentano, infatti, sovra sistemi rilevanti per la sopravvivenza e la vitalità dell'impresa concepita come sistema vitale. Sovrasistemi che, laddove risultino inefficaci, possono essere tra i principali fattori di crisi delle imprese, come tanti fallimenti insegnano. L'inefficacia dei sistemi proprietari può derivare da numerose circostanze quali, ad esempio, da situazioni di miopia strategica e mancanza di visione dei soggetti, da elevata conflittualità tra soci, dal manifestarsi di condizioni di salute precaria degli attori chiave, dal sopraggiungere di fatti personali o familiari che impattano negativamente sulla sfera professionale connessa al sistema proprietario o da altri fattori generatori di disarmonia all'interno dei confini proprietari.

Il sistema della proprietà è decisivo per le sorti dell'impresa in quanto esprime l'organo di governo della stessa, ossia il soggetto deputato a svolgere azioni e processi di leadership volti al conseguimento delle finalità aziendali, qualificandosi come il soggetto massimamente responsabile delle decisioni strategiche che determinano le caratteristiche della formula strategica dell'impresa.

Quando l'impresa funziona e consegue performance strategiche positive in una prospettiva di medio lungo termine, la formula strategica si può denominare di successo, laddove il concetto di successo viene concepito come durevole e difendibile; ciò implica, secondo l'ASV, la capacità di mantenere elevata o accrescere la probabilità di sopravvivenza del sistema aziendale.

Simmetricamente, la crisi d'impresa identifica uno stato di squilibrio profondo e non episodico della formula strategica, una situazione in cui uno o più dei suoi elementi componenti e delle relazioni tra essi non funziona, rischiando di compromettere le capacità di sopravvivenza del sistema aziendale, in assenza di opportune azioni correttive. Nel framework ASV ciò riferisce all'emergere di incoerenze gravi e rilevanti nei rapporti tra l'impresa ed i suoi sub-sistemi e sovra-sistemi di riferimento.

Gli elementi che compongono la formula strategica sono i seguenti:

1. la struttura: rappresenta il perno della formula strategica, giacché identifica l'insieme delle risorse (umane, finanziarie, materiali, immateriali e tecnologiche) e delle competenze disponibili entro i confini aziendali o reperibili mediante opportune relazioni con sovra sistemi esterni (contesti vitali), per allestire offerte e soluzioni ai bisogni della clientela servita nei vari business ove l'azienda opera. Di particolare rilievo è l'assetto organizzativo, rappresentato dall'insieme delle variabili organizzative aziendali, ossia la struttura organizzativa, i meccanismi operativi e lo stile di direzione del management (Golzio, 1977; Costa, Gubitta, 2008); esso è sintesi di aspetti connessi alle risorse (soprattutto umane, ma anche tecnologiche, informative, di conoscenza, ecc.) ed alle competenze organizzative. La qualità e la validità della struttura dipende infatti dalle caratteristiche qualitative e quantitative delle risorse disponibili, ma soprattutto dalla

natura delle competenze possedute dall'impresa, che indicano la capacità dell'impresa di integrare e combinare in modo ottimale le risorse per conseguire gli obiettivi strategici. Le competenze a loro volta si possono distinguere (Thompson A. e al. 2008) in competenze di base (le attività che un'impresa sa svolgere in modo efficace), competenze chiave (le attività che l'impresa sa svolgere meglio delle altre attività interne e che sono rilevanti ai fini competitivi) e competenze distintive (attività rilevanti sotto il profilo competitivo che l'impresa svolge meglio dei concorrenti diretti e che pertanto rappresentano punti di forza rispetto ai rivali). Nell'ambito della struttura, un ruolo importante, spesso cruciale per il successo, è giocato dalla cultura organizzativa, ossia dall'insieme di norme, principi e valori di fondo che fungono da collante e da guida ai comportamenti delle persone che operano nell'organizzazione e che qualificano il modo di essere dell'organizzazione rispetto a variabili quali l'orientamento al tempo e l'attenzione alla puntualità, l'orientamento al cliente, l'orientamento al servizio, l'orientamento alla diversità etnica e culturale, l'attenzione ai principi etici, l'orientamento al potere ed alla gerarchia, l'orientamento al futuro, l'attitudine verso le situazioni incerte o rischiose e così via. La cultura organizzativa è spesso sintesi dialettica di molteplici culture (Schein, 1999) individuali e culture sub sistemiche, legate alle aree funzionali aziendali (marketing, produzione, finanza, ecc.) che si stratificano nel tempo facendo leva sulla storia e sulle tradizioni organizzative; quando condivisa e forte, essa può rappresentare un punto di forza dell'impresa, orientando i comportamenti delle persone verso obiettivi comuni. Nel contempo, essa può esprimere un fattore di rigidità e un vincolo, che può rendere l'impresa inadatta a sviluppare rapidi processi di innovazione e di cambiamento, spesso necessari di fronte al sopraggiungere di profondi mutamenti dei contesti competitivi e sociali. La struttura non va tuttavia osservata e considerata come un connotato immutabile e completamente stabile dell'organizzazione, giacché risorse, competenze, cultura ed assetti di governo possono e spesso devono mutare, sulla base della capacità dell'organo di governo e del management di attivare processi di acquisizione di risorse esterne, facendo leva sul capitale di reputazione e di fiducia e sul capitale relazionale, ossia sullo stock di credibilità dell'impresa verso l'esterno e sulla rete di relazioni che consente l'accesso alle risorse disponibili presso altri sistemi mediante contratti o accordi o altre formule acquisitive. La forza del capitale di fiducia e relazionale consente alla struttura l'accesso a reti organizzative che rendono i confini del sistema aziendale labili e mobili, in grado di adeguarsi sulla base alle finalità strategiche indicate dall'organo di governo. La struttura può mutare e qualificarsi anche grazie a processi di apprendimento attivati dall'organo di governo per sviluppare dinamiche evolutive e co-evolutive dell'impresa con i contesti ambientali e sociali di riferimento. Emblematici al riguardo sono i processi innovativi, che possono essere alimentati da percorsi endogeni connessi alle capacità di apprendimento organizzativo, oltre che da percorsi esogeni. La struttura dell'impresa evolve in sostanza grazie all'apporto delle cosiddette competenze dinamiche, che esprimono la capacità aziendale di innovarsi e di effettuare i cambiamenti strategici ed organizzativi necessari per affrontare l'evolversi dei contesti. La struttura della formula strategica corrisponde in larga parte al concetto di struttura dell'impresa sistema vitale, descritto nell'approccio sistemico vitale (ASV). Infatti, secondo l'ASV, il sistema vitale impresa si fonda sulla presenza ineludibile di un

organo di governo e di una struttura operativa, che pro-tempore costante, si identifica in un sistema di componenti organizzate, ovvero interconnesse e co-finalizzate, e collegate ad altri sistemi (sovra-sistemi e sub-sistemi). Nel modello della formula strategica, la struttura si connette ai sovra sistemi competitivi, sociale, dell'innovazione, della proprietà, dei mercati di approvvigionamento e fornitura ed ai sottosistemi organizzativo, informativo, di gestione. I sovra-sistemi configurano porzioni di ambiente in qualche modo rilevanti per l'impresa, che nell'ASV configurano "contesti vitali", mentre i sub sistemi sono componenti interne della struttura operativa;

2. il sistema competitivo: è l'arena ove si svolge il confronto concorrenziale ed è identificabile sulla base della tipologia di clientela servita, di bisogni soddisfatti e di soluzioni (tecnologie) adottate per soddisfarli (Abell, 1986). Un'impresa può operare in un unico ambiente competitivo, se agisce come impresa monobusiness, ovvero su più ambienti competitivi, qualora operi come azienda multi business. I confini del sistema competitivo possono essere locali, domestici o internazionali, condizionando l'intensità e l'evolversi della concorrenza. A questo proposito, di ciascun ambiente competitivo è opportuno comprendere il regime di mercato (monopolio, oligopolio omogeneo o differenziato, concorrenza perfetta o monopolistica) e soprattutto i fattori critici di successo al fine di valutare la posizione competitiva dell'impresa rispetto ai concorrenti ed identificare le variabili cruciali per allestire soluzioni di offerta adeguate a soddisfare la domanda secondo modalità più efficaci rispetto a quelle proposte dai rivali. Nell'ambito di ciascun ambiente competitivo l'impresa persegue strategie competitive adeguate alla natura del business (Faraci, 2012) e della concorrenza, potendo optare per strategie di leadership di costo, di leadership di differenziazione, di leader del valore applicandole a contesti di mercato ampi o ad ambiti ristretti (nicchie). Alla base delle strategie competitive, oltre alla definizione del mercato-obiettivo, alla creazione di un sistema di offerta che presenti per gli acquirenti un beneficio percepito superiore rispetto alla concorrenza, vi è la definizione del percorso che l'impresa seguirà per massimizzare il differenziale tra i tutti i costi sostenuti per fornire il suo prodotto ed il massimo valore di scambio conseguibile. Le strade per massimizzare tale differenziale sono pertanto tre: ottenere un vantaggio competitivo nei costi, offrendo prodotti analoghi alla concorrenza ma con costi inferiori, oppure conseguire un vantaggio competitivo nella differenziazione, fornendo beni o servizi a costi simili della concorrenza, ma aventi caratteristiche di unicità e di valore tali che il cliente ne riconosca un premium price' o infine puntare al valore dell'offerta, strategia ibrida che bilancia l'attenzione ai costi ed alla differenziazione proponendo ai clienti un valore più elevato a prezzi più bassi dei concorrenti che offrono attributi simili (Thompson e al., 2009, p. 248);
3. il sistema di offerta: rappresenta l'output che l'impresa allestisce al fine di soddisfare le attese della domanda e dunque finalizzato alla creazione di valore per la clientela. Esso si rifa al modello dell'offerta di servizi incrementata di valore per i clienti (Grönroos, 2009), il cui approccio prende in considerazione tre variabili critiche capaci di accrescere i benefici e/o ridurre i benefici dei clienti: l'accessibilità, le interazioni domanda e offerta e il ruolo attivo del cliente. Variabili che aggiungono valore a quello determinato sulla base del contenuto del pacchetto di base dell'offerta (il che cosa, formato dal core product e dai servizi accessori), contenuto importante, ma non sufficiente

a trovare le soluzioni alle esigenze dei clienti, direttamente responsabili ed artefici del valore percepito attraverso la partecipazione attiva ai processi di co-creazione di valore. L'accessibilità va intesa in senso lato, come modalità per rendere più facilmente fruibile all'acquirente l'offerta; si può declinare come accessibilità di tempo, ossia orari di apertura ed erogazione dell'offerta, accessibilità di luogo, ossia facilità di raggiungimento del punto di erogazione del prodotto, disponibilità di parcheggi, localizzazione, ecc.; accessibilità di procedure, che attiene alla semplicità con le quali gli acquirenti possono accedere al prodotto; accessibilità economica, che riguarda il prezzo ed il costo dell'offerta, accessibilità di informazioni, che attiene alla qualità ed alla fruibilità delle informazioni da parte dei clienti. L'interazione si collega fortemente al tema dell'accessibilità giacché coinvolge la fluidità e facilità di scambi e relazioni tra personale, strutture, tecnologie e sistemi aziendali con la clientela oltre che le interazioni che possono svilupparsi tra clienti con altri clienti durante le attese; le interazioni ben sviluppate facilitano la fruizione dell'offerta aziendale ed accrescono il valore percepito del cliente in quanto significa che il personale e le strutture di front office sono gestiti in modo efficiente ed efficace e riescono a trovare le soluzioni appropriate per i fruitori dei servizi nei tempi e con le modalità adeguate, favorendo anche la gestione ottimale delle code e delle attese dei clienti. Quanto al considerare nel sistema di offerta il cliente stesso, si assume che il cliente non è solo un target, ma è anche un soggetto che spesso desidera partecipare attivamente alla co-creazione del valore e che per molti aspetti rappresenta una sorta di "dipendente aggiunto" del fornitore, che va gestito come tale. Il cliente – sia esso business che finale – può svolgere attività di co-progettazione (come nel caso dell'arredamento domestico o delle vacanze), di co-produzione (come nelle quotidiane esperienze e situazioni di self-service, ovvero nei percorsi interattivi di formazione universitaria), di comunicazione al mercato (tramite il passaparola, sia off line che on line), di commercializzazione (quando i clienti sollecitano la vendita di prodotti e vengono anche compensati per questo, come accade nel marketing multilivello, ovvero nelle vendite delle grandi aziende rivolte ai dipendenti ed alle loro reti sociali – *tell your friend* –), di controllo della qualità (come accade quando il cliente verifica in tempo reale la correttezza di determinate procedure di produzione ed erogazione dei servizi, come ad esempio fanno gli studenti nelle aule universitarie o i clienti di un ristorante con la cucina a vista). Il cliente può inoltre rappresentare una preziosa fonte di conoscenze per il fornitore (Bonetti, 2004, p. 5), sia nel segmento business to consumer che, soprattutto, nel comparto business to business, grazie ai possibili contributi di idee e di esperienze che possono orientare le strategie del produttore al miglioramento della proposta di valore. In definitiva, il cliente può entrare direttamente nel processo di creazione del valore mediante partecipazione fisica, emotiva ed intellettuale, rivelandosi una risorsa preziosa anche per il fornitore e qualificandosi come «consumAttore» ossia un consumatore protagonista dei processi di *value co-creation*. Il brand di prodotto rappresenta un ulteriore componente cruciale del sistema di offerta ai fini della creazione del valore per la domanda, segnatamente sul fronte della generazione dei benefici simbolici e di status, spesso decisivi nel confronto concorrenziale e nei processi di acquisto degli acquirenti. Esso può considerarsi la componente del sistema di offerta in grado di amplificare la soddi-

sfazione degli acquirenti e nel contempo di accrescere il valore del capitale economico aziendale, accrescendo il *brand equity*;

4. il sistema delle prospettive offerte agli attori sociali ed i contributi chiesti in cambio: consiste nella proposta progettuale che l'impresa rivolge in modo più o meno esplicito agli attori sociali dai quali intende acquisire risorse per lo svolgimento dei processi aziendali in modo competitivo. L'impresa propone uno scambio sociale finalizzato a ottenere dagli stakeholder (lavoratori, fornitori, azionisti, intermediari finanziari, pubblica amministrazione, comunità locale, ecc.) contributi per lo svolgimento dell'attività economica offrendo in cambio compensi, declinabili sotto forma di remunerazioni monetarie e non monetarie, a seconda dei soggetti e delle prestazioni e risorse coinvolte. Un particolare sottosistema da considerare nei processi di scambio prospettive/contributi è quello della conoscenza e dell'innovazione, per il quale l'impresa si rende disponibile a compensare i soggetti disponibili a fornire know how e risorse di conoscenza utili a sviluppare processi d'innovazione capaci di rafforzare la posizione competitiva dell'impresa;
5. il sistema degli attori sociali interessati: si tratta di un sovra sistema aziendale che comprende l'insieme dei soggetti (stakeholders) che hanno interesse o potere di condizionamento diretto o indiretto alle sorti dell'impresa, in quanto conferiscono o possono conferire ad essa risorse critiche in funzione dell'adesione alla proposta progettuale, ovvero possono influenzarne la condotta e le possibilità di sopravvivenza o di successo⁴. Nello schema qui proposto, il sistema della proprietà viene tuttavia considerato a parte, a un livello sistemico superiore rispetto al sistema della formula strategica, essendo un sovra sistema che ha il potere di indicare l'organo di governo, ossia il soggetto dalla cui azioni emerge la stessa formula strategica. Si tratta quindi di "stakeholder primari", che giocano un ruolo fondamentale per l'attivazione, lo sviluppo ed il successo della formula strategica. Nell'ambito del sistema degli attori sociali uno spazio particolare, che merita approfondimento specifico, è anche quello occupato dal sistema dell'innovazione e dell'apprendimento, per la sua rilevanza critica ai fini delle performance complessive dell'impresa. Esso è composto dall'insieme di soggetti che, mediante relazioni di scambio esterne o interne all'organizzazione, possono fornire risorse di conoscenza e di innovazione all'impresa, potenziandone la dimensione strutturale e la solidità della formula strategica. Queste variabili esprimono la risultante dei percorsi strategici di qualsiasi tipo di impresa, qualificandone la "formula strategica", ossia la rete di relazioni interdipendenti che l'impresa intrattiene con il sistema ambientale e, più precisamente, con il contesto e l'«ambito relazionale» di riferimento (Golinelli, 2011, p. 52), declinato come ambiente competitivo o come ambiente sociale. Se si collega la struttura con l'ambiente competitivo e con il sistema di offerta è possibile individuare un sottosistema del sistema strategico aziendale (formula strategica), qualificabile come "formula competitiva", ove l'impresa conduce le strategie competitive più adeguate per conseguire il successo competitivo; pertanto, se nelle aziende monobusiness si osserva una sola formula competitiva ed un solo sistema di offerta, in imprese multibusiness è possibile identificare tante formule competitive e tanti sistemi di offerta per quante

⁴ In tema di soggetti e sistemi, si rinvia a Rullani, 1989.

sono le aree strategiche d'affari presidiate. Se si collega la struttura aziendale con la proposta progettuale dell'impresa con il sistema degli attori sociali è possibile individuare un sottosistema della formula strategica qualificabile come "formula sociale", nell'ambito del quale l'impresa sviluppa le strategie sociali, tese a conseguire obiettivi di efficaci relazioni con gli stakeholders. Nel contesto della formula sociale, è possibile isolare il sottosistema dell'innovazione che, grazie a processi di scambio prospettive/contributi con la struttura, qualificano la "formula dell'innovazione", tramite la quale l'impresa identifica come contesto vitale il sistema dei produttori e dei fornitori di innovazioni adatte alle strategie aziendali, contesto con il quale attiva processi di scambio per trarne le risorse per sviluppare ed accrescere il capitale di conoscenza finalizzato alla genesi e al potenziamento per via esogena dei processi innovativi.

Sulla base degli elementi sopra indicati, le condizioni di successo strategico di un'impresa si spiegano sulla base della capacità dell'organo di governo di esercitare la leadership trovando consonanza e, dove possibile, risonanza tra:

- a) la struttura, il sistema competitivo, il sistema di offerta (successo competitivo, declinabile a livello di singola area strategica d'affari o business presidiato, ovvero a livello di impresa, qualora essa sia monobusiness). Il successo competitivo è durevole e difendibile quando l'impresa possiede competenze distintive e risorse uniche, inimitabili, organizzate e di valore (Barney, 1991) che la mettono nelle condizioni non effimere di allineare la propria condotta strategica ai fattori critici di successo del business, proponendo ai segmenti serviti offerte economiche capaci di soddisfare le esigenze dei clienti in modo superiore rispetto ai concorrenti;
- b) la struttura, il sistema degli attori sociali ed il sistema delle prospettive aziendali offerte agli stakeholders ed i contributi ad essi richiesti in cambio (successo e legittimazione sociale dell'impresa, Caselli, 2003). Il successo sociale si fonda sulla consonanza tra le attese degli attori sociali e le aspettative della struttura aziendale; consonanza che poggia fortemente sulla convergenza delle cultura organizzativa del sistema aziendale e la cultura del sistema degli attori sociali oltre che sull'esistenza di fiducia reciproca tra le parti e che si concretizza grazie alla capacità dell'impresa di sviluppare scambi sociali ispirati a logiche "a somma positiva", in grado di generare soddisfazione tra i partner per le prospettive ad essi offerte e l'impresa per i contributi ottenuti; una particolare fattispecie di successo sociale è dunque quella che risulta dal conseguimento di uno scambio sociale equilibrato tra struttura aziendale (tra l'organo di governo, in particolare) e il sistema della proprietà, qualificando un armonico rapporto tra stakeholder proprietari e struttura;
- c) la struttura, il sistema degli attori sociali rilevanti per l'innovazione (università, centri di ricerca, incubatori d'impresa, spin off, altre imprese, consumatori, lavoratori, ecc.) ed il sistema delle conoscenze e dell'innovazione (capacità e performance innovative, qualificabile come "successo innovativo"). Il successo innovativo si collega alla capacità dell'impresa di attrarre risorse e formare competenze adeguate secondo una prospettiva dinamica e aperta (si parla di *open innovation*) per attuare processi innovativi capaci di soddisfare meglio le attese della domanda e di accrescere la forza competitiva dell'impresa, alimentando competenze uniche e distintive superiori a quelle dei rivali.

Non può sfuggire lo stretto legame d'interdipendenza che sussiste tra l'equilibrio della formula competitiva, della formula sociale e quello dell'innovazione ai fini dell'equilibrio complessivo della formula strategica e della creazione di valore. Se si parte dalla composizione delle risorse strutturali, ad esempio, essa dipende dal conseguimento del successo sociale, che rende possibile trarre dal sistema degli stakeholder i migliori fattori materiali, finanziari e immateriali necessari alla competizione, specie quelli connessi all'innovazione. La qualificazione continua delle risorse ed i processi di innovazione consentono all'impresa di predisporre sistemi di offerta adeguati per competere con successo nei business presidiati ed essere redditizi. Il conseguimento di buone performance competitive nelle aree strategiche d'affari selezionate come terreno concorrenziale dell'impresa favoriscono, a loro volta, mediante l'innescio di un circuito virtuoso, il conseguimento di maggiore notorietà e di una positiva immagine di marca presso il pubblico, il che accresce la fiducia degli stakeholder verso l'impresa, che riesce in questo modo ad consolidare la sua legittimazione sociale. Consonanze che, in linea di principio, possono condurre al conseguimento di condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale in virtù del fatto che organizzazioni capaci di essere competitive nei mercati di riferimento, in possesso di adeguate capacità innovative e di apprendimento in grado di generare competenze dinamiche e di soddisfare le attese degli attori sociali, sono anche nelle condizioni di essere performanti sotto i profili reddituali e finanziari e capaci di creare valore e diffonderlo ai vari interlocutori sociali rilevanti. Tuttavia, le positive dinamiche competitive, sociali e dell'innovazione possono anche non consentire il conseguimento di positivi risultati economici, finanziari e patrimoniali. A volte negative performance economico-finanziarie sono determinate da altri fattori, del tutto indipendenti, quali l'inadeguatezza della gestione reddituale e l'incapacità di bilanciare i componenti negativi con quelli positivi di reddito, la presenza di strutture del capitale sbilanciate, con tipologie di fonti di finanziamento quantitativamente e qualitativamente inadeguate rispetto alla tipologia degli impieghi del capitale, ovvero con livelli di onerosità eccessivi rispetto al rendimento degli impieghi (Pencarelli, 2014). Fattori spesso figli di una debole o assente cultura economico aziendale e finanziaria, che porta l'organo di governo a non comprendere e non affrontare adeguatamente le problematiche inerenti gli equilibri economici e finanziari, subordinandoli ad altre finalità, in contrasto con le esigenze di economicità e solvibilità necessarie per mantenere il vitalismo dell'impresa.

In definitiva, si tratta di riconoscere la natura sistemica dei processi di creazione di valore dell'impresa (Golinelli, 2011), che impone all'organo di governo e ai leader strategici la continua ricerca di consonanza di contesto ed intersistemica, oltre che diadica, circoscritta a singoli sottosistemi (formula competitiva e formula sociale) del sistema strategico aziendale (formula strategica). Occorre cioè trovare consonanza tra il sistema aziendale e i sovra sistemi e i sub sistemi in funzione dell'equilibrio intersistemico, oltre che consonanza tra le componenti della struttura operativa (Piciocchi, 2003).

Quando siffatta consonanza non viene efficacemente perseguita e mantenuta dall'organo di governo e dai leader strategici si generano squilibri nella formula strategica che trovano manifestazione parziale in situazioni di difficoltà e di squilibrio a livello dei sottosistemi del

sistema della formula strategica, lungo le dimensioni competitive, sociali, dell'innovazione ed economiche-finanziarie.

Gli squilibri dei sottosistemi della formula strategica se non corretti ed annullati, possono essere causa di crisi del sistema aziendale, crisi che può tuttavia derivare anche da squilibri nei sovra sistemi rilevanti per l'impresa, segnatamente quello della proprietà, che ha il potere di nomina e revoca dell'organo di governo, deputato al perseguimento delle strategie volte ad assicurare il vitalismo aziendale.

Per concludere, alla luce del modello sistemico della formula strategica, possiamo affermare che un'impresa è performante e di successo allorché consegue gli obiettivi prefissati e segnatamente quando ottiene risultati positivi nelle dimensioni competitiva, sociale, dell'innovazione e dei processi di apprendimento, oltre che economico finanziaria (Pencarelli, 2014). Simmetricamente, è possibile dunque sostenere che la crisi aziendale è l'approdo di situazioni in cui l'impresa, anche a causa dell'incapacità dei leader strategici, non riesce a raggiungere gli scopi prefissati e si manifesta allorché gli indicatori collegati alle dimensioni richiamate esprimono valori inadeguati rispetto all'esigenza di mantenere ed accrescere il valore economico duraturo del capitale, o più in generale rispetto al vincolo finalistico della sopravvivenza. Il lavoro manageriale (Mintzberg, 2010) tendente alla razionalità deve proiettarsi alla interpretazione di pochi, ma efficaci indicatori, capaci di descrivere, interpretare e fornire indicazioni per traiettorie di consolidamento o miglioramento delle performance strategiche delle organizzazioni. Il modello della formula strategica e delle connesse metriche applicate alle dimensioni di cui si compone, fornisce un contributo per una lettura sistemica delle imprese ed un supporto al difficile lavoro del governo delle imprese.

Bibliografia

- ABELL D.F. (1986), *Business e scelte aziendali*, Ipsoa, Milano.
- BARILE S., a cura di (2006), *L'impresa come sistema. Contributi all'approccio sistemico vitale*, Giappichelli, Torino.
- BARKER V., DUHAIME I. (1997), Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidences, *Strategic management Journal*, XVIII.
- BARNEY J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- BERTOLI G. (2000), *Crisi d'impresa, ristrutturazione e ritorno al valore*, Egea, Milano.
- BONETTI E. (2004), *Consumatore e servizi*, Cedam, Padova.
- CAPASSO A., DAGNINO G. (2007), Strategic management e corporate governance: good theories e bad practices in una relazione cruciale per le imprese, *Sinergie*, nn.74-74.
- CASELLI L. (2003), La ri-legittimazione sociale dell'impresa, *Sinergie*, vol.21, n.61/62.
- CHURCHILL, N.C., LEWIS, V.L. (1983), The five stages of small business growth, *Harvard Business Review*, vol. 61, no. 3, pp. 30-50.
- CODA V. (1984), La valutazione della formula imprenditoriale, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 82.
- COSTA G., GUBITTA P. (2008), *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie, convenzioni*, McGraw Hill, Milano.
- COTTA RAMUSINO E., ONETTI A. (2009), Strategia d'impresa, *Il Sole24 Ore editore*, Milano.
- CUOMO M.T., METALLO G. (2007), *Management e sviluppo d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- DEMATTE C. (1974), *La valutazione delle capacità di credito nelle analisi di fido*, Vallardi, Milano.
- FARACI R. (2012), *Competitività aziendale e modelli di Business*, in Baglieri D., Dagnino G.B., Faraci R., a cura di, *Economia e gestione delle imprese, Capacità, processi, competitività*, Utet-De Agostini, Milano (in press).
- FITZGERALD L. JOHNSTON R., BRIGNALL S., SILVESTRO R., CHRISTOPHER V. (1998), *Misurare la performance nelle imprese di servizi*, Egea, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo aziendale*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'approccio sistemico vitale al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GOLZIO L. (1977), *Strutture e processi organizzativi*, in AA.VV., *Crisi d'impresa e sistemi di direzione*, Etas libri, Milano.
- GOOLD M., QUINN J.J. (1990), *The paradox of Strategic Control*, in *Strategic Management Journal*, vol. 11, (trad. It.: In Problemi di Gestione, vol. XVIII).
- GRANT R.M. (2005), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.
- GREINER L.E. (1972), Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review*, Vol. 50, Issue 4, p. 37-46.
- GRÖNROOS C. (2009), *Management e marketing dei servizi. La gestione del cliente nel mercato dei servizi*, ISEDI,
- GUATRI L. (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano.
- KAPLAN R.S. e NORTON D.P. (2001), *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard*

- companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, Boston.
- KAPLAN R.S. e NORTON D.P. (2005), *Mappe strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi, Milano.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R., & PACI, A. (2014). *Strategia aziendale*. Pearson.
- LIPPIT G.L., SCHMIDT W.H. (1968), Crises in a developing organization, *Harvard Business Review*, Vol. 45.
- MELLA P. (2010), *I sistemi di controllo. Dal System Thinking alla disciplina del controllo*, F. Angeli, Milano.
- MINTZBERG H. (2010), *Il lavoro manageriale*, Franco Angeli, Milano.
- PELLICELLI G. (2005), *Strategie d'impresa*, Egea, Milano.
- PENCARELLI T. (2013), *Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*. Franco Angeli.
- PENCARELLI T. (2014), *Il finanziamento dello sviluppo*, in Tunisini A., Pencarelli T., Ferrucci L., *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*, Hoepli, Milano.
- PICIOCCHI P. (2003), *Crisi d'impresa e monitoraggio di vitalità. L'approccio sistemico vitale per l'analisi dei processi di crisi*, Giappichelli, Torino.
- RULLANI E. (1989), *La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione*, in Rispoli M., a cura di, *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna.
- SCIARELLI S. (1995), *Crisi d'impresa*, Cedam, Padova.
- SCHEIN E.H. (1999), *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- SICCA L. (2001), *La gestione strategica dell'impresa. Concetti e strumenti*, Cedam Padova.
- THOMPSON A.A., STRICKLAND III A.J., GAMBLE J.E. (2008), *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Advantage. Concepts and Cases*, Mc Graw-Hill Irwin, Boston.

NUOVI ASSETTI DI GOVERNANCE PER LA VITALITÀ DEI SISTEMI COMPLESSI

Paolo Piciocchi¹, Clara Bassano², Maria Cristina Pietronudo³

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. La governamentalità quale nuovo percorso di governance nei sistemi complessi. – 3. L'approccio per la governamentalità multilivello. – 4. La rilevanza dell'aspetto umano nella governance dei sistemi complessi. – 5. Considerazioni di sintesi. – Bibliografia.

1. Introduzione

In scenari complessi – economici, sociali e tecnologici – quale quello attuale, rileva la necessità di riformulare le modalità di pensare alla governance, ovvero riformulare e introdurre nuove logiche che vadano nella direzione di una vera e propria “arte della governamentalità” (Foucault, 1977, 1978) che interpreti le modalità con cui i decisori riescono a garantire la vitalità, la sopravvivenza e la sostenibilità dei sistemi economici e sociali.

La nostra prospettiva, basata su un approccio integrato, esamina la governance in relazione alle aspettative delle risorse umane, in generale, e degli stakeholders in particolare; l'analisi implica una focalizzazione sui processi mediante i quali il governo (ossia i decisori o i responsabili politici) è in grado di riconoscere, valutare, misurare e soddisfare le aspettative e gli obiettivi dei differenti portatori di interesse, tanto del contesto di vitalità del sistema, quanto dello scenario economico-sociale in cui lo stesso contesto si qualifica.

In ottica Service Science (Service Science Management e Engineering + Design, Art & Policy – SSME + DAPP) e secondo le postulazioni derivanti dall'Approccio Sistemico Vitale (ASV), le nostre ipotesi concettuali sono: **Hp1**) se la governance può essere considerata come il risultato di una continua trasformazione della struttura e delle pratiche di governance in accordo con il nuovo business e il liberismo sociale; **Hp2**) se i sistemi di servizio sono: a) una configurazione dinamica delle risorse; b) un insieme di meccanismi di co-creazione del valore tra entità adeguate; c) un contesto di competenze-abilità-conoscenza delle risorse umane collocate nel processo produttivo o dei soggetti indirettamente “interessati”; d) un'organizzazione interna adattativa che risponda all'ambiente esterno dinamico; d) un “locus” di apprendimento e feedback per garantire benefici reciproci o valutare i risultati di co-creazione; e) una struttura vitale realizzabile che consenta di rispondere ai cambiamenti ambientali, in cui i cambiamenti ambientali sono per lo più generati da altri sistemi vitali;

¹ Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno; e-mail: p.piciocchi@unisa.it

² Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Napoli “Parthenope”; e-mail: clara.bassano@uniparthenope.it

³ Dottoranda in Management - Università degli Studi di Napoli “Parthenope”; e-mail: mariacristina.pietronudo@uniparthenope.it

allora

Th) è necessario creare le condizioni, prima, ed implementare, poi, *Meccanismi di Governance Intelligente e Saggia* (*Smart and Wise Mechanism of Governance* (SWMG) idonea a valutare le competenze e mediare le aspettative dei differenti portatori di interesse: Ciò implica una reinterpretazione concettuale del governo come istituzione (struttura) e della governance (sistema) secondo un nuovo modello inclusivo e partecipativo che possiamo definire di “governamentalità”.

In effetti, la governance intelligente, basata per l'appunto su una concettualizzazione e “artistica” (intelligente e saggia) della governamentalità, deve essere letta come il risultato di processi politici, economici e tecnologici caratterizzati dalla cooperazione di reti e dalla collaborazione a tutti i livelli delle organizzazioni e/o della società. In altre parole, nella ricerca di modelli da adottare per una governance illuminata è importante respingere la logica top-down della sua formalizzazione ed affermazione, basata sul potere autocratico e individuale, per abbracciare, invece, una logica dal basso verso l'alto (Triantafillou, 2004; Piciocchi e Bassano, 2009), basata su relazioni di conoscenza ed interazioni fiduciarie diffuse (Piciocchi et al., 2012a). Questo cambio di prospettiva è coerente con il seguente assunto: la produttività e la vitalità dei sistemi dipende dalla capacità del governo di creare e sviluppare meccanismi di co-creazione di valore e garantire l'equifinalità sistemica, imperniata su processi continui di mediazione delle aspettative degli stakeholder (clienti, cittadini, ecc ...). Coerentemente con tale assunzione, la creazione di valore e l'equifinalità implicano la cooperazione e la collaborazione di matrice reticolare, ovvero assetti di governo multilivello (Rosenau e Czempiel, 1992).

2. La governamentalità quale nuovo percorso di governance nei sistemi complessi

In questo contributo proponiamo un modello Governance Intelligente e Saggia sulla base delle attuali esigenze sociali ed aziendali in cui la prassi manageriale è orientata alla sopravvivenza e alla vitalità dei sistemi organizzativi, siano essi economici e sociali.

Innanzitutto, consideriamo *intelligente* quella governance che assicura un potenziale di vitalità e competitività dei sistemi, ovvero rappresenta una condizione necessaria, anche se non sufficiente, per garantire ai sistemi ed alla società un coordinato processo di consonanza all'interno della dimensione spazio-tempo in cui evolvono la Scienza e la Tecnologia (Piciocchi et al., 2012b). È, invece, *saggia* quella governance che, riferendosi, invece, ad una virtù intellettuale, consente sempre in ordine ai concetti di vitalità e competitività sistemiche, di determinare la migliore opzione possibile, ovvero la sostenibilità tanto in termini di competitività, quanto in termini di impatto sociale. Ciò a dire che, la governance saggia è una prerogativa di quegli organismi o sistemi in grado di “vivere il cambiamento”, creando condizioni di elevata risonanza nel contesto di riferimento e sostenere, nel tempo e nello spazio, processi di produzione di valore diffuso e condiviso. In questo senso, si intuisce che il presupposto è l'intelligenza collettiva, ovvero il sistema saggio è un sistema complesso in grado di sopravvivere se ed allorché la sua governance, collaborativa e riconosciuta, sia in grado di contestualizzare, tanto la value proposition, quanto il value processing e la

value co-creation con il benessere collettivo quale priorità policentrica. Ne consegue che, la governance saggia è la risultante dell'uso e del riconoscimento dell'intelligenza in grado di bilanciare interessi soggettivi con quelli collettivi; le componenti dei sistemi complessi riconoscono e sostengono la governance e cooperano sinergicamente nei processi di realizzazione del benessere diretto ed indiretto in ragione di equilibrati meccanismi di coordinamento e di riconosciuti schemi di condivisione di valori (Piciocchi e Bassano, 2019; Spohrer et al., 2012; Piciocchi et al., 2012c).

La qualificazione del modello di governance intelligente e saggia richiede, innanzitutto, di chiarire le differenze tra governo e governance. Entrambi si riferiscono a processi decisionali per garantire la produttività e la sostenibilità dei sistemi organizzativi, orientati sempre più all'inclusività ed alla soluzione effettiva dei problemi. Sebbene il governo implichi un'autorità formale per garantire la corretta attuazione di determinate politiche, la governance si riferisce alle attività finalizzate alla concretizzazione di obiettivi programmatici: ciò senza necessariamente fare affidamento sugli assetti di potere, oggi sempre più cangianti. In questo senso, la governance abbraccia le istituzioni governative, ma include anche meccanismi informali e non governativi. In generale, dunque, la governance riferisce a qualsiasi strategia, processo e piano per dirigere, gestire e controllare la vitalità dei sistemi complessi, siano essi globali, nazionali, locali (Smouts, 1998: 81; Jessop, 1998: 29).

Relativamente alla nostra Hp1), il concetto di governance riguarda non solo l'approccio alla risoluzione dei problemi, ma anche la necessità di comprendere le caratteristiche soggettive e i mezzi relazionali che qualificano le dinamiche di un articolato processo decisionale orientato alla produttività dei sistemi. Da una prospettiva di Service Science, ciò implica un nuovo accordo di governance – per l'appunto di governamentalità – in cui il ruolo preminente della governance è intelligente, orientato agli obiettivi, alle prassi operative ed alle azioni di condivisione, prima, e di cooperazione e collaborazione sinergiche, poi, tra le differenti ma consonanti componenti logiche e fisiche dei sistemi (persone, università, istituzioni locali, città, regioni, nazioni, ecc.), (Bassano et al., 2019).

In tale accezione, la governamentalità favorisce, nel rispetto delle logiche di ricorsività sistemica, la redditività dei sistemi complessivi e complessi (Spohrer et al., 2012), garantendo, altresì, la condivisione e la collaborazione per obiettivi condivisi.

Questo nuovo modello di governance è in grado di rispondere ad uno storico dilemma: *come possiamo essere più intelligenti e saggi nella governance?* La logica intelligente e saggia della governamentalità riferisce ai processi di gestione che apportano cambiamenti opportuni e significativi all'interno della struttura di governo tali da orientare l'azione di governance verso la diffusa soddisfazione delle aspettative all'interno del sistema complesso, regolandone le priorità e gli interessi. La governamentalità viene, allora, concepita piuttosto come una funzione pertinente la razionalità di governo che non si espliciti in circoli viziosi di autoreferenzialità e di oligarchia – tipiche degli assetti di governo improntati sull'espressione di potere –, bensì consenta virtuose ricorsività ed equifinalità sistemiche, condizioni irrinunciabili per potenziare l'efficacia della governance stessa e la sua durabilità nel tempo (Foucault, 2004: 256).

In ordine, poi, alla nostra Hp2), il concetto e la prassi di governabilità più intelligente e saggia consentono il passaggio dalla struttura al sistema di governo, ovvero, la praticabilità della sopravvivenza e della vitalità nel tempo proprio per effetto di un modello di

governance collaborativo, condiviso e certamente di prestigio riconosciuto dalla collettività sociale ed economica.

3. L'approccio per la governamentalità multilivello

La *governance* si configura in un assetto condiviso di regole orientato alla soluzione dei problemi socio-economici (Ostrom, 2009; Williamson 1996). Come testimoniamo gli studi e le riflessioni di diversi sociologi, fino agli anni '70 l'azione di governo era intesa quale esercizio di una contingente sovranità politica sui soggetti di diritto (Vagnarelli, 2017) ed escludeva le dinamiche sociali e relazionali dalla sfera della politica, verificando talvolta uno scostamento tra le esigenze locali e le pratiche governamentali (Senellart, 2006). Il concetto di *governamentalità* introdotto da Foucault rappresentava e rappresenta una trasformazione della politica e delle tecniche di potere rivolte questa volta non al genere umano ma alla popolazione, il cui miglioramento delle sorti, della salute, delle ricchezze e persino della durata della vita diventano il fine del governo (Vagnarelli, 2017). Governare non significava imporre bensì indirizzare e condurre verso una condotta conveniente per il governo stesso e per la comunità riferimento.

L'emergenza del concetto di utilità sociale e questa apertura del potere non rende l'azione del governo meno legittima o meno efficace, ma la contestualizza e la ingloba nei processi sociali (Zanini, 2006). In siffatta nuova razionalità governamentale confluiscono, pertanto, esigenze diverse, interessi individuali e collettivi, che rendono per l'appunto il governo del sistema intelligente e saggio (Vagnarelli, p. 153): in particolare non si identifica alcun specifico soggetto, insignito di potere e deputato alla governance, piuttosto viene de-istituzionalizzato e decontrattualizzato il potere sostituendo ad esso la globalità e l'effettualità delle relazioni. Emerge, dunque, un approccio *multistakeholder*, in base al quale l'azione governamentale si compone di una serie di *apparati e saperi specifici* in grado di interpretare le varie esigenze di contesto (Piciocchi et al., 2018).

Queste riflessioni di matrice sociologica ed attuali fino ai nostri giorni, hanno avviato profonde discussioni tra teorici politici, sociali e di management, offrendo una rilettura dei meccanismi e dei processi di governance. Esse hanno, infatti, spostato il focus dal potere "politico" al prestigio "sociale", per cui l'azione di governance si svincola progressivamente dagli aspetti strutturali a quelli più interazionali, ovvero concentrandosi sul capitale sociale di contesto e sulla capacità dei policy makers di derivare un equilibrio sociale e la vitalità in uno specifico contesto (Costabile e Lanza, 2000).

Oggi, l'attenzione sulla governamentalità deriva dalla necessità di assicurare al governo del sistema una struttura caratterizzata da forte consonanza e risonanza di risorse: competenze, conoscenze e tecnologie funzionali alle strategie deliberate e concertate tra i diversi nodi decisionali ed utili a rafforzare la capacità dei governi nella gestione del contesto economico-sociale.

Ciò si traduce nel fatto che il governo non agisce direttamente sugli interessi e sulle relazioni di potere, ma indirettamente collegando una varietà di organi più o meno indipendenti al fine di indirizzare l'esito della condotta individuale e collettiva. Tale configurazione di gestione nel governo implica la necessità di stabilire relazioni flessibili tra entità

autonome ma reciprocamente influenti, indipendentemente dalla sovra e/o sottordinazione organizzativa.

Rilevante è la definizione di governance data dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE, 2001), in cui si conferma l'obsolescenza dei concetti di governo tradizionale rispetto al nuovo modo di organizzare e amministrare i sistemi economici e sociali: «Il governo non è più una definizione appropriata del modo in cui le popolazioni e i territori sono organizzati e amministrati. In un mondo in cui la partecipazione delle imprese e della società civile è sempre più la norma, il termine "*governance*" definisce meglio il processo attraverso il quale risolviamo collettivamente i nostri problemi e soddisfiamo i bisogni della nostra società, mentre il governo è piuttosto lo strumento che usiamo».

La differenza semantica tra governo, governance e governabilità, non è semplicemente concettuale (Fig.1). Infatti, mentre il governo implica una rete di poche autorità formali, la governabilità riferisce a una rete di relazioni informali in grado di esprimere una governance diffusa e multilivello.

Figura 1: Differenze semantiche tra Governo e Governabilità

Government ➡	<i>Governance arrangements are finalized for the translation of standards, individual judgments and conducted in regulatory requirements</i>
Governability ➡	<i>New governance appears as a set of representative entities; in order to guide the steering processes (orientations), accomplished through translating normative standards, sharing and widespread participation</i>

Fonte: Piciocchi et al., 2012c, p. 322

Se tradizionalmente la governance riferiva ad un insieme complesso di meccanismi e procedure progettati per razionalizzare gli interessi differenziali e allo stesso tempo garantire la governabilità di una qualsivoglia organizzazione, attualmente, la governabilità caratterizza i processi di autoregolamentazione – quindi indipendente dalle regole e dalle procedure di controllo e verifica – con cui diventa più efficiente, più trasparente e più sicuro a beneficio degli stakeholder coinvolti (Arienzo, 2004). In altre parole, poiché un'organizzazione è un'entità collettiva che opera in un contesto in evoluzione, è necessaria una governance più intelligente per sostenere un quadro di responsabilità condiviso tra la gestione del servizio, il consiglio di amministrazione, gli azionisti e altri soggetti interessati (ad esempio l'organizzazione, la proprietà, gli azionisti, gli investitori, i clienti, i fornitori, etc.).

Pertanto, anche se la governance si sviluppa in modo orizzontale, come reti di attori collettivi in cui il coinvolgimento nel processo negoziale avviene attraverso processi di mediazione e consenso, tali procedure sembrano progettate per acquisire legittimità e conformità piuttosto che partecipazione. In ottica di sopravvivenza e vitalità nel tempo dei sistemi complessi, ciò significa che l'adozione della nuova logica di governance – la *gover-*

namentali – richiede un cambio di prospettiva: dalla complessità prescrittiva del governo alla complicazione descrittiva della governance. Per questo motivo, possiamo affermare che la governamentalità è intrinseca in un assetto di governo de-verticalizzato, che va nella direzione di una governance illuminata e, per questo, più diffusiva e rispettosa delle differenti aspettative soggettive degli stakeholder. Si tratta di interpretare una riconfigurazione del potere: da sovranista ed autoreferenziale a condiviso e multilivello in cui enfasi e criticità è posta sull'aggregazione di competenze, sulla collaborazione, la condivisione e la competitività tra aspettative diffuse degli stakeholder.

Tanto la SS, quanto l'ASV, dunque, supportano tale visione innovativa che richiede meccanismi di governance più intelligenti – nelle università, nelle città, nelle regioni e nelle nazioni – e saggi per assicurare una buona qualità della vita ed una diffusa competitività in cui le interazioni tra i portatori di interesse, diretti e indiretti, complessivamente siano indirizzate alla co-creazione di valore (Spohrer e Maglio, 2010).

Una nuova governance più intelligente, per migliorare la competitività e la consonanza dei sistemi rispetto alle dimensioni delle entità di contesto, deve essere basata su atteggiamenti, predisposizioni (come logica, creatività e lealtà) e sulla conoscenza ed il coinvolgimento di ciascuna risorsa (Piciocchi, Saviano e Bassano, 2008). Va stimolata la collaborazione e la condivisione delle conoscenze, finalizzata a generare nuove conoscenze e competenze; pertanto, è necessaria una mediazione tra la varietà di interessi coinvolti, garantendo soddisfazione reciproca e, di conseguenza, obiettivi sistematicamente conformi al processo di co-creazione di valore.

L'ASV, basato su ipotesi relative a concetti di “consonanza” (compatibilità strutturale) e risonanza (sostenibilità del sistema), spiega come in un sistema complesso, il processo di creazione di valore da parte di portatori di interessi specifici e soggettivi possa essere garantito da una governance multilivello capace di garantire gli obiettivi sistemici nel loro insieme e la conseguente soddisfazione per tutti i soggetti coinvolti (Barile, 2009; Barile e Bassano, 2003; Golinelli, 2010). D'altra parte, nella prospettiva integrata SS e ASV, la consonanza riassume la condizione necessaria, ma non sufficiente, per garantire la capacità, ad esempio, dei governi di prendere decisioni aventi una rilevanza collettiva, almeno idealmente sensibile alle aspettative legittime e particolari degli attori coinvolti (cittadini, università, imprese e altre organizzazioni, dipendenti, investitori, istituzioni). In altre parole, qualsiasi decisione da parte del governo deve prendere in considerazione l'effetto di mediazione dei diversi obiettivi (il “perché” e non il “come” o “con quali mezzi”) espressi dagli stakeholder che interagiscono e sono coinvolti nel processo di co-creazione di valore (Golinelli et al., 2010).

Inoltre, se la risonanza riguarda la capacità di governo di definire il contesto decisionale, l'allocatione delle risorse, le strategie e la conformità con le richieste dal basso, valutare il ruolo delle risorse umane per la governance dei sistemi rappresenta il processo attraverso il quale il governo intelligente e saggio riconosce, valuta e misura le aspettative e gli obiettivi delle parti interessate e/o degli altri sistemi in interazione. Ciò implica che l'approccio è in grado di coprire le diverse aree di bisogni (obiettivi e desideri) per gestire i sistemi complessi secondo politiche di co-creazione di valore efficienti ed efficaci (Spohrer, Piciocchi e Bassano, 2012; Golinelli e Bassano, 2012).

4. La rilevanza dell'aspetto umano nella governance dei sistemi complessi

Ai fini della co-creazione di valore, i sistemi integrati e complessi richiedono l'adozione di una prospettiva interazionale in cui il contesto dei sistemi prevale sulla soggettività del singolo stakeholder (aspettative soggettive). In altre parole, la rappresentazione dei connotati di vitalità sistemica non può focalizzarsi sulle “aspettative parziali” senza incorrere in una espressione di potere fazioso ed oligarchico; la sopravvivenza del sistema va letta e spiegata a livello logico superiore, ovvero in ottica di sistema complessivo (Whole System) che sottolinea e rafforza i processi di condivisione, collaborazione e riconoscimento diffuso di obiettivi (Spohrer et al., 2012).

Il significato ontologico di Whole System (WS) è coerente con il concetto di value proposition degli Holistic Service Systems (HSS) (Spohrer e Maglio, 2010): nei sistemi olistici, infatti, prevale la logica della governance multilivello che contribuisce allo sviluppo ed all'affermazione di processi di co-creazione complessiva di valore (Spohrer et al., 2012).

La creazione e lo sviluppo dei WS dipendono dalla *capacità governamentale* di leggere e interpretare il contesto rispettando le differenti prospettive degli attori coinvolti. Se assumiamo la co-creazione del valore come mediazione delle aspettative di entità diverse ma collaborative, allora la governamentalità implica l'interpretazione, la rappresentazione e il coordinamento dei variegati interessi degli stakeholder (“il motivo per cui”) al fine di elaborare una strategia partecipativa utile alla co-creazione di valore diffuso. Sulla base del framework metodologico integrato SS-ASV, ciò implica:

- a) la ricerca di livelli di consonanza all'interno del sistema complessivo olistico osservato che coinvolge risorse/attori di una stessa comunità epistemica ed omogenei per background in termini di valori, formazione formale ed esperienza lavorativa (T-Shape professionals) ma con differenziate aspettative ed interessi (Piciocchi et al., 2019);
- b) la focalizzazione su approcci simbolici alla comprensione delle entità del sistema e dei meccanismi di co-creazione del valore (Spohrer e Maglio, 2010).

Ogni entità/attore (pubblica o privata, locale, nazionale o internazionale) deve avere non solo un ruolo specifico, ma anche una varietà cognitiva sufficiente in grado di assicurare lo sviluppo di sinergie collaborative (Macaulay et al., 2010; Gummeson, 2008; Maglio et al., 2010). Questa affermazione, in linea con la SS, richiede una visione interazionale in base alla quale le dinamiche complessive dei sistemi prevalgono sulle componenti strutturali, spostando l'attenzione dai meccanismi di governance convenzionali a processi di governance condivisi e collaborativi più intelligenti e saggi. La sintesi di rete di consonanze di entità multiple deve essere garantita, dunque, da una governance illuminata, nella nuova modalità descritta, che media le diverse aspettative degli stakeholder in una struttura di rete progettata coerentemente e in grado di cambiare secondo l'evoluzione di contesto. Poiché la governamentalità è la capacità di interpretare il contesto di riferimento, introducendo l'elemento “dialogo” tra le entità sistemiche, la conciliazione tra le diverse aspettative puntuali necessità di processi di armonizzazione degli interessi differenziali; da una parte, dunque, viene sottolineata la necessità di un profilo multi-expertise in grado di interpretare con prestigio il ruolo di governo/decisore del sistema; dall'altra, la capacità di focalizzare la governance globale su processi di valutazione e verifica delle diverse condizioni di con-

sonanza tra le aspettative dei gruppi di pressione; in tale logica, la governance multilivello può essere concepita come un governo caratterizzato da processi evolutivi e direzionali (Spohrer et al, 2012) tesi ad assicurare la collaborazione e la condivisione tra i multi-attori coinvolti nel sistema complessivo.

In effetti, i processi direzionali ed evolutivi assicurano la pianificazione dell'interazione relazionale sia esterna che interna e migliorano le competenze condivise, nonché il gradiente innovativo del sistema (Spohrer et al., 2014). Ciò significa che, nelle organizzazioni complesse, il processo bottom-up per la creazione di valore è sensibile ad una "governance evolutiva" (March e Simon, 1958), caratterizzata da tre ruoli logici interconnessi:

- *governance imprenditoriale*, in grado di assicurare nuovi e coerenti meccanismi di creazione di valore;
- *governance di intermediazione*, capace di favorire la promozione, condivisione e la partecipazione diffusa per effetto di meccanismi di allineamento cognitivo e funzionale;
- *governance finanziaria*, utile a garantire il necessario flusso di risorse finanziarie, nonché ad individuare nuovi meccanismi condivisi di rischio e remunerazione.

Una governance intelligente e saggia favorisce, dunque, la "dispersione" limitata delle singole linee guida strategiche (processi direzionali) e porta allo sviluppo modulare per migliorare specializzazione e integrazione (processo in evoluzione). Il processo decisionale, non necessariamente di tipo ottimale ma certamente in grado di coprire le diverse aree di esigenze (obiettivi e desideri) per la progettazione e l'amministrazione di sistemi complessi, è assicurato proprio dalla prerogativa della co-creazione di valore. In questo senso, è lecito sostenere che la capacità di co-creare il valore del sistema dipende dalla capacità di un governo multilivello di interpretare, mediare e sintetizzare il contesto in una prospettiva condivisione del rischio d'impresa e della remunerazione (D'Aniello et al., 2015).

Come accennato in precedenza, se il valore dipende dall'interazione di più sistemi (Spohrer e Maglio, 2010), allora la co-creazione di valore, in una prospettiva di sistemi complessi – così come Progetto IBM "Smarter Planet" –, dipende dal grado di consonanza tra i diversi sistemi interagenti orientati all'obiettivo comune di crescita sostenibile e competitiva. La consonanza rimanda, poi, al grado di fiducia, necessario per raggiungere la coesione nelle relazioni e la risonanza intersistemica.

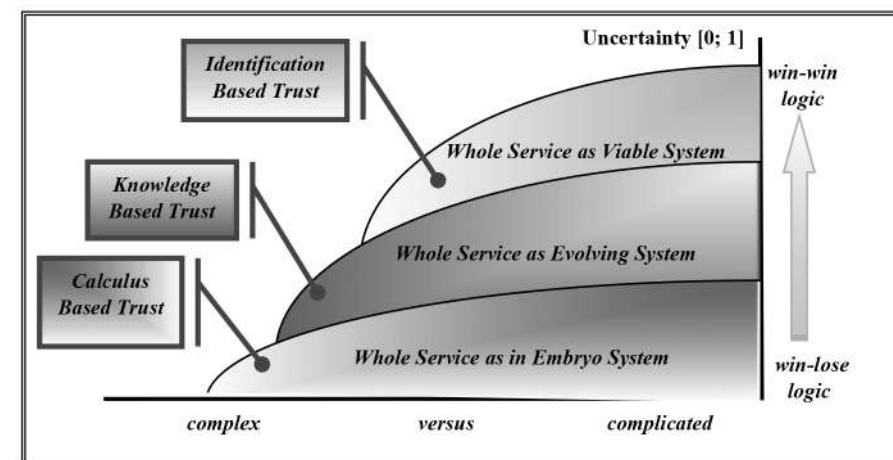
In questa prospettiva, il sistema complesso è in grado di assicurare la co-creazione del valore globale solo se le interazioni consentono una crescita condivisa come rappresentato nella figura 2. Come mostra la figura, infatti, ogni tipo di relazione di fiducia, qualifica un diverso grado di coesione e di risonanza all'interno del sistema complesso, ovvero:

- 1) *fiducia basata sul calcolo*: le relazioni si basano su schemi di consonanza contingente per ottenere una risonanza di scambio di tipo opportunistica (gioco a somma zero). In questo modo, il sistema si qualifica quale sistema embrionale, orfano di qualsiasi configurazione di governo terzo;
- 2) *fiducia basata sulla conoscenza*: le relazioni sono basate sulla crescita nel tempo del grado di consonanza per effetto di una ripetizione del processo di "scambio" al fine di ottenere una risonanza via via sempre più collaborativa (gioco a somma zero vs gioco a somma diversa da zero). In questo caso, l'intero sistema può essere paragonato a un sistema in via di compimento, ove va formalizzandosi un assetto di governo terzo in

grado di fornire indirizzi evolutivi;

- 3) *fiducia basata sull'identificazione*: le relazioni sono congegnate su consonanza consolidata per ottenere una risonanza fortemente sinergica e durevole nel tempo per effetto della condivisione del sistema di valori prevalenti tra gli attori (gioco a somma diversa da zero). In questo caso, il sistema assume connotati di sistema vitale compiuto con un organo di governo – condiviso e partecipativo – in grado di assicurare l'equifinalità e un adeguato livello di soddisfazione delle puntuali aspettative.

Figura 2: Il processo evolutivo delle relazioni fiduciarie nei sistemi complessi



Fonte: Picicchi et al., 2012c, p. 326

4. Considerazioni di sintesi

Coerentemente con il framework adottato – SS/ASV –, i ruoli che esprimono la governamentalità aiutano a spiegare "come" può essere sostenuta la vitalità e la sopravvivenza dei sistemi complessi per effetto di una pianificazione condivisa. Le implicazioni del contributo conducono ad ulteriore approfondimento delle dinamiche evolutive dei WS quali reti policentriche di sistemi olistici in grado di collaborare nella promozione di un governo multilivello e realizzare, attraverso i gradi successivi di coesione, le aspettative degli stakeholder (Ostrom, 2009).

In questa prospettiva, il ruolo delle risorse umane nel processo di co-creazione del valore e nella governamentalità multilivello di WS è fondamentale in termini di talento umano. Infatti, in una prospettiva di Service Science, il profilo professionale del tipo T-Shaped Professional (Piciocchi et al, 2018; Spohrer et al, 2017; Piciocchi et al, 2019; Barile e Saviano, 2012) e la capacità di integrazione caratterizza l'adeguatezza o meno della governance nei processi di problem solving (Spohrer et al, 2010:10). Se la governance è indirizzata a garantire la vitalità del sistema complessivo e complesso, allora gli skill professionali devono essere coerenti e complementari al processo di co-creazione di valore globale. In effetti,

i professionisti a forma di T sono in grado di gestire l'incertezza decisionale in contesti complesso; questo significa che i professionisti a forma di T sanno “cosa fare” – obiettivi e fini – ed interpretano “ciò che sanno” – cioè le loro competenze e mezzi – (Spohrer et al, 2010: 12; Fleming and Spohrer, 2011:1).

Bibliografia

- ARIENZO A. (2004), “Dalla corporate governance alla categoria politica di governance”, *Governance. Controdiscorsi* I, 125.
- BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale*. Giappichelli.
- BARILE S., BASSANO C. (2003), “Governance condivisa e consonanza: due dimensioni del problema organizzativo nelle reti di franchising”. In: AA.VV. *Situazioni problematiche dell'Impresa. Riflessioni e modalità operative*, n. 26, Collana di Studi Aziendali e di Marketing - Centro Studi di Tecniche Aziendali “Arnia” - Edizioni Culturali Internazionali, Roma.
- BARILE S., SAVIANO M. (2012), “Dalla gestione del patrimonio di beni culturali al governo del sistema dei beni culturali (from the management of Cultural Heritage to the governance of Cultural Heritage system)”, Golinelli, GM (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore, Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 97-148.
- BASSANO C., CAROTENUTO A., FERRETTI M., PIETRONUDO M.C., COŞKUN H.E. (2019), “Smart University for sustainable governance in smart local service systems”. In: Tareq Z. Ahram (Eds). *Advances in Artificial Intelligence, Software and Systems Engineering*, Vol. 787, Springer International Publishing AG.
- COSTABILE M., LANZA A. (2000), “Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale”. In: Valdani E., Ancarani F. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
- D'ANIELLO G., BASSANO C., GAETA M., ORCIUOLI F., SANDKUHI K., TOMASIELLO S., (2015) “An Experience-Based Decision Support System for supporting Governance in Enterprise”. In *Advances in the Human Side of Service Engineering*, Ed. Louis E. Freund and Wojciech Cellary, vol.3. Elsevier.
- FLEMING M., SPOHRER J. (2011), “Co-evolution of Future Technologies and Regional Skill-Job-Career Landscapes: Connecting Frameworks, Theories, and Models”, *CFTSJ/C*.
- FOUCAULT M. (2004), *Securite, Territoire, Population Cours au Collège de France, 1977-1978*.
- GOLINELLI G.M. (2010), *Viable Systems Approach (VSA). Governing Business Dynamics*. Cedam, Kluwer.
- GOLINELLI G.M., SPOHRER J., BARILE S., BASSANO C. (2010), “The evolving dynamics of service co-creation in a viable systems perspective”. *Proceedings of the 13th Toulon-Verona International Conference* in Coimbra, Portugal, 2-4 September.
- GOLINELLI G.M., BASSANO C. (2012), “Human resources for governing business dynamics. The Viable Systems Approach”. *Advances in the Human Side of Service Engineering*. Spohrer, JC, Freund, L., Eds, pp. 359-368.
- GUMMESSON E. (2008). “Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing”, *The TQM Journal*, vol.20, n.2, pp. 143-153.
- JESSOP, B. (1998), “The rise of governance and the risk of failure”, *International Social Science*, vol.50, n.155, pp. 29-45.
- MACAULAY L., MOXHAM C., JONES B., MILES I. (2010), “Innovation and Skills”. In: *Handbook of Service Science*, Ed. Maglio P., Kieliszewski C., Spohrer J., Springer, Boston, MA, pp. 717-736.
- MAGLIO P., KIELISZEWSKI C., SPOHRER J. (2010), *Handbook of Service Science*. Springer.

- MARCH J.G., SIMON H. A. (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons. New York.
- OECD (2001), *Cities for Citizens. Improving Metropolitan Governance*, Paris.
- OSTROM E. (2009), "Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems". Prize Lecture, December 8, *Workshop in Political Theory and Policy Analysis*, Indiana University, Bloomington, IN 47408, and Center for the Study of Institutional Diversity, Arizona State University, Tempe, AZ, U.S.A.
- PICIOCCHI P., BASSANO C. (2009), "Governance and viability of franchising networks from a Viable Systems Approach (VSA)". *Proceedings of the 2009 Naples Forum on Service. Service Dominant Logic, Service Science and Network Theory*, Capri, June 16-19, Giannini Editore, Napoli.
- PICIOCCHI P., BASSANO C. (2019), "La vitalità sistemica: dai sistemi intelligenti ai sistemi saggi", in cdp.
- PICIOCCHI P., BASSANO C., KIRIKOVA M., MAKNA, J., STECJUKA J. (2011), "Managing Change in Fractal Enterprises and IS Architectures from a Viable Systems Perspective", in *International Conference on Business Informatics Research Springer*, Berlin, Heidelberg, pp. 38-50.
- PICIOCCHI P., BASSANO C. ORLANDO I., SINISCALCHI A., AMENDOLA A. (2012a), "Governing human relations to promote Local Service Systems in processes of internationalization". In: *Advances in the Human Side of Service Engineering*, Ed. James C. Spohrer, Louis E. Freund, Taylor & Francis Ltd. (CRC Press), pp. 329-338.
- PICIOCCHI P., SAVIANO M., BASSANO C., "Creatività e innovazione per la vitalità dell'impresa: modelli e approcci di governo", *Esperienze d'impresa*, vol. 2.
- PICIOCCHI P., SIANO A., BASSANO C., CONTE F. (2012b), "Smart Local Service System. Governamentalità intelligente per la competitività del territorio". In: *Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa*, Verona: Cueim, Sinergie, Vol. 1, p. 231-244.
- PICIOCCHI P., SPOHRER J., BASSANO C., GIUIUSA A. (2012c), "Smart Governance to mediate human expectations and systems context interactions", *AHFE 2012 Book*, Taylor & Francis, New York.
- ROSENAU J.N., CZEMPIEL E.O. (1992). *Governance without Government*. Cambridge UP. Cambridge.
- SMOUTS M.D. (1998), "The proper use of governance in international relations", *International Social Science Journal*, vol. 50, n.155.
- SENEILLART M. (2006), "As artes de governar: do regimen medieval ao conceito de governo". *Editora*, vol.34.
- SPOHRER J.C., BASSANO C., PICIOCCHI P., SIDDIKIE A. (2017), "What Makes a System Smart? Wise?". In: *Advances in the Human Side of Service Engineering, Advances in Intelligent Systems and Computing*, Eds Tareq Z. Ahram Waldemar Karwowski, Springer, p. 23-34.
- SPOHRER J., GOLINELLI G. M., PICOCCHI P., BASSANO C. (2010), "An integrated SS-VSA analysis of changing jobs", *Service Science*, Vol. 2, No. (1/2), pp. 1-20.
- SPOHRER J.; MAGLIO P. (2010), "Working together to build a Smart Planet", *ICSOC, Service-Oriented Computing*, 2010, 12.
- SPOHRER J., PICIOCCHI P., BASSANO C. (2012), "Three frameworks for service research: exploring multilevel governance in nested, networked systems", *Service Science*, vol. 4, n. 2, pp. 147-160.
- SPOHRER J., SIANO A., PICIOCCHI P., BASSANO C. (2014), "Reframing Innovation: Service Science & Governance". In: *Advances in the Human Side of Service Engineering*, Ed. J Louis E.

- Freund and Wojciech Cellary, Conference Books published by AHFE Conference, pp. 4888-4897.
- PICIOCCHI P., SPOHRER J.C., MARTUSCELLI L., PIETRONUDO M.C., SCOCOZZA M., BASSANO C., (2018), "T-shape professionals co-working in smart contexts: VEGA(ST) - Venice Gateway for Science and Technology". In: *Advances in Intelligent Systems and Computing*, Springer, pp.178-190.
- PICIOCCHI P., BASSANO C., PIETRONUDO M.C., SPOHRER J.C. (2019), "Digital Workers in Service Systems: Challenges and Opportunities". In: *Handbook of Service Science*, Eds. Maglio, P. P., Kieliszewski, C. A., Spohrer, J. C., Lyons, K., Patricio, L. & Sawatani, Y., Springer, New York, Vol. II, pp. 409-432.
- TRIANTAFILLOU P. (2004), "Conceiving "network governance": The potential of the concepts of governmentality and normalization", Roskilde: Centre for Democratic Network Governance, Working Paper, 4.
- VAGNARELLI G. (2017), "Foucault ei confini del governo: la governamentalità", *HETEROGLOSSIA. Quaderni di Linguaggi e Interdisciplinarietà*, 15.
- WILLIAMSON O.E. (1996), The mechanisms of governance. *Oxford University Press*.
- ZANINI A. (2006), "Invarianza neoliberale. Foucault e l'economia politica". In: *Governare la vita. Un seminario sui Corsi di Michel Foucault al Collège de France (1977-1979)*, Chignola S. (a cura di), Verona, Ombrecorte.

LE QUALITÀ EMOTIVE DI ORGANIZZAZIONI CREATIVE E INTELLIGENTI “OLTRE” CONTROLLO E GERARCHIE

Luciano Pilotti¹

SOMMARIO: 1. *Human centered manufacturing* e *digital world* verso cambiamento organizzativo e benessere. – 2. Efficienza e felicità sul/del lavoro nell'accoppiamento di *sensemaking*. – 3. Intelligenza emotivo-collaborativa generativa di sentimenti morali e responsabilità tra resilienza e ridondanza. – 4. Dalle competenze di Intelligenza Emotiva al *sensemaking* “oltre” il conflitto. – 5. Emozioni, gestione e costruibilità organizzativa “oltre” i Lumi correggendo Weber. – 6. Diffondere “felicità al lavoro” costruendo un “lavoro felice” da intelligenza emotiva gruppale (PACES) verso l'azienda thriving. – Bibliografia.

1. *Human centered manufacturing* e *digital world* verso cambiamento organizzativo e benessere

La domanda dalla quale partire guardando al concreto dei processi organizzativi in atto attiene all'impatto tra *Digital World* e traiettorie di *human-centered manufacturing* per innescare una ripartenza di produttività cognitiva e creatività attraverso le leve del benessere organizzativo e di un welfare aziendale di prossimità appropriato e complementare al welfare standard indebolito dal debito e dai processi di globalizzazione asimmetrici e disuguali enfatizzati da una lunga crisi non ancora superata (Pilotti, 2017, 2019).

Oggi infatti assistiamo a questa nuova ondata digitale (impressa da Industry 4.0) che invade le attività del manufacturing (e non solo) e mostra di rimettere al centro della fabbrica l'uomo, seppure alla luce di nuove competenze per supportare intelligenza collaborativo-emotiva e l'interazione con robot e co-robot in staff a squadre di lavoro e progetto, da una parte. Dall'altra, tale da richiedere nuovi modelli organizzativi, più partecipati e cooperativi, osmotici e capaci di stimolare apprendimento, sia dal lato dei processi in senso stretto e sia dal lato socio-economico per la condivisione dei rischi, tecnologici, ambientali e sociali con al centro la forza dei potenziali emotivi come fattori di soddisfazione. Ma che dalla soddisfazione può condurci verso stati di felicità condivisa, individuale, di squadra, organizzativa e territoriale, anche supportati da appropriati piani di welfare aziendale o di prossimità.

Diversi i processi in atto rilevati da indagini recenti:

- a. la maggiore automazione comporterà il minore ricorso a manodopera mediamente specializzata a favore di personale con competenze di alto livello per la gestione dei processi della Fabbrica 4.0;
- b. la vera sfida tuttavia, non sarà tanto tecnologica in senso stretto ma organizzativa e sociale ripensando i processi della catena del valore, degli attori territoriali della stessa e i rapporti uomo-macchina e uomo-sistemi di macchine;

- c. assisteremo ad una inversione della tradizionale logica con la quale le macchine processano i prodotti per atterrare verso oggetti che comunicano con le macchine sotto il (parziale) controllo dell'uomo, diretto, indiretto o remoto;
- d. virtualizzazione della catena del valore che coinvolgerà la progettazione fino ai servizi post-vendita attraverso un unico processo integrato (interno ed esterno) che conetterà produttori e fornitori, oltre che utenti e consumatori sempre più evoluti;
- e. *empowerment* di una nuova *human centricity* per assicurare flessibilità, continuità, agilità e modularità.

Almeno cinque gli impatti di questa traiettoria di transizione da un modello *task centric* a *human centric situated*:

- I. perché la pianificazione e realizzazione di un compito tenderanno a coincidere con una persona che avrà il pieno controllo di processi e tecnologia;
- II. per lo sviluppo di competenze personali ed emotive allargate all'interazione con il gruppo di lavoro sui processi e fuori dai processi – connessi e situati – verso ambienti accoglienti e positivi tali da minimizzare conflitti e disfunzionalità in un clima collaborativo e socialmente interattivo;
- III. per l'implementazione in continuo di rapporti collaborativi orizzontali e verticali, interni ed esterni alla fabbrica e lungo la supply chain, in accoppiamento con corone di macchine intelligenti che assicurano la fluidità dei processi;
- IV. per la diffusione di *knowledge workers* e le loro relazioni saranno in questo modo alimentate da auto-organizzazione da una parte e da tecnologie collaborative e abilitanti dall'altra (interfacce grafiche multimodali, work-flow intuitivi, device portatili interattivi, ecc.) che richiederanno diffusa intelligenza emotivo-relazionale;
- V. perché l'interconnessione tra uomini e processi, tra persone e robot, così configurati saranno modulati da esperienze relazionali (con basi emozionali ed empatiche diffuse e un forte *engagement*) che dovrà essere crescentemente condivisa anche per controlli in remoto di larga parte delle *operations* e nuovi sistemi di sicurezza in mobilità e dinamici.

Un digital world e ICT di nuova generazione (ma non solo), che consentirà l'ibridazione esperienziale tra diverse culture, tra diverse competenze e molteplici intelligenze emozionali (creative, analitiche, pratiche, sociali), ma anche tra diverse età e diverse abilità aiutando a superare antichi steccati gender e generazionali verso una compiuta community di lavoro nella reciproca comprensione e scambio tra pari e dove le stesse differenze tra impiegati e operai, tra tecnici e manager tenderanno a sfumare e forse a scomparire. L'antica distinzione di Wright Mills tra *white collars* e *blue collars* sembra sfuocata e appartenente ad un passato ormai trascorso verso un indistinto “azzurro” che ci accompagna verso *smart organization* e *smart working* entro più articolati *smart integrated cluster* territoriali, supportati da reti di servizi di welfare di prossimità “scalari”.

Lo *smart working* immerso nella *smart organization* implica un radicale cambiamento delle fondamenta delle organizzazioni e dei modelli di business che ci sono stati consegnati dal fordismo maturo e come Agile model e DAO model dimostrano nella proiezione verso modelli olocratici. Coinvolgendo cultura aziendale, stili di management, ambienti di lavo-

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, ESP - Università di Milano; e-mail: luciano.pilotti@unimi.it

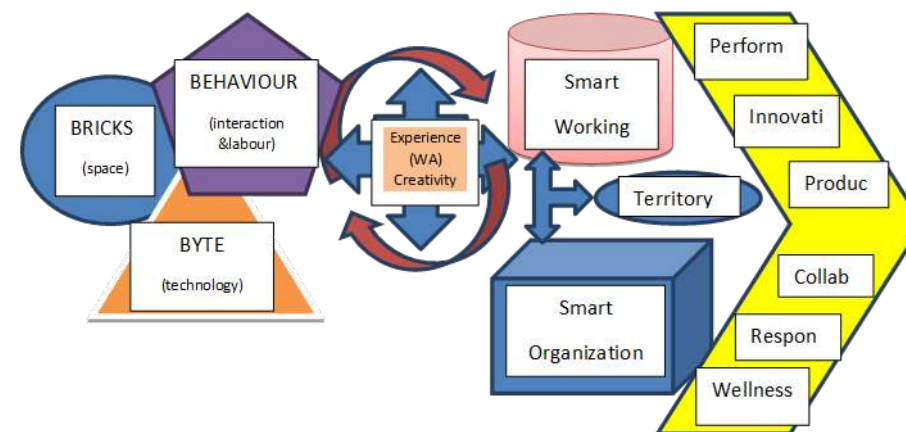
ro fisici e cognitivi, forme di leadership ed *employeeship*, ad impattare leader, manager, collaboratori e fornitori e gli stessi edifici, dunque le relazioni tra uomini, macchine e processi, tra esecuzione e decisione, tra realizzazione e ideazione (fig. 6.4). Amalgamandoli in senso organico superando quel modello meccanicista di stampo taylorista che ha improntato quasi tutto '800 e '900 e verso una valorizzazione diffusa dei potenziali emozionali. Agendo soprattutto sulle motivazioni intrinseche – ossia legate alla volontà – e non solo a quelle estrinseche (connesse con specifici incentivi monetari e non-monetari o alla stessa minaccia di licenziamento) (Golinelli, 2010).

Le fondamenta nel chiaro schema proposto da Clappertone – Vanhoutte (2014) coinvolgono Bricks (topologie e spazi di lavoro), Byte (tecnologia, comunicazione e collaborazione si ricompongono) e Behaviour (interazione competenze tra management, impiegati, addetti ai processi e tecnici). Fattori strutturanti in grado di connettere smart organization e smart working ad un territorio inclusivo per il miglioramento delle performances e del benessere, interno alle organizzazioni e tra le organizzazioni, nei contesti di lavoro ed esternamente a questi. Contesti esterni, che non sempre sono “internalizzabili” come nelle grandi imprese che popolano per esempio Silicon Valley in California o Sophya Antipolis tra Costa Azzurra e Région de Lion in Francia.

Perché, dove prevalgono PMI – come nel caso italiano ed europeo più in generale - servono le qualità dei territori per attrarre e trattenere intelligenze e talenti migliori ibridando e contaminando in continuo qualità del capitale umano, qualità del capitale sociale attraverso il capitale semantico innervato nelle storie delle singole imprese e dei loro territori, attraverso il collante di investimenti formativi e di “buone scuole”, con buone infrastrutture della mobilità in ambienti sostenibili e responsabili (Graf. 1).

Nuovi assetti organizzativi e relazionali che conducono anche al cambiamento delle tipologie consolidate di spazio fisico e a nuove proposte ergonomiche, per iniettare maggiore comunicatività e interazionismo per identificare poi una “spazialità vitale” per tutti in modo coerente con le proprie propensioni, vocazioni e proiezioni, abilitando emozioni e motivazioni ed adatte ad accogliere in modo integrato “4C Model”: A – Concentrazione; B – Collaborazione; C – Contemplazione; D – Comunicazione. Un Modello come core di un motore dell'appropriatezza, dell'efficacia e dell'*employeeship* in senso partecipato e orizzontale. Intrecciando così nella generazione di valore condiviso, le 4C con: creatività, reputazione, motivazione, empowerment, autostima, auto-organizzazione, fidelizzazione.

Graf. 1: Schema del Processo Risorse-Clima-Performance



2. Efficienza e felicità sul/del lavoro nell'accoppiamento di *sensemaking*

Efficienza ed efficacia si saldano perché empatia ed emozioni (e talvolta, passioni di tipo non ossessivo) trovano ricomposizione abilitante e stimolante verso comportamenti (individuali, gruppali e comunitari) attivi condividendo, in primo luogo, gli obiettivi generali dell'organizzazione. In secondo luogo, apportando liberamente a questa, il proprio contributo che viene riconosciuto oltre che opportunamente remunerato (in senso monetario e non monetario) in forme accoglienti e partecipate compatibili e coerenti con le proprie scelte di vita. Tracciando, in terzo luogo, un percorso che porta gradualmente verso processi di felicità sul lavoro, pensando non solo a ciò che ci abbatte e deprime, ma anche e soprattutto a quello che ci piace fare, alle persone con le quali desideriamo collaborare e lavorare, al clima stimolante che produce senso nelle scelte professionali e amicali, anche se quasi mai ci troviamo nel migliore dei mondi possibili dove tutto può definirsi perfetto, ma certo la situazione che viviamo e le relazioni sono sempre migliorabili e suscettibili di sviluppi positivi. Utili comunque a comprendere gli aspetti graditi del lavoro attuale e/o i limiti, o quelli da marcare nel lavoro successivo e in contesti alternativi. Cercando di valutare, in quarto luogo, magari insieme all'azienda, la situazione personale e le opportunità di valorizzazione interna o esterna, delle proprie competenze-capacità rispetto ai propri potenziali emozionali (Graf. 2 e 3) derivabili dall'interazione tra le 4C (A – Concentrazione; B – Collaborazione; C – Contemplazione; D – Comunicazione) in senso eco-sistemico.

Graf. 2: 4C INTERACTION Model



In questa prospettiva, l'uomo "a una dimensione" di Taylor e Ford che "doveva" separare nell'azienda vita e compiti, individuo e comunità, saperi ed esecuzione, collassando decisione e azione, lascia il posto ad un uomo (olivettiano) "pluridimensionale" e attivo che partecipa e agisce congiuntamente nel proprio interesse e di quello dell'organizzazione oltre che della comunità alla quale appartiene. Realizzando in questo modo il "Sogno Olivettiano" di una Fabbrica Umana auto-organizzata e auto-progettata per rispondere non solo ai "bisogni del Fare", ma ai "bisogni dell'Essere" attraverso la leva del *Sensemaking*.

Graf. 3: The dynamic engine of effectiveness in the long run for employeeship



Le organizzazioni dividono spesso le persone tra coloro che, da una parte, detengono una mentalità statica (*fixed mindset*) che tendono a sfruttare (*exploitation*) le competenze e

abilità già consolidate sia per rassicurarsi e sia per evitare fallimenti. Dall'altra, persone con mentalità dinamica (*growth mindset*), sensibili alle cose nuove e che guardano al di là delle proprie abilità con curiosità e interesse ad apprendere il nuovo, anche affrontando eventuali fallimenti ed errori che aiutano a crescere per ibridazione e contaminazione. Contribuendo al miglioramento delle motivazioni intrinseche o legate alla volontà e non solo a quelle estrinseche (connesse con specifici incentivi o alla stessa minaccia di licenziamento).

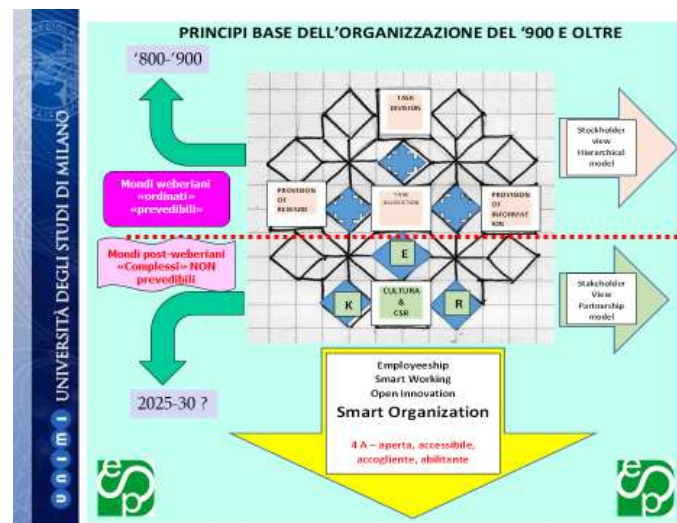
Dando queste risposte sia agli aspetti direttamente interni che a quelli familiari e territoriali anche attraverso specifiche azioni di welfare (dalle mense agli asili nido, dagli orari alle spese scolastiche per i figli, dalle spese sanitarie per sé e per i più diretti familiari alla cultura e alla formazione, ecc.). Sensemaking come leva fondativa di benessere individuale e collettivo e dunque di produttività cognitiva oltre che fisica, all'interno delle mura aziendali e all'esterno. L'esperienzialità relazionale così ricca e profonda ricomponi i talenti di natura neuronale (geneticamente trasferiti, potremmo dire con Swaab) con i talenti comportamentali, funzione di scelte consapevoli e condivise dentro le vocazioni arborescenti di un unico cervello creativo collaborativo, della fabbrica, della rete e del sistema territoriale di cui quelle persone sono parte generativa e integrante essenziale, verso intelligenze emotive molteplici e versatili.

La questione nota del sensemaking assume tre connotazioni di rilievo che sono da una parte, (A) il frame che guarda alla socializzazione passata. Dall'altra, (B) l'informazione, che diventando conoscenza alimenta l'oggi e il futuro. Infine (C) l'esperienza che trasforma dinamicamente le risorse attuali in potenziale di adattamento e trasformazione.

Gli stessi quattro principi base dell'organizzazione moderna del '900 (fattori a) evolvono in un quadro più complesso e articolato dei rapporti "organici" tra questa e l'ambiente (interno) e che ricordiamo essere:

- Task division; Task allocation; Provisions of reward; Provisions of information.
Principi di base che si arricchiscono di altri quattro nell'interazione con l'ambiente interno-esterno, che li cambiano a loro volta trasformandoli e che sintetizziamo come segue (fattori b, c, d, e);
- cultura (partecipativa, motivazionalmente ed emotivamente attiva);
- conoscenza (dal dato all'informazione alla conoscenza);
- reputazione/responsabilità (tra gli obiettivi strategici da implementare e sviluppare);
- etica (che entrano nel sistema di valori offerti e domandati dell'organizzazione e dei suoi stakeholders).

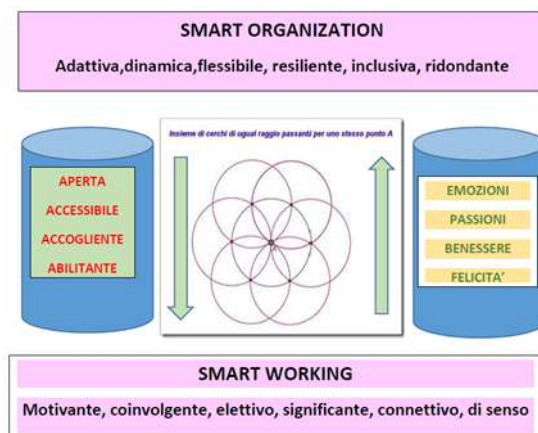
Graf. 4: Principi base dell'organizzazione del '900 e oltre



Benessere e Felicità, Passioni ed Emozioni divengono a tutti gli effetti ingredienti fondamentali di una organizzazione adattiva e dinamica perché flessibile e resiliente, ridondante e partecipativa. Una organizzazione con una vision per il futuro che si incardina sul “prendersi cura delle persone che la abitano” e dei loro obiettivi che – nella società della conoscenza emergente – può (e deve) accoppiarsi con la produttività cognitiva e l’innovazione condivisa della quale necessita, per produrre creatività e valore dentro trasformazioni di lungo periodo e la crescita di una *smart organization* (Graf. 5) delle 4 A:

- Aperta
- Accessibile
- Accogliente
- Abilitante

Graf. 5: Smart organization



Un’organizzazione che per essere smart dovrà essere coinvolgente e motivante, ossia condivisa e dunque co-progettata dall’insieme degli stakeholders (interni ed esterni) secondo logiche di responsabilità e sostenibilità per un futuro possibile di ecologie del valore realistiche e difendibili.

3. Intelligenza emotivo-collaborativa generativa di sentimenti morali e responsabilità tra resilienza e ridondanza

Costruendo allora, una intelligenza emotiva generativa di sentimenti morali che saranno scelti per fondare capacità di supporto ad una intelligenza collaborativa con capacità strutturanti di organizzazioni resilienti. Ci avviamo dunque rapidamente (consapevolmente o inconsapevolmente) verso ciò che è stato definito *smart working* come leva della *smart organization*, caratterizzati da:

- flessibilità intelligente;
- resilienza (per resistere agli shock tecnologici, di competenza e di domanda oltre che relazionali);
- auto-organizzazione;
- agilità.

Una organizzazione diventa agile con risposte rapide ed elastiche, ma anche proattive di adattamento alle complessità esterne non lineari e non meccaniche dotandosi di:

- Ruoli aperti ed entro certi margini interconnessi e integrati (dove scompaiono le mansioni perché rigide e burocratiche);
- Strutture con processi e conoscenze condivise;
- Orientamento culturale alla collaborazione e cooperazione (che mobilitino le passioni);
- Leadership orizzontale accoppiata con employeehip.

Con uno schema che Cusumano richiamava già oltre due decenni fa per integrare e dinamizzare varietà, variabilità e flessibilità adattative, ma sostanzialmente recuperando la grande lezione olivettiana degli anni '50:

- organizzazioni di piattaforma e non di singoli prodotti (via alleanze e processi di filiera);
- servizi di complementarizzazione e arricchimento di valore attorno ai prodotti-competenza;
- capacità strutturali interne per governare il cambiamento (tecnologiche, culturali, organizzative);
- modelli gestionali da push a pull e collaborativi anche in senso reticolare e comunitario;
- focalizzazione strategica (dai mercati di massa alla mass-customization o a masse di mercati à la Anderson).

In questo modo costruiamo una organizzazione resiliente e ridondante nel senso che già fu assegnato da Adriano Olivetti, cioè capace di spingere i potenziali di adattamento verso l'alto e l'eccellenza, immergendoli nelle capacità di conoscenza di tutta la squadra aziendale mobilitandone le motivazioni, le emozioni e le passioni. Abbandonando definitivamente la *legacy* fordista e pre-fordista con un linguaggio di stampo militare-burocratico e iterativo, sostituendolo con un linguaggio dialogico e interazionista.

VALORI TAYLORISTI-FORDISTI VALORI OLIVETTIANI		
da Programmi	a	=> Ruoli
da Progetti	a	=> Processi
da Rigidità	a	=> Flessibilità
da Comando	a	=> Auto-organizzazione
da Esecuzione	a	=> Ascolto
da Controllo	a	=> Interazione
da Piano	a	=> Design organizzativo e sensemaking
da Meccanico	a	= > (bio) Organico

Verso una organizzazione vivente per viventi che respira e si adatta, imparando ad imparare ed includendo, ossia con uno scaffolding dinamico e leggero. E tuttavia per essere smart in modo sostantivo, l'organizzazione necessita (già oggi) di un quadro istituzionale/normativo e organizzativo adeguato. Le iniziative di welfare aziendale facilitano tale costruzione in modo robusto per il coinvolgimento cognitivo e motivazionale dei dipendenti verso una compiuta community di lavoro, saperi e competenze per la condivisione del valore. Leve di co-produzione di *sensemaking* (Graf. 6), fiducia e fidelizzazione, oltre che di incremento della creatività, dell'innovazione e della produttività cognitiva innalzando il valore del capitale reputazionale tra fornitori, clienti e stakeholders per una crescita di medio-lungo termine nella competizione globale.

4. Dalle competenze di Intelligenza Emotiva al *sensemaking* “oltre” il conflitto

L'IE ci consente allora di ricomporre rappresentazione, analisi, riflessione, decisione e poi azione in un circolo virtuoso di costruzione-feedback-correzione in continuo, ma per configurare il quale necessitiamo di competenze definite a rappresentare il contesto nel quale lavoriamo ed operiamo facendo in modo che ciò che agiamo sia poi – conseguentemente – nell'interesse di tutti gli attori coinvolti per un agire consapevole e condiviso qualunque sia il way-out. Quindi l'IE supporta lo scopo-speranza, attiva relazioni amicali ed empatiche, delimita con pregnanza i confini di lavoro e delle stesse funzioni organizzative. Le tre competenze di base sono rappresentate da:

- Consapevolezza di sé;

- Autocontrollo comportamentale ed emotivo;
- Empatia.

A - Consapevolezza emotiva

Significa sapere ascoltare i rumori profondi di ciò che ci circonda, e dunque umori e sensazioni per delimitare le dimensioni lavorative e organizzative che ci motivano e ci piacciono, dunque che ci stimolano e che ci rendono entusiasti di partecipare. Così come ci portano a distinguere meglio ciò che rappresenta risentimento, stress, tristezza separandolo chirurgicamente da ciò che è motivante e stimolante. Capire in profondità l'intimità delle nostre emozioni e le loro risonanze nel tempo e nello spazio ci consente di riconoscere i valori nei quali crediamo per rinforzarli nei principi di fondo che guidano l'individuazione della nostra strada e lo scopo per la quale l'abbiamo avviata e la stiamo percorrendo anche con atti di generosità e dono. Primo passo nella costruzione di un percorso verso un processo di felicità possibile che deriva dal riconoscimento anche della nostra infelicità e tristezza o delusione, senza farci sopraffare dalla sola responsabilità verso il lavoro che “deve essere fatto comunque e sempre”, né farci sospingere (inconsapevolmente) verso la deriva del cambiamento radicale a tutti i costi, rompendo relazioni e status e decidendo di “lasciare il campo”. Per farlo abbiamo bisogno di ritrovare auto-controllo emotivo e liberare l'amigdala senza farci sequestrare troppo dal cervello limbico o irrazionale.

B - Autocontrollo emotivo

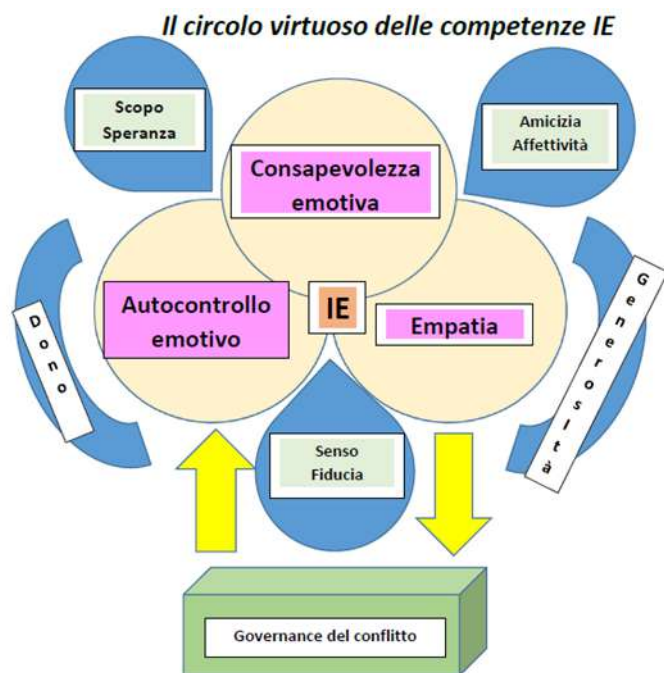
Ricorrere ad auto-controllo emotivo significa impedire che i sentimenti assorbano senso distruttivo, per sé e per gli altri, perché una soluzione non distruttiva c'è sempre, va cercata con pazienza e consapevolezza, che non si traduce necessariamente in rimozione del conflitto. Significa soprattutto gestire e governare (consapevolmente) questo conflitto tra sensazioni positive e negative, perché le si possa “filtrare e analizzare”, canalizzandole verso sentimenti compresi. Per potere scegliere tra questi quelli sostenibili e intenzionalmente compatibili con il nostro benessere spirituale e fisico, mentale e cognitivo, sia dal lato amicale, che da quello gruppale e organizzativo. Significa reggere le pressioni con serenità nella chiarezza di obiettivi privilegiando un atteggiamento positivo anche nelle tragedie per potere vedere le soluzioni e offrirle in prima persona, segnalando con serenità la propria visione personale del futuro possibile e la strada della speranza per poterle realizzare. Rabbia, sofferenza o tristezza vanno comprese per essere usate e agite in modo appropriato e opportuno, salvaguardando salute mentale e fisica, ravvivando le relazioni sociali e amicali anche sul lavoro e ritrovando spazio per sé e per gli altri. Quindi, non astensione o neutralità ma partecipazione alla soluzione del conflitto in modo attivo e consapevole anche svelando le contraddizioni dove possibile ove rappresentino ostacoli a soluzioni condivise e ragionevoli. Riconoscendo con serenità – quando necessario – anche di avere bisogno di aiuto che non deve essere visto come una vergogna o un'onta indicibile, ma come parte di una normalità sostenibile di fronte a situazioni abnormi e complesse, per ritrovare gioia e voglia di vivere. “Socializzando” o “esplicitando” gli stress, dialogando e parlandone con le persone vicine per essere pronti a cambiare, insieme magari, ascoltando e condividendo. Ricostruendo un orizzonte di speranza, un futuro che c'è sempre che risvegliamo in una visione positiva, raccontandoci e narrando le nostre sofferenze per lasciarle scorrere davan-

ti a noi e coglierne i lati positivi di cambiamento. In questo modo, facendo assorbire la mancanza di controllo alla padronanza di sé, lo stress alla resilienza, invertendo insomma le polarità, anche attraverso la liberazione di gratitudine, comprensione, accoglienza che sono facilitate dalla mobilitazione di empatia. Quale facilitatore per guardare alle cose rilevanti, ai valori fondanti

C - Empatia

Significa darsi le chiavi per aprire a relazioni di senso con le persone ponendosi nelle condizioni dell'altro e leggendo le situazioni da molteplici punti di vista. Esercitando empatia, possiamo entrare in sintonia con l'Altro cogliendone impegno ed entusiasmo ma anche i turbamenti, nel proprio lavoro, dentro un tessuto relazionale complesso e denso, che va compreso e governato con serietà, paziente attenzione e pratiche adatte. Non accontentandoci di spiegazioni semplici o eccessivamente semplificate, ma sforzandoci di capire in profondità ciò che in superficie non sempre appare. Ed è ciò che ci consente di mettere impegno con ognuno dei nostri colleghi, aiutando, stimolando o motivando sempre anche nell'outplacement, ove necessario e utile, da entrambi i lati, del lavoratore e dell'impresa. L'empatia – dopo avere dimostrato anche le sue basi fisiologiche attraverso i neuroni specchio – rappresenta il collante di uno spirito di corpo condiviso che diffonde “microculture di gruppo” che vanno poi composte nel rispetto delle differenze e delle reciprocità.

Graf. 6: Il circolo virtuoso delle competenze IE



L'empatia ci “risveglia” a nuova vita lavorativa, perché rinnova le nostre relazioni e le rinforza trasformando la resilienza in pazienza, per mostrarci le cose alle quali teniamo nella

narrazione della vita con gli altri e per gli altri, perché sono parte quotidiana del NOI, del condividere INSIEME il peso e le gioie del lavoro e del loro apporto alla felicità, che non potrà mai essere compensata o remunerata monetariamente. Rigenerando il lavoro dalla fatica e dal dolore per renderne il significato profondo di valorizzazione spirituale e cognitiva, trasformandolo e adattandolo alla vita umana. L'empatia è una delle chiavi fondamentali per attivare questa trasformazione dinamica cambiando le organizzazioni e le relazioni tra le persone (Graf. 6).

Varietà da salvaguardare per evitare conformismi e standardizzazioni che riducono la ricchezza comportamentale e valoriale come parte di un puzzle colorato che è componente di ricchezza e valore nella pluralità delle culture d'impresa nel suo complesso e che plasmata e canalizzata non è mai data una volta per tutte. Empatia dunque, come chiave strategica di apprendimento personale, di gruppo e comunitario dell'impresa nel suo complesso come mix inestricabile tra pedagogia e divertimento di un lavoro di senso e felice anche a partire dallo sviluppo di capacità di dono e da una propensione alla generosità come forme di incontro e accoglienza con/dell'Altro. Basi fondative dell'Intelligenza Emotiva (IE) si distinguono come noto in intra-personale e interpersonale (Graf. 7). Dalla loro composizione deriviamo un'equilibrata governance del conflitto, atta a canalizzare le risorse emotive e cognitive verso accoglienza, condivisione e partecipazione. Quale esito atteso di un uso consapevole e responsabile dell'intelligenza emotiva.

Graf. 7: Capacità base dell'IE

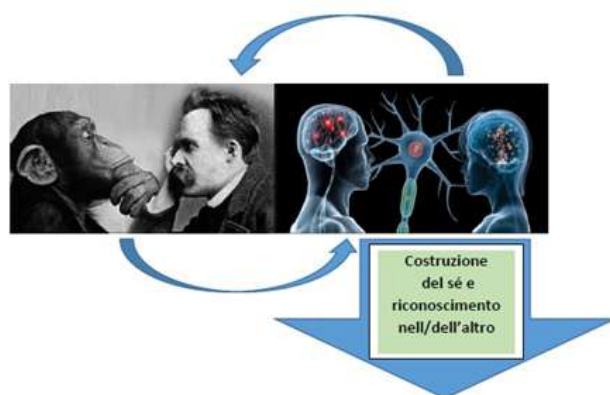


Infatti, l'IE va esercitata e praticata consapevolmente e dinamicamente nella scoperta del proprio sé, di un proprio scopo e significato, assumendo una prospettiva positiva ed elaborando una visione personale abilitante e motivante del futuro possibile (fig. 8.3). Soprattutto, sviluppando empatia con collaboratori e colleghi, nel riconoscimento della propria diversità e curiosità verso l'Altro come contributo alla creatività di gruppo e di comunità aziendale nel miglioramento continuo di un clima soddisfacente in quanto proiezione di condivisione e motivazione per tutti gli attori.

La felicità sul lavoro (e fuori), è fondamentalmente una mappa su un ordito da scrivere insieme con l'Altro (o gli Altri) da noi, alla ricerca di un disegno comune anche se non

sempre e non necessariamente di una visione comune. Siamo di fronte ad una “catena emotiva”, consapevoli che lavoro ed amicizia sono compatibili attraverso l’empatia, che la motivazione alimenta l’efficienza attraverso la collaborazione e che la creatività non è disgiunta dall’imitazione e dall’interazione fino a sviluppare una superiore produttività cognitiva contribuendo a costruire sensemaking.

Graf. 8: “Neuroni specchio”, empatia, imitazione e relazioni

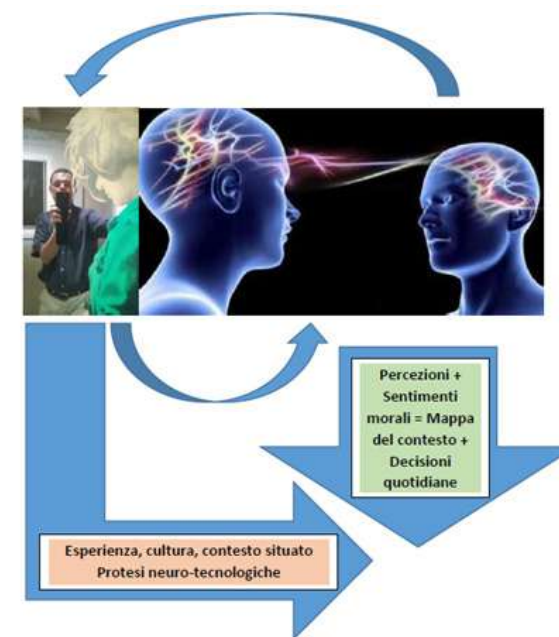


Una catena di condivisioni – potremmo dire, prendendo in prestito dalle neuroscienze e dagli studi di Rizzolati – di un sistema specchio delle relazioni e azioni attese e attivate che si fondono in un tessuto costruito da continue risonanze multilaterali e plurali dove “scoprire” il senso del nostro agire con uno scopo e una speranza nella condivisione (Graf. 8).

Una catena facilitata dalle basi neuro-biologiche dell’empatia e dalla accensione dei “fuochi” dell’Intelligenza Emotiva (IE) che ne vestono la scelta di condivisione per realizzare sensemaking. Una supercompetenza – sempre più importante tra le future skills (tra le soft skills) per guardare alla gestione del cambiamento, rafforzando le nostre capacità di resilienza – per trovare insomma il senso da assegnare alla realtà che ci circonda per noi e per gli altri e dare così significato all’esperienza. Confermandosi quanto rilevato da Damasio (et al.) che i sentimenti non sono altro che forme consapevoli delle nostre emozioni. Infatti, l’esperienza emotiva soggettivamente configurata – come la paura di fronte ad una minaccia o il piacere del cibo o della compagnia di una persona – si produce quando emerge la coscienza che la catena cerebrale della difesa o dell’attrazione si è attivata.

Scopo ultimo dell’emozione è di evocare – anche fisicamente – una specifica risposta neuro-cerebrale che scatena modifiche fisiologiche corporee che attivano una reazione comportamentale per configurare l’agire di fronte a specifiche condizioni. Paura e fuga si associano facendo affluire sangue a gambe e cervello, così come la gioia avvia all’avvicinamento, entrambe reazioni adrenaliche che “anticipano” stati di coscienza come segnale di “istinto di sopravvivenza” per poi divenire consapevoli e in qualche modo governabili o canalizzabili da pratiche culturali.

Graf. 9: Interazione, emozioni, Illusione e immaginazione



Reazioni che noi leggiamo nelle espressioni del volto e facciali prima di qualsiasi azione consapevole, anche in una reazione di iper-controllo, che cerca di “regolare” o – semplicemente “mascherare” gli effetti.

Allora, le emozioni come sentimenti coscienti non possono essere rappresentate come stati del cervello o semplici risposte corporee e dunque divenire banali decorazioni, come sostiene LeDoux (1996). Amore, felicità, paura, vergogna, come ammirazione e attrazione esistono e non possono essere semplici “decorazioni corporee”, ma parte fondamentale di quella catena emotiva che alimenta la formazione del tessuto motivazionale che spinge all’azione e che ci porta alla configurazione consapevole di un sostenibile *sensemaking* verso decisioni responsabili ed equilibrate (Graf. 9). Per questo, lavoro-amicizia, condivisione-creatività, motivazione-efficienza, sono inestricabilmente legate. Non solo sono compatibili, ma sono – necessariamente e utilmente – interconnesse e intrecciate a partire dalle basi biologiche e neuro-fisiologiche, dimostrate dai “neuroni specchio” (Rizzolati, 2016) (Graf. 10). Emozioni ed empatia mobilitate da IE (Intelligenza Emotiva) rappresentano allora un bridge connettivo per risollevare dagli stress di ortogonalità tra lavoro professionale e lavoro familiare, che non potendo essere chirurgicamente separate vanno comprese, governate e canalizzate. Perciò, la felicità si sceglie e costruisce e non può essere semplicemente attesa o raccolta, ma va configurata appunto attraverso la promozione di Intelligenza emotiva per ricostruire sensemaking.

Graf. 10: Sensemaking e azioni situate



Possiamo sinteticamente elencare le 7 caratteristiche del *sensemaking* come interazione di 7 fattori fondamentali dalla costruibilità identitaria al senso delle cose ex-post, dall'interazione alla processualità sociale dell'esperienza che è semantica e significativa, dalla selezione informativa alla plausibilità e realismo delle ipotesi di lavoro e azione.

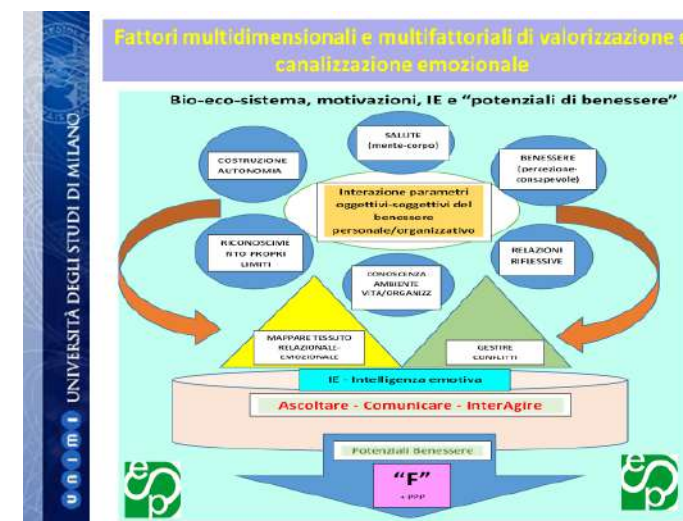
Le 7 caratteristiche del sensemaking

- fattore costruttivo di una *identità propria*;
- fattore *retrospettivo* perché diamo senso alle cose solo ex-post;
- fattore di *interazione* nella costruzione di ambienti di senso;
- fattore *processuale sociale* perché si compone e deriva da esperienze comuni e non solo da semplici significati;
- fattore *continuativo e cumulativo* perché va oltre le singole esperienze, generando emozioni capaci di creare senso;
- fattore *selettivo* di informazioni tra diversi contesti ed esperienze di riferimento capace di porle in ordine di rilevanza per le esperienze successive;
- fattore di *plausibilità* piuttosto che dall'accuratezza, per rilevare il realismo (delle ipotesi o delle pratiche) piuttosto che la loro eleganza o rigore.

5. Emozioni, gestione e costruibilità organizzativa “oltre” i Lumi correggendo Weber

Le emozioni sono al centro dei processi di *human centered manufacturing* sopra disegnati. Perché al centro di questi processi troviamo le informazioni che genetica prima, istruzione primaria e secondaria poi si impegnano a trasferire agli individui, ma che la stessa formazione aziendale poi nei contesti di lavoro *on-the-job* consolida e porta a contestualizzazione ricercando il matching migliore tra individuo, gruppi e organizzazione. Ma non basta “istruire”, dobbiamo ambire ad “educare alla relazione” come processo permanente e continuo. In questo modo cercando di dare continuità ad un processo di crescita che non termina mai, declinato nello spazio-tempo per controllare o canalizzare le impulsività in

modo tale da facilitare l'accensione della necessaria risonanza emotiva nei gesti, nelle parole e nei comportamenti ed elevarne il livello sentimentale riconoscendo consapevolmente le proprie emozioni per poterle opportunamente inserire nel linguaggio e nel discorso organizzativo “superando” i conflitti distruttivi dinamicamente senza scadere in asfittici relativismi che possono bloccare la comunicazione interpersonale e gruppale. La gerarchia ha avuto nel corso del tempo questa funzione di gestire nel controllo (potere di comando) la separazione tra funzioni ed emozioni, “congelando” o “rimuovendo” le seconde perché ritenute devianti rispetto alla linea dell'efficienza come processo sempre replicabile e uguale a sé stesso. Linea di separazione che è divenuta non governabile nella trasformazione digitale dei processi produttivi che “superano” la divisione cartesiana tra mente e corpo trasferitaci negli ultimi cinque secoli dai Lumi ad oggi come fonte di ordine prima ed efficienza poi e che la burocrazia weberiana ha cercato di “vestire” secondo logiche efficientistiche ordinali scientificando il controllo o rendendolo anonimo e neutrale. Sarà la grande illusione gerarchico-burocratica sostenuta da un controllo top-down e che spostava in alto i luoghi della conoscenza, ridotta a pura informazione trasferibile per ottenere prestazioni con tempi e/o quantità sempre misurabili. Le aziende non possono più occuparsi solamente di prestazioni oggettive facilmente misurabili, ma necessitano di formare le persone e dunque le loro emozioni e sentimenti per prestazioni sempre meno valutabili individualmente e/o collettivamente in modo oggettivo. Il controllo diviene auto-organizzazione e *by-objective* che necessita di motivazioni, partecipazione e coinvolgimento, ossia necessita di libertà in senso spinoziano, per affidarsi alla responsabilità. Con un management che entri in contatto con le persone nella loro vita quotidiana in azienda rilevandone e comprendendone i bisogni e incentivando la “guerra contro il conformismo”, perché c'è bisogno di libertà per generare creatività riducendo i gradi di controllo gerarchico sostituiti da processi di auto-organizzazione, valorizzando dialogo e interazione. Dunque, abbattere barriere culturali e comportamentali per fare fluire tra i reparti e tra gli uffici (così come oltre le mura aziendali nella rete di appartenenza) un sostanziale anticonformismo, anche per favorire l'espressione di tutte le forme di talento attraverso l'emersione del potenziale emozionale.



Siamo alla diffusione e consolidamento di un apprendimento sociale per via linguistica ed esperienziale, quali forze di trasformazione culturale del gruppo e del NOI di cui la cura dei propri simili è fonte di buone pratiche di sopravvivenza e di conoscenza e non semplice proiezione genetica. Segnale che mente e corpo, cervello e coscienza comunicano e interagiscono nella socialità e solidarietà “esperienziale e culturale” e l’altruismo (o la cooperazione) lo scegliamo anche perché egoisticamente ci conviene, ma in particolare modo, perché ci offre emozioni che ci spingono oltre la siepe a conoscere l’Altro da Noi. Per salvarci e, soprattutto, elevarci, trasformandoci da un “fare replicativo” ad un “essere immaginativo”, emozionante.

Le imprese dovranno imparare crescentemente ad esplorare questi potenziali emotivi per valorizzarli migliorando il clima aziendale verso un benessere crescente delle persone investendo sulle loro relazioni per una diffusa “fioritura umana” (Zamagni, 2016) e dei talenti, con apporti pluridimensionali di creatività e innovazione, anche mettendo in connessione le 5 intelligenze delle quali disponiamo in gradienti diversi da soggetto a soggetto ma variamente componibili nell’intelligenza gruppal.

6. Diffondere “felicità al lavoro” costruendo un “lavoro felice” da intelligenza emotiva gruppal (PACES) verso l’azienda thriving

Il percorso di diffusione della felicità sul lavoro è – per le cose dette sopra – un processo complesso e di medio-lungo termine che si intreccia con la costruzione di un lavoro felice. A partire dalla generazione di uno scopo e creando attorno ad esso amicizie, prossimità ed entusiasmo orientato a sostenere uno sguardo di speranza sul futuro. Uno dei veicoli chiave per realizzare organizzativamente questi obiettivi è la costruzione arborescente di un (micro) gruppo di riferimento dove si possa gemmare la fiducia-riconoscimento nei/dei potenziali e la positività necessari ad una valorizzazione di medio-lungo termine, attraverso una prima condivisione di scopi, norme e visione, con i quali guardare positivamente ad un orizzonte di senso davanti a noi. Un gruppo dove ricevere il necessario riconoscimento dei propri obiettivi e dei risultati raggiunti e dove il rispetto del sé (e degli altri) in un rapporto tra pari, sia la risorsa abilitante e scatenante fondamentale di un lavoro significativo e di senso, intelligente oltre che utile, anche come barriera discriminante verso comportamenti e culture “negative”. Chiave di mobilitazione, formazione e manutenzione del capitale semantico. Per questo, non basta un’amicizia genericamente intesa o un’erogazione di empatia diffusa ma equidistante e fredda, ma per raggiungere obiettivi personali e aziendali insieme serve, costruire attivamente “gruppalità”:

- impegnarsi a mantenere la qualità dell’atmosfera del gruppo;
- sviluppare l’individuazione di scopi comuni e di una visione condivisa;
- formulare norme capaci di facilitare l’emersione di tutti i potenziali emozionali dei componenti il gruppo;
- salvaguardare la “diversità gruppal” favorendo inclusione ed evitando comportamenti eccessivamente esclusivi o pregiudiziali;
- creare ambienti favorevoli, vivaci, coinvolgenti, divertenti, accoglienti e rilassati.

Un processo che è parte integrante della costruzione di una cultura aziendale allargata, condivisa e inclusiva di cui sono costitutivi il nostro modo di pensare e di vivere le emozioni mettendo all’opera i nostri potenziali e quelli del gruppo, facendo emergere tutti i talenti possibili, tracciando un sentiero verso un lavoro felice, diffondendo gioia e felicità, anche come fattore di sicurezza. Sono le culture aziendali più aperte al nuovo, creative, adattabili, collaborative, resilienti e inclusive.



Certo, non tutte le culture aziendali consentono di realizzare questo sentiero verso un pezzo di felicità se non con sofferenza e fatica e dunque producendo infelicità. I maggiori ostacoli li troviamo in:

- eccesso di pressione per risultati di breve termine;
- eccesso di pressione gerarchica contro il dissenso;
- eccesso di pressione da antagonismo-competitivo;
- eccesso di ridondanza verbale senza valori e fatti;
- assenza di chiarezza sulla visione;
- assenza di rispetto;
- assenza di apprezzamento;
- eccessivo pessimismo;
- eccessi di intolleranza;
- assenza di equità e giustizia;
- assenza di equilibrata meritocrazia.

Un insieme di condizioni che emotivamente creano sfiducia, paura, cinismo, rabbia, enormi sprechi di tempo, energie e talenti e dunque con esiti diffusi di infelicità che si traducono spesso in assenteismo, rinuncia alla partecipazione, chiusura. Alla lunga, generano confitto, distacco e rottura con soluzioni di exit per superare sofferenze, ingiustizie e, a volte, anche danni comportamentali. Abbiamo invece bisogno di prosperità emotiva, nella condivisione e nell’inclusione, sviluppando integrità, giustizia, equità, valorizzazione

delle differenze come contributo alla creatività, non disgiunte da compassione e umanità di trattamento. Perché questa è la strada per assicurare il diritto alla crescita e allo sviluppo personale dell'individuo, nella valorizzazione di tutte le virtù e valori fondamentali (come onestà, gratitudine, indulgenza, saggezza, affetto) coerentemente con la crescita di una visione condivisa dell'organizzazione per una superiore profittabilità accoppiata con gli scopi più elevati dell'uomo verso una società più giusta. Un approccio che produce sicurezza per ogni persona intesa come "protezione attiva" dagli errori.

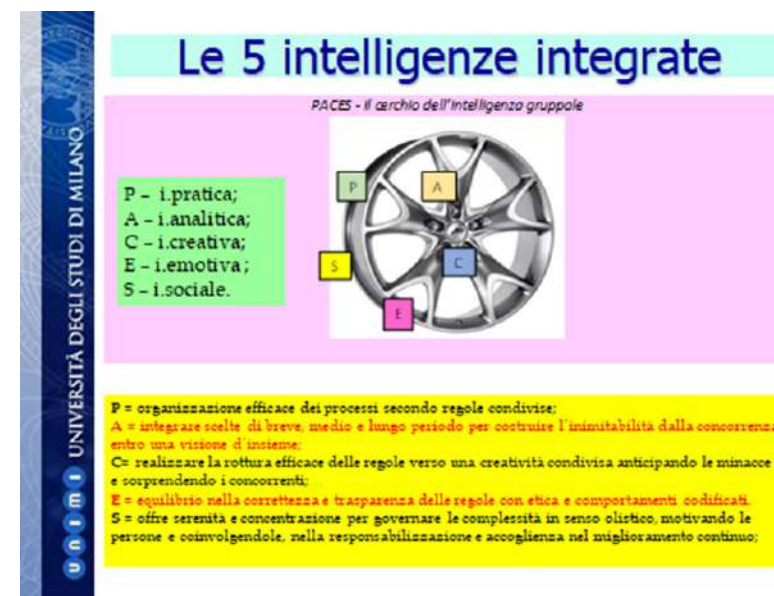
Per questo abbiamo bisogno di leader pregnanti, empatici ed emozionalmente ispirati che ci diano le giuste motivazioni e stimoli superiori al miglioramento per mobilitare e promuovere le passioni, trattando efficacemente i conflitti, stimolando ad imparare dagli errori e festeggiando insieme e con entusiasmo i successi tanto quanto le sconfitte.

Le "culture del gruppo" nelle organizzazioni vanno valutate guardando ai miglioramenti di clima, con riduzioni di conflitti e attenuazione di tensioni, ansie e stress dentro un nuovo e costruttivo spirito di squadra, agendo su tono, tenore e clima gruppale. Facendo emergere la consapevolezza del paesaggio emotivo del gruppo stesso con effetti di rispecchiamento, dove non basta il linguaggio del corpo o il semplice incitamento nel breve termine, ma facendo emergere le emozioni positive ed esplorando la natura di quelle negative riducendo frustrazioni, paure e cinismo, opponendovi disponibilità, solerzia verso gli altri, ascolto, speranza, visione del futuro. In questo modo, creando una felicità condivisa che come una palla di neve si auto-sostiene e rotolando si auto-alimenta con noi parte della forza positiva di quella corsa ad accrescersi. Noi possiamo fare molto perché la corsa sia positiva invece che negativa, e tutto ciò dipende dalla capacità di riconoscere, gestire e valorizzare le nostre emozioni creando comprensione e vantaggi appropriabili da tutte le persone che formano il gruppo con atteggiamenti trasparenti, corretti, responsabili e, soprattutto, generosi.

Lo strumento di questo percorso verso una felicità sul/del lavoro è allora l'adozione di norme di gruppo generate e governate da intelligenza emotiva "gruppale" che dipendono dal nostro modo di lavorare insieme, di condividere e mettere in comune, comporre speranze e visioni, secondo alcune utili regole del gioco:

- a. sforzo di accogliere il punto di vista dell'altro;
- b. disponibilità costante verso le persone;
- c. accettazione delle persone per quel che sono e che fanno;
- d. costruire legami a prescindere dal ruolo e dalle competenze;
- e. trasparenza di dialogo e onestà;
- f. accettare con coraggio la gestione del conflitto come fisiologica, purché non distruttiva;
- g. sapere cambiare idea senza cadere nel "personale";
- h. sapere guidare e anche seguire e non solo quando necessario e/o utile, ma anche quando è semplicemente divertente;
- i. condividere il successo come risultato collettivo e condiviso, così come le sconfitte e gli errori;
- j. sviluppo di norme per saldare senso di appartenenza e identità: linguaggio, tradizioni, consuetudini riconoscibili.

Cinque le intelligenze sollecitate, ibridate e contaminate dalla gruppaltà e che scorrono in un cerchio continuo una dentro l'altra mantenendo equilibrio e stabilità nel cambiamento:



La struttura gruppale forma e realizza un microcosmo nel quale assumersi responsabilità individuali e collettive, che sono primariamente culturali ed emotive, (prima di essere negoziali e/o prestazionali) quale sentiero per scegliere responsabilmente ed essere contemporaneamente razionali e creativi, efficienti e felici. Una condizione emotiva che ci predispone alla migliore traiettoria di apprendere ad apprendere, anche disimparando e reimparando, per conoscere di più e meglio con meno quale chiave ecologica dell'azienda *thriving* per generare prosperità.

Bibliografia

- ACCOTO C. (2018), *Il mondo dato*, Egea, UNI-Bocconi, Milano
- AVALLONE F., PAPLOMATAS A. (2005), *Salute Organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano
- BATESON (1977), *Verso una ecologia della mente*, Adelphi, Milano
- BIANCHI P. (2018), *4.0 La nuova rivoluzione industriale*, Collana Farsi un'idea, Il Mulino
- BUTERA F. (1990), *Il Castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni*, F. Angeli, Milano
- COLOMBO L., PILOTTI L. (2018), Il contributo di AI e Big Data alle trasformazioni delle professioni legali: una "Rivoluzione mite", *Sviluppo&Organizzazione*, n.283, agosto-settembre-ottobre, pp.67-77
- DEAKIN S. (2018), *The Corporation as commons: Rethinking property Rights, Governance and Sustainability in the Business*
- FLORIDI L. (2017), *La Quarta Rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Raffaello Cortina Editore
- GOLEMAN D. (1999), *Intelligenza Emotiva*, trad it, Rizzoli, Milano, (orig. 1996)
- Golinelli GM (2000), *L'Approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova
- GOLINELLI GM (2010), *Viable Systems Approach (VSA)*, Cedam, Padova
- MAZZUCATO M., JACOBS M. (2017), *Ripensare il capitalismo*, a cura di, Laterza
- PILOTTI L., (2017), *Produttività cognitiva e politiche industriali locali*, EAI, Berlin
- PILOTTI L. (2019), *Organizzazioni emotive (creative e intelligenti) – tra welfare aziendale, partecipazione e resilienza*, Mc Graw Hill Italia
- REBORA G.F. (2017), *Scienza dell'Organizzazione – Il design di strutture, processi e ruoli*, Carocci Editore
- RULLANI F. & RULLANI E. (2018), *Dentro la rivoluzione digitale – Per una nuova cultura dell'Impresa e del Management*, Giappichelli Editore
- SENNET R. (1999), *L'uomo flessibile: le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano
- SOLARI L. (2016), *Freedom Management*, Free Press
- VARELA F., THOMPSON E. E ROSCH E. (2017), *The Embodied Mind - Cognitive Science and Human Experience*, MIT Press
- ZAMAGNI S. (2014), *Economia Civile*, Il Mulino

IL CONTRIBUTO DELL'ASV ALLA SERVICE RESEARCH

Francesco Polese¹, Debora Sarno², Maria Luisa Saviano³

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. La service research. – 3. Metodologia. – 4. Risultati e limiti della ricerca. – 5. Considerazioni non conclusive. – Bibliografia.

1. Introduzione

Dai suoi albori alla fine del XX secolo (con le prime riunioni dell'Associazione scientifica Salernitana GAIA), l'Approccio Sistemico Vitale (ASV) si è arricchito di numerosi contributi multidisciplinari e si è consolidato come espressione della comunità scientifica degli studiosi italiani di Economia e Gestione delle Imprese affascinati dalle teorie sistemiche ma insoddisfatti del contributo che il corpo di conoscenze disponibile allo stato dell'arte potesse fornire alla loro disciplina. Dal 2009, poi, l'ASV si è affacciato significativamente al panorama interazionale, potendo godere dell'importante vetrina del Naples Forum on Service, evento scientifico che aggrega numerosi ricercatori da ogni continente attorno ai temi del "servizio" nella meravigliosa cornice del golfo di Napoli e che ha fatto sì che numerose fruttifere contaminazioni potessero avere luogo. In questo contesto, la comunità dell'ASV ha attivamente partecipato alle conversazioni scientifiche nell'ambito della Service Community sviluppando una crescente produzione scientifica in lingua inglese; tra questi lavori si inquadra il volume sull'ASV scritto dal prof. Golinelli, fonte di ispirazione per molti studiosi della service research e non solo (Golinelli, 2010).

Il capitolo ha l'obiettivo di presentare il contributo che gli studiosi dell'ASV hanno fornito alla comunità scientifica della "service research", nei suoi tre pillar quali la Service-Dominant logic, le teorie dei Sistemi e dei Network (nelle quali, naturalmente, l'ASV si inquadra), e la Service Science. Si riflette, inoltre, sugli argomenti di interesse per la service research che potrebbero essere ulteriormente e con successo affrontati dall'ASV. Pertanto, il capitolo è organizzato come segue: nella sezione 2 viene introdotta la service research nei suoi 3 pillar; nella sezione 3 si descrive brevemente il metodo di ricerca adottato per effettuare l'analisi della letteratura; la sezione 4 presenta i risultati ottenuti, le relative riflessioni e i limiti del lavoro. La sezione 5 chiude il capitolo, tracciando le principali implicazioni per la ricerca sia qualitativa che quantitativa.

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dip. DISA-MIS di UniSA; e-mail: fpolese@unisa.it

² Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Napoli Parthenope; e-mail: debora.sarno@uniparthenope.it

³ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Salerno; e-mail: msaviano@unisa.it

2. La service research

Il “servizio” è un concetto che ha subito notevoli mutazioni nella ricerca scientifica, e raccoglie da tempo studiosi afferenti a diverse discipline e con diversi interessi (Edvardsson et al., 2005). A livello internazionale, la comunità scientifica che si occupa di servizio è andata aggregandosi e omogeneizzandosi intorno ad alcuni eventi, tra i quali spicca il Naples Forum on Service (www.naplesforumonservice.it), recentemente definito da SERV-SIG (Service Research Community dell’American Marketing Association) “one of the best conferences we have” (homepage, Giugno 2019). Il Naples Forum on Service è un evento scientifico che dal 2009 e ogni 2 anni aggrega numerosi ricercatori da ogni continente ed è nato nella consapevolezza che è necessario coinvolgere e integrare diverse radici culturali per fronteggiare la complessità dei moderni network di sistemi di servizio, allo scopo di poter aumentare il valore per i clienti e gli altri portatori di interesse oltre che per la società nel suo insieme. Il Naples Forum on Service ha pertanto come obiettivo lo sviluppo della service research nei 3 pillar della Service-Dominant logic (S-D logic), delle teorie Sistemiche e dei Network, della Service Science (SS), oltre che nella connessione tra i diversi pillar verso una “grand theory”.

Il cambiamento più significativo proposto dalla *S-D logic* (Vargo e Lusch, 2016; 2017) è incentrato sulla comprensione che le attività di mercato si fondano non sullo scambio di beni e servizi o di beni e servizi in cambio di denaro, ma piuttosto sullo scambio di servizio per il servizio, dove il *servizio* è inteso come l’applicazione di competenze, conoscenze e altre risorse per il beneficio di una parte mentre i beni vengono degradati a semplice meccanismo di distribuzione di servizio. Così, la S-D logic rappresenta una cornice meta-teorica con una semplice narrativa: gli attori socio-economici integrano le risorse e sono coinvolti nello scambio di servizio reciproco coordinato da istituzioni e accordi istituzionali in ecosistemi di servizio co-creando valore (sempre soggettivo e dipendente dal beneficiario), che necessita pertanto sempre più di un attore appartenente ad un network. L’obiettivo finale e i futuri progressi nella S-D logic sono di offrire un’interpretazione di come la co-creazione di valore superi la concettualizzazione di legge generale di mercato per dare forma all’economia e ad altre discipline d’impresa e non.

La SS (Maglio et al., 2010; Maglio et al., 2019) è un invito per il mondo accademico, industriale e dei governi a diventare più sistematici rispetto alle performance e all’innovazione nel servizio. L’obiettivo ultimo è applicare la conoscenza scientifica alla progettazione e al miglioramento dei sistemi di servizio per scopi aziendali e sociali. I rapidi cambiamenti tecnologici, i disastri naturali e i fenomeni migratori sono solo tre esempi di una vasta gamma di complesse e urgenti sfide con cui si confrontano i sistemi di servizio di oggi, dai singoli individui, alle imprese in città e fino alle nazioni. I *sistemi di servizio*, in particolare sono definiti come configurazioni dinamiche di risorse (persone, tecnologia, organizzazioni e informazioni) interconnesse da proposte di valore. La SS ha come fondamento teorico la S-D logic e abbraccia diverse comunità scientifiche per catturare l’essenza del servizio in ambito tecnologico e nella vita moderna.

Le *teorie dei Sistemi* e dei *Network* offrono un modo di pensare per relazioni, interazioni e tecniche per affrontare la complessità e i contesti, integrandosi pertanto sia nella S-D logic che nella SS. In quest’ambito, il Many-to-Many Marketing (Gummesson, 2004) è un

approccio che sfrutta le proprietà dei network nel marketing, riconoscendo che gli attori si trovano ad operare in contesti di network complessi. In quest’ambito, l’ASV si è posizionata come teoria che supporta la comprensione del comportamento e delle interazioni di imprese e dei loro modelli di business, allo scopo di supportarne l’assunzione di decisioni in contesti complessi.

3. Metodologia

Attraverso la conduzione di un’analisi sistematica della letteratura sono stati esaminati gli articoli pubblicati nelle principali riviste e volumi della service community in lingua inglese e indicizzati in Scopus che abbiano citato l’ASV e la ricerca sul servizio e che siano stati redatti da studiosi sia dell’ASV che della comunità più in generale. Il processo di ricerca adottato è contraddistinto da 4 fasi:

Fase 1. Attraverso il servizio “advanced research” di Scopus, si effettua una ricerca full-text (compresa la bibliografia) dei contributi che comprendono le espressioni “viable systems approach” e “service”. I lavori vengono successivamente raccolti ed indicizzati. Per quelli individuati dal motore di ricerca ma non accessibili on line tramite gli abbonamenti universitari disponibili si invia richiesta diretta agli autori.

Fase 2. Si effettua una ricerca full-text in ciascun articolo di parole chiave come “viable”, “service-dominant”, “service systems” allo scopo di individuare i passaggi salienti riguardanti gli argomenti oggetto della ricerca. Questa prima analisi, insieme con una lettura dell’abstract di ciascun lavoro, consente di distinguere tra articoli:

- non ASV e/o non service, non imputabili all’ASV (prevalentemente, contributi incentrati sul Viable System Model di Beer (1979) oppure esclusivamente “service oriented”);
- citato ASV – centrato service, in cui l’ASV è citato solo in maniera descrittiva nell’analisi della letteratura;
- centrato ASV – citato service, completamente incentrati sull’ASV, in cui la service research è citata solo in maniera descrittiva;
- centrato ASV – centrato service, in cui l’ASV è pienamente adottata per la service research.

Fase 3. I contributi centrati sull’adozione dell’ASV per la service research attinenti lo scopo del lavoro vengono analizzati puntualmente. L’elenco dei 10 concetti fondamentali dell’ASV (Barile e Polese, 2010, Tabella 1 e illustrazione in Figura 1) viene impiegato quale sistema di codifica per registrare i contributi dell’ASV alla service research in ciascuno degli articoli. Inoltre, per ciascun articolo si annota l’internazionalità della co-authorship (solo italiana, solo straniera, mista) e commenti relativi alle ragioni dell’adozione dei principi ASV nei lavori.

Fase 4. Al riesame dei commenti ai contributi registrati da ciascun co-autore in fase di analisi, si sintetizzano i risultati ottenuti e le susseguenti riflessioni.

Tabella 1: Concetti Fondamentali (FC) dell'ASV

ID FC	Descrizione	Concetto chiave
FC1	Individui, organizzazioni, istituzioni sociali sono sistemi in quanto insiemi interrelati di parti indirizzate verso una specifica finalità.	Approccio sistemico
FC2	Nell'ambito della ricorsività dei sistemi, ogni sistema (di livello L) identifica una serie di sovra-sistemi di riferimento, collocati ad un piano di livello superiore (L+1), ed una serie di sub-sistemi ad esso riferiti, collocati su un piano inferiore (L-1)	Gerarchia dei sistemi
FC3	L'interpretazione dei fenomeni complessi richiede approcci interdisciplinari e deve coniugare la visione riduzionistica che analizza le specifiche parti costituenti (comprese le relazioni tra di esse) con la visione olistica capace di osservare l'insieme	Riduzionismo e olistismo
FC4	I sistemi sono aperti poiché sono in relazione con molti altri sistemi con i quali scambiano risorse. Il confine di un sistema funge da filtro rispetto alla complessità esterna. Esso è cangiante e comprende l'insieme di attività e risorse di cui il sistema ha bisogno nell'ambito della sua dinamica evolutiva.	Sistemi aperti e confine del sistema
FC5	I sistemi vitali sono dotati di autopoiesi ed autoregolazione: essi hanno l'abilità di auto-generare condizioni interne che attraverso meccanismi di autoregolazione consentano di raggiungere condizioni di equilibrio sintesi delle possibilità interne e dei vincoli esterni.	Autopoiesi, omeostasi e autoregolazione
FC6	Ogni organizzazione è caratterizzata da una struttura costituita da un insieme di componenti con assegnati ruoli, attività ed obiettivi che sono svolti coerentemente con vincoli e regole. Dalla struttura emerge un sistema attraverso la trasformazione di relazioni in interazioni dinamiche con sub-sistemi e sovra-sistemi.	Struttura e sistema
FC7	Le relazioni tra sistemi vitali possono essere consonanti e risonanti. Esse sono consonanti quando vi è una compatibilità potenziale tra le componenti dei sistemi. Le relazioni risonanti si sviluppano quando vi è un'effettiva armonica interazione tra sistemi.	Consonanza e risonanza
FC8	La vitalità del sistema è determinata dalla sua capacità di sviluppare nel tempo un comportamento in armonia con sub-sistemi e sovra-sistemi attraverso lo sviluppo di relazioni consonanti e risonanti.	Vitalità del sistema
FC9	La dinamica di impresa e la ricerca della vitalità è legata a dinamici e reiterati processi di modifica strutturale e sistemica per allineare le potenzialità strutturali interne alle effettive necessità contestuali.	Adattamento e sviluppo delle relazioni
FC10	I sistemi vitali continuamente devono perseguire un allineamento tra complessità esterna e complessità interna al fine di gestire al meglio i tumultuosi sviluppi che impattano sulla vitalità. Il soggetto decisore nella dinamica dei processi cognitivi è influenzato da categorie valoriali, schemi interpretativi ed unità informative.	Complessità e decision making

Elaborazione da Barile e Polese (2010). Gli FC sono tradotti in Italiano ed inclusi in Polese (2013, p. 41).

4. Risultati e limiti della ricerca

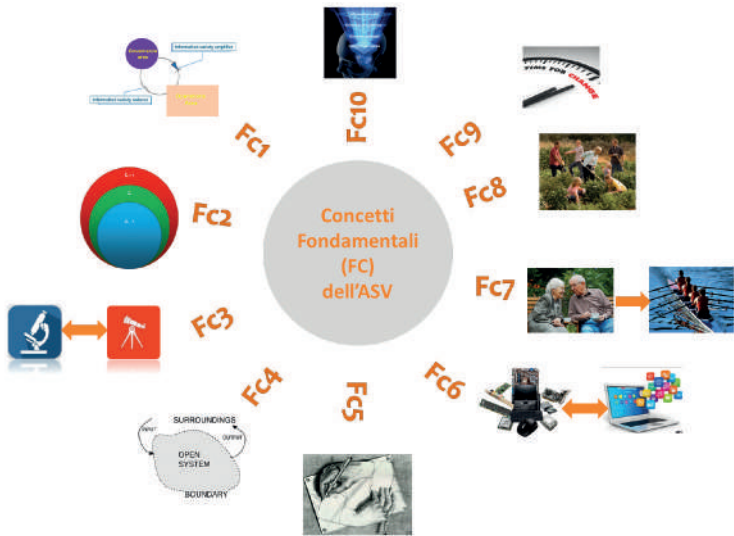
Nel presente paragrafo si descrivono i risultati intermedi (per fase di ricerca) e finali dello studio.

Fase 1. Il dataset di contributi individuati dal motore di ricerca (interrogato il 30 Giugno 2019) si compone di 196 pubblicazioni raggruppate per tipologia come in Figura 2. Si evidenzia che gli articoli su rivista sono presenti in maniera maggioritaria, seguiti dai

capitoli in volume e dagli atti di conferenza. Non mancano review ed editoriali.

Fase 2. L'analisi semantica manuale dei contenuti di ciascun contributo (con esclusione di 15 lavori – 8% – non disponibili) ha evidenziato che (Figura 3) solo il 15% dei contributi non è attinente con l'obiettivo di ricerca, che il 28% è pienamente attinente ad esso, e che il 37% (contributi incentrati sul service) cita come interessanti i risultati ASV, mentre il 12% (paper ASV-based) cita ricerche sul service. Questi risultati mostrano una profonda contaminazione della service research con l'ASV. La distribuzione temporale dei contributi (Figura 4), invece, mostra un andamento crescente della produzione scientifica a partire dal 2009 (si fa notare che l'anno 2019 è stato valutato per metà, fino a Giugno). Difatti, sebbene la service research abbia visto i suoi albori 40 anni fa, i tre pillar ed il loro consolidamento e contaminazione reciproca sono da ricondursi al Naples Forum on Service, nato nello stesso anno.

Figura 1: Illustrazione degli FC dell'ASV



Elaborazione, le immagini di alcuni FC sono state tratte da www.asvsa.org

Figura 2: Contributi per tipologia

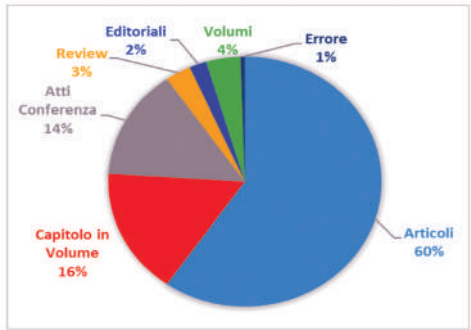
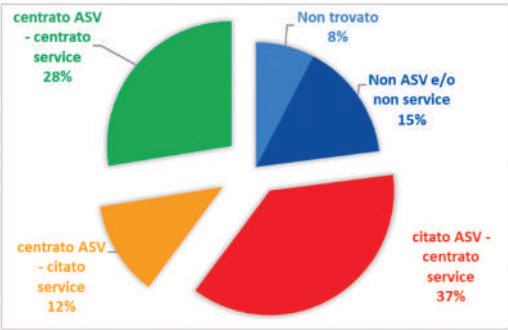


Figura 3: Contenuti dei contributi

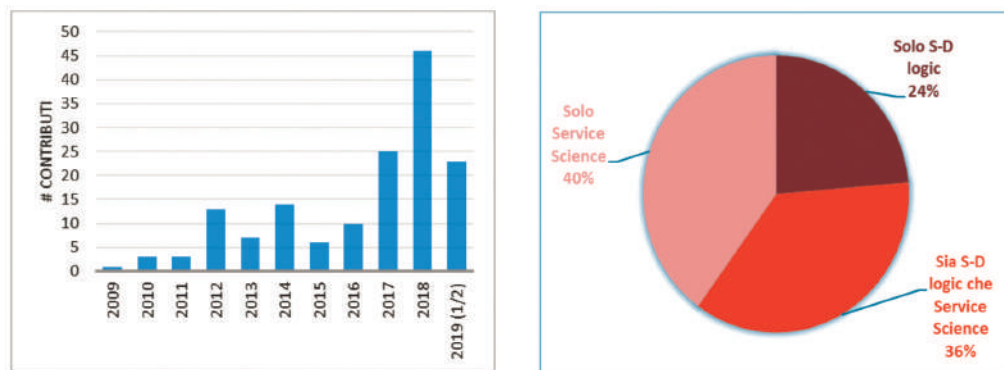


Fase 3. È risultato (Figura 5) che la maggior parte dei contributi sull'adozione dell'ASV per la service research ha partecipato al dibattito scientifico su un solo pillar (S-D logic-24%, SS – 40%), mentre il restante 36% ha riguardato entrambi i pillar (a parte quello centrale delle teorie dei Network e dei Sistemi già rappresentato dall'ASV). In sintesi, dunque, l'ASV è stata più associata alla Service Science che alla S-D logic.

È interessante notare che, sebbene circa la metà dei contributi fosse stato redatto da autori italiani, l'altra metà vede almeno la compartecipazione di un autore straniero (28%) se non la totalità degli autori stranieri (Figura 6, serie 1). Ciò dimostra come il contributo dell'ASV alla service research abbia una portata e un'accettazione internazionale e non sia soltanto frutto del lavoro di studiosi italiani.

Dall'analisi semantica dei contributi rispetto all'impiego ("copertura") degli FC (Figura 7) è inoltre emerso che tutti riconoscono la validità dell'FC 1 (approccio sistemico) mentre gli altri FC vengono usati in maniera sempre mirata agli specifici obiettivi dei singoli lavori. In particolare, vengono prevalentemente citati (in oltre il 70% dei contributi) gli FC6 (struttura/sistema), FC7(consonanza/risonanza) e FC8 (vitalità). Difatti, mentre il paradigma struttura/sistema desta notevole curiosità e interesse per gli studiosi di (eco) sistemi e network di servizio per la possibilità di poter progettare strutture e ma poter solo osservare il comportamento dei sistemi, il concetto di vitalità è stato pienamente accettato dalla comunità del service, che ne fa uso continuo anche non citando l'ASV (Lusch et al., 2016). Infine, i concetti di consonanza e risonanza risultano essere di grande appeal perché decisamente nuovi rispetto dalle classiche teorie manageriali e sociali. Stupisce, però, che tali concetti non siano sempre accompagnati alla spiegazione del significato di "varietà informativa" ricompreso nell'FC10, lasciando pensare che in questo ambito ci sia notevole spazio per approfondimenti.

Figura 4: Distribuzione dei contributi nel tempo Figura 5: Copertura dei pillar



Gli FC meno citati (sotto il 30%), invece, risultano essere l'FC3 (riduzionismo/olismo) e FC5 (autopoiesi, omeostasi e autoregolazione). Il primo, nonostante poco menzionato, è comunque implicitamente ricompreso nel set di conoscenze alla base dell'impiego dell'approccio sistemico, mentre il secondo potrebbe non essere stato fortemente impiegato per la necessità di introdurre i numerosi concetti non strettamente manageriali o di marketing

associati. Difatti, si fa spesso genericamente uso del termine "adattamento" sorvolando sulle logiche e meccanismi ad esso sottesi, e anche l'FC 9 (adattamento e sviluppo delle relazioni) viene adoperato solo nel 40% dei casi. Anche in questo caso, pare che molta strada possa essere ancora percorsa dall'ASV per spiegare come gli (eco) sistemi possano sopravvivere e prosperare nel contesto.

Non stupisce, infine, che gli autori Italiani impieghino mediamente circa il 60% degli FC (Figura 6, serie 2), con picchi di 100% sia quando li hanno definiti (Barile e Polese, 2010) che quando ne hanno ripresentato la lista per "rileggere" uno specifico contesto alla luce dell'ASV (nel retail si veda Barile e Saviano, 2014a; per i beni culturali si veda Barile e Saviano, 2014b). Inoltre, non è da sottovalutare che i gruppi misti di autori coprano mediamente circa il 45% degli FC, mentre gli autori esclusivamente stranieri ne adottino il 20%. In quest'ultimo caso, val la pena notare che l'FC più apprezzato sia quello

Figura 6: Co-Authorship e copertura media degli FC

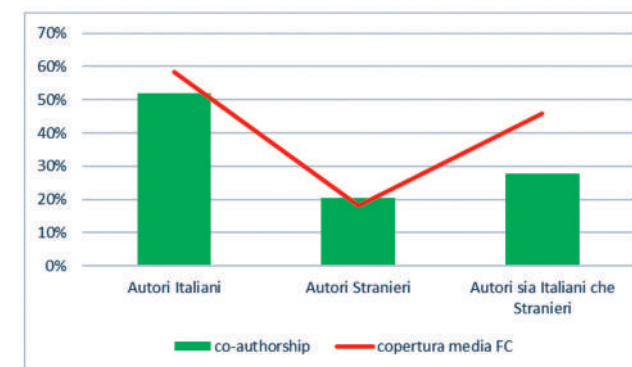
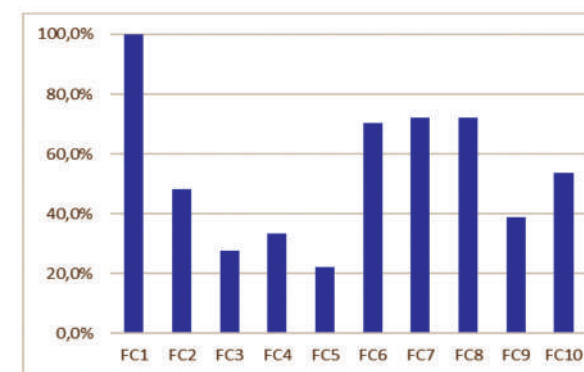


Figura 7: Copertura degli FC



In definitiva, l'analisi quantitativa evidenzia che la visione sistemica e il concetto di vitalità dei sistemi sono stati pienamente sposati dalla service research. La service research riconosce all'ASV la sua capacità di trattare la dinamica evolutiva di sistemi d'impresa e

di aver introdotto costrutti di chiaro interesse quali la consonanza e la risonanza tra attori socio-economici.

Fase 4. Nell'esaminare qualitativamente i contributi emersi dalla ricerca, al fine di sottolineare l'internazionalità dei concetti dell'ASV, si è deciso di mantenere la classificazione degli articoli per autori solo stranieri e raggruppare gli altri articoli di autori solo italiani e misti.

Nell'ambito degli studi che hanno visto la partecipazione (esclusiva o meno) di autori italiani, la necessità di un approccio per sistemi è stata più volte approfondita sia per i temi di management che di marketing (Bruni et al., 2018). In particolare, tale approccio è stato riconosciuto come fondamento di carattere filosofico negli studi di marketing (Tronvoll et al., 2018) e nello studio dei mercati più in generale (Vargo et al. 2017). Inoltre, sono stati effettuati degli approfondimenti sui service systems e i complex adaptive system (Carrubbo et al., 2017) alla luce dell'ASV. Un'analisi approfondita del ruolo dei confini è stata condotta in Barile et al. (2012). La logica sistemica, inoltre, è stata anche adottata per comprendere le interdipendenze tra i diversi pillar della service research (Barile et al., 2016) nonché il rapporto tra multidisciplinarietà, interdisciplinarietà e transdisciplinarietà della SS, e le sue relazioni con la service innovation (Troisi et al., 2019).

Molta attenzione, poi, è stata concentrata sul tema della co-creazione di valore di successo nei sistemi (Polese, 2018), anche nell'ottica di sostenibilità (Saviano et al., 2017) e come blueprint per la sopravvivenza dei sistemi di servizio smart (Polese et al., 2018a). Sul fronte degli ecosistemi di servizio, uno sforzo è stato fatto per indagare il ruolo delle intenzioni degli attori nella sopravvivenza degli ecosistemi (Polese et al., 2017). Il decision making per la co-creazione di valore è stato inoltre molto dibattuto, anche attraverso la modellazione delle decisioni di engagement degli attori (Badinelli et al., 2012).

Altro argomento di interesse è stato quello della public governance e del valore pubblico alla luce del VSA (Polese et al., 2018b), al quale si affianca il lavoro sulla smart governance di Picocchi et al. (2012) e sul marketing strategico nei paesi emergenti (Pels et al., 2014).

Argomento di grande interesse, oltre alla governance e marketing del territorio (Troisi et al., 2019), del turismo (Barile et al., 2017; Bassano et al., 2019), del patrimonio culturale, della sanità (Barile et al., 2014) e del retail, è stato quello della sostenibilità (Saviano et al., 2017), analizzata anche attraverso la system dynamics (Iandolo et al., 2018) e in termini corporate (Siano et al., 2015) oltre che nei legami con la sanità e le nuove tecnologie (Faggini et al., 2018).

Infine, vari studi sono stati condotti sul modello di conoscenza T-Shaped (Saviano et al., 2015) con diversi approfondimenti sulle sue implicazioni per il decisore Project Management (Saviano e Di Nauta, 2011) e riflessioni sulle differenze tra decision maker saggio e smart (Spohrer et al., 2017).

Analizzando i contributi a sola firma straniera, è invece possibile individuare i punti di forza e le aree di miglioramento dell'ASV per la service research per come appaiono al di fuori della comunità italiana. In particolare, come già evidenziato, la consonanza è riconosciuta come condizione fondamentale per la vitalità dei sistemi di servizio (Oltean et al., 2017). Diversi studi, partendo da questo concetto, approfondiscono gli attributi caratteristici delle interazioni tra le entità nei sistemi di servizio (Parbs et al., 2016). Altri contributi, che offrono spunti per la service research impiegando il Viable System Model,

sottolineano comunque l'importanza dello sviluppo di relazioni armoniche con sovrasistemi e sottosistemi per la vitalità (Batista et al., 2017).

Altri autori (Rafati e Poels, 2018) apprezzano il contributo dell'ASV nell'aver spiegato la conoscenza T-shaped, adottandola per sviluppare strategie di decision making nel sourcing.

Nel contributo di Brodie, Löbner e Fehrer (2018), l'ASV è ritenuta una delle teorie fondanti dell'S-D logic sebbene sia non completamente compresa dagli autori (*"S-D logic draws on many different theories, including, for example, system theory and complexity theory. [T]he viable system theory proposed by Barile and Polese (2010) and Polese and Di Nauta (2013) relates to a ... managerial, objective-oriented epistemology"* p.10).

Limiti della ricerca. La ricerca rappresenta un primo tentativo di riepilogare i contributi dell'ASV alla service research e mettere in evidenza opportunità di ricerca future. È necessario però notare che nel presente studio non sono stati presi in considerazione i pur numerosi contributi pubblicati su riviste e volumi non indicizzati Scopus (come il molto citato Wieland et al., 2012). Inoltre, la ricerca dell'espressione "Viable Systems Approach" ha escluso dall'analisi i lavori in cui i principi dell'ASV sono stati citati e adottati senza menzionare l'Approccio (e neppure citare un contributo che avesse il nome dell'Approccio nel titolo). Infine, nonostante il tentativo di oggettività dell'analisi legato alla revisione sistematica della letteratura, i contributi alla service research redatti esclusivamente da studiosi dell'ASV – seppure citati da altri autori – potrebbero non essere stati interamente recepiti dalla comunità più estesa anche per l'assenza o la contrapposizione di adeguati schemi interpretativi. Pertanto, le pubblicazioni che consentono di raggiungere l'obiettivo di ricerca potrebbero dover essere ulteriormente filtrate rispetto al criterio di co-authorship, selezionando quelle che vedono la partecipazione di autori storicamente appartenenti a pillar tra loro diversi, oppure a studiosi di ASV in collaborazione con studiosi di altre discipline della service research.

5. Considerazioni non conclusive

Dall'analisi condotta, l'ASV si è confermata un valido approccio per interpretare la dinamica evolutiva dei sistemi socio-economici anche a livello internazionale e in una comunità così florida e prolifica quale quella del service. L'analisi evidenzia che la visione sistemica è stata pienamente sposata dalla service research (Vargo et al., 2017). A titolo di esempio, elaborando una analisi della letteratura relativamente al comportamento dei sistemi per l'S-D logic e esplorando i principali approcci basati sul pensiero sistemico, Godsiff et al. (2018) non hanno potuto che considerare ed esaminare l'ASV.

Il concetto di vitalità dei sistemi è diventato di uso comune per la service research, tanto che numerosi autori stranieri hanno riconosciuto che il contributo dell'ASV fosse paritario rispetto alla S-D logic (Nenonen e Storbacka, 2010). Inoltre, la service research riconosce all'ASV la sua capacità di trattare la dinamica evolutiva di sistemi d'impresa e di aver introdotto costrutti di chiaro interesse quali la consonanza e la risonanza tra attori socio-economici. Non a caso, è possibile trovare interessanti contributi relativamente al processo di consonanza e risonanza nella dialettica tra presenza e assenza di integrazione

di risorse (Peters, 2018). Tuttavia, appare che la ricerca già condotta in Italiano e apparsa in pochi contributi in Inglese (Barile, 2009), non sia sempre facilmente reperibile on line e, dunque, non sia stata sufficientemente pubblicizzata a livello internazionale. Approfondimenti alla luce e per la service research sono decisamente auspicabili. In tal senso, il grado di copertura degli FC presentato nella Sezione 4 può risultare decisamente utile per selezionare quali argomenti meritino ulteriore approfondimento. Difatti, dall'analisi condotta appare che l'ASV abbia notevolmente arricchito la service research ma che possa fare ancora tanto, esplodendo e calando i suoi FC nei diversi ambiti della service research e potendo supportare la service research nell'approfondire e spiegare temi quali la complessità, l'emergenza, l'adattamento, la vitalità e la sostenibilità degli (eco)sistemi di servizio, così come indicato da Vargo (2018), oltre che estendere ed applicare il concetto di information variety alle nuove e pervasive tecnologie digitali. .

Inoltre, sebbene l'ASV sia stata adottata in numerosi contesti applicativi, rimane ancora evidente che essa possa integrarsi con altri framework teorici per dare linee guida di studio e comprensione di particolari (eco) sistemi. Tutto questo, grazie agli insegnamenti, all'entusiasmo ed alla perseveranza del nostro maestro, il prof. Gaetano Maria Golinelli, che lucidamente e con determinazione ha impresso gli sviluppi e la crescita internazionale delle nostre idee.

Bibliografia

- BADINELLI R., BARILE S., NG I., POLESE F., SAVIANO M., DI NAUTA P. (2012), "Viable service systems and decision making in service management", *Journal of Service Management*, vol. 23, n. 4, pp. 498-526.
- BARILE S. (2009), "The dynamic of informative varieties in the processes of decision making", *The 3rd International Conference on Knowledge Generation, Communication and Management*, Orlando, Florida, July 10-13.
- BARILE S., POLESE F. (2010), "Smart service systems and viable service systems: Applying systems theory to service science", *Service Science*, vol. 2, n. 1/2, pp. 21-40.
- BARILE S., SAVIANO M. (2014a), "A new systems perspective in retail service marketing", in Musso F., e Druica E. (a cura di), *Handbook of Research on Retailer-Consumer Relationship Development*, pp. 197-218, IGI Global.
- BARILE S., SAVIANO M. (2014b), Resource integration and value co-creation in cultural heritage management, in Aiello L. (a cura di), *Handbook of Research on Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*, pp. 58-82, IGI Global.
- BARILE S., SAVIANO M., POLESE F. (2014), "Information asymmetry and co-creation in health care services" *Australasian Marketing Journal*, vol. 22, pp. 205-217.
- BARILE S., SAVIANO M., SIMONE C. (2015), "Service economy, knowledge, and the need for T-shaped innovators", *World Wide Web*, vol. 18, pp. 1177 – 1197.
- BARILE S., CIASULLO M.V., TROISI O., SARNO D. (2017), "The role of technology and institutions in tourism service ecosystems: Findings from a case study", *The TQM Journal*, vol. 29, n. 6, pp. 811-833.
- BARILE S., LUSCH R., REYNOSO J., SAVIANO M., SPOHRER J. (2016), "Systems, networks, and ecosystems in service research", *Journal of Service Management*, vol. 27, N. 4, pp. 652-674.
- BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., DI NAUTA P. (2012), "Reflections on service systems boundaries: A viable systems perspective. The case of the London Borough of Sutton", *European Management Journal*, vol. 30, pp. 451 – 465.
- BASSANO C., BARILE S., PICIOCCHI P., SPOHRER J.C., IANDOLO F., FISK R. (2019), "Storytelling about places: Tourism marketing in the digital age", *Cities*, vol. 87, pp.10-20.
- BATISTA L., DAVIS-POYNTER S., NG I., MAULL R. (2017), "Servitization through outcome-based contract – A systems perspective from the defence industry", *International Journal of Production Economics*, vol. 192, pp. 133-143.
- BEER, S. (1979), *The Heart of Enterprise*, Wiley, Suffolk, UK.
- BRODIE R.J., LÖBLER H., FEHRER J.A. (2018), 'Evolution of service-dominant logic: Towards a paradigm and metatheory of the market and value cocreation?', *Industrial Marketing Management*, vol. 79, pp. 3-12.
- BRUNI R., CARRUBBO L., CAVACECE Y., SARNO D. (2018), "An overview of the contribution of systems thinking within management and marketing", in Barile S., Pellicano M., Polese F. (a cura di), *Social Dynamics in a Systems Perspective*, New Economic Windows, Springer, Cham, pp. 241-259
- CARRUBBO L., IANDOLO F., PITARDI V., CALABRESE M. (2017), "The viable decision maker for CAS survival: how to change and adapt through fitting process", *Journal of Service The-*

- ory and Practice, vol. 27, n. 5, pp. 1006-1023
- EDVARDSSON, B., GUSTAFSSON, A., ROOS, I. (2005), "Service portraits in service research: a critical review", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 16, n. 1, pp. 107-121
- FAGGINI M., COSIMATO S., NOTA F.D., NOTA G. (2018), "Pursuing sustainability for healthcare through digital platforms", *Sustainability*, vol. 11, n. 165, pp. 1-15.
- GODSIFF P., MAULL R., DAVIES P. (2018), "Systems Behavior and Implications for Service-Dominant logic", in Vargo S.L., Lusch R.F. (a cura di), *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*, cap. 13, pp. 214-229.
- GOLINELLI, G.M. (2010), *Viable Systems Approach (VSA). Governing Business Dynamics*, Cedam, Padova.
- GUMMESSON E. (2004), *Many-to-many Marketing*, Liber, Malmö, Sweden.
- IANDOLO F., BARILE S., ARMENIA S., CARRUBBO L. (2018), "A system dynamics perspective on a viable systems approach definition for sustainable value", *Sustainability Science*, vol. 13, pp. 1245-1263.
- LUSCH R.F., VARGO S.L., GUSTAFSSON A. (2016), "Fostering a trans-disciplinary perspectives of service ecosystems", *Journal of Business Research*, n. 69, pp. 2957-2963.
- MAGLIO P.P., KIELISZEWSKI C.A., SPOHRER J.C. (a cura di) (2010), *Handbook of Service Science. Service Science: Research and Innovations in the Service Economy*, Springer.
- MAGLIO P.P., KIELISZEWSKI C.A., SPOHRER J.C., LYONS K., PATRÍCIO L., SAWATANI Y. (a cura di) (2019), *Handbook of Service Science, Volume II. Service Science: Research and Innovations in the Service Economy*, 1st ed., Springer.
- NENONEN S., STORBACKA K. (2010), "Business model design: conceptualizing networked value co-creation", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 2, n. 1, pp. 43-59.
- OLTEAN V.E., BORANGIU T., DRAGOICEA M. (2017), "A discrete event model of viability building in a public university organization", *Service Science*, vol. 9, n. 4, pp. 288-301.
- PARBS H., KELLNER C., POEPELBUSS J. (2016), "Attributes of service systems: An interaction approach", *AMCIS 2016: Surfing the IT Innovation Wave*, 22nd Americas Conference on Information Systems, pp. 1-10.
- PELS J., BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., CARRUBBO L. (2014), "The contribution of VSA and SDL perspectives to strategic thinking in emerging economies", *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 6, pp. 565-591.
- PETERS L. (2018), "Resource Integration Processes: The Dialectic of Presence and Absence", in Vargo S.L., Lusch R.F. (a cura di) *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*, ch. 23, pp. 388-405.
- POLESE F. (2013). *Management sanitario in ottica sistemico vitale*, Collana del Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali dell'Università degli Studi di Salerno, Giappichelli, Torino, IT.
- POLESE F. (2018), "Successful Value Co-creation Exchanges: A VSA contribution", in Barile S., Pellicano M., Polese F. (a cura di), *Social Dynamics in a Systems Perspective*, New Economic Windows, Springer, Cham, pp. 19-37.
- POLESE F., CARRUBBO L., CAPUTO F., MEGARO A. (2018a), "Co-creation in Action: An Acid Test of Smart Service Systems Viability", *Lecture Notes in Business Information Processing*, IESS 2018, LNBIP 331, pp. 1-14, 2018.
- POLESE F., TROISI O., CARRUBBO L., GRIMALDI M. (2018b), "An integrated framework toward public system governance: Insights from viable systems approach", *Studies in Public*

- and Non-Profit Governance, *Cross-Sectoral Relations in the Delivery of Public Services*, vol. 6, pp. 23-51.
- POLESE F., PELS J., TRONVOLL B., BRUNI R., CARRUBBO L. (2017), "A4A relationships", *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 27, n. 5, pp. 1040-1056.
- RAFATI L., POELS G. (2018), "Service-oriented enterprise engineering: A modeling discipline based on the viable systems approach (vSa) for strategic sourcing decision-making", *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, vol. 10, n. 3, pp. 20-40.
- SAVIANO M., DI NAUTA P. (2011), "Project Management as a compass in complex decision making contexts. A Viable Systems Approach", *ACM International Conference Proceeding Series*, pp. 112-119.
- SAVIANO M., BARILE S., SPOHRER J.C., CAPUTO F. (2017), "A service research contribution to the global challenge of sustainability", *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 27, n. 5, pp. 951-976.
- SIANO A., PICIOCCHI P., VOLLERO A., VOLPE M.D., PALAZZO M., CONTE F., DE LUCA D., AMABILE S. (2015), "Developing a Framework for Measuring Effectiveness of Sustainability Communications through Corporate Websites", *Procedia Manufacturing*, vol. 3, pp. 3615-3620.
- SPOHRER J., BASSANO C., PICIOCCHI P., SIDDIKE M.A.K. (2017), "What makes a system smart? Wise?", *Advances in Intelligent Systems and Computing*, pp. 23-34.
- TROISI O., SARNO D., MAIONE G., LOIA F. (2019), "Service Science Management Engineering and Design (SSMED): a semiautomatic literature review", *Journal of Marketing Management*, pp. 1-32.
- TROISI O., CIASULLO M.V., CARRUBBO L., SARNO D., GRIMALDI M. (2019), "Meta-management for sustainability in territorial ecosystems: The case of Libera's social reuse of territory", *Land Use Policy*, vol. 84, pp. 138-153.
- TRONVOLL B., BARILE S., CAPUTO F. (2018), "A Systems approach to understanding the philosophical foundation of marketing studies", in Barile S., Pellicano M., Polese F. (a cura di), *Social Dynamics in a Systems Perspective*, New Economic Windows, Springer, Cham, pp. 1-18.
- VARGO S.L. (2018), "Service-Dominant Logic: Back and Forward" in Vargo S.L., Lusch R.F. (a cura di) *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*, cap. 41, pp. 720-739.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2016), "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 1, pp. 5-23.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2017), "Service-dominant logic 2025", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 34, pp. 46-67.
- VARGO S.L., KOSKELA-HUOTARI K., EDVARDSSON B., BARON S., REYNOSO J., COLURCIO M. (2017), "A systems perspective on markets –Toward a research agenda", *Journal of Business Research*, 79(October), pp. 260-268.
- WIELAND H., POLESE F., VARGO S.L., LUSCH R. (2012), "Toward a Service (Eco)Systems Perspective on Value Creation", *International Journal of Service Science, Management, Engineering and Technology*, vol. 3, Jul-Sep., n.3, pp. 12-24.

COME CAMBIA IL MODO DI COMPETERE NELLA *SHARING ECONOMY*: UNA RILETTURA IN OTTICA ASV

Francesco Polese¹, Luca Carrubbo², Carlo Sirianni³

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. L'ASV un meta-modello sempre attuale. – 2.1. *Origini, sviluppi e prospettive*. – 2.1. *La 'lente' giusta in un Mondo che cambia continuamente*. – 3. La sharing economy secondo l'ASV. – 3.1. *Descrizione del fenomeno*. 3.2. *La ri-visitazione in ottica sistemica*. – 4. Discussione. – 5. Limiti e implicazioni manageriali. – 6. Riflessioni conclusive. – Bibliografia.

1. Introduzione

Nello scenario economico degli ultimi anni si sta assistendo a cambiamenti di vario tipo (più o meno radicali) in tutti i settori; l'avanzamento e la diffusione delle nuove tecnologie, l'evoluzione delle strategie e delle tecniche manageriali, la proposizione di modelli di business innovativi, una più attenta partecipazione dell'utenza finale e una maggiore consapevolezza sui consumi sono solo alcuni degli esempi del continuo mutamento in corso.

L'incertezza crescente che ne deriva spinge molte imprese, o gruppi di imprese, a trovare forme di organizzazione sempre più snelle, a volte anche modulari; la necessità di dover fronteggiare le contingenze negative conseguenti obbliga chiunque sia coinvolto in un capitale di rischio, ed interessato alle sorti di un'impresa, ad immaginare sempre delle strade alternative per mantenere la propria competitività, spesso ipotizzando nuove forme di aggregazione e/o collaborazione.

La condizione stessa di incertezza stimola verso continui processi vitali di aggiornamento e innovazione, allo scopo spesso anche di anticipare possibili mutamenti futuri, in un ciclo di retroazione costante e virtuoso di rinforzo e ri-equilibrio (Stermann, 2000). L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) (Golinelli, 2005; Barile, 2008) può, in questo senso, supportare la formazione di nuovi e più adeguati modelli interpretativi e di supporto alle decisioni, in aiuto a quelle imprese, intese come sistemi, che intendono mantenere competitiva nel tempo la propria proposta di valore.

Il presente lavoro cerca di approfondire il tema della competitività delle imprese che vivono in contesti particolarmente turbolenti e tendenti al cambiamento; in particolare, lo studio si concentra sul business emergente e ancora poco definito della sharing economy, al fine di capire come oggi è possibile, grazie alla lente ASV, ri-leggere e re-interpretare le strategie e le performances di maggiore successo, sapendo che l'incertezza è sempre più

frequente e la necessità di adeguarsi alle cangianti condizioni di contorno ormai una è una cosa cui abituarsi per restare competitivi, sopravvivere nel lungo periodo e quindi mantenersi vitali.

Nel lavoro viene analizzato il modello di business comune a quasi tutti i casi-studio più conosciuti e vincenti della sharing economy di oggi, rivisitato in ottica sistemica; l'insolita composizione eco-sistemica degli attori, le dinamiche tipicamente non lineari e la continua evoluzione delle normative rendono, infatti, obsoleti molti degli strumenti attualmente a disposizione dei decision-makers impegnati nella crescita delle imprese vecchie e nuove che risultano coinvolte. Per questo motivo si è cercato di applicare alcuni dei concetti fondamentali (FCs) dell'ASV, per provare a comprendere ed inquadrare meglio il fenomeno (così come appare oggi) e ad immaginarne eventuali scenari futuri, fornendo anche possibili schematizzazioni grafiche di sintesi delle principali determinanti sistemiche individuate e investigate.

Il documento inizia con una breve panoramica dei capisaldi ASV e con i collegamenti al *change management*, al *decision making*, alla competitività, alla vitalità (parag. n. 2); successivamente viene introdotto il nuovo modello di business della *sharing economy* e una sua possibile rivisitazione in ottica sistemica (parag. n. 3); seguono le *discussion* (parag. n. 4), le *implications* (parag. n. 5) e le riflessioni non conclusive (parag. n. 6).

2. L'ASV un meta-modello sempre attuale

2.1. *Origini, sviluppi e prospettive*

Il Pensiero 'sistemico' rifiuta l'idea che alcuni fenomeni possano essere compresi completamente attraverso un approccio esclusivamente analitico, in particolare quando l'oggetto investigato presenta caratteri di elevata complessità derivanti dalle intense relazioni tra i suoi componenti (Von Bertalanffy, 1956; 1962), come avviene oggi per le imprese. Il pensiero sistemico, o *system thinking*, consente infatti di spostare l'attenzione dalle parti al tutto (Capra, 1997; 2002), definendo la percezione della realtà quale *unicuum* integrato di fenomeni, in cui le proprietà individuali di singoli elementi diventano di fatto indistinguibili e le relazioni tra tali medesimi elementi diventano inevitabilmente più importanti (tutti gli elementi sistemici sono razionalmente correlati – Luhmann, 1990) e, per questo, meritano un ulteriore approfondimento conoscitivo. Da qui l'idea che è meglio riuscire a studiare un fenomeno nella sua interezza rispetto alla possibilità di scomporlo in sub-elementi (Von Bertalanffy, 1968) e, anzi, è sempre necessario farlo se si vuole comprenderlo a fondo; questo tipo di *vision* non coincide del tutto con l'approccio olistico allo studio dei sistemi, né si contrappone completamente all'interpretazione riduzionistica dei fenomeni; essa risulta, piuttosto, quale *continuum* tra le due prospettive e sovente appare in grado di conciliarle su aspetti di analisi comuni (Golinelli, 2005).

Tra le derive scientifiche più interessanti del pensiero sistemico, l'ASV rappresenta oggi una proposta metodologica chiave per l'analisi dei fenomeni complessi perché si focalizza su nuove rappresentazioni degli approcci comportamentali, soprattutto di tipo imprenditoriale, e sulle relative interazioni tra l'impresa, intesa quale sistema, ed il proprio con-

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dip. DISA-MIS di UniSA; e-mail: fpolese@unisa.it

² Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Dip. DIPMED di UniSA; e-mail: lcarrubbo@unisa.it

³ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Dip. DISA-MIS di UniSA; e-mail: carlo.sirianni@unisa.it

testo 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).

Studiare le imprese come sistemi consente, inoltre, di comprendere il valore delle relazioni con l'esterno, l'importanza di una guida per la pianificazione e la gestione delle strategie (organo di governo – OdG), e la necessità di continuare a crescere ed innovarsi per adattarsi continuamente ai cambiamenti e, in questo modo, raggiungere un equilibrio sostenibile e dinamico per la sopravvivenza (Barile, 2009; Barile et al, 2013). Da una parte, infatti, la tensione di tutti i componenti di un sistema verso un fine comune, sovraordinato rispetto alle singole esigenze, innesca processi volti a migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione di governo; dall'altra parte, le interazioni tra sub-componenti interni e tra sovra-strutture esterne rispettano regole preordinate, comportamenti codificati, strategie condivise, e supportano una crescita equilibrata, cangiante, adeguata ed utile allo scopo ultimo del sistema nel suo complesso (Barile et al, 2012a; 2012b).

Secondo l'ASV, l'impresa è considerata quale "sistema aperto, finalizzato, organico, autopoietico, cognitivo, cibernetico, equifinale" (Golinelli, 2005). Si parla in tal senso di un sistema che, in un complesso di elementi interagenti collegati razionalmente, risulta essere: i) *aperto*, ovvero immerso nell'ambiente con il quale interagisce, 'scambiando risorse'; ii) *finalizzato*, quindi dotato di proprie finalità e teso alla 'sopravvivenza'; iii) *organico*, cioè caratterizzato da un ciclo di vita simile a quello degli organismi viventi, che perseguono la propria sopravvivenza in un 'ambiente selettivo'; iv) *autopoietico* (Maturana, Varela, 1975) e stimolato ad accrescere la propria 'complessità' al fine di allinearla, in modo ordinato ed armonico, alla complessità esterna; v) *cognitivo* (Clark, 1993), considerando che la fonte principale di creazione del valore risiede nella 'conoscenza' e per questo riconosce l'importanza dei meccanismi di apprendimento (Cantone, 1996; Guatri, 1996; Vincenzini, 2003); vi) *cibernetico* (Beer, 1975) e capace di autoregolazione omeostatica, ovvero in grado di raggiungere e mantenere nel tempo stati di 'equilibrio' sempre nuovi, grazie alle possibilità di adattamento riscontrabili entro i limiti predefiniti della sua struttura (Hannan, Freeman, 1977); vii) *equifinale* (Barile, 2009), in grado di raggiungere il proprio *end-purpose* con diverse modalità, anche, eventualmente, 'ri-configurando' la propria organizzazione.

Secondo l'ASV, un *Sistema* rappresenta un'entità (dinamica) che emerge da una struttura specifica (statica), definita come insieme di elementi individuali con ruoli assegnati, attività, responsabilità e compiti da svolgere nel rispetto di precise norme e vincoli condivisi (Parsons, 1965; Golinelli, 2002; Baccarani, Golinelli, 2011). Dal punto di vista sistemico, ogni sistema è in relazione con altri correlati sistemi (affini o meno), gerarchicamente

ordinati in funzione del loro essere più o meno 'critici' ed 'influenti' (Barile, 2008), tutti operanti in un medesimo 'contesto', così come soggettivamente percepito dal sistema stesso e funzione delle relazioni poste in essere da quest'ultimo per il conseguimento della propria finalità (Barile, 2008).

Ciononostante, ogni sistema è diverso dagli altri. Considerando anche lo stesso soggetto osservato che svolge operazioni iterate, dal confronto temporale (prima-dopo) di un dato comportamento, emerge comunque che le caratteristiche e gli effetti sistemici delle sue stesse prestazioni saranno sicuramente molto diversi, pur se partissimo da una medesima struttura. Se parliamo di un sistema, infatti, occorre sempre prendere in considerazione l'esperienza, il miglioramento della conoscenza, le precedenti costruzioni mentali, le nuove abilità, le differenti competenze personali, lo sviluppo di procedure codificate o tacite, le intenzioni specifiche di fare le cose. Tutto ciò fa sì che un sistema sia diverso da un altro in un dato tempo, e da sé stesso in un altro momento.

Privilegiando, infatti, un approccio più cognitivista e comportamentale di un'entità (Watzlawick, 1976), individuo o organizzazione che sia, è possibile provare ad interpretare le motivazioni alla base delle strategie di un imprenditore, delle decisioni di un ente locale, degli interessi di un gruppo organizzato, della partecipazione attiva di una 'comunità' e, quindi, almeno in parte a contribuire all'evoluzione del pensiero manageriale che caratterizza al giorno d'oggi i processi di *economia e gestione* (Golinelli, 2002; Golinelli et al., 2002a; 2002b). 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, tutti elementi collegati alla sua vitalità.

Il *sistema vitale* è una descrizione astratta della cibernetica, applicabile a tutte le organizzazioni autonome (Beer, 1972). Da essa deriva lo studio delle regolamentazioni, delle reazioni ai cambiamenti, dei *feedback*, ovvero di tutto ciò che consente l'adeguamento del sistema alle condizioni del circostante (Von Foerster, 1981). Nell'ASV, il termine 'vitale' si riferisce alla capacità di un'organizzazione di intessere adeguate relazioni con il circostante e di mettere in opera tutte le azioni necessarie alla sua stessa sopravvivenza, soprattutto nel lungo periodo (Golinelli, 2005; Barile, 2008). Il termine vitale (in inglese *viable*) è diverso da vivente (*vital* o *living*), è più sinonimo di 'viabile', 'praticabile', in quanto non riferito solo a qualcosa che in quel momento riesce a vivere, ma a qualcosa in grado autonomamente di far crescere le proprie possibilità di sopravvivere in maniera sostenibile nel tempo (Golinelli, 2005; Barile et al, 2014; Barile et al, 2018).

La 'vitalità', di conseguenza, è il risultato delle azioni e dei comportamenti di un sistema vitale, sintesi positiva del suo operato, espressione del suo grado di percezione dei mutamenti del contesto e della sua capacità di assumere decisioni tali da recuperare, mantenere e migliorare le proprie condizioni di sopravvivenza (Golinelli, 2010). Ne deriva che un sistema è vitale quando è in grado di sopravvivere in un particolare contesto, perseguendo una propria finalità, mantenendo la propria identità, e raccordando ad essa il raggiungimento di obiettivi in virtù di una convivenza (e talvolta co-evoluzione) con altri sistemi terzi (Golinelli, 2010).

Il sistema vitale inteso nell'ASV, però, in quanto un'entità adattabile ad un ambiente in *continua* evoluzione, è in grado di sopravvivere a prescindere dall'insorgere di un dato

evento (Golinelli, 2005; Barile, 2008). Per studiare in quest'ottica le dinamiche d'impresa, appare fondamentale l'analisi delle relazioni tra gli elementi interni che la costituiscono così come delle relazioni con le altre entità sistemiche. Ogni *impresa sistema vitale* risulta caratterizzata da: i) numerosi sub-componenti tangibili e intangibili; ii) interdipendenza e comunicazione tra questi sub-componenti; iii) necessità di attivazione delle relazioni al fine di raggiungere la propria finalità sistemica (Barile, 2009).

2.2. La 'lente' giusta in un Mondo che cambia continuamente

Le mutevoli condizioni di contesto caratterizzanti l'agone competitivo di oggi impongono a tutti gli attori socio-economici 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 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, 2005; 2009).

L'ASV ci aiuta a capire che il saper cambiare comporta la 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., 2012d). 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., 2012d).

Il concetto stesso di apprendimento risulta fondamentale soprattutto per i sistemi cosiddetti 'intelligenti', che possono essere in grado di auto-riconfigurarsi al fine di resistere/permanere in maniera sostenibile nel tempo. Il concetto stesso di "*smart*" (termine proposto ed accreditato di recente nel filone di ricerca sul Servizio) (Spohrer et al., 2010; Barile, Polese, 2010a) comporta caratteristiche ben definite; i sistemi vengono definiti intelligenti perché reagiscono ai cambiamenti esterni attraverso l'uso razionale delle risorse disponibili, adattando il proprio organismo all'uso della conoscenza (Rullani, 2009), cercando di "sentire" il proprio contesto ed acquisendo/selezionando nuove utili esperienze. In tal senso, esistono diversi modi con cui un'organizzazione (ed in particolare un'impresa) può provare ad affrontare la necessità di un cambiamento. Il cambiamento può essere pianificato (strategie di cambiamento), deve essere gestito (*change management*), vi si deve far fronte in termini di conseguenze; esso può essere visto come una soluzione inevitabile (in caso di situazioni definibili patologiche), oppure come un'opportunità (se inteso come qualcosa di più fisiologico); l'importante per l'organiz-

zazione interessata da questo tipo di processo è non farsi travolgere dal cambiamento, ma imporsi su di esso e saperlo governare, sia quando ritenuto conveniente, sia quando risulta indispensabile.

In base alle riflessioni derivanti dall'ASV, l'impresa sistema vitale vive ed il suo obiettivo è sopravvivere in un contesto popolato da altri sistemi vitali (Barile, Gatti, 2007; Barile et al., 2011); ogni contesto è soggettivamente percepito da ciascuna impresa sistema vitale in qualità di *decision maker*, attraverso l'analisi macro dell'ambiente in cui è adattivamente immersa (Carrubbo, et al., 2017; 2018); ogni impresa sistema vitale distingue ed identifica i diversi sovra-sistemi 'rilevanti' presenti nel suo contesto, in ragione del proprio specifico obiettivo finale (Golinelli, 2008). Si parla in questi casi di "omeostasi", ovvero della tendenza naturale al raggiungimento/mantenimento di una certa stabilità interna delle proprie caratteristiche specifiche e di 'auto-organizzazione', quando un sistema riesce a svilupparsi e crescere nonostante le influenze ordinanti e limitative provenienti dagli stessi elementi che lo costituiscono (Barile, Polese, 2010b).

«L'attento monitoraggio e l'efficace interpretazione delle richiamate dinamiche ambientali, momenti prodromici rispetto alla successiva qualificazione del contesto come complesso di potenzialità relazionali, rappresentano aspetti pregnanti dell'azione di governo, tesa a incrementare le probabilità di sopravvivenza dell'impresa» (Golinelli, 2008: p. 61). Da questo punto di vista entra in gioco in maniera sostanziale la consonanza (Barile, 2008) esistente tra l'organizzazione imprenditoriale ed il suo circostante, più intenso è il reciproco interesse (alla base dei principi di equifinalità, *resource sharing*, agire collettivo), maggiori sono le probabilità di individuare per tempo le necessità e le determinanti del cambiamento (Barile, 2009).

Al giorno d'oggi tutto questo è ben rappresentato dal fenomeno della sharing economy, che (con connotata da un forte spirito di condivisione e collaborazione) dirompente sta emergendo in tutti i settori della nostra attuale economia, dimostrandosi un importante caso-studio che è giusto e necessario approfondire.

L'attualità dell'ASV, come meta-modello interpretativo, è potenzialmente confermata anche dalla possibilità di leggere fenomeni nuovi, imprevedibili, inattesi, e di forte rottura con il recente passato, proprio come quelli della sharing economy. Dimostrare di essere applicabile anche a situazioni che hanno messo in evidente difficoltà i modelli più consolidati ed utilizzati nel Mondo dell'economia, sarebbe di grande significato ed è quello che in questa sede si cerca di fare.

3. La sharing economy secondo l'ASV

3.1. Descrizione del fenomeno

Il termine *sharing economy* è utilizzato oggi per descrivere un importante fenomeno di livello mondiale che sintetizza il cambiamento, attualmente ancora in atto, che sta attraverso l'economia di molti Paesi e si caratterizza per un diverso modo di considerare le tradizionali filiere produttive e le modalità con cui i prodotti vengono oggi realizzati e fruiti, in un'ottica di maggiore *collaborazione*.

La definizione non è ancora unanime, non esiste ancora una bibliografia scientifica considerata di riferimento (vista la novità del fenomeno), ci sono però diverse interpretazioni interessanti; secondo le prime e più accreditate espressioni, la sharing Economy viene intesa come:

- “un sistema economico basato sulla condivisione di beni o servizi sottoutilizzati a pagamento o *for free* direttamente gestita dagli individui” (Botsman, & Rogers, 2010);
- “un nuovo modello economico, capace di rispondere alle sfide della crisi e di promuovere forme di consumo più consapevoli basate sul riuso invece che sull’acquisto e sull’accesso piuttosto che sulla proprietà” (Pais, 2013);
- “la capacità di favorire forme di condivisione tra persone sconosciute, e non solamente all’interno di comunità preesistenti, grazie alla forte relazione con le tecnologie digitali, capaci di ridurre i costi di transazione e alla componente valoriale spesso capace di orientare il comportamento degli utenti/consumatori” (Schor, 2014).

Nel 2015 una pubblicazione non scientifica ma di ampia diffusione nel nostro Paese, edita da Feltrinelli (Bernardi, 2015) ha cercato di far luce su quanto stava accadendo già da qualche anno, cercando soprattutto di dare un contributo interpretativo (e comprensibile a tutti) che risolvesse la confusione e le speculazioni che nel frattempo stavano prendendo piede.

L’espressione sharing economy letteralmente vuol dire *economia collaborativa* (non economia condivisa), in cui il gerundio inglese del verbo *to share* indica un’accezione dinamica, attiva, in cui ‘chi collabora’ ha un ruolo, rilevante, riconosciuto, spesso diverso da quello tradizionalmente inteso.

Oggi le forme di compartecipazione a fini economici sono entrate ormai del tutto nel nostro linguaggio quotidiano. Ne sono esempi, già diventati ‘classici’, il *co-working* (condivisione di spazi di lavoro), il *car-pooling* (messa in condivisione di mezzi di trasporto), il *crowd-funding* (messa a disposizione di fondi per lo sviluppo di un progetto di interesse comune), il *crowd-sourcing* (messa in comune di idee per la proposta di nuovi progetti).

Come sottolineato dal comitato italiano di indirizzo di EXPO 2015 (Sharexpo, 2014), assistiamo ad un tempo in cui vale il principio ‘collaborare per condividere, condividere per collaborare’, ovvero una via di mezzo tra reciprocità, scambio e redistribuzione, in cui le risorse (di qualunque tipo) sono il mezzo per partecipare (quando si decide di mettere a disposizione le proprie), ma anche il motivo per cui si partecipa (quando si necessita di ciò di cui non si dispone ancora). Questo aspetto resta coerente con molte delle riflessioni prevalenti in Letteratura, anche a livello internazionale, in termini di *resource integration* (Kleinaltenkamp et al., 2012; Edvardsson et al., 2014; Xu et al., 2014; Laud et al., 2015), *resource based view* (Grant, 1996) e *resourcefulness* (Koskela-Huotari, Vargo, 2016; Koskela-Huotari et al., 2016). Lo stesso concetto di ‘asset’ è oggetto in questo senso di mutevoli riflessioni, in quanto il paradigma terra-capitale-lavoro da tempo non prevale più; oggi contano piuttosto il tempo, le competenze, l’esperienza, i dati e le informazioni.

Tutto è condivisibile e molto viene condiviso. Nel rispetto di una visione sempre più *peer-to-peer* (scambio tra pari), *open-source* (fonte libera), *open-manufacturing* (inter-operabilità 4.0) e *open-design* (progettazione aperta), si può mettere a disposizione:

- il proprio appartamento (dopo AIRBNB, impresa adesso multi-miliardaria, si è sviluppato un vero e proprio settore),
- le auto (solo nella città di Roma sono diffusissimi i programmi Enjoy e Car2go, IoGuido e Share’ngo che hanno spinto verso la condivisione anche di *scooter e bikes*),
- le proprie auto (UBER ha tracciato la strada, andando spesso in contrasto con molte associazioni di categoria in tutto il Mondo, adesso non solo è realtà ma anche ispirazione per nuove forme di liberalizzazione, da Bla-bla-car e JustPark a FlixBus a centinaia di altri),
- le competenze (Talent-Garden, Cop-ernico, Impact-Hub stanno riscuotendo un grande successo nel nostro Paese),
- la conoscenza (si pensi a Wikipedia),
- le disponibilità finanziarie (tra i primi equity in Italia ricordiamo StarsUp, oggi per il credito al consumo spopola Hype),
- le informazioni (come per tutti i *social networks*), le recensioni (Trip-Advisor, The Forks, Foursquare, Trivago e Booking tra gli altri),
- i file musicali (Spotify, e-Mule, i-Tunes e molti altri),
- i documenti (DropBox, Wetransfer, Google-Drive, Microsoft-One, etc.),
- oppure semplicemente il tempo (recente è l’esplosione di Weople).

Sempre nel 2015, la Fondazione Unipolis di Unipol (Unipolis (2015) ha provato ad illustrare l’evoluzione del concetto di *coopetition* (Bengtsson, Kock, 2000) che dalle ‘cooperative’ sta dirigendosi sempre più decisamente verso nuove forme di sharing economy, evidenziando sia le differenze intrinseche (talvolta evidenti, talvolta meno) tra il recente passato e il futuro prossimo, ma anche gli impatti sulla concorrenza e la competitività e gli effetti sull’opinione pubblica. Ne emerge un confronto tra *keywords* molto interessante in cui:

- La cooperativa si basava su un tentativo di accentrimento (stabile e duraturo) di attività per lo più produttive, con rapporti di collegamenti ben strutturati, in cui esisteva una connotazione territoriale, vigeva comunque un concetto di proprietà (per quanto condivisa), vi era una omogeneità di fondo tra i partecipanti e si viveva di processi innovativi prevalentemente incrementali.
- Il prototipo di sharing economy sovverte tutte queste logiche e si mostra assolutamente decentrato, occasionale, non vincolato a particolari attività produttive, con rapporti decisamente non strutturati, dove non esistono proprietà, territori specifici, o omogeneità di alcun tipo e il processo innovativo alla base di tutto è sicuramente di tipo radicale.

Grazie all’incredibile sviluppo delle nuove tecnologie, hanno trovato spazio nuove forme di inter-scambio, perché la virtualità ha eliminato gli ultimi confini (anche concettuali) che il nostro retaggio aveva storicamente radicato e stratificato, creando nuove forme di *e-commerce* (se al giorno d’oggi non sei visibile *on-line* e non agevoli le transazioni telematiche in pratica non esisti), di *market-place* (come e-Bay e Amazon che tutti conosciamo, ma anche Etzy, Alibaba e perfino Facebook), e addirittura di partecipazione sociale (esistono progetti di *Food sharing*, *Social shopping*, *Social-housing*, *Social-street*, etc.).

Tale evoluzione culturale sta superando pure le *Wikinomics* descritte da Tapscott e Williams (2007) nei loro sette modelli di collaborazione diffusa (*peer-pioneers*, *prosumers*, *ideagoras*, *wikimprese*, *global-chains*, *e-platforms* e i *new-alexandrians*), in quanto tutta la Letteratura internazionale si sta adeguando a questo nuovo fenomeno, creando tanti neologismi e provando a posteriori a interpretare ciò che è successo per immaginare meglio cosa sta per accadere.

Nello scenario della sharing economy, assumono un diverso significato i *partners*, gli *stake-holders*, gli *share-holders*, i *co-makers* (termini noti soprattutto agli studiosi di economia e gestione delle imprese), ma anche i più generici *marketing* (approcciare ad un mercato), *bartering* (baratto), *trading* (commercio), *renting* (noleggio), *gifting* (donazione), *equity e venture capitalim* (proprietà), *profit e non-profit* (profitto e non), e i più recenti *gatherings* (raduni), *grouping* (fare gruppo), *influencing* (essere influente) e soprattutto *swapping* (scambio).

In questo nuovo Mondo '*commoning*' (Rifkin, 2014), in cui si condividono anche i servizi più semplici come le babysitter, le badanti, le cene e i viaggi, sembra tutto più democratico, più fattibile, più equo, più solidale, più accessibile; un movimento in grado di sostenere meglio chi ha un bisogno da soddisfare e di farlo in maniera più consona, più adeguata, più utile a ciascuno di noi, in modo più che personalizzato (quasi personale), in modo continuo, sempre possibile (in stile *on-demand*), migliorabile e rinnovabile (ovvero *renewable*), intriso di costante mutuo-beneficio (di tipo *win-win*, Demirkan & Spohrer, 2014), e *self-responsibility*.

Lo stesso discorso riguarda il concetto di valore, perché l'attenzione al *value-in-use* (Ballantyne, Varey, 2006; Payne et al., 2008; Frow, Payne, 2011; Storbacka et al., 2016; Vargo, Akaka, 2012; Vargo et al., 2008; Wieland et al., 2012; 2016) e alla *user-experience* (Shamim, Ghazali, 2016; Shamim et al., 2016; Troisi et al., 2019) entra in una nuova dimensione, così come il *value-in-context* (Chandler, Vargo, 2011; Chandler, Lusch, 2015; Akaka, Vargo, 2015) e le nuove forme di *value-co-creation* (Prahalad, Ramanswamy, 2000; 2004; Grönroos, 2011; Pels et al., 2012; Pinho et al., 2014) analizzate in ambienti del tutto nuovi, a volte inafferrabili e difficilmente inquadrabili.

Ciononostante, numerosi studi (Botsman, Rogers, 2010; Pais, 2013; Schor, 2014) hanno evidenziato caratteristiche comuni a diversi fenomeni di sharing economy, enucleando i seguenti quattro elementi:

- i) la *Community* (più abituata, più sensibile, più predisposta, più pronta rispetto a prima); una volta si diceva che l'unione fa la forza, adesso il gruppo omogeneo di utilizzatori è la base per la proposizione e lo sviluppo di qualunque business; la comunità è esempio di aggregazione, di unione, di comunione, di equi-finalità, non è solo virtuale, ma reale;
- ii) la *Convenience* (espressione sia dell'aspetto più marcatamente economico, ma anche di quello esperienziale, di efficienza, di comodità); convenienza non è sinonimo di risparmio, vuol dire molto di più, è stimolo alla partecipazione, fa capire l'importanza della partecipazione, e diventa fattore aggregante per tutti coloro che condividono lo stesso bisogno e la stessa modalità di soddisfarlo;
- iii) la *Technology* (sintesi di *virtuality*, *real-time*, *portability*, *data-clustering*, *data-mining*, *data-filtering*, *data-profiling*, etc.); l'evoluzione e la diffusione delle APP, lo sviluppo del

Cloud, il potenziamento della banda larga (verso il 5G), ma soprattutto la capacità dei SW di imparare, di migliorarsi, sta facendo veramente la differenza;

- iv) la *Platform* (anch'essa collegata al progresso di periodo, ma soprattutto all'ottica di uno spazio o un momento condiviso, che per una data situazione diviene personale, accessibile, fruibile); anche questo è un aspetto culturale, che valorizza il concetto di comunità, che lo magnifica, che lo concretizza, che lo rende davvero possibile.

Questi stessi elementi sono sia '*booster*' di sviluppo, di crescita, ma anche potenzialmente dannosi e controproducenti; si pensi ai problemi di *privacy* (per i dati personali), di *copyright* (per i diritti d'autore), di *licensing* (per le autorizzazioni), di *hidden-costs* (per i casi di scarsa trasparenza), di *contracting* (per le modalità di *agreement*, di *transaction*, di *insurance*, di *guarantees*).

In tutto questo, l'innovazione (nella sua accezione più ampia) sembra non rappresentare solo un possibile risultato della collaborazione, ma la filosofia-guida di tutti i comportamenti, perché si innova in maniera innovativa, si innova nel modo di fare innovazione.

La sharing economy, quindi, non sembra essere semplicemente una moda alternativa alle logiche di business più tradizionali (pur stravolgendo ogni possibile rapporto B2B, B2C, C2C, C2B, verso una logica A2A e A4A, come per altro già evidenziato da alcuni autori, Gummeson, Polese, 2009; Polese et al., 2017), ma è decisamente qualcosa di più, cumula fatturati a nove cifre e si posiziona a buon diritto come uno dei fattori trainanti del PIL di diversi Paesi (anche in Italia è già una realtà affermata) e si stima che nei prossimi 10-20 anni potrebbe raggiungere il 50% del valore dell'economia globale (sharingitalia.it).

Il sito italiano collaboriamo.org, che ogni anno pubblica i risultati di varie indagini sul fenomeno della sharing economy, ha permesso di conoscere le piattaforme del momento in tutti i settori nella nostra economia; tra quelle censite e poi diventate famose si possono facilmente ricordare: Subito.it (motore di ricerca), Kijiji (*market-place*), SecondaMano (abbigliamento), CasaNoi (abitazione), BonAppetour (alimentare), GreenBooksClub (cultura), Teach4Learn (formazione), MakeItApp (lavoro), Fubles (sport), SoloScambio (*product swap*), AutoinComune (trasporto), TripWell (turismo), IlmioMedico (servizio sanitario), Jamgle (musica), Monster (*recruiting*).

I report annuali presenti sul sito (l'ultimo è relativo all'anno 2017) ci dicono che in Italia gli utenti sono compresi tra i 18 e 54 anni, collaborano di più le donne, con una netta prevalenza al Nord-Italia, si predilige la transazione singola all'abbonamento, la maggior parte delle *start-up* è in forma di S.r.l., i fondatori spesso sono almeno in due, l'incremento dell'utenza mensile (che tranquillamente nel complesso si misura in milioni di euro) aumenta costantemente e con percentuali a volte anche clamorose (collaboriamo.org).

L'Italia, in questo senso, è una cartina tornasole particolarmente significativa, in quanto oltre il 30% della Popolazione è *over-sixty*, abbiamo il numero di ultra-ottantacinquenni più alto d'Europa e l'età media di tutti i cittadini (compresi i neonati) nel 2018 è stata pari a 40 anni (itat.it). Quindi la crescita di questo tipo di business innovativi, che sicuramente è anche limitata dalla diffidenza, dalla reticenza, dalla scarsa abitudine all'utilizzo delle nuove tecnologie tipica di gran parte degli Italiani, sta diventando un vero e proprio fenomeno culturale di tipo *bottom-up*, in grado di superare ogni barriera e/o resistenza. Anche per questo, la stessa normativa si sta adeguando (non potrebbe essere altrimenti), e molto spes-

so le derive della sharing economy sono oggetto di importanti discussioni parlamentari; a mero titolo di esempio si citano i recenti provvedimenti del nostro Governo in materia:

- la Disciplina delle piattaforme digitali per la condivisione di beni e servizi e disposizioni per la promozione dell'economia della condivisione (A.C. 3564), entrata in vigore nel 2016;
- la Disciplina dell'uso condiviso, non professionale, di veicoli privati a titolo gratuito (A.C. 859, A.C. 930) entrata in vigore nel 2019.

PwC nel 2014 (PWC, 2014) ha stimato che in Europa entro il 2025 la sharing economy sfiorerà i 570 miliardi di euro e solo in Italia potrà valere fino al 1,3% del PIL. La ricerca ha rilevato che nei principali stati europei sono oggi attive 275 società con utenza giudicata rilevante. In Italia il numero di piattaforme è in crescita del 10% (dal 2017) e, secondo una ricerca dell'Università degli Studi di Pavia, entro il 2025 questa fetta di mercato italiano varrà 25 miliardi di euro (sharingitalia.it).

Uno studio dell'Università Niccolò Cusano ha evidenziato infine che tra i fruitori la fetta più virtuosa è quella dei Millennials, i giovani tra i 20 e i 35 anni, complici il precariato dilagante e una volontà preponderante di evitare gli sprechi (unicusano.it).

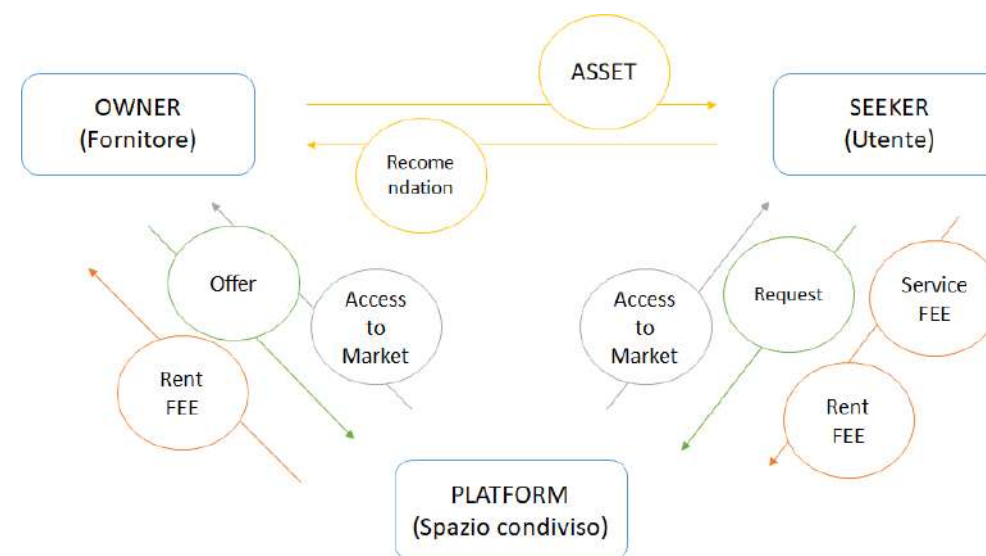
Tuttavia, nonostante i numerosi spunti appena descritti, in questa sede non si intende essere esaustivi rispetto alla spiegazione dei fenomeni di sharing economy, ma di estrapolare alcuni degli elementi 'portanti' per leggerli in chiave sistemico-vitale e provare a verificare quanto il *concept* unificante alla base di molti casi di successo possa essere ricondotto a tematiche ASV-based.

3.2. La ri-visitazione in ottica sistemica

Sicuramente la propensione alla condivisione, la fiducia negli altri (anche sconosciuti) e un buon numero di utenti (che fanno 'massa critica') sono gli ingredienti comuni e più 'visibili' a quasi tutti gli esempi fatti, ma qualcosa di più profondo, anche in ottica di sostenibilità, competitività e vitalità, certamente esiste e merita di essere approfondito.

Nel dettaglio, rispetto al tipico *business model* diffuso nella sharing economy (cfr. Fig. n. 1), è possibile subito notare una certa circolarità, iteratività, dei processi; in particolare, la relazione utente-fornitore di una qualunque risorsa (messa in condivisione) risulta di tipo biunivoco, in grado di auto-sostenersi e per questo capace di diventare interazione nel momento in cui avviene lo scambio; allo stesso modo l'accesso al Mercato, favorito dall'esistenza di un Piattaforma (che sfrutta in vari modi i progressi nella tecnologia), si associa inevitabilmente alla richiesta (espressione di un bisogno) e/o all'offerta (soluzione atta a soddisfarlo) e ciò può essere indice di consonanza con il contesto cui si opera e rispetto al senso di appartenenza alla propria community; la Piattaforma è anche il tramite per il quale avvengono le transazioni (perché la condivisione in questo caso non è per beneficenza, ma figura quale forma di economia) dall'utenza e verso i proprietari.

Fig. 1: Modello di business prevalente nella Sharing Economy



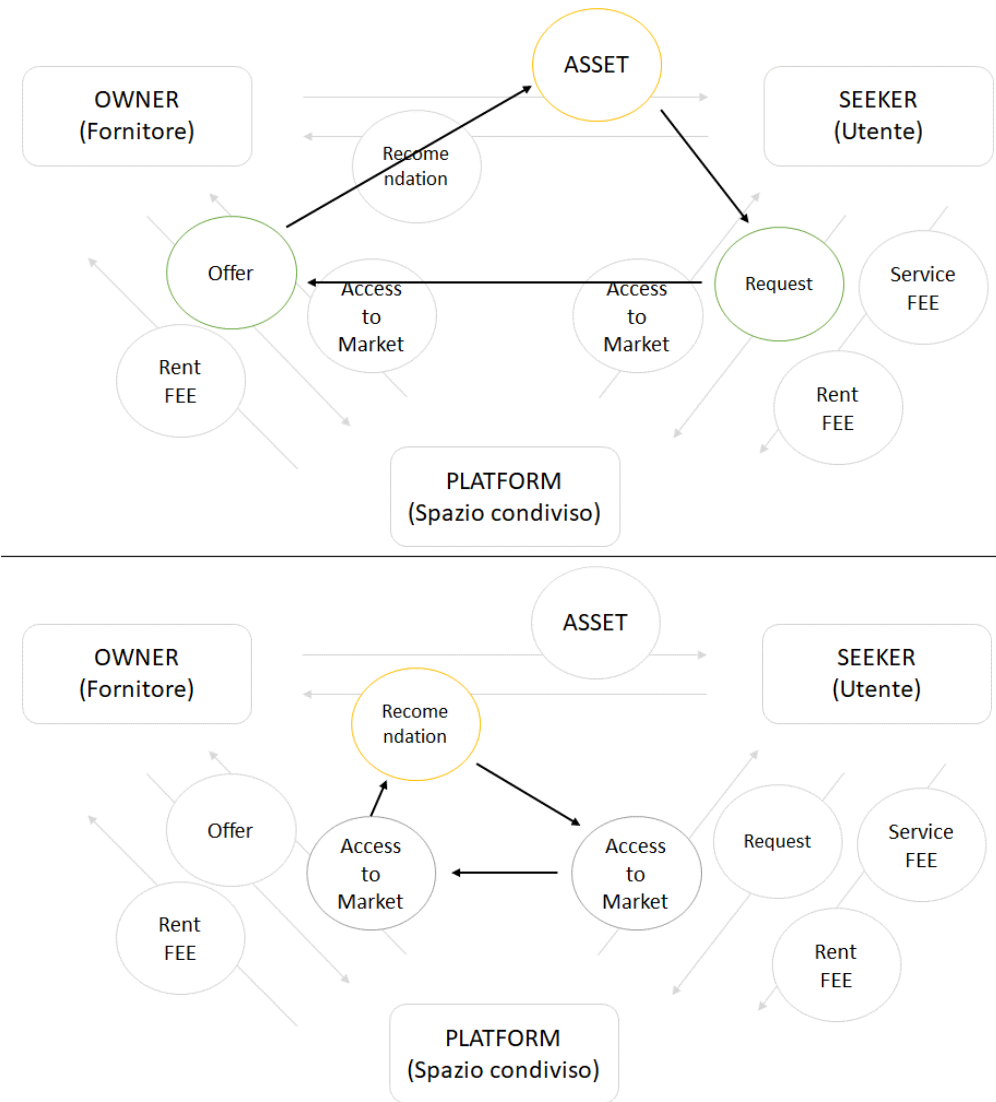
Fonte: Elaborazione degli Autori

In questo schema, tutti gli Attori sono possessori di risorse (di vario tipo) e parti attive dello scambio. Tale modello di business agevola dunque l'integrazione di risorse e la qualifica rispetto al contesto in cui lo scambio avviene. Inoltre, data la particolarità del modello, ben si presta a possibili ri-configurazioni che, in ottica sistemica, possono caratterizzarsi per scalabilità, modularità, snellezza dei processi sottesi, nonché di *awareness* (consapevolezza) dei partecipanti, *self-engagement* (auto-coinvolgimento e pro-attività), e *multi-stakeholding* (contributo multi-parte) (Polese, Carrubbo, 2016).

L'ASV ci permette di declinare ancor di più i vari aspetti del modello; tra le FCs (Barile, Polese, 2010a; 2010b; Polese, Di Nauta, 2013) è possibile individuare più di uno spunto interpretativo utile a tale scopo. Ad esempio, esiste un evidente collegamento tra ciò che viene richiesto, offerto e consegnato/fruito, perché genera esperienza e stimola nuove richieste e nuove offerte; è la partecipazione della Community che rende sostenibile il modello, senza una partecipazione attiva, senza motivazione, senza consapevolezza il modello non esisterebbe.

Stesso discorso per quanto riguarda i *feedback* (riscontri), che stimolano l'accesso ripetuto, permettono di popolare lo spazio condiviso e facilitano l'apprendimento della piattaforma, come di seguito schematizzato (cfr. Fig. n. 2).

Fig. 2: Analisi delle interconnessioni sistemiche



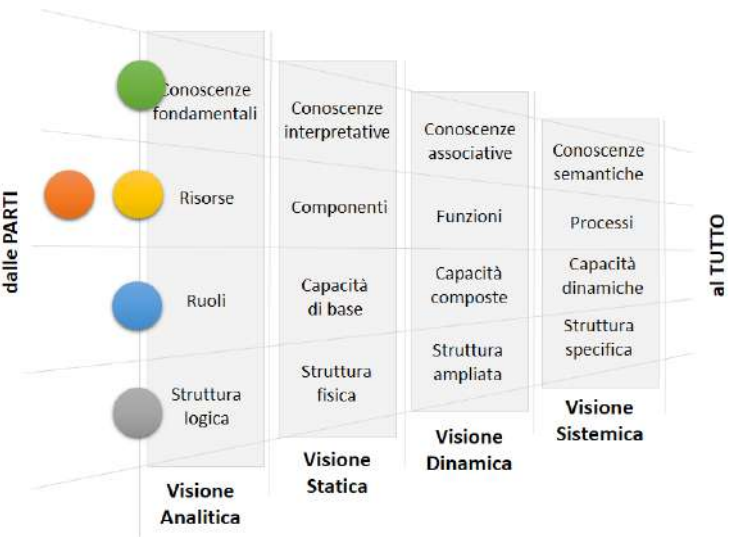
Fonte: Elaborazione degli Autori

Nuovi collegamenti sono dunque possibili. Grazie all'ASV si può ri-disegnare il noto modello di business in ottica sistemica, ovvero in maniera più organica, olistica, cibernetica (Golinelli, 2005), eco-sistemica (Wieland et al., 2012; Polese et al., 2017) anche per comprendere più a fondo come cambia il modo di competere rispetto al passato.

Utilizzando la matrice concettuale dell'ASV (Barile, 2008), è possibile ad esempio ri-considerare le varie componenti del modello originale, passando dai vari *step* concettuali (dalla struttura logica a quella specifica), come di seguito indicato (cfr. Fig. n. 3):

- i 'ruoli' di utenti e fornitori perdono di significato nella sharing economy e, come suggerito dall'ASV, ogni soggetto (Attore) è classificabile in base alle proprie 'capacità dinamiche'; se abbiamo la possibilità di essere sia fornitori che utenti (come per Uber, Airbnb o i-Tunes) allora si va oltre le classificazioni, oltre il concetto di filiera, considerando variabili e mutevoli i vari sovra-sistemi di riferimento;
- le 'risorse' messe a disposizione nella sharing economy rappresentano qualunque forma di contributo, supporto e utilità all'intero modello e, per questo, come suggerito dall'ASV, sono più che altro imprescindibilmente associabili a 'processi' (o a momenti); insomma conta di più il 'modo' con cui si condivide e si scambia che il 'cosa' viene scambiato; ci sono diversi spazi nel *web* in cui trovare le soluzioni richieste, non sempre però è possibile partecipare attivamente, con Bla-bla-car, Trivago o Spotify sì;
- semplici richieste e offerte sono assimilabili a 'conoscenze fondamentali' a cui, come suggerito dall'ASV, oggi si preferiscono le 'conoscenze semantiche' (legate ad un dato contesto) perché le stesse richieste e offerte verrebbero interpretate in modo diverso al cambiare di una o più condizioni; è il motivo per il quale e-Bay e Amazon profilano gli utenti, tracciano uno storico delle operazioni e propongono soluzioni ad hoc per ciascuno di noi;
- il modello di business della sharing economy è esprimibile in ottica sistemica come una 'struttura specifica', soprattutto per le caratteristiche di flessibilità e elasticità, in quanto:
 - o l'elasticità della sharing economy riguarda la possibilità di modificazione dello stato strutturale alla ricerca di migliori combinazioni delle capacità incorporate e di minimizzazione degli scostamenti dai risultati attesi;
 - o la flessibilità innovativa della sharing economy figura come la capacità sistemica di modificarsi in costanza dell'idea imprenditoriale.

Fig. 3: Rappresentazione della visione sistemica

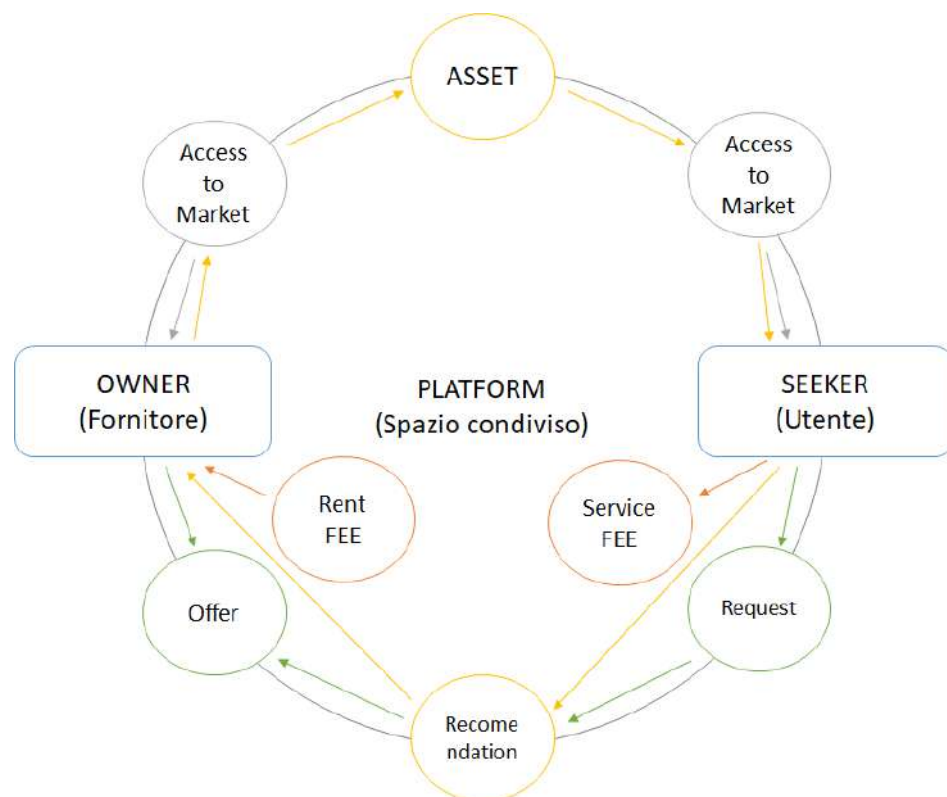


Fonte: Ri-elaborazione degli Autori, da Barile, 2009

Secondo la visione sistemica, rendersi conto di essere parte di un contesto, di un tutto, nel quale esiste sempre un effetto delle proprie azioni, che condiziona il proprio comportamento e quello altrui secondo gli aspetti di criticità, influenza, consonanza e rilevanza (Barile et al., 2016).

Anzitutto, lo spazio condiviso non può essere visto come 'terzo' rispetto agli attori dello scambio, ma risulta inevitabilmente 'immerso' ed ineludibile rispetto ad esso; cambia quindi la prospettiva e, con essa, la percezione della rilevanza dei vari sovra-sistemi di riferimento (variabili e mutevoli nel caso della sharing economy) la cui significatività, in ottica sistemica, può essere individualmente considerata nell'ambito del processo di contestualizzazione (Golinelli, 2005); allo stesso modo, l'insieme delle relazioni poste in essere dai vari soggetti per far sì che lo scambio avvenga rappresenta il limite (o confine) del *framework* di cui lo stesso spazio condiviso fa parte (FC n. 4), come di seguito rappresentato (cfr. Fig. n. 4).

Fig. 4: Il modello di Sharing Economy in visione sistemica



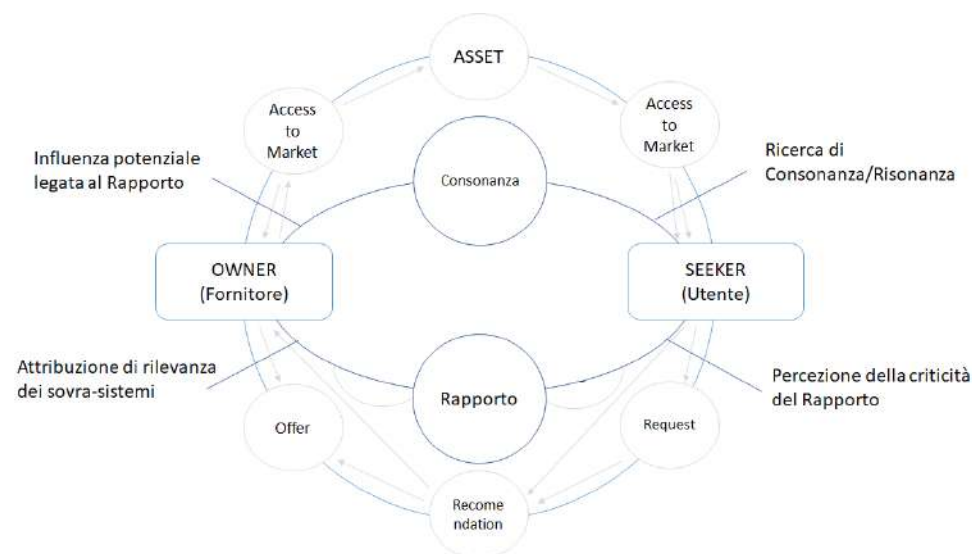
Fonte: Elaborazione degli Autori

In questa nuova figura, l'integrazione di risorse (grazie alla quale c'è chi mette a disposizione l'*asset*, chi lo richiede e fornisce un corrispettivo per trovarlo e per averlo, chi favo-

risce la ricerca, profila l'utente, classifica il fornitore e accelera la convergenza di intenti) ha luogo per via dell'esistenza di un comune modo di approcciare la questione, cioè perché si sposa la filosofia dello '*sharing*', perché ci si mostra consonanti (FC n. 6) rispetto a modalità e tempi, facendo sì che questo processo possa auto-alimentarsi. Quindi si ottiene l'*asset* perché si partecipa, si fornisce l'*asset* perché si partecipa, si dà un riscontro perché si partecipa, si contribuisce al miglioramento del processo perché si partecipa, non esiste nulla di passivo, contano solo le interazioni dinamiche inter-sistemiche che si generano partendo da condizioni strutturali di volta in volta diverse (FC n. 7), secondo un determinato rapporto di criticità/influenza sempre unico e particolare.

Da questo punto di vista, giova sottolineare che, in un mondo dove la mutevolezza è una qualità e la rigidità spesso un difetto, dove il senso di identità non è legato ad aspetti strutturali immutabili ma a comportamento di tipo sistemico che da essi derivano, la consonanza non deve essere vista come mera compatibilità astratta dell'agire (umano e non solo) ma piuttosto in ragione della convergenza effettiva e reale di prospettive e decisioni, del modo di vedere le cose e delle influenze che si subiscono, in una parola del 'essere' in un certo contesto. Come di seguito evidenziato (cfr. Fig. n. 5), nel nuovo modello di sharing economy rivisto in ottica sistemica esiste un effettivo collegamento tra la percezione di criticità in un dato rapporto rilevabile da parte degli attori, l'influenza potenziale esercitabile sul quel rapporto, la reciproca ricerca di consonanza e l'attribuzione di rilevanza dei sovra-sistemi di riferimento.

Fig. 5: Gli aspetti di rilevanza, consonanza, criticità e influenza



Fonte: Elaborazione degli Autori

In particolare, i fattori di criticità secondo l'ASV che risultano pertinenti in questo caso sono i seguenti (Barile et al., 2016):

- a) Caratteristiche della risorsa (peso percentuale del costo di acquisto della risorsa, numerosità dei sovra-sistemi che ne dispongono, livello di specificità, livello di sostituibilità, livello di innovatività delle forme di rilascio);
- b) Benefici perseguibili (sinergie realizzabili, accesso al patrimonio fiduciario del sovra-sistema, opportunità di incrementare la rete di relazioni).

Nei business della sharing economy l'aspetto della criticità (così come intesa nell'ASV) riguarda sia gli *asset* in quanto tali, che la *convenience* derivante dallo loro scambio e, per questo, si associa al rapporto utente-fornitore e alla partecipazione alla *community*.

I fattori di influenza (funzione, secondo l'ASV, del grado di compimento del sovra-sistema) possono, invece, essere riassunti come segue (Barile et al., 2016):

- a) Livello dei vincoli e delle regole (capacità di imporre comportamenti specifici);
- b) Livello di controllo, *feed-back* ed intervento (grado di estensione della rete di controllo, adeguatezza degli strumenti di azione);
- c) Costo-opportunità legato al rilascio della risorsa (tempi, costi, condizioni, effetti *slack* in caso abbandono, mancato recupero investimenti in forma di *sunk costs*).

Anche l'aspetto dell'influenza descritto nell'ASV è rinvenibile nel modello di business della sharing economy, soprattutto per quei casi in cui il sistema e l'insieme dei suoi sovra-sistemi sono già definitivamente compiuti e riconoscibili; infatti il livello di vincoli, di controlli, di condizioni di utilizzo e di impegno (costante o meno che sia) nella partecipazione sintetizzano il *pathway* di riferimento a cui ci si può associare, nel quale ci si può riconoscere.

Il modello rappresentato in questo modo dà un maggiore senso di ciclicità, e per questo di maggiore sostenibilità. Per garantire il mantenimento di *appeal*, avere successo e restare competitivo e vitale, il modello si deve mostrare adattivo (FC n. 5), in grado di adeguarsi a situazioni diverse (da qui il continuo potenziamento di applicativi e *devices* funzionali all'accesso e alla 'condivisione'). Ri-configurabilità, pro-attività, sostenibilità; tutti caratteri distintivi di chi è competitivo proprio perché è vitale e allo stesso tempo risulta in grado di sopravvivere perché riesce a difendere nel tempo l'interesse delle soluzioni che propone.

Nella sharing economy il modo di competere è evidentemente cambiato, quello di essere vitali cambia a sua volta; i livelli inter-sistemici sono diversi (FC n. 2) e nel caso di specie, come detto, possono essere associati ai 'momenti', non gli 'attori' (che in ogni momento co-esistono): esiste infatti un momento '*query*' (in cui si fanno la ricerca e la richiesta), un momento '*buy*' (in cui si effettua il pagamento), un momento '*swap*' (in cui avviene lo scambio), un momento '*feedback*' (quando si lascia una recensione, un giudizio, un commento), un momento '*management*' (in cui chi fornisce ha modo di gestire il quadro degli ordini e dei pagamenti ricevuti). Tutti momenti stratificati, spesso conseguenti, individuabili anche separatamente ma analizzabili solo nel loro complesso. Spostare la prospettiva di analisi, considerarla in maniera più olistica (FC n. 3) aiuta anche a individuare i *bug* del sistema, gli errori, i *gap*, le problematiche in generale per provare ad affrontarle e risolverle, in un'ottica di continuo miglioramento.

Il modo in cui questi business si sviluppano, come detto, supera anche la tradizionale organizzazioni in ruoli, ma non vuol dire che non ci siano più ruoli, anzi. Semplicemente si condivide il fatto che uno stesso attore può ricoprire più ruoli e essere analizzato nei propri comportamenti a seconda del ruolo di volta in volta ricoperto. La struttura è perciò mutevole, i sistemi o gli eco-sistemi che da essa emergono sono infiniti (FC n. 10).

Competere in questa nuova realtà comporta la necessità di avere un approccio diverso e più incline alla novità, più snelli, modulari, fluenti, flessibili. I decision makers in business come questi si trovano a dover gestire una complessità sempre nuova, proprio perché l'innovazione di cui sono portatori è spesso di tipo radicale. Gli schemi interpretativi devono per forza evolvere per stare al passo e le categorie valoriali devono essere considerate e valutate tenendo conto di tutto questo (FC n. 6). In particolare, nei vari momenti in cui si può scomporre il processo classico di un business di sharing economy, è possibile ritrovare molte delle macro-categorie valoriali individuate dall'ASV (cfr. Fig. n. 6).

Per cominciare, ripercorrendo a ritroso l'intero processo in una sorta di *reverse engineering*, è possibile notare come l'utilizzo di una Piattaforma è garanzia di 'comportamento etico' nei confronti dei partecipanti e questo crea un clima di fiducia e serietà indispensabili nell'era in cui viviamo.

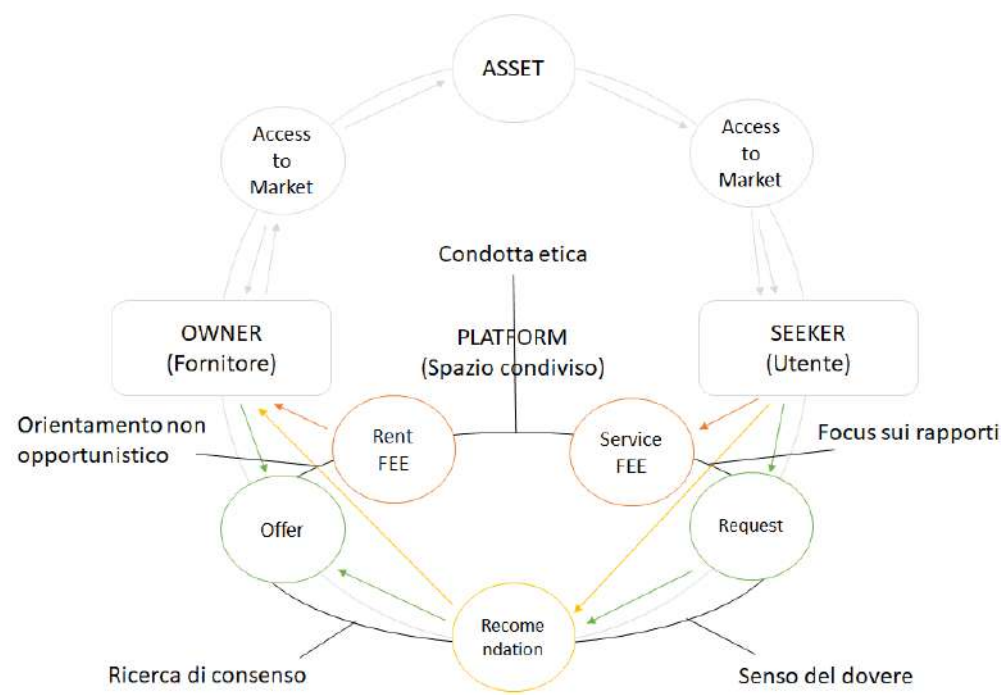
Poi, la proposta di determinate tariffe per le soluzioni offerte non può che essere a prezzi di mercato e seguire un approccio 'non opportunistico' nell'interesse non solo dell'utenza ma anche del business stesso; in ottica ASV, i comportamenti speculativi si associano a prospettive di breve e non esprimono pre-condizioni di vitalità (Polese et al., 2017).

Ancora, l'associare una specifica offerta rispetto a richieste (più o meno *clusterizzabili*) è certamente indice della 'ricerca di consenso' che caratterizza la partecipazione stessa alla Community (Barile, 2009).

Inoltre, a valle di ciascuna richiesta e ciascuna risposta, ogni utente si sente quasi obbligato a fornire riscontri dell'esperienza che ha vissuto, e in base al proprio 'senso del dovere' agisce.

Infine, o meglio all'inizio, tutto nasce dal 'focus sui rapporti', sull'importanza data ad essi che spinge verso la partecipazione, che spinge verso la condivisione.

Fig. 6: gli aspetti di categorie valoriali e schemi interpretativi



Fonte: Elaborazione degli Autori

4. Discussione

Quanto osservato ci dimostra che, per competere, vi è la necessità di raggiungere e mantenere un equilibrio di tipo dinamico. In un sistema dinamico l'equilibrio, una volta raggiunto, viene mantenuto con comportamenti reiterati, che in un certo senso costituiscono la memoria storica dell'interazione, e che non si annullano in occasione delle modificazioni che possono intervenire (Golinelli, 2010); un sistema interattivo non riparte ogni volta da zero, ma mantiene le conquiste acquisite anche quando deve cercare altri equilibri (Watzlawick et al., 1974).

Quanto osservato ci spiega come la realtà sia mutevole e ci si debba quasi predisporre al cambiamento se si vuole restare competitivi. Nel momento in cui si comprende che qualcosa deve essere cambiato, per un proprio o per altrui interesse, vuol dire allora che già in realtà ci si è spostati dalle convinzioni di partenza che avevano generato una situazione diversa che ora si vuol modificare? Oppure trattasi semplicemente del frutto della lungimirante consapevolezza che non è possibile perpetrare troppo a lungo i medesimi comportamenti (o strategie) e quindi in generale si è più attenti a capire soltanto quale è il momento più propizio per proporre qualcosa di nuovo? E comunque la novità (riflesso del cambiamento e sua principale conseguenza o se vogliamo anche potenziale causa delle

modifiche che si intende apportare) va intesa come esclusivo adeguamento al mutevole influente circostante, oppure come possibile anticipazione illuminata coerente con la direzione verso cui si dirige il futuro? Rispondere a questi quesiti o anche semplicemente porsi può essere considerato alla base della definizione delle varie fasi che precedono, riguardano e seguono un processo di cambiamento.

Quanto osservato ci chiarisce le modalità con cui tutto può essere ri-pensato, compreso il modo di stare e competere in un mercato, anche nei settori produttivi più tradizionali. I sistemi di tipo *smart* (e quindi per questo vitali) non sono definiti soltanto attraverso semplici relazioni ed interazioni tra risorse: alcune risorse devono essere operanti, devono quindi provvedere a proporre, concordare e valutare processi di co-creazione di valore, spesso se non sempre di natura reticolare (Polese, 2004). In questi casi la *supply chain* viene ri-concettualizzata come un network di sistemi di servizio e per questo motivo presenta una configurazione non definibile a priori, ma piuttosto in grado di essere cangiante, di adeguarsi e di evolvere rispetto alle mutevoli condizioni di contesto.

Quanto osservato è la dimostrazione della capacità sistemica di ri-configurare l'organizzazione di qualsivoglia processo aziendale competitivo, grazie all'introduzione di nuove modalità d'uso e proposizione della propria offerta. L'apporto della conoscenza, l'applicazione delle competenze, la capacità di configurarsi e ri-configurarsi, la volontà di intessere relazioni di lungo corso con soggetti ritenuti strategici rappresentano tutti elementi di un modo sistemico di essere concorrenti adattivi. Ciò comporta ancora una volta un'attenzione particolare alle relazioni esistenti tra operatori, tra processi, tra effetti dell'azione imprenditoriale ed una riflessione (tutta sistemica) sull'importanza delle interazioni (accelerazione dinamica delle relazioni statiche) che favoriscono l'apprendimento, la diffusione della conoscenza, la percezione dei risultati, la co-creazione di valore, la creatività stessa alla base dell'innovazione, e quindi stimolano l'impresa ed il suo OdG a concepire (o anche solo intuire) possibili ed efficaci soluzioni adattive e/o preventive.

Quanto osservato ci conferma l'importanza del rapporto con il proprio contesto di riferimento. La competitività è favorita dalla risonanza riscontrabile tra l'organizzazione imprenditoriale e i suoi sovra-sistemi di riferimento che, nell'interesse comune, possono contribuire sia all'emersione delle necessità di un cambiamento, sia alla rilevazione degli effetti derivanti dalle azioni conseguenti poste in essere da parte dell'impresa. La possibilità di competere è dunque funzione del legame che si ha con il circostante, del grado di interazione e integrazione, del livello di comunicazioni rilevabili, dell'accesso alle informazioni, della capacità di filtrarle ed elaborarle opportunamente, della possibilità di decidere, della rapidità di agire, della rispondenza tra azioni e reazioni. Tutto ciò è funzione della capacità di leggere ed interpretare la complessità che caratterizza il nostro Ambiente, complessità da individuare e semplificare attraverso metodi consolidati e condivisi di visione globale e sistemica. Quando si verificano contingenze ambientali critiche, le organizzazioni più competitive sono in grado di sopravvivere solo se migliorano la loro capacità di evolvere e di rendere le proprie operazioni aderenti ai cambiamenti esterni. In definitiva si cambia, ci si adegua, si cerca di anticipare le mutazioni del contesto perché ci si basa su una logica che non può prevedere il mantenimento inalterato della propria varietà. Non è concepita la stasi, né la conservazione dello status quo nel tempo. Anche senza evidenti segnali che inducono azioni correttive e/o innovative, l'intrinseca pro-attività che guida anche incon-

sapevolmente l'agire imprenditoriale, e su cui in effetti si basa da sempre il principio stesso di fare impresa, rispecchia la reale natura dinamica del comportamento moderno.

Il meta-modello ASV ci permette di individuare fattori di criticità, influenza, consonanza, rilevanza e altre determinanti sistemiche utili ad una migliore prassi manageriale in contesti competitivi; per competere le imprese di oggi devono predisporre in maniera consonante rispetto al contesto in cui vivono, spesso attuando politiche e strategie orientate al cambiamento; il modello di business della sharing economy rivisto in ottica sistemica ha fatto emergere elementi comuni legati alla sinergia, all'equifinalità, alla visione eco-sistemica, all'approccio sistemico vitale nelle azioni intraprese, al senso di identità, all'utilizzo funzionale delle nuove tecnologie, alla nuova sensibilità e predisposizione degli *user* di partecipare attivamente nella fornitura/fruizione delle proposte di valore. Tra le riflessioni principali *ASV-based* in questo caso è, dunque, possibile sintetizzare le seguenti:

- Anche nella sharing economy i livelli di analisi sono funzione della prospettiva dell'osservatore.
- Tenendo conto, ad esempio, dell'utente, i livelli possono essere riferiti ai 'momenti' in un suo estrinseco il business.
- Data la particolarità operativa tipica di questo tipo di business, è possibile coglierne le sfumature solo tramite un'interpretazione olistica.
- Qualunque business rientrante nella tipologia sharing economy, presenta le caratteristiche di un sistema aperto.
- La capacità di ri-generarsi, auto-alimentarsi, è tipica della sharing economy; è grazie alla partecipazione attiva dell'utenza e dei fornitori (che spesso volte sono le stesse persone) che il sistema cresce, compete, sopravvive e resta vitale.
- Partecipare attivamente a questi business significa dividerne lo spirito, essere consonanti con il contesto che si viene a creare e co-evolvere con esso in maniera consonante.
- Essere parte di una Community significa sviluppare rapporto armonici con attori e processi, in tutti i livelli individuati.
- Il modo in cui questi business si sviluppano supera la tradizionale organizzazione in ruoli, uno stesso attore può ricoprire più ruoli e essere analizzato nei propri comportamenti a seconda del ruolo di volta in volta ricoperto.
- La struttura è mutevole, i sistemi che da essa emergono sono infiniti.
- I decision makers in business come questi si trovano a dover gestire una complessità sempre nuova, perché l'innovazione di cui sono portatori è spesso di tipo radicale.
- Gli schemi interpretativi devono per forza evolvere per stare al passo e le categorie valoriali devono essere considerate e valutate tenendo conto di tutto questo.
- Essere vitali in questa nuova realtà comporta la necessità di avere un approccio diverso e più incline alla novità, più snelli, modulari, fluenti, flessibili.

Le riflessioni introdotte nel presente lavoro mostrano la necessità di adeguare le prassi manageriali a situazioni più fluide, emergenti, non lineari, in cui la consonanza assume un ruolo e la risonanza sistemica diviene tratto distintivo della competitività nel tempo; le categorizzazioni e le filiere lasciano spazio allo *story-telling* per descrivere l'evoluzione dei mercati; il valore di contesto, le ri-configurazioni eco-sistemiche e la co-evoluzione sono aspetti che meritano di essere approfonditi, specchio del presente e spunto del futuro.

Progressivamente le organizzazioni dovranno essere sempre più in grado di ripensare se stesse; in particolare le imprese dovranno essere sempre più capaci di riformulare e riorganizzare l'insieme dei propri *assets* al fine di mantenere un equilibrio stabile e sostenibile.

In futuro sarà tutto ancora più correlato, interconnesso e per tale motivo già ora è cresciuta l'attenzione ai processi di apprendimento, ai processi innovativi, al progresso tecnologico, alle logiche reticolari, agli standard di misurazione e di qualità.

5. Limiti e implicazioni manageriali

Il fenomeno oggetto di studio rappresenta solo uno spaccato, per altro ancora poco consolidato, del panorama imprenditoriale di oggi; eppure alcuni esempi della sharing economy in questo momento più affermati possono essere considerati già un esempio dell'economia che verrà.

Orientarsi meglio rispetto alle variabili di influenza, criticità, consonanza e rilevanza dei propri sovra-sistemi di riferimento, capire come essere sufficientemente consonanti con il mutevole contesto in cui si opera, aprirsi alla strategica integrazione di risorse, incoraggiare nuovi processi di co-creazione di valore, riuscire a ri-configurarsi opportunamente e/o a strutturare sin dall'inizio il proprio business in maniera congeniale al cambiamento, essere consapevoli di dover avere al tempo stesso un approccio sostenibile, competitivo e vitale in un gioco di continuo ri-equilibrio, sono solo alcune delle implicazioni possibili nella vita reale che giustificano la necessità di un approfondimento.

6. Riflessioni conclusive

Con la lente ASV lo 'sfuggente' mondo della sharing economy può essere compreso ancora meglio; questi modelli di business sono troppo 'avanti' per schemi interpretativi obsoleti o punti di vista troppo rigidi, l'ASV ci aiuta a capire che anche processi più '*fluent*' e meno seriali possono essere inquadrati con una logica interpretativa replicabile e comprensibile.

Con la lente ASV è possibile capire come viene affrontata la complessità di questi business (dai contorni decisamente ancora poco definiti), come e quando viene superata, come ci si pone pro-attivamente per anticipare nuove situazioni di incertezza e turbolenza per riuscire ad essere realmente competitivi.

Utilizzando le FCs è possibile trovare una corrispondenza diretta rispetto alle diverse caratteristiche di questo tipo di business (cfr. Tab. n.1 in Appendice), a dimostrazione che il meta-modello ASV è in grado di 'leggere' anche fenomeni nuovi.

Con l'ASV si riesce a comprendere meglio il fenomeno della sharing economy (così come appare oggi) e ad immaginarne possibili scenari futuri.

L'ASV, quindi, appare in questa sede in grado di fornire spunti di riflessione innovativi, di poter essere considerato ancora 'di prospettiva', di rappresentare un giusto supporto per i *decision makers* di domani.

Bibliografia

- AKAKA, M. A., VARGO, S.L. (2015), "Extending the context of service: from encounters to ecosystems", in *Journal of Services Marketing*, vol.29, n.6/7, pp.453-462.
- BACCARANI, C., GOLINELLI, G.M. (2011), "L'imprenditore tra imprenditorialità, managerialità, leadership e senso del futuro", in *Sinergie*, n.71, pp.7-14.
- BALLANTYNE, D., VAREY, R.J. (2006), "Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing", in *Marketing Theory*, vol.6, n.3, pp.335-348.
- BARILE, S. (2009), *Management Sistemico Vitale. Decidere in contesti complessi*, Giappichelli: Torino.
- BARILE, S. (a cura di) (2008), *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale*, II ed., Giappichelli: Torino.
- BARILE, S., GATTI, M. (2007), "Corporate governance e creazione di valore nella prospettiva sistemico-vitale", in *Sinergie*, n.73-74, pp.151-168.
- BARILE, S., MONTELLA, M., SAVIANO, M. (2011), "Enhancement, Value and Viability of Cultural Heritage. Towards a Service-Based Systems Approach", in GUMMESSON, E., MELE, C., POLESE, F. (a cura di). *Service-Dominant logic, Network & Systems Theory and Service Science*, Giannini: Napoli, pp. 2-23.
- BARILE, S., POLESE, F. (2010b), "Linking Viable Systems Approach and Many-to-Many Network Approach to Service-Dominant Logic and Service Science", in *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol.2, n.1, pp.23-42.
- BARILE, S., POLESE, F. (2010b), "Smart Service Systems and Viable Service Systems", in *Service Science*, vol.2, n.1, pp.21-40.
- BARILE, S., SAVIANO, M. (2008), "Le basi del pensiero sistemico: la dicotomia struttura-sistema", in BARILE, S. (a cura di). *L'impresa come sistema*, Giappichelli: Torino;
- BARILE, S., SAVIANO, M. (2011), "Foundations of systems thinking: the structure-system Paradigm", in AA.VV. (a cura di). *Contributions to theoretical and practical advances in management - A Viable Systems Approach (VSA)*, International Printing: Avellino, pp. 1-25;
- 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., CARRUBBO, L., IANDOLO, F., CAPUTO, F. (2013), "From 'EGO' to 'ECO' in B2B relationships", in *Journal of Business Market Management*, vol.6, n.4, pp.228-253.
- 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*, vol.5, n.2, pp.54-78.
- BARILE, S., POLESE, F., CARRUBBO, L. (2012d), "Il Cambiamento quale Fattore Strategico per la Sopravvivenza delle Organizzazioni Imprenditoriali", in S. BARILE, F., POLESE, M., SAVIANO (a cura di), *Immaginare l'innovazione*, Giappichelli: Torino, pp.2-32.
- BARILE, S., POLESE, F., CARRUBBO, L., CAPUTO, F., WALLERZKY, L. (2018), "Determinants for Value Co-creation and Collaborative paths in Complex Service Systems: A Focus on (Smart) Cities", in *Service Science*, vol.10, n.4, pp.379-477.
- BARILE, S., QUATTROCIOCCHI, B., CALABRESE, M., IANDOLO, F. (2018), "Sustainability and the Viable Systems Approach: Opportunities and Issues for the Governance of the Territory", in *Sustainability*, vol.10, n.3, pp.790-807.
- BARILE, S., SAVIANO, M., IANDOLO, F., CALABRESE, M. (2014), "The viable systems approach and its contribution to the analysis of sustainable business behaviors", in *Systems Research and Behavioral Science*, vol.31, n.6, pp.683-695.
- BEER, S. (1972), *Brain of the Firm*, The Penguin Press: London.
- BEER, S. (1975), "Preface", in MATURANA, H.R., VARELA, F.J. (a cura di), *Autopoietic Systems*, BLC Report 9: University of Illinois.
- BENGTTSSON, M., KOCK, S. (2000), "Coopetition in Business Networks: To Cooperate and Compete Simultaneously", in *Industrial Marketing Management*, vol.29, pp.411-426.
- BERNARDI, M. (2015), *Un'introduzione alla Sharing Economy*, Fondazione GianGiacomo Feltrinelli.
- BOGDANOV, A.A. (1988), *Tectologia*, Saggi di scienza dell'organizzazione, Edizioni Theoria.
- BOTSMAN, R., ROGERS, R. (2010), *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. HarperBusiness: New York.
- BOULDING, K. (1956), "General Systems Theory - The Skeleton of Science", in *Management Science*, vol.2, n.3, pp.197-208.
- CAFFERATA, R. (1995), *Sistemi, ambiente e innovazione. Come s'integrano la continuità e il mutamento dell'impresa*, Giappichelli: Torino.
- CAFFERATA, R. (1999). "Il cambiamento e le difficoltà di cambiamento nelle imprese", in RULLANI E., VICARI S. (a cura di), *Sistemi ed evoluzione del management*, Etas: Milano.
- CAFFERATA, R. (2018), *Management in adattamento. Tra razionalità economia, evoluzione e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino: Bologna.
- CANTONE, L. (1996), "Creazione di valore per i clienti nelle imprese di servizi", in *Sinergie*, n.40, pp.175-207.
- CAPRA, F. (1977), *The Web of Life*, Flamingo: London.
- CAPRA, F. (2002), *The Hidden Connections*, HarperCollins: London.
- CARRUBBO, L., SARNO, D., CAPUTO, F., SMALDONE, F. (2018), "Managing value dimensions within an ecosystem framework: reflections and empirical observations in the tourism sector" in *African Journal of Business Management*, vol.12, is.24, pp.713-725.
- CARRUBBO, L., IANDOLO F., PITARDI, V., CALABRESE, M. (2017), "The viable decision maker for CAS survival: how to change and adapt through fitting process", in *Journal of Service Theory and Practice*, vol.27, is.05, pp.1006-1023.
- CHANDLER, J.D., LUSCH, R.F. (2015), "Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience", in *Journal of Service Research*, vol.18, n.1, pp.6-22.
- CHANDLER, J.D., VARGO, S.L. (2011), "Contextualization and value-in-context: How context frames exchange", in *Marketing theory*, vol.11, n.1, pp.35-49.
- CHECKLAND P. (1997), *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley & Sons Ltd: Chichester.
- CLARK A. (1993), *Associative engines*, MIT Press: Boston.
- DEMIRKAN, H., SPOHRER, J. (2014), "Developing a framework to improve virtual shopping in digital malls with intelligent self-service systems", in *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol.21, n.5, pp.860-868.
- EDVARDSSON, B., KLEINALTENKAMP, M., TRONVOLL, B., MCHUGH, P., WINDAHL, C. (2014), "Institutional logics matter when coordinating resource integration", in *Marketing Theory*, vol.14, n.3, pp.291-309.
- FROW, P., PAYNE, A. (2011), "A stakeholder perspective of the value proposition concept", in *European journal of marketing*, vol.45, n.1/2, pp.223-240.
- GOLINELLI, G.M. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. III, Cedam: Padova.

- GOLINELLI, G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Cedam: Padova.
- GOLINELLI, G.M. (2008), *L'approccio sistemico al governo di impresa - Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam: Padova.
- GOLINELLI, G.M. (2010), *Viable Systems Approach (VSA). Governing Business Dynamics*, Kluwer (Cedam): Padova.
- GOLINELLI, G.M., GATTI, M., SIANO, A. (2002a), "Approccio sistemico e teoria delle risorse: verso un momento di sintesi per l'interpretazione della dinamica dell'impresa", in Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa, Vol. III – Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, Cedam: Padova.
- GOLINELLI, G.M., PASTORE, A., GATTI, M., MASSARONI, E., VAGNANI, G. (2002b), "The firm as a viable system: managing inter-organisational relationships", in *Sinergie*, n.58, pp.65-98.
- GRANT, R.M. (1996), "Toward a knowledge based theory of the firm", in *Strategic Management Journal*, vol.17, pp.109-122.
- GRÖNROOS, C. (2011), "Value co-creation in service logic: A critical analysis", in *Marketing theory*, vol.11, n.3, pp.279-301.
- GUATRI, L. (1996), "La teoria del valore tra economia e finanza", in *Sinergie*, n.39, pp.52-57.
- GUMMESSON, E., POLESE, F. (2009), "B2B is not an island!", in *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol.24, n.5/6, pp.337-350.
- HALL, A.D., FAGEN, R.E. (1956), "Definition of System", in *General Systems*, vol.1, pp.18-28.
- HANNAN, M.T., FREEMAN J. (1977), "The population ecology of organizations", in *American Journal of Sociology*, vol.82, n.5, pp.929-964.
- KLEINALTENKAMP, M., BRODIE, R.J., FROW, P., HUGHES, T., PETERS, L.D., WORTSCHEK, H. (2012), "Resource integration", in *Marketing Theory*, vol.12, n.2, pp.201-205.
- KOSKELA-HUOTARI, K., VARGO, S.L. (2016), "Institutions as resource context. Journal of Service Theory and Practice", vol.26, n.2, pp.163-178.
- KOSKELA-HUOTARI, K., EDVARDSSON, B., JONAS, J.M., SÖRHAMMAR, D., WITELL, L. (2016), "Innovation in service ecosystems—Breaking, making, and maintaining institutionalized rules of resource integration", in *Journal of Business Research*, vol.69, n.8, pp.2964-2971.
- LAUD, G., KARPEN, I.O., MULYE, R., RAHMAN, K. (2015), "The role of embeddedness for resource integration: Complementing S-D logic research through a social capital perspective", in *Marketing Theory*, vol.15, n.4, pp.509-543.
- 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. (2005), "Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change", in *Journal of Management*, vol.31, n.5, pp.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 (a cura di), *Resilience engineering perspectives*, Ashgate Publishing: Aldershot, UK.
- LUHMANN, N. (1990), *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp Verlag: Frankfurt.
- MATURANA, H.R., VARELA, F.J. (1975), *Autopoietic systems*, BLC Report 9, University of Illinois.
- PAIS, I. (2013), *Che cos'è la sharing economy*, Vita, n.10.
- PARSONS, T. (1965), *Il Sistema Sociale*, Edizioni Comunità: Torino.
- PAYNE, A. F., STORBACKA, K., FROW, P. (2008), "Managing the co-creation of value", in *Journal of the academy of marketing science*, vol.36, n.1, pp.83-96.

- PELS, J., POLESE, F., BRODIE, R.J. (2012), "Value co-creation: using a viable systems approach to draw implications from organizational theories", in *Mercati e competitività*, vol.1, pp.19-38.
- PINHO, N., BEIRÃO, G., PATRÍCIO, L., FISK, R. (2014), "Understanding value co-creation in complex services with many actors", in *Journal of Service Management*, vol.25, n.4, pp.470-493.
- POLESE, F. (2004), *L'integrazione sistemica degli aggregati reticolari di impresa*, CEDAM: Padova.
- POLESE, F., CARRUBBO, L., BRUNI, R., MAIONE, G. (2017), "The viable system perspective of actors in eco-systems", in *The TQM Journal*, vol.29, n.6, pp.783-799.
- POLESE, F., CARRUBBO, L. (2016), *Ecosistemi di Servizio in Sanità*, Giappichelli: Torino.
- POLESE, F., DI NAUTA, P. (2013), "A Viable Systems Approach to Relationship Management in S-D Logic and Service Science", in *Business Administration Review*, Schäffer-Poeschel, vol.73, n.2, pp.113-129.
- POLESE, F., TRONVOLL, B., PELS, J., CARRUBBO, L., BRUNI, R. (2017), "A4A relationships", in *Journal of Service Theory and Practice*, vol.27, Is.05, pp.1040-1056.
- PRAHALAD, C.K., RAMANSWAMY, V. (2000), "Co-opting Customer Competence", in *Harvard Business Review*, vol.78, January/February, pp.79-87.
- PRAHALAD, C.K., RAMANSWAMY, V. (2004), *The future of competition: Co-creating unique value with customers*, Harvard University Press: Cambridge, MA.
- PWC, (2014), *The Sharing Economy - sizing the revenue opportunity*, <http://www.pwc.co.uk>.
- RIFKIN, J. (2014), *La società a costo marginale zero. L'Internet delle cose, l'ascesa del "Commons" col-laborativo e l'eclissi del capitalismo*, Milano: Mondadori.
- RULLANI, E. (2009), "Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore", in *Sinergie*, vol.80, pp.103-142.
- SCHOR, J. (2014), *Debating the Sharing Economy. essay published by the Great Transition Initiative*, Tellus Institute.
- SHAMIM, A., GHAZALI, Z. (2016), "Influence of Extrinsic Value on Customer Participation in Value Co-Creation Behaviour: Empirical Investigation using SEM Approach", in *Social Sciences & Humanities*, vol.24, pp.15-26.
- SHAMIM, A., GHAZALI, Z., ALBINSSON, P.A. (2016), "An integrated model of corporate brand experience and customer value co-creation behaviour", in *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol.44, n.2, pp.139-158.
- SHAREXPO (2014), *Sharexpo. Milano città condivisa per expo 2015. Documento di indirizzo*, Milano.
- SPOHRER, J., BARILE, S., POLESE, F. (2010a), "System Thinking for Service Research Advances", in *Service Science*, n.1/2, pp.I-III.
- STERMAN, J. (2000), *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*. Irwin/Mc Graw Hill: New York.
- STORBACKA, K., BRODIE, R.J., BÖHMANN, T., MAGLIO, P.P., NENONEN, S. (2016), "Actor engagement as a microfoundation for value co-creation", in *Journal of Business Research*, vol.69, n.8, pp.3008-3017.
- TAPSCOTT, D., WILLIAMS, A.D. (2007), *Wikinomics. La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo, collana Economia e storia economica*, Etas: Milano.
- TROISI, O., CARRUBBO, L., SANTOVITO, S., SARNO, D. (2019), "Evaluating festival attributes adopting S-D logic: the mediating role of visitor experience and visitor satisfaction", in *Marketing Theory*, vol.19, n.1, pp.85-102.
- UNIPOLIS (2015), *Dalla Sharing Economy all'Economia Collaborativa l'impatto e le opportunità per il mondo cooperativo*, i quaderni di Unipolis.
- VARGO, S.L., AKAKA, M.A. (2012), "Value cocreation and service systems (re) formation: A

- service ecosystems view”, in *Service Science*, vol.4, n.3, pp.207-217.
- VARGO, S.L., MAGLIO, P.P., AKAKA, M.A. (2008), “On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective”, in *European management journal*, vol.26, n.3, pp.145-152.
- VINCENZINI, M. (2003), “Relazione, organizzazione e creazione di valore”, in *Sinergie*, n.60, pp.337-348.
- VON BERTALANFFY, L. (1956), “General System Theory”, in EMERY F.E. (a cura di), *General System*, (Yearbook of the Society for the Advancement of General System Theory).
- VON BERTALANFFY, L. (1962), *Modern Theories of Development*, Harper: New York.
- VON BERTALANFFY, L. (1968), *General System theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller: New York.
- VON FOERSTER, H. (1981), *Observing Systems*, InterSystems Publication, Seaside.
- WATZLAWICK, P. (1976), *La realtà della realtà*, Astrolabio: Roma.
- WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J.H., FISCH, R. (1974), *Change. La formazione e la soluzione dei problemi*, Astrolabio: Roma.
- WIELAND, H., KOSKELA-HUOTARI, K., VARGO, S.L. (2016), “Extending actor participation in value creation: an institutional view”, in *Journal of Strategic Marketing*, vol.24, n.3-4, pp.210-226.
- WIELAND, H., POLESE, F., VARGO, S.L., LUSCH, R.F. (2012), “Toward a service (eco) systems perspective on value creation”, in *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, vol.3, n.3, pp.12-25.
- XU, Y., TRONVOLL, B., EDVARDSSON, B. (2014), “Recovering service failure through resource integration”, in *The Service Industries Journal*, vol.34, n.16, pp.1253-1271.

<https://www.sharingitalia.it/>

<http://collaboriamo.org/>

<https://www.istat.it/>

<http://unicusano.it/>

Appendice - Tab. 1

n.	Concetti fondamentali	Applicazioni alla Sharing Economy
FC1	Individui, organizzazioni, istituzioni sociali sono sistemi in quanto insiemi di parti interagenti, indirizzate verso una specifica finalità.	Nella sharing economy i ruoli si perdono, tutti interagiscono e interagendo acquisiscono significato, così come le loro azioni.
FC2	Per ogni sistema vitale di livello L è possibile identificare, in ragione di uno specifico soggetto decisore che governa il sistema, un insieme di sovra sistemi di riferimento collocabili su di un piano logico superiore (L+1), ed una serie di sub-sistemi, sempre ad esso riferiti, collocabili su di un piano logico di livello inferiore (L-1).	Anche nella sharing economy i livelli sono funzione della prospettiva dell'osservatore. Tenendo conto, ad esempio, dell'utente, i livelli possono essere riferiti ai 'momenti' in un su estrinseca il business.
FC3	L'interpretazione dei fenomeni complessi richiede approcci interdisciplinari e deve coniugare la visione riduzionistica che analizza le specifiche parti costituenti (comprese le relazioni tra di esse) con la visione olistica capace di osservare l'insieme.	Data la particolarità operativa tipica di questo tipo di business, è possibile coglierne le sfumature solo tramite un'interpretazione olistica

n.	Concetti fondamentali	Applicazioni alla Sharing Economy
FC4	I sistemi sono aperti poiché sono in relazione con molti altri sistemi con i quali scambiano risorse. Il confine di un sistema funge da filtro rispetto alla complessità esterna. Esso è cangiante e comprende l'insieme di attività e risorse di cui il sistema ha bisogno nell'ambito della sua dinamica evolutiva.	Qualunque business rientrante nella tipologia sharing economy, presenta le caratteristiche di un sistema aperto
FC5	I sistemi vitali sono dotati di autopoiesi ed autoregolazione: essi hanno l'abilità di auto generare condizioni interne che attraverso meccanismi di autoregolazione consentano di raggiungere condizioni di equilibrio sintesi delle possibilità interne e dei vincoli esterni.	La capacità di ri-generarsi, auto-alimentarsi, è tipica della sharing economy; è grazie alla partecipazione attiva dell'utenza e dei fornitori (che spesso volte sono le stesse persone) che il sistema cresce, sopravvive e resta vitale.
FC6	Ogni organizzazione è caratterizzata da una struttura costituita da un insieme di componenti con assegnati ruoli, attività ed obiettivi che sono svolti coerentemente con vincoli e regole. Dalla struttura emerge un sistema attraverso la trasformazione di relazioni in interazioni dinamiche con sub-sistemi e sovra-sistemi.	Il modo in cui questi business si sviluppano supera la tradizionale organizzazioni in ruoli, ma non vuol dire che non ci siano più ruoli, anzi. Semplicemente si condivide il fatto che uno stesso attore può ricoprire più ruoli e essere analizzato nei propri comportamenti a seconda del ruolo di volta in volta ricoperto. La struttura è mutevole, i sistemi che da essa emergono sono infiniti.
FC7	I rapporti tra sistemi vitali possono essere consonanti e risonanti. Esse sono consonanti quando vi è una compatibilità potenziale tra le componenti dei sistemi. Le relazioni risonanti si sviluppano quando vi è una effettiva armonica interazione tra sistemi.	Partecipare attivamente a questi business significa condividerne lo spirito, essere consonanti con il contesto che si viene a creare e co-evolvere con esso in maniera consonante.
FC8	La vitalità del sistema è determinata dalla sua capacità di sviluppare nel tempo un comportamento in armonia con sub-sistemi e sovra-sistemi attraverso lo sviluppo di relazioni consonanti e risonanti.	Essere parte di una Community significa sviluppare rapporto armonici con attori e processi, in tutti i livelli individuati.
FC9	Il sistema vitale usufruisce, in via teorica, di una rappresentazione isomorfa qualificata come varietà informativa. Ogni sistema vitale quindi può interagire come un complesso articolato di categorie valoriali, schemi interpretativi ed unità informative.	Essere vitali in questa nuova realtà comporta la necessità di avere un approccio diverso e più incline alla novità, più snelli, modulari, fluenti, flessibili.
FC10	I sistemi vitali continuamente devono perseguire un allineamento tra complessità esterna e complessità interna al fine di gestire al meglio i tumultuosi sviluppi che impattano sulla vitalità. Il decision maker nella dinamica di questi processi cognitivi è influenzato da categorie valoriali, schemi interpretativi ed unità informative.	I decision makers in business come questi si trovano a dover gestire una complessità sempre nuova, perché l'innovazione di cui sono portatori è spesso di tipo radicale. Gli schemi interpretativi devono per forza evolvere per stare al passo e le categorie valoriali devono essere considerate e valutate tenendo conto di tutto questo.

L'EMERGENZA COME CHIAVE INTERPRETATIVA DEI PROCESSI DI CO-CREAZIONE DEL VALORE: UNA RILETTURA (ECO)SISTEMICA

Francesco Polese¹, Orlando Troisi², Mara Grimaldi³

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Background teorico. – 2.1. *Service-dominant logic*: gli ecosistemi di servizio, tra formazione e trasformazione del valore. – 2.2. *Approccio sistemico vitale*: comprendere l'emergenza, fronteggiare la complessità. – 3. Emergenza e co-creazione del valore: una rilettura (eco)sistemica di emergenza per rinnovare ed armonizzare la co-creazione. – 4. Comprendere la formazione del valore, gestire l'emergenza: un framework integrato. – 5. Conclusioni, limitazioni e implicazioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

I mercati contemporanei, dominati da complessità ed ipercompetizione, assumono sempre più le sembianze di complessi ecosistemi “formati” da molteplici scambi di risorse, valore, cultura intercorrenti tra diversi tipi di stakeholder (Gummesson e Polese, 2009; Barile e Polese, 2010a), portatori dei più svariati interessi, posti a cavallo tra differenti contesti socio-economici. La visione ecosistemica, introdotta all'interno dei più recenti sviluppi della *Service-dominant logic* (S-D logic, Vargo e Lusch, 2008; 2011; 2016), ridefinisce i sistemi di servizio come stratificati e concentrici sistemi di attori che integrano risorse agendo in nome di comuni proposizioni di valore e istituzioni generando potenzialmente co-creazione di valore.

L'intersecarsi di molteplici soggetti, relazioni e flussi conoscitivi all'interno di tali ecosistemi amplifica ancor di più l'*alea* manageriale. Per quanto vi sia una dimensione pianificata dei processi aziendali, la natura effimera della co-creazione del valore e lo scambio intangibile di risorse ed esperienze da cui questa deriva rendono parte delle interazioni di servizio non pianificabile. La visione ecosistemica, pur identificando i principali elementi che abilitano e circondano gli scambi di servizio, non analizza come l'insorgenza della co-creazione e dell'ecosistema stesso possano essere gestite strategicamente.

In tal senso, l'Approccio Sistemico Vitale (ASV, Barile, 2000; 2009; Golinelli, 2000, 2010), in quanto meta-modello (Barile e Saviano, 2010) offre gli schemi interpretativi più idonei all'identificazione dei driver che abilitano la co-creazione, fornendo la giusta prospettiva manageriale per comprendere come la finalità della generazione congiunta di (nuovo) valore possa essere perseguita e rinnovata incessantemente, puntando alla vitalità nel lungo periodo (De Falco 2010).

In particolare, grazie al concetto chiave di emergenza, che delimita o quantomeno prova ad osservare gli scostamenti tra ciò che è strutturale e ciò che è sistemico, ciò che è pianificabile e ciò che è imprevedibile, lo studio mira a reinterpretare la visione ecosistemica attraverso la lente dell'ASV, allo scopo di rileggere lo studio dei processi di co-creazione del valore in qualità di meccanismi emergenti che possono generare nuove “entità”. Tale prospettiva integrata permette di avanzare una visione di sintesi che inquadri la sinergia sistemica (nozione perno dell'ASV) come un fenomeno emergente che a livello “meta” deriva da, e al tempo stesso può armonizzare, una serie di relazioni multi-contesto tra livello micro (individuale-interattivo), meso (relazionale-multistakeholder) e macro (istituzioni e ambiente socio-economico).

Poiché il fenomeno dell'*emergence*, concettualizzato in origine in ambito filosofico (Pessa, 2002; Minati and Pessa, 2006), risulta effimero e dunque di difficile riscontro empirico (Peters, 2014), cogliere le dinamiche soggiacenti alla co-creazione del valore può aiutare a comprendere i meccanismi più reconditi di formazione e riformazione, dunque emergenza, degli ecosistemi e la simultanea apparenza e rigenerazione continua in essi del valore. Se l'emergenza è così intesa come un processo in grado di generare nuovi elementi sistemici a partire dall'interazione di componenti preesistenti o introducendo nuovi modi di gestire elementi noti, il concetto può qui essere adoperato come chiave di volta per fare luce su come la co-creazione del valore possa essere gestita strategicamente e su come la complessità ecosistemica possa essere fronteggiata riuscendo a “gestire l'ingestibile” o quantomeno ad esplorarlo.

In linea con la research agenda formulata negli ultimi contributi proposti in ambito S-D logic (Vargo e Lusch, 2017), il contributo in oggetto pone pertanto la necessità di adottare un mind-set sistemico allo studio degli ecosistemi che, ponendosi simultaneamente ad un livello macro, micro (e dunque meso) di descrizione, possa avanzare una prospettiva trascendente. Pertanto, il lavoro propone un framework integrato basato sulla combinazione dell'ASV e della visione ecosistemica. A partire dalla rielaborazione dei principali assunti delle due teorie, si propone un matching concettuale tra sistemi vitali ed ecosistemi di servizio per rivelare i driver che conducono all'emergere di una co-creazione sostenibile (dunque vitale). Il framework mira a comprendere: 1) i fattori chiave che abilitano la co-creazione del valore; 2) il modo in cui i meccanismi di co-creazione diano vita all'emergenza, formazione e riformazione degli ecosistemi per puntare alla vitalità.

2. Background teorico

Tra gli assunti chiave che hanno contribuito al consolidamento dell'approccio *service-oriented* nella letteratura sul marketing dei servizi dell'ultima decade (Grönroos, 2006; Gummesson, 2008), vi è l'inquadramento dei mercati come complessi sistemi di relazioni tra molteplici attori votati alla ricerca di benefici reciproci (Gummesson e Polese, 2009). Tali network sono definiti di volta in volta come sistemi di servizio, ecosistemi o sistemi vitali (Barile e Polese, 2010b). Le molteplici definizioni proposte evidenziano un fondamentale assunto comune, ovvero l'interconnessione di differenti contesti o livelli di scambio intercorrenti tra un reticolo di stakeholder compositi.

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dip. DISA-MIS di UniSA; e-mail: fpolese@unisa.it

² Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Salerno; e-mail: otroisi@unisa.it

³ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Salerno; e-mail: margrimaldi@unisa.it

Introducendo la nozione di ecosistema di servizio (Vargo e Lusch, 2010; Chandler e Vargo, 2011), la *Service-dominant logic* (S-D logic) avanza un passo importante verso l'analisi del dinamismo insito negli scambi di servizio tra attori che integrano risorse e agiscono per fornire vantaggi a loro stessi e alle parti coinvolte (Vargo e Lusch, 2008).

L'Approccio Sistemico Vitale (ASV, Barile, 2009; Golinelli, 2010), che invece sin dalla sua ragion d'essere si impernia sulla mediazione tra dicotomie valoriali profonde (struttura-sistema, consonanza risonanza, complessità-complicazione), offre un'ottica fenomenologica volta a ricostruire i processi di formazione della vitalità nei sistemi facendo luce sui meccanismi di interazione e sulle modalità relazionali che a questi danno forma (Pels et al., 2014). Si tratta, dunque, di una teoria "meta" che sintetizza tramite una prospettiva armonizzante lo studio dei sistemi a livello micro, meso e macro, dunque esplorando il passaggio da un livello individuale- organizzativo (micro) ad un livello relazionale (meso) e istituzionale (ambiente socio-economico macro), per poi pervenire allo studio dei processi di armonizzazione di tali relazioni (meta-livello).

Se, quindi, la S-D logic si focalizza sulla definizione degli elementi chiave o fattori abilitanti ("input" quali attori, integrazione di risorse, istituzioni) dell'emergenza della co-creazione del valore (intesa così come "output"), l'ASV consente di adottare degli schemi interpretativi di sintesi idonei a cogliere come tali driver possano essere opportunamente combinati dando vita a relazioni risonanti (integrazioni di risorse di successo) tra attori con diversi obiettivi.

Di conseguenza, l'ASV potrebbe consentire l'opportunità di cogliere, tramite il concetto di emergenza della finalità sistemica, ovvero la vitalità intesa come sopravvivenza dei sistemi in un ambiente complesso, i meccanismi di generazione della co-creazione del valore che, in quanto inafferrabili e *in-use*, emergono a livello di sistema.

Pertanto, l'integrazione dei concetti chiave, degli asset su cui poggiano gli ecosistemi di servizio e delle dimensioni rilevanti che definiscono il raggiungimento della vitalità nell'ASV consente una rilettura degli ecosistemi di servizio dinamica, votata al perseguimento di valore sostenibile.

Se, dunque, da un lato qualificare i driver della co-creazione del valore può contribuire a fare luce sui processi emergenti all'interno degli odierni scambi di servizi, è solo tramite l'applicazione di una visione di sintesi che risulta possibile comprendere anche come i suddetti driver debbano sinergicamente coordinarsi ed essere coordinati dal sistema stesso attraverso relazioni dinamiche (Badinelli et al., 2012) in ottica di vitalità.

Poiché la S-D logic getta le basi per esplorare i meccanismi di service exchange, ma è solo tramite il processo di astrazione offerto dalla prospettiva dell'ASV che tali basi possono essere fenomenologicamente connotate per cogliere i dinamici processi di formazione di valore a cavallo tra molteplici contesti, interessi, obiettivi, il presente paragrafo si pone due obiettivi fondamentali:

- 1) qualificare gli elementi che abilitano "in potenza" la co-creazione del valore (mediante il ricorso alla S-D logic);
- 2) comprendere attraverso quali meccanismi possa essere determinata "in-azione" la co-creazione del valore tramite e a seguito dell'emersione del (eco) sistema (mediante una rilettura concettuale basata sui principi dell'ASV).

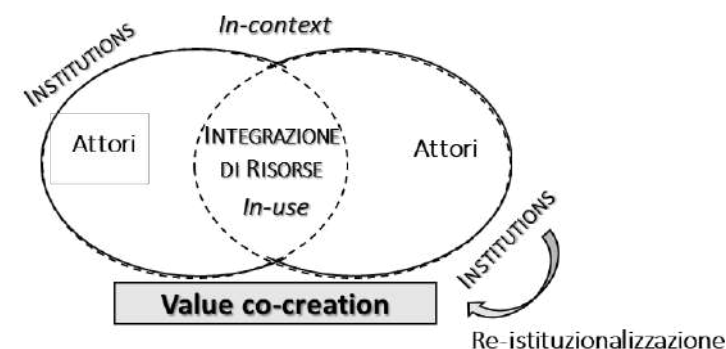
Pertanto, partendo dall'identificazione dei principali driver degli ecosistemi di servizio (S-D logic, paragrafo 2.1) e tramite una disamina dell'apporto offerto dall'ASV per l'analisi dinamica dei sistemi vitali (ASV, paragrafo 2.2), si perviene nel prosieguo del lavoro ad un'analisi delle complementarità delle due teorie mirata alla proposta di un framework integrato che riveli gli elementi abilitanti della co-creazione del valore vitale.

2.1. *Service-dominant logic: gli ecosistemi di servizio, tra formazione e trasformazione del valore*

A partire dalla concezione degli scambi di servizi come processi di integrazione di risorse incapsulati in contesti multilivello (Storbacka et al., 2016), gli ecosistemi sono intesi all'interno della S-D logic come "sistemi auto-regolanti relativamente autonomi di attori che integrano risorse collegati da logiche istituzionali condivise e creazione di valore reciproco" (Vargo e Lusch, 2010, p. 176).

I principali elementi degli ecosistemi, come si evince dalla definizione stessa e dalle successive letture fornite dalla principale letteratura sul tema (Chandler e Vargo, 2011; Akaka et al., 2013; Vargo e Lusch, 2016), sono gli attori stessi dell'ecosistema che tramite norme condivise, definite *institutions*, avviano processi di integrazione di risorse. Dunque, il perno degli ecosistemi è l'elemento umano che, grazie alle istituzioni (norme, prassi sociali, regole condivise, che divengono così fattore abilitante), riesce a predisporre un'efficiente integrazione di risorse, a sua volta driver della più ampia co-creazione del valore. Le dimensioni ecosistemiche – raffigurate in Figura 1 – sono così schematizzabili: 1) attori, utenti o generici "co-creatori" (da clienti a imprese, a fornitori, ecc.) coinvolti nello scambio di servizi, che possono parteciparvi più o meno attivamente; 2) istituzioni: norme, regole e pratiche sociali più o meno accettate e meccanismi di coordinamento che guidano gli attori verso il perseguimento di finalità condivise (Akaka et al., 2013); 3) integrazione di risorse: processo di condivisione e combinazione di valore e conoscenza. Se le istituzioni costituiscono dei prerequisiti, una materia sociale preesistente, ma al tempo stesso forza motrice, abilitante e soggiacente agli scambi di servizi, l'integrazione delle risorse può occorrere durante gli scambi *in-use*.

Figura 1: Le principali dimensioni degli ecosistemi di servizio nella S-D logic



La considerazione dei vari elementi come driver o dimensioni trasversali agli scambi *in-use* e *in-context* è oggetto in particolare degli studi più recenti proposti all'interno della *service ecosystems view*, all'interno dei quali si palesa per la prima volta la possibilità che il valore, una volta co-creato, possa essere rinnovato e arricchito nel tempo, dando vita a processi di re-istituzionalizzazione (Vargo et al., 2015).

A partire dall'assunto ecosistemico dei mercati intesi come sistemi dinamici e costantemente formati e riformati da molteplici processi di scambio occorrenti a più livelli di contesto, tra loro incapsulati, i più recenti sviluppi della S-D logic (Akaka et al., 2015; Vargo e Lusch, 2016) sembrano indirizzare verso l'adozione di una prospettiva di sintesi. La natura dinamica dei processi di co-creazione, in realtà, è chiara sin dalla proposizione di concetti quali il *value-in-context* (Chandler e Vargo, 2011) che sottolinea come la capacità di ciascun attore di apportare un contributo al servizio dipenda dal contesto in cui egli opera. Enfatizzando il principio dell'unicità e dell'irripetibilità degli scambi, gli ecosistemi di servizio sembrerebbero essere indirizzati verso una rilettura non più statica, ma dinamica, tramite un processo logico di astrazione che li possa riconfigurare quali complessi sistemi di attivazione di pratiche ottenute dalla trasformazione del valore che nel tempo aiuta a replicare, modificare o rinnovare le norme condivise e le istituzioni in qualità di "facilitatore" dei successivi processi di scambio.

In una chiave di lettura evolutiva, gli ecosistemi stessi, dunque, sono solo potenzialmente attivabili e prendono vita dal momento in cui risorse, relazioni avvengono non soltanto ad un livello individuale- diadico, ma fino ad arrivare alla propagazione del valore a livello reticolare e, così, ecosistemico.

Si può pertanto affermare che l'ecosistema di per sé, se staticamente inteso, non sconfini nella co-creazione di valore laddove questo difetti di una "trasformazione" a livello "meta" che lo proietti all'interno della dimensione sistemica dell'emergenza. Solo in tale visione processuale, mercati, ecosistemi, valori e potenziale nuovo valore possono essere dunque riletti in ottica (eco)sistemica. Tuttavia, nonostante siano state formulate di recente delle vere e proprie research agenda che nell'ambito della S-D logic propongano l'adozione di una visione trascendente sugli ecosistemi e sulla co-creazione del valore (Vargo et al., 2017; Barile et al., 2017), una reinterpretazione dei processi di co-creazione in chiave sistemica non è ancora effettuata all'interno delle precedenti ricerche sul tema.

2.2. *Approccio sistemico vitale: comprendere l'emergenza, fronteggiare la complessità*

L'Approccio sistemico vitale (ASV) propone l'adozione di un'ottica sistemico-processuale che oltrepassa il livello d'analisi delle interazioni – diadiche e non – (Wieland et al., 2012) per includere l'analisi del ruolo delle entità sistemiche stesse (e della governance o organo di governo, Odg, in qualità di armonizzatore) nell'assicurare la costante sinergia delle relazioni per ottenere il benessere e la vitalità complessivi tramite la ricerca dell'allineamento tra interessi e finalità sistemica (Barile, 2009; Saviano e Berardi, 2009).

In base a una rielaborazione dei principali assunti, i cosiddetti *foundational concepts* (FCs, Barile e Polese, 2010), è possibile definire l'ASV come una prospettiva "meta"- manageriale che mediante un'ottica di processo esplora non soltanto le componenti (strutturali) degli attuali sistemi di servizio ma altresì le relazioni (sistemiche) tra queste ultime per

investigare poi l'abilità dell'organo di governo di selezionare criticamente attori e risorse al fine di ottimizzare tali relazioni, garantendo l'equifinalità del sistema globalmente inteso.

Il nucleo concettuale dell'ASV si basa su dicotomie, concepite non come opposizioni ma come poli da sintetizzare per pervenire ad un'osservazione composita dei fenomeni d'impresa e manageriali. La principale dicotomia è quella tra struttura e sistema (Barile, 2008), secondo la quale le organizzazioni sono caratterizzate da una duplice natura imperniata su: 1) una componente strutturale (struttura operativa dell'impresa come insieme di risorse umane, attività e ruoli); 2) una serie di interconnessioni tra sub-sistemi (es. proprietà, finanza, dipendenti, ecc.) e sovra-sistemi (es. fornitori, clienti, istituzioni, ecc.) in vista del raggiungimento di obiettivi condivisi (Polese e Di Nauta, 2013; Golinelli et al., 2001). Una volta "attivata", la struttura operativa, che agisce sulla base di regole e vincoli (legali, economici, istituzionali), dà vita al sistema, espressione dinamica della struttura durante le relazioni effettive (definite anche *in-use*, Vargo e Lusch, 2008) tra le sue componenti.

Se la struttura rappresenta dunque un set di componenti e individui che in potenza detengono l'abilità necessaria per rivestire specifiche funzioni e portare a termine dati compiti, per consentire che questi tra loro si relazionino efficacemente c'è bisogno di compatibilità strutturale, consonanza, ovvero idoneità a scambiare risorse (dunque convergenza di sistemi produttivi, di strategie guida), ma al tempo stesso di far sì che tale scambio di risorse avvenga efficientemente "in azione", dando vita a sinergia, risonanza, armonica interazione durante gli scambi che predispone in definitiva all'emersione del sistema (Barile e Polese, 2010b).

Così, considerando le opposizioni come possibilità di sintesi, l'ASV osserva le componenti strutturali dei fenomeni per poi derivarne le caratteristiche sistemiche, indagando al tempo stesso le parti, le relazioni tra le parti e ricostruendone l'ordine di equilibrio sistemico (Von Bertalanffy, 1968; Golinelli et al., 2002), dunque i percorsi di vitalità. Pertanto, ponendosi nella succitata ottica di sintesi, tale prospettiva cerca di comprendere la complessità insita nei fenomeni socio-economici mediando tra qualificazione strutturale ed emergenza sistemica attraverso una visione "armonizzante".

In qualità di meta-teoria, l'ASV non soltanto estende il punto di vista di osservazione in favore di una visione di processo, ma al tempo stesso fornisce una doppia chiave di lettura che, dapprima, identifichi gli elementi sistemiche "in potenza" e, dopo, ne prospetti le ipotetiche connessioni, mediando tra due livelli: 1) statico, che offre la prospettiva metodologica atta a cogliere il "cosa", studiando in potenza gli elementi che – opportunamente combinati – possono dar vita a valore congiunto; 2) dinamico, che dopo aver qualificato gli elementi micro (attori o stakeholder group, capacità-competenze o risorse, relazioni, ecc.) comprendere "come" questi possano attivarsi in azione.

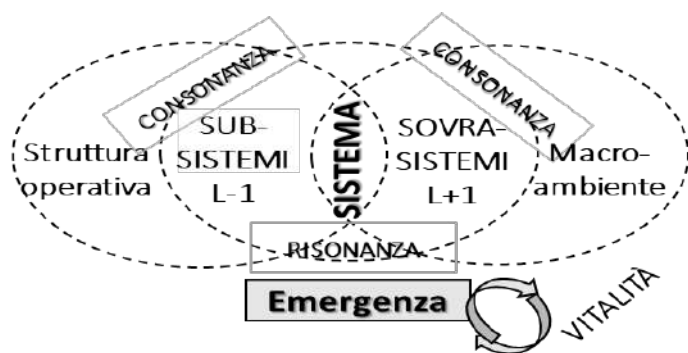
Proprio nel passaggio da struttura a sistema, da consonanza a risonanza e da un livello di analisi potenziale ad uno dinamico e in azione, è possibile intercettare il fenomeno dell'emergenza. Si tratta di un concetto collocato ad un elevato livello di astrazione (Peters, 2014; 2016), che giova dunque della sua applicazione ad una prospettiva di analisi per così dire fenomenologica e che un *mind-set* sistemico come quello dell'ASV può offrire.

In particolare, è nell'evoluzione a partire da una struttura "pianificata" – dunque da una dotazione di consonanza di base – verso l'emersione di processi e relazioni risonanti,

potenzialmente unici e irripetibili, che si gioca l'emersione del sistema che, grazie alla condivisione degli obiettivi in vista di un progetto comune può generare a sua volta co-evoluzione (Golinelli, 2000).

Di conseguenza, come mostra la figura 2, a prescindere dalla complessità ambientale, che sicuramente concorre alla sua formazione, l'alea manageriale è insita nella composizione stessa dei sistemi di servizio, che prevedranno pur sempre una parte strutturale che, per trasformarsi in sistema, deve attivare processi emergenti di scambio di risorse, conoscenze, know-how, esperienze.

Figura 2: Le principali dimensioni dei sistemi vitali nell'ASV: verso l'emergenza



Fonte: ns. elaborazione

Ne consegue che la comprensione dei driver strutturali-sistemici che orientano lo sviluppo della consonanza-risonanza aiuta a far luce sulle possibili "derive" dell'emergenza.

Grazie alla chiave interpretativa dell'emergenza, l'ottica di sintesi-meta dell'ASV è in grado di "tradurre" gli elementi abilitanti della co-creazione del valore in driver "armonizzatori" per il management ecosistemico, consentendo di identificare delle opportune pratiche di gestione della co-creazione. L'osservazione delle modalità di attivazione delle relazioni che favoriscono l'emergenza del sistema, dunque, consente di poter identificare degli elementi leva per poter gestire tale imprevedibile fenomeno, identificare il quid relazionale e fronteggiare la potenziale emersione di nuovo valore.

Per questo motivo, nel seguente paragrafo, si perviene ad un'integrazione concettuale degli elementi ecosistemici identificati in figura 1 e dei driver di vitalità su discussi che contribuisca a qualificare i processi di co-creazione del valore in termini di emergenza, provando così a cogliere le sfumature di due concetti complessi che dominano la contemporanea ricerca sui servizi.

3. Emergenza e co-creazione del valore: una rilettura (eco)sistemica di emergenza per rinnovare ed armonizzare la co-creazione

Allo scopo di far luce sull'emergenza degli ecosistemi per cogliere i meccanismi formativi che soggiacciono alla co-creazione del valore e alla rigenerazione di questo nel tempo, è possibile combinare le principali dimensioni degli ecosistemi di servizio e dei sistemi vitali identificate in precedenza. I driver per la co-creazione del valore identificati nel paragrafo 2.1 (attori, integrazione di risorse, istituzioni) possono essere perciò ampliati e riletti dinamicamente tramite la categoria concettuale dell'emergenza, così come formalizzata nell'ASV.

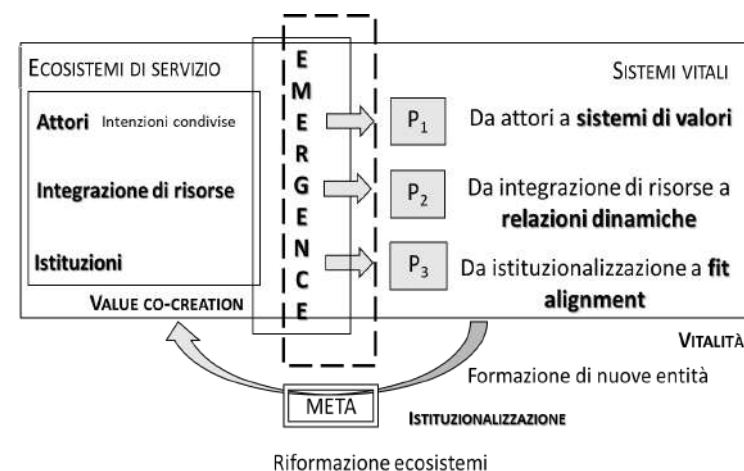
Dunque, gli elementi chiave degli ecosistemi di servizio (1. attori; 2. integrazione di risorse; 3. istituzioni), se rivestiti della lente interpretativa dell'ASV che intende dinamicamente cogliere ciò che di emergente è possibile caratterizzare nell'insorgenza della co-creazione del valore, possono essere riformulati attraverso le seguenti proposizioni:

Proposizione 1: Gli attori, se dotati a livello individuale di intenzioni condivise e di un orientamento fondato su comuni credenze e norme si trasformano in sistemi di valori emergenti interconnessi;

Proposizione 2: L'integrazione di risorse tra sistemi di valori può generare nuove conoscenze potenziali da incentivare tramite l'armonizzazione delle relazioni;

Proposizione 3: I processi di allineamento tra interessi individuali e finalità sistemica predispongono la formazione di nuove entità emergenti (valori, servizi, prassi sociali e culturali, modalità relazionali) che si istituzionalizzano e potenzialmente si rinnovano nel tempo.

Figura 3: L'integrazione concettuale tra ecosistemi e sistemi vitali tramite la chiave interpretativa dell'emergenza



Fonte: ns. elaborazione

Per ciò che concerne il primo assunto (P_1), una rilettura emergente degli attori coinvolti nei processi di co-creazione del valore implica il passaggio da un'ottica diadico-interattiva del tipo A2A (*actor-to-actor*, Vargo e Lusch, 2008) ad una di tipo A4A (*actor-for-actor*, Polese et al., 2017), basata sulla definizione dei sistemi di servizio come reti di relazioni triadiche e multi-stakeholder in cui si agisce per il beneficio delle parti coinvolte in un dato contesto tramite intenzionalità condivise o *shared intention*. A partire da tale ottica, una visione trascendente implica la proposta di un'ulteriore qualificazione degli attori come sistemi di valori (orientamento valoriale, ideologia, etica individuale, credenze) costantemente modulati in base alle altrui aspettative e alle specifiche relazioni di contesto.

Secondo l'ASV, ogni attore può essere inteso come sistema socio-economico che emerge a partire da una struttura mosso dal perseguimento di una macro-finalità, la vitalità, ovvero la capacità di sopravvivere in un contesto complesso mediante relazioni risonanti con altri attori (Barile e Polese, 2010). L'emersione della risonanza è da ottenersi mediando tra i propri valori, comportamenti, attitudini e interessi particolaristici (*shared intentions*) e l'adesione a comuni propositi e valori (*value propositions*) per approdare a una finalità condivisa (*shared purpose*).

Se, dunque, la consonanza è compatibilità strutturale, quindi valutazione statica dell'efficacia potenziale di una relazione tra attori, la risonanza è l'esito sinergico, efficiente e potenzialmente armonizzante di tale relazione "in azione". Trasponendo il discorso ai fini dell'osservazione prospettica dei processi di co-creazione del valore nel tempo, la ricerca di relazioni risonanti, quindi stabili, non può che avvenire tramite il matching tra orientamento e attitudine individuali e finalità sistemica.

La seconda proposizione (P_2) sintetizza invece (a livello meso) l'estensione concettuale dei meccanismi di integrazione di risorse attraverso una rilettura prospettica di tali processi che necessitano di essere finalizzati e trasformati in stabili relazioni tramite un'opportuna gestione e armonizzazione delle conoscenze scambiate.

Come discusso, l'ASV qualifica le interazioni tra attori sottolineando come queste debbano essere processualmente trasformate in relazioni, laddove insorga la risonanza. Così, una rilettura trascendente dei processi di co-creazione del valore, grazie al concetto chiave di emergenza, suggerisce un'estensione a partire dall'ottica interattiva proposta dalla S-D logic verso il più ampio fenomeno relazionale (Barile e Polese, 2010a). Solo se interessi e finalità individuali saranno allineati su di una comune base valoriale l'integrazione di risorse potrà attivarsi dinamicamente in scambio di conoscenza, avviando relazioni stabili nel tempo che perseguano la vitalità potenziale tramite il continuo rinnovamento-adattamento di valori a livello per così dire contingente, che siano però costantemente raccordati a una comune e radicata base valoriale di fondo.

L'ultima proposizione (P_3) sottolinea la natura sintetica della prospettiva integrata qui proposta, che osserva i processi ecosistemici come esito delle attività messe in campo da sistemi valoriali emergenti (a livello micro) che si esplicano mediante relazioni risonanti e scambio di conoscenze (meso) da allineare costantemente ad un orientamento condiviso di sistema (macro) e, infine, da armonizzare tramite strategie (meta) che garantiscano il continuo mantenimento del fit tra interessi individuali (dei singoli sistemi che operano in un dato contesto e con date conoscenze-esperienze) e finalità sistemica per generare e rin-

novare nel tempo la co-creazione e la vitalità così ottenute (Barile e Saviano, 2011; Polese et al., 2018).

Come evidenziato in Figura 3, armonizzando i processi al meta-level è possibile ricercare continuamente il *fit alignment* (Corsaro e Snehota, 2011) tra perseguimento di obiettivi individuali (del singolo individuo-sistema) e ricerca del benessere complessivo, traslando così i benefit puntuali o riferiti a determinati stakeholder group in corrispettivi benefici sistemici tramite la creazione di una cultura coesa (Baccarani e Golinelli, 2011a) e il passaggio dalle *shared intentions* alla co-creazione di pratiche o policies condivise. Dunque, il coinvolgimento di attori intesi come sistemi di valori emergenti che integrano risorse e formano nuove conoscenze nonché valori può essere trasformato in vitalità tramite continui aggiustamenti valoriali che consentano di perseguire il soddisfacimento di interessi reciproci pur "modulati" in funzione dell'ambiente o di altre entità sistemiche le cui priorità potrebbero modificarsi in maniera contingente. Le singole intenzionalità dei vari attori coinvolti mantengono una propria autonomia (una data volontà a interagire e co-creare) pur facendo leva su una chiara, condivisa e comune base valoriale. Dunque, adattamenti e modifiche emergenti non intaccherebbero il nucleo profondo di valori ma anzi servirebbero a rendere l'ecosistema proattivo rispetto alle minacce insorte nell'ambiente, così da rendere potenzialmente il valore vitale e sostenibile nel tempo.

Si pensi, ad esempio, ad una comunità territoriale in cui la risoluzione di una questione "puntuale", come lo smaltimento dei rifiuti, possa generare corrispettivi benefici collettivi per l'intero ecosistema (non soltanto rendendo l'intera area più pulita, ma innalzando l'efficienza nel lavoro di pulizia delle strade, nel decongestionamento parcheggi e permettendo un più agile spostamento di vetture e pedoni ai bordi delle strade). Ciò che nasce come valore individuale o etico a livello micro diventa base valoriale-morale consolidata tramite l'attivazione di una conoscenza condivisa a livello meso per poi garantire la formazione di una cultura da rinnovare nel tempo tramite la creazione congiunta di concrete prassi o policies.

Ne consegue che gli (eco)sistemi vitali di servizio possano essere interpretati quali configurazioni in cui attori multipli, sotto forma di sistemi di valori interconnessi, siano portatori di intenzioni condivise da allineare, tramite l'integrazione delle risorse e l'opportuna gestione delle relazioni, ad una finalità sistemica condivisa sovraordinata, pervenendo così a creazione di nuovo valore da re-istituzionalizzare nel tempo e a potenziale co-evoluzione. Di conseguenza, il processo emergente di formazione e riformazione del valore è ricorsivo e circolare, poiché la generazione di nuove risorse o valori può predisporre la nascita di nuove istituzioni, credenze o una rinnovata cultura da consolidare come base valoriale preesistente ai successivi scambi.

4. Comprendere la formazione del valore, gestire l'emergenza: un framework integrato

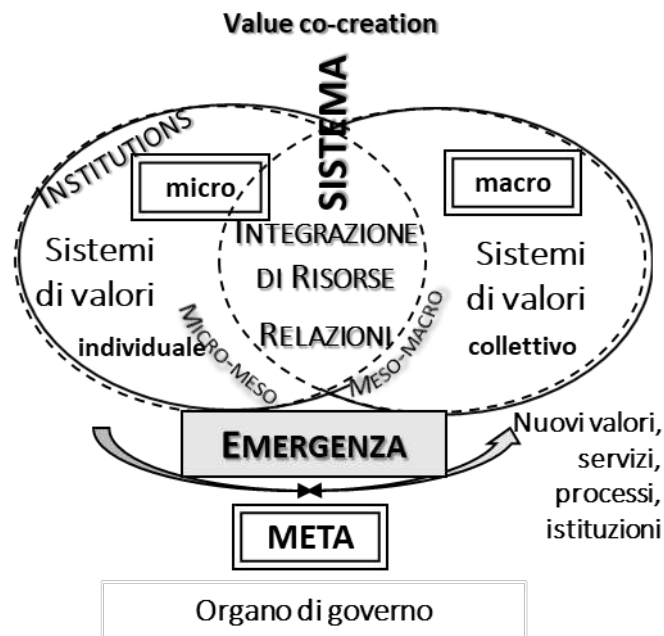
In linea con la visione trascendente sugli ecosistemi di servizio, derivante dal matching delle principali dimensioni di ecosistemi e sistemi vitali su effettuato mediante l'introduzione di 3 proposizioni, è possibile così sviluppare un framework integrato che sintetizzi

l'osservazione dei meccanismi generativi ed emergenti della co-creazione del valore. Come evidenziato in precedenza, attori, risorse e istituzioni possono essere "tradotti in azione" come esito dell'emergenza in: sistemi di valore; relazioni dinamiche di scambio di risorse e conoscenza; processi di re-istituzionalizzazione.

Se le tre proposizioni agiscono rispettivamente al livello micro, meso e macro, l'integrazione concettuale tra S-D logic e ASV qui proposta offre un ulteriore livello di analisi, il livello meta, che definisce l'abilità dell'organo di governo di gestire e armonizzare le relazioni tra attori e di favorire l'emersione di meccanismi regolativi atti ad allineare la creazione di valore individuale, etico e ideologico, con la finalità sistemica (De Falco, 2006) per la ricerca continua del fit tra obiettivi di ciascun sistema e lo scopo di vitalità complessivo.

Pertanto, il framework presentato in figura 4 permette di osservare: 1) i driver della co-creazione del valore (S-D logic); 2) le strategie trasformativo- così come ottenute in via emergente- di tali driver catalizzati verso la vitalità (ASV). La prospettiva trascendente "meta" sembra considerare al tempo stesso: 1) la dimensione individuale degli attori-sistemi valoriali ("micro") dotati di intenzioni condivise e propensi ad accettare e condividere comuni value propositions; 2) la combinazione di tali orientamenti particolaristici con la dimensione collettiva e la finalità di vitalità (livello macro) tramite la sinergia emergente che scaturisce dal dinamismo relazionale e dai continui rimandi tra individuale e collettivo (livello meso) lasciando emergere il sistema.

Figura 4: Rilettura (eco)sistemica: un framework integrato



Fonte: ns. elaborazione

Così, risulta possibile sintetizzare i vari pillars del framework integrato grazie alla specificazione delle tre proposizioni in relativi insights che in ottica evolutiva ed in sequenza

ricostruiscano le principali dinamiche dell'emersione del valore e che possano incoraggiare l'adozione di una visione (eco)sistemica trascendente nei futuri avanzamenti sulla ricerca dei servizi:

Insight 1: la co-creazione del valore è esito irripetibile e complesso di pratiche derivanti dall'intersezione di diversi sistemi valoriali che instaurano relazioni sulla base di comuni regole in molteplici contesti;

Insight 2: una volta attivati, i processi di co-creazione del valore si propagano a livello ecosistemico declinandosi nei vari contesti e dando vita alla combinazione dinamica di risorse che tramite l'instaurazione di relazioni risonanti generano processi di condivisione delle conoscenze;

Insight 3: l'emergenza dell'(eco)sistema e, dunque, della sua vitalità è il risultato ideale della sinergia che insorge a livello meta dal valore co-creato che può dar vita a continui processi di formazione, riformazione e rinnovamento dei valori, delle conoscenze, delle prassi così generate e dell'ecosistema stesso.

Nell'ultimo passaggio (insight 3) si origina l'emergenza vera e propria, grazie alla quale l'ecosistema stesso genera nuove entità in un processo strettamente dipendente dal contesto in cui ha luogo (*value-in-context*) ma che a partire dall'interazione e combinazione inedita di preesistenti componenti (attori, risorse, istituzioni) dà vita a nuovo valore, dunque, sotto forma di rinnovate risorse, istituzioni, modalità relazionali.

Com'è possibile notare dalla freccia bidirezionale in figura 4, il processo emergente di co-creazione del valore può favorire lo sviluppo di innovazione (Edvardsson et al., 2018) e di percorsi di co-evoluzione. Studiare i meccanismi (valoriali, relazionali e conoscitivi) soggiacenti all'emersione della co-creazione del valore e derivati dalla combinazione logica di S-D logic e ASV, pertanto, consente di poter: 1) fare luce sulle possibili regolarità o fattori abilitanti della co-creazione (S-D logic); 2) comprendere come questa possa dar vita a nuovo valore, che grazie all'operato meta dell'Organo di governo (Oog) può aiutare a rigenerare il nuovo valore nel tempo verso la creazione di valore sostenibile (Polese et al., 2018b) e dunque vitalità (Barile e Saviano, 2018).

In tal senso, l'emergenza viene a configurarsi come un fenomeno imprevedibile che può originare, a partire da elementi dati e parzialmente controllabili, inedite modulazioni e declinazioni di valore che si rigenera nel tempo, predisponendo l'ecosistema ad una continua "tensione innovativa" e co-evoluzione. La perpetua rigenerazione e l'arricchimento del valore a seguito di molteplici e risonanti scambi di risorse può produrre nel tempo soluzioni innovative per risolvere problemi emergenti ma altresì preesistenti (miglioramento e/o introduzione di nuovi servizi-prodotti, processi, prodotti e routine).

L'emergenza è da interpretarsi così come il risultato creativo derivante dalla combinazione dinamica di valori, intenzioni condivise e integrazioni di risorse, il cui portato innovativo non è più soltanto somma dei singoli contributi di ciascun'entità sistemica ma è esito della sinergia irripetibile derivante dalla combinazione unica di dati sistemi valoriali occorrente in un certo contesto, al quale fa da sfondo un determinato macro-ambiente.

Dunque, l'emergenza va qui a configurarsi come leva chiave per l'assottigliamento dell'imbutto della complessità, per la progressiva riduzione dell'incertezza in favore della complicazione, come processo di crescente chiarificazione dei valori che muovono l'intero sistema e consolidamento di prassi, istituzioni che fanno sì che i mercati si diano forma tramite comuni asset valoriali o meccanismi regolativi, per poi riformarsi nel tempo laddove tali asset vadano adattati alle contingenze dell'ambiente socio-economico di riferimento.

Se la co-creazione del valore può dare vita all'innovazione, comprendere come sconfiggere – o quantomeno contenere – l'alea manageriale insita nella co-creazione stessa può indirizzare a capire, quindi, come gestire o orientare i processi di innovazione. Una rilettura dinamica della co-creazione tramite le categorie dell'emergenza e della turbolenza ambientale può condurre così a cogliere come la combinazione dinamica degli elementi degli ecosistemi di servizio possa dare vita a percorsi co-evolutivi in cui il continuo rinnovamento e la produzione del valore nel tempo possono dar vita al conseguimento del vantaggio competitivo sostenibile. Inquadrando l'innovazione come outcome di processi risonanti (dunque efficienti) di co-creazione, la co-evoluzione può essere identificata come la capacità di saper cogliere le potenzialità creative e innovative che si nascondono dietro l'imprevisto, dunque di poter trasformare le minacce (intese come potenziale emersione di elementi inaspettati, nuove modalità interattivo-relazionali, esperienze o conoscenze, prassi aziendali) in opportunità di innovazione (Piciocchi et al., 2009).

5. Conclusioni, limitazioni e implicazioni

In base ad una rielaborazione critica dei principali elementi degli ecosistemi di servizio e dei sistemi vitali, la visione ecosistemica e l'ASV sono integrati concettualmente al fine di: 1) qualificare i principali driver della co-creazione del valore (attori, risorse, istituzioni S-D logic) per rileggerli alla luce del fenomeno dell'emergenza sistemica (come sistemi valoriali, processi di gestione delle relazioni, di istituzionalizzazione e fit alignment); 2) identificare alcuni rilevanti insights o step manageriali per gestire armonicamente a livello meta la formazione e riformazione degli ecosistemi per il perseguimento della vitalità nel tempo.

La combinazione dinamica dei fattori abilitanti della co-creazione – se gestita strategicamente – può consentire il continuo rinnovamento del valore nel tempo verso il conseguimento del vantaggio competitivo sostenibile. Ne deriva che processi circolari di co-creazione del valore, e di rinnovamento del nuovo valore, opportunamente armonizzati possano favorire la creazione di percorsi co-evolutivi.

L'integrazione concettuale tra sistemi vitali ed ecosistemi consente di rileggere l'emergenza come leva chiave per interpretare e fronteggiare gli inafferrabili processi di co-creazione del valore, sfidando così proattivamente la complessità (Baccarani e Golinelli, 2011b). Fare luce sulla componente non pianificata dei processi aziendali può aiutare a comprendere come sfruttare gli elementi di opportunità in essa insiti, ovvero la rigenerazione di nuovo valore, fronteggiando l'alea manageriale. In tal modo, indirizzando verso una definizione della dimensione non pianificata degli scambi di servizio è possibile proporre l'adozione di un approccio strategico-sistemico alla co-creazione che, tramite la continua

re-istituzionalizzazione dei processi di valore, punti alla co-evoluzione (Polese et al., 2018; Troisi et al., 2018).

In definitiva, il lavoro definisce le diverse declinazioni del processo di co-creazione nei vari contesti ecosistemici ipotizzando l'esistenza di una relazione tra il valore co-creato e i processi di emergenza. Una rilettura (eco)sistemica del fenomeno dell'emergenza può indirizzare le future ricerche che adottino una visione sistemica sulla co-creazione verso l'analisi: 1) delle principali strategie per sfidare la complessità ecosistemica; 2) degli antecedenti e dei driver della co-creazione; 3) della relazione tra co-creazione di valore, innovazione e co-evoluzione.

Dal punto di vista teorico, la rilettura dei principi ecosistemici (S-D logic) mediante la meta-teoria del VSA incoraggia la futura ricerca sul tema ad adottare una prospettiva "meta" della co-creazione del valore che in ottica trascendente identifichi i meccanismi formativi di tale processo, cogliendone antecedenti, elementi abilitanti o driver ed effetti.

In questo modo, il lavoro propone un'agenda che indirizzi i successivi studi verso l'elaborazione un quadro strategico che definisca le diverse pratiche di co-creazione del valore (Saarijarvi et al., 2013). Una simile visione trascendente è in linea con la specifica *call for research* formulata da Storbacka et al. (2016) e avente per oggetto la necessità di esplorare i meccanismi di integrazione di risorse negli ecosistemi contemporanei e con la research agenda introdotta da Barile et al. (2016) che introduce l'"urgenza" di impiegare una prospettiva sistemica nello studio della co-creazione del valore.

Il framework integrato consente inoltre di identificare i meccanismi che portano all'emergenza del valore e al rinnovamento dello stesso, della conoscenza scambiata o dei meccanismi regolatori degli scambi (istituzioni) attraverso la produzione continua di innovazione. Perciò, il lavoro sottolinea la rilevanza della conoscenza e delle dimensioni interattive quali fattori trainanti della co-creazione di valore, ma anche l'importanza delle dimensioni contestuali (cultura, istituzioni, valori, ecc.). La componente umana sembra essere un antecedente rilevante della co-creazione del valore, dal momento in cui l'orientamento valoriale degli attori, la condivisione di comuni principi e il continuo accrescimento del coinvolgimento può rinnovare la conoscenza generata attraverso lo scambio costante tra gli utenti.

Da un punto di vista manageriale, la proposizione di alcuni driver per la creazione di valore congiunta (integrazione delle risorse, istituzioni, gestione delle relazioni, ecc.) può aiutare i decisori a sviluppare strategie di co-creazione mirate in ciascuna fase dello scambio del servizio (pre-delivery, erogazione e post-delivery). Inoltre, il framework combinato può far luce sulle strategie che potenzialmente promuovono l'innovazione e la gestione della co-creazione del valore, contribuendo a colmare il divario nella letteratura relativo all'assenza di studi che esplorano la co-creazione di valore da un punto di vista strategico-manageriale. L'identificazione di strategie che aiutino a contrastare l'alea manageriale o quantomeno a capire con quali driver direzionarla per poter trasformare le minacce ambientali (intese come potenziale emersione di elementi inaspettati, nuove modalità interattivo-relazionali, esperienze o conoscenze, routine aziendali) in opportunità di innovazione.

Pertanto, il framework potrebbe indirizzare il management a comprendere: 1) come i meccanismi formativi dell'emergenza (eco)sistemica possano promuovere la co-creazione e l'innovazione (driver del processo); 2) come gli output dell'emergenza (nuovo valore, cultura, credenze, servizi o norme) possano fungere da base per il costante rinnovamento di

valori che porti all'innovazione e alla co-evoluzione nel tempo, dunque ad una *viable value co-creation* (Polese et al., 2018).

Per di più, il lavoro può contribuire a chiarire come gestire le relazioni con gli attori e come incoraggiare e migliorare il loro impegno ottimizzando gli scambi di conoscenze e i flussi di informazioni in un'ottica multilivello e multi-contesto. Così, i decisori possono monitorare la co-creazione di valore e l'innovazione in corso durante tutte le fasi degli scambi del servizio, a livello micro, meso e macro, supervisionando al meta-livello l'emersione della co-creazione e aumentando il coinvolgimento in ogni fase, nonché migliorando il grado di aderenza (fit) tra interessi individuali condivisi e finalità sistemica. Una proposta dei principali elementi che abilitano la co-creazione e agevolano le relazioni e l'integrazione di risorse tra attori può aiutare a comprendere come gestire strategicamente il processo fin dalle prime fasi della co-progettazione del servizio, come incoraggiare il coinvolgimento dell'utente in corso e come monitorare lo scambio di servizi favorendo la nascita di percorsi co-evolutivi.

Il presente studio è di natura teorica ed è da intendersi come un primo sforzo di concettualizzazione che rappresenti un punto di partenza per la categorizzazione dei driver eco-sistemici e che indirizzi le successive ricerche empiriche mirate all'osservazione qualitativa e/o alla misurazione della co-creazione di valore. A partire dalle proposition qui introdotte, i futuri contributi sul tema potrebbero rilevare empiricamente i principali fattori abilitanti della co-creazione e dell'innovazione negli ecosistemi vitali attraverso analisi qualitative (casi di studio, interviste, osservazione, focus group, ecc.) o quantitative (correlazione statistica tra dimensioni sociali, integrazione delle risorse, co-creazione di valore, innovazione, ecc.) che esplorino la sussistenza di relazioni tra le variabili identificate, come ad esempio l'orientamento individuale, lo scambio di risorse e la creazione di potenziale innovazione.

Bibliografia

- AKAKA, M.A., VARGO, S.L., LUSCH, R.F. (2013), "The Complexity of Context: A Service Ecosystems Approach for International Marketing", *Journal of International Marketing*, 21, 1-20.
- BACCARANI, C., GOLINELLI, G. M. (2011a), "Cultura e impresa, un legame vitale", *Editoriali*, 29, 85.
- BACCARANI, C., GOLINELLI, G. M. (2011b), "L'imprenditore tra imprenditorialità, managerialità, leadership e senso del futuro", *Sinergie*, 71.
- BARILE S., SAVIANO M. (2011), "Foundations of systems thinking: the structure-system paradigm", in various authors, contributions to theoretical and practical advances in management. A viable systems approach (vSa), International Printing, Avellino, pp. 1-25.
- BARILE S. (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, Centro Studi di Tecniche Aziendali, Atripalda
- BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale*, vol 1. Giappichelli, Torino.
- BARILE S., POLESE F. (2010a), "Smart Service Systems and Viable Service Systems: Applying Systems Theory to Service Science", *Service Science*, 2(1-2), 21-40.
- BARILE S., SAVIANO M. (2018), "Complexity and sustainability in management: insights from a systems perspective", In Barile S., Pellicano M., Polese F. (a cura di), *Social dynamics in a systems perspective*, Springer, Cham, pp 39-63.
- BARILE, S., LUSCH, R., REYNOSO, J., SAVIANO, M., SPOHRER, J. (2016) Systems, Networks, and Ecosystems in Service Research, *Journal of Service Management*, 27, 652-674.
- BARILE, S., PELS, J., POLESE, F., SAVIANO, M. (2012), "An Introduction to the Viable Systems Approach and Its Contribution to Marketing", *Journal of Business Marketing and Management*, 2, 54-78
- BARILE, S., POLESE, F. (2010b), "Linking the Viable System and Many-to-Many Network Approaches to Service-Dominant Logic and Service Science", *International Journal of Quality and Service Science*, 2, 23-42.
- BARILE, S., SAVIANO, M. (2010, June). S-DL, VSA and SS-Highlighting Convergences. In *International CooperLink Workshop The emerging Perspective of Service Science for Management and Marketing Studies*.
- BARILE, S., SAVIANO, M. (2011), *Foundations of Systems Thinking: The Structure-System Paradigm*, In Barile S. (eds.), Contributions to Theoretical and Practical Advances in Management. A Viable Systems Approach, International Printing, Avellino, 1-24.
- CHANDLER, J. D., & VARGO, S. L. (2011), "Contextualization and value-in-context: How context frames exchange", *Marketing Theory*, 11(1), 35-49.
- DE FALCO (2006), "La governance d'impresa tra orientamenti etici e cultura della trasparenza", *Evoluzioni e prospettive negli studi sulla governance tra economia d'impresa e diritto societario*, 1-30.
- DE FALCO S. (2010), "La vitalità sistemica del territorio quale fattore determinante dell'efficacia delle azioni di marketing territoriale", *Esperienze d'Impresa*.
- EDVARDSSON B., FROW P., JAAKKOLA E., KEININGHAM T.L., KOSKELAHUOTARI K., MELE C., TOMBS A., (2018), "Examining how context change foster service innovation",

- Journal of Service Management, 29 (5), 932-955.
- GOLINELLI, G.M. (2010). Viable Systems Approach (VSA). *Governing Business Dynamics*. Padova: Kluwer (Cedam).
- GOLINELLI, G.M. (2000). *L'approccio Sistemico al Governo dell'Impresa. L'Impresa Sistema Vitale*, Cedam, Padova.
- GRÖNROOS, C. (2006), "Adopting a service logic for marketing", *Marketing theory*, 6(3), 317-333.
- GUMMESSON, E. (2008). Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 15-17
- GUMMESSON, E., POLESE, F. (2009), "B2B is not an island!", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(5/6), 337-350.
- LUSCH, R.F., VARGO, S.L., GUSTAFSSON, A. (2016), "Fostering a Trans-Disciplinary Perspectives of Service Ecosystems", *Journal of Business Research*, 69, 2957-2963.
- MINATI, G., PESSA, E. (2006). *Collective beings*. Springer Science & Business Media.
- PELS J., BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., CARRUBBO F. (2014), "The contribution of VSA and SDL perspectives to strategic thinking in emerging economies", *Managing Service Quality*, 24(6):565-591
- PESSA, E. (2002), "What is emergence?," In *Emergence in complex, cognitive, social, and biological systems* (pp. 379-382), Springer, Boston, MA.
- PETERS, L. (2014), "Emergent vs. Summative Resource Integration and Value Co-Creation in Service-Ecosystems", *UBS Research Paper*, Series No. 2014-07.
- PETERS, L. (2016), "Heteropathic versus Homopathic Resource Integration and Value Co-Creation in Service Ecosystems", *Journal of Business Research*, 69, 2999-3007.
- PICIOCCHI, P., SAVIANO, M., BASSANO, C. (2009, May). Network creativity to reduce strategic ambiguity in turbulent environments: a viable systems approach (VSA). In *the 11th International Conference on Global Business & Economic Development, proceedings of the International Conference at the University of Bratislava, Slovak Republic, May* (pp. 27-30).
- POLESE, F., SARNO D., TROISI O., GRIMALDI M. (2018), "From B2B to A4A: An Integrated Framework for Viable Value Co-Creation", *Mercati & Competitività*.
- POLESE, F., DI NAUTA, P. (2013), "A Viable Systems Approach to Relationship Management in S-D Logic and Service Science", *Die Betriebswirtschaft*, 73, 113-129.
- POLESE, F., PELS, J., TRONVOLL, B., BRUNI, R., CARRUBBO, L. (2017a), "A4A relationships", *Journal of Service Theory and Practice*, 27(5), 1040-1056.
- POLESE, F., BOTTI, A., GRIMALDI, M., MONDA, A., VESCI, M. (2018), "Social innovation in smart tourism ecosystems: How technology and institutions shape sustainable value co-creation", *Sustainability*, 10(1), 140.
- STORBACKA, K., BRODIE, R.J., BÖHMANN, T., MAGLIO, P.P. e NENONEN, S. (2016), "Actor engagement as a microfoundation for value co-creation", *Journal of Business Research*, 69 (8), 3008-3017.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2016), "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23
- VARGO S.L., WIELAND H., AKAKA M.A. (2015), "Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective", *Industrial Marketing Management*, 44, 63-72.

- VARGO, S. L., LUSCH, R. F. (2017), "Service-dominant logic 2025", *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67.
- VARGO, S. L., LUSCH, R. F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- VARGO, S. L., LUSCH, R. F. (2010), "From repeat patronage to value co-creation in service ecosystems: a transcending conceptualization of relationship", *Journal of Business Market Management*, 4(4), 169-179.
- VARGO, S. L., LUSCH, R. F. (2011), "It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market", *Industrial marketing management*, 40(2), 181-187.
- VARGO, S.L., AKAKA, M.A. (2012), "Value Co-creation and Service Systems (Re) Formation: A Service Ecosystems View", *Service Science*, 4, 207-217.
- VARGO, S.L., WIELAND, H., AKAKA, M.A. (2016), "Innovation in Service Ecosystems", *Journal of Serviceology*, 1, 1-5.
- WIELAND H., POLESE F., VARGO S.L. e LUSCH R.F. (2012), "Toward a Service (Eco)Systems Perspective on Value Creation", *International Journal of Service Science, Management, Engineering and Technology*, 3(3): 12-24.

APPROCCIO SISTEMICO VITALE E PIATTAFORME SMART PER UNA FORMAZIONE EVOLUTIVA

Bernardino Quattrocioni¹ - Irene Fulco² - Francesca Loia³

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. L'individuo inteso come dotazione di Varietà informativa. – 3. Metodologia. – 4. Discussioni e Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

Il seguente lavoro si focalizza sulla concettualizzazione del paradigma dell'Approccio Sistemico Vitale (aSv) (Golinelli, 2000, 2011; Barile, 2009) che propone una rappresentazione di ciascun individuo come entità sistemica, mettendo in luce la rilevanza dei fattori coinvolti nelle sue dinamiche vitali, sempre riconducibili a processi di interazione cognitiva con il proprio contesto. Tale approccio, peraltro in via di applicazione con successo in diversi ambiti complessi (Barile et al., 2015; Polese e Carrubbo, 2017; Barile et al., 2018; Formisano et. al., 2018; Barile et al., 2019), consentirà, nel seguente lavoro, una rilettura del processo di apprendimento.

In particolare, partendo dal presupposto che ciascun individuo può essere rappresentato come dotazione di *Varietà informativa*, ne consegue che una differente combinazione delle dimensioni che la compongono (unità informative, schemi interpretativi e categorie valoriali) porta ad una diversa modalità di elaborazione ed interpretazione dei fenomeni; ciò conduce, di conseguenza, alla rappresentazione di differenti Varietà informative, caratterizzate da diversi gradi di contenuto e intensità.

Nello specifico, il presente lavoro propone di facilitare il processo di acquisizione e di ampliamento della conoscenza tramite tecnologie abilitanti che possano profilare e clusterizzare ciascun utente interessato all'apprendimento multimediale, in base alla Varietà informativa dallo stesso posseduta.

È possibile, in tal modo, rendere il percorso di apprendimento personalizzato, oltre che efficiente ed efficace, al fine di delineare un modello innovativo di formazione evolutiva.

2. L'individuo inteso come dotazione di Varietà informativa

Il contributo teorico dell'aSv è da ricercare anzitutto nella rappresentazione della realtà come interazione di un insieme di sistemi vitali. Tali entità, intese come dotazione di *Varietà Informativa*, sono centrate su tre dimensioni di base: *unità informative*, *schemi*

interpretativi (generalali e di sintesi) e *categorie valoriali* (vedi Figura 1).

Figura 1: Le dimensioni della Varietà informativa



Fonte: Barile (2009), figura utilizzata con il permesso di ASVSA

La Varietà informativa può essere, dunque, espressa in funzione dei suddetti fattori in grado di condizionare la dinamica evolutiva della conoscenza e rappresentata come segue:

$$Var_{inf}(k) = (U_{inf}(k), S_{int}(k), C_{val}(k) \text{ con}$$

$Var_{inf}(k) = \text{varietà informativa (anche detta patrimonio di risorse informative) del sistema vitale } K;$

$$(U_{inf}(k) = \text{Unità informative della varietà informativa del sistema vitale } K;$$

$$S_{int}(k) = \text{Schema interpretativo della varietà informativa del sistema vitale } K;$$

$$C_{val}(k) = \text{Categorie valoriali della varietà informativa del sistema vitale } K;$$

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese (SECS-P/08), Sapienza Università di Roma; email: bernardino.quattrocioni@uniroma1.it

² PhD Candidate in Management, Dipartimento di Management, Sapienza Università di Roma; email: irene.fulco@uniroma1.it

³ PhD Candidate in Management, Dipartimento di Management, Sapienza Università di Roma; email: francesca.loia@uniroma1.it

Nello specifico:

- Le *Unità informative* sono definibili come la “composizione strutturale della conoscenza”: si tratta di tutto ciò che può essere percepito e/o successivamente elaborato da un soggetto. Si tratta di dati “superficiali” di stampo mnemonico, che quindi mancano di un approccio critico.⁴
- Gli *Schemi Interpretativi* (*generali e di sintesi*) rappresentano le “forme della conoscenza” e indicano come si organizzano le informazioni all’interno di un sistema vitale. Essi permettono di razionalizzare le diverse percezioni che intervengono nella quotidianità di ogni individuo, trasformando un mero dato in informazioni contestualizzate, apportandovi un significato.⁵ Gli Schemi interpretativi possono essere generali e di sintesi: questi ultimi consentono di filtrare informazioni specifiche.
- Infine, le *Categorie Valoriali* identificano l’insieme dei valori e delle credenze forti (*strong beliefs*) di un sistema vitale ed orientano la formazione e la definizione delle modalità di utilizzo degli Schemi Interpretativi: esse “costituiscono il filtro soggettivo che personalizza il criterio di utilizzo” (Barile, 2006) di tali Schemi.

In sintesi, le categorie valoriali, che risultano essere fortemente fondate su aspetti valoriali, e gli schemi generali, che sono sostanzialmente ispirati a leggi generali sentite come vere dal soggetto e, in genere, dalla comunità di appartenenza, compongono la dimensione di più profonda sensibilità interpretativa di qualsivoglia fenomeno. Gli schemi interpretativi di sintesi, di diretta derivazione degli schemi generali, potremmo definirli il trasposto contestualizzato dei primi e afferiscono ad una dimensione razionale, perché legati alle motivazioni dell’individuo, basate sulle conoscenze proprie e riferibili allo specifico contesto; le unità informative, infine, pur corrispondendo ad un livello essenzialmente quantitativo, risultano nobilitate rispetto al concetto di “dato” dall’appartenenza ad uno specifico contesto sistemico.

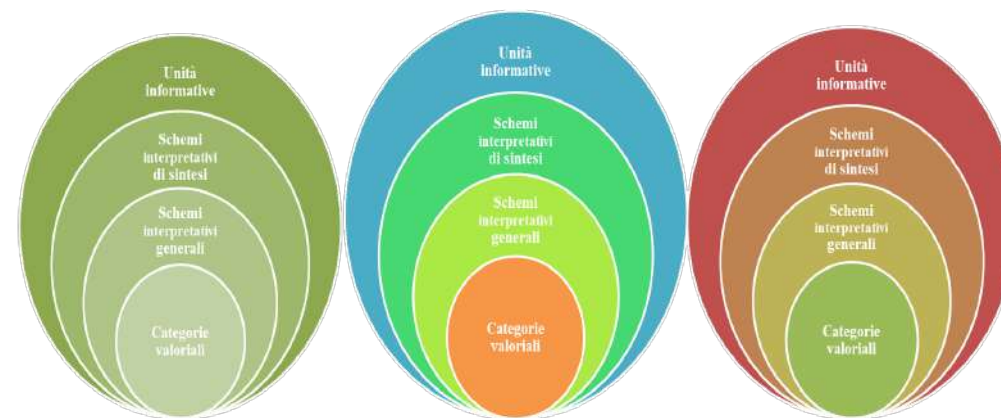
Alla luce di queste considerazioni emerge che le differenze comportamentali risultano dalla tendenza innata negli individui ad utilizzare la mente in modi differenti.

In particolare, il contenuto e l’intensità dei fattori componenti una Varietà informativa possono variare da individuo a individuo (Figura 2).

⁴ Nella “composizione strutturale della conoscenza” rientrano sia i dati che provengono dall’esterno, che il soggetto trasformerà in informazioni, sia quelli che derivano da un’autogenerazione. Le *Unità informative* possono essere assimilate ad un “datawarehouse” che va inteso come una raccolta di dati provenienti da più sistemi transazionali e da fonti esterne, orientata al soggetto che ne cura dinamicamente lo sviluppo, che varia nel tempo e supporta i processi decisionali.

⁵ Si tratta di strutture logiche che permettono ai sistemi vitali di poter trasformare dati generali non specifici in informazioni aventi significato e legate ad un preciso contesto.

Figura 2: Diversità di contenuto e intensità di differenti Varietà informative



Fonte: elaborazione degli autori da Barile (2009)

3. Metodologia

Come emerge dal paragrafo precedente, ciascun individuo inteso come Varietà informativa elabora, interpreta e coglie aspetti diversi di qualsivoglia fenomeno.

In particolare, nell’ambito dell’apprendimento, tali concettualizzazioni possono evidenziare l’importanza di offrire percorsi formativi personalizzati e consonanti a ciascun fruitore, in base alla rispettiva varietà informativa.

Dunque, si propone un modello concettuale che, attraverso l’utilizzo di tecnologie emergenti quali processi di *data mining*, ridisegna il processo di apprendimento, sviluppando e definendo un modello innovativo e all’avanguardia di piattaforma di apprendimento multimediale (Mayer, 2002).

Nello specifico, le tecniche di data mining permettono di estrarre informazioni utili da grandi dataset o flussi di dati (Fan e Bifet, 2013) e possono suggerire percorsi personalizzati agli utenti, favorendo l’adattamento dei percorsi di formazione al profilo e alle preferenze specifiche del singolo fruitore.

In particolare, tale modello prevede l’esecuzione di differenti attività sequenziali che, se integrate, portano all’ottenimento di un innovativo processo di apprendimento.

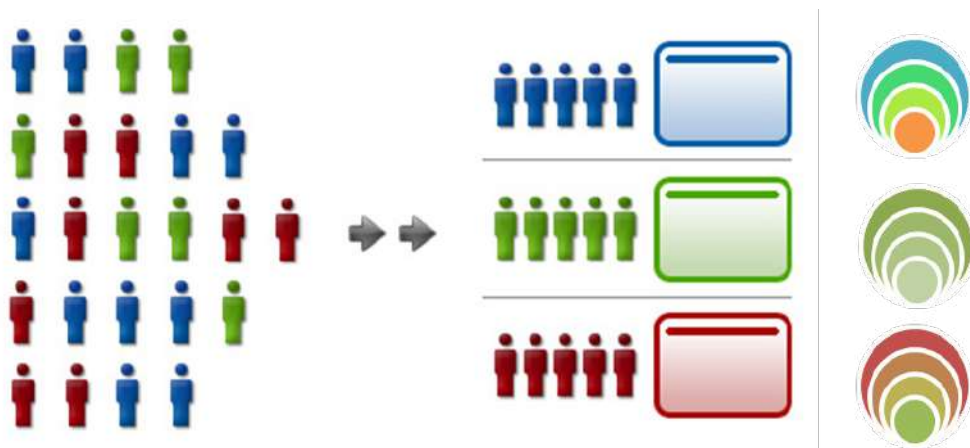
Le fasi sono le seguenti:

- Dapprima è necessario effettuare una raccolta dei contenuti che compongono la piattaforma multimediale. Tali contenuti possono riguardare qualunque campo di interesse e possono comprendere lezioni videoregistrate, esercitazioni, immagini, animazioni, video, interviste, simulazioni su giochi di ruolo, estratti di articoli accademici, di libri e di articoli di attualità;
- Successivamente, è necessario *metadattare* tali contenuti (Sen, 2004; Gladwin et al., 2009). Il processo di metadattazione ha la finalità di migliorare la visibilità e l’accesso ai contenuti attraverso la composizione di una stringa che, in modo sintetico e stan-

dardizzato, fornisce un'unica concisa descrizione dei contenuti e una via di recupero dei dati. In tali stringhe vi sono degli indici che permettono di identificare le posizioni nelle quali vi sono lettere che rappresentano diverse distinzioni sui contenuti, ad esempio se il contenuto didattico considerato è dinamico (video) o statico (immagine). Tale metadattazione serve quando, a seconda del profilo del fruitore, sarà necessario andare a prelevare il materiale didattico nella banca dati precedentemente predisposta;

- In seguito, come illustrato in Figura 3, bisogna effettuare una profilazione dell'utente che vuole accedere ai contenuti della piattaforma multimediale. Tale attività viene svolta al fine di ottenere diversi cluster che variano in base alla varietà informativa posseduta dagli utenti. Tale profilazione avviene tramite la somministrazione di questionari agli utenti. Elaborando le informazioni sui fruitori, si ottengono in output i diversi cluster. Tali gruppi omogenei mostrano, da un lato, il livello di conoscenza degli utenti, e dunque di quali contenuti conoscitivi necessitano, dall'altro quali meccanismi di trasmissione di conoscenza sono maggiormente efficaci;

Figura 3: Processo di profilazione e clusterizzazione in base alla Varietà informativa



Fonte: elaborazione degli autori

- Al termine del processo è necessario andare a compiere un match tra i cluster ottenuti e i contenuti raccolti mediante un algoritmo di data mining (Berkhin, 2006), al fine di proporre diversi percorsi formativi per ogni cluster individuato. Ad esempio si può considerare di proporre immagini per un utente maggiormente stimolato da rappresentazioni, collegamenti sul mondo del cinema per un cinefilo, casi studio applicativi per un utente predisposto alla pratica, etc.

4. Discussioni e Conclusioni

Il lavoro perviene all'esposizione di un modello che propone, mediante un algoritmo di data mining, il "match" tra i cluster ottenuti e i diversi contenuti da offrire, personaliz-

zati e compatibili a ciascun profilo. Avvenuta la profilazione, dunque, il modello presenta all'utente un sistema di offerta ("cosa"), e annessa modalità di fruizione ("come"), maggiormente efficace e compatibile con i suoi interessi e stati d'animo.

La piattaforma multimediale, adottabile in diversi settori e aree di conoscenza, è in grado sia di profilare i fruitori del servizio sia di, a seconda del tipo di fruitore, proporre un percorso di conoscenza personalizzato, in un determinato modo ed in un certo intervallo temporale. Tali percorsi sono specifici e modulari e permettono di offrire un percorso formativo che supera le difficoltà legate ad una mancanza di allineamento tra chi diffonde e chi assimila conoscenza, rendendo il processo di apprendimento semplificato.

In particolare, attraverso questo modello:

- L'apprendimento è reso "*personalizzabile*" (Naeve, 2001); infatti, attraverso il processo di profilazione, è possibile adattare i contenuti e la modalità di fruizione alle specifiche esigenze del singolo cliente che rappresenta il target di riferimento con cui la piattaforma multimediale si interfaccia;
- I contenuti sono "*modulabili*", ovvero composti da diversi blocchi, anche afferenti ad aree tematiche differenti, a seconda delle esigenze formative dell'utente.

L'originalità del paper risiede, dunque, nel combinare, in un unico modello, l'aSv, lente interpretativa della realtà, con nuove tecnologie emergenti, al fine di delineare le disposizioni psicologiche degli utenti, attraverso la profilazione e la clusterizzazione degli stessi, e offrire un innovativo approccio all'apprendimento.

Concludendo, le logiche delineate nel modello dovranno trovare applicazione in una prima sperimentazione, condotta su un gruppo di utenti, per verificare l'effettiva validità del framework proposto.

Bibliografia

- BARILE, S. (2006). *L'impresa come sistema*. Giappichelli Editore.
- BARILE, S. (2009). *Management sistemico vitale (Vol. 1)*. Torino: Giappichelli.
- BARILE, S., FULCO, I., LOIA, F. & VITO, P. (2019). Approccio Sistemico Vitale e Aspect Based Sentiment Analysis per il governo del territorio. In *Sinergie Italian Journal of Management*. 37 (1), 171-196.
- BARILE, S., QUATTROCIOCCHI, B., CALABRESE, M., & IANDOLO, F. (2018). Sustainability and the viable systems approach: opportunities and issues for the governance of the territory. *Sustainability*, 10(3), 790.
- BARILE, S., SAVIANO, M., & SIMONE, C. (2015). Service economy, knowledge, and the need for T-shaped innovators. *World Wide Web*, 18(4), 1177-1197.
- BERKHIN, P. (2006). A survey of clustering data mining techniques. In *Grouping multidimensional data* (pp. 25-71). Springer, Berlin, Heidelberg.
- FAN, W. and BIFET, A. (2013), "Mining Big Data: current status, and forecast to the future", *ACM SIGKDD Explorations Newsletter*, Vol.14 No.2, pp. 1-5.
- FORMISANO, V., QUATTROCIOCCHI, B., FEDELE, M., & CALABRESE, M. (2018). From viability to sustainability: The contribution of the viable systems approach (VSA). *Sustainability*, 10(3), 725.
- GOLINELLI, G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scien- tificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI, G.M. (2000). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*. Padova: Cedam, Vol. I.
- MAYER, R. E. (2002). Multimedia learning. In *Psychology of learning and motivation* (Vol. 41, pp. 85-139). Academic Press.
- NAEVE, A. (2001, October). The knowledge manifold-an educational architecture that supports inquiry-based customizable forms of e-learning. In *Proceedings of the 2nd European Web-based Learning Environments Conference (WBLE 2001)*, Lund, Sweden (pp. 200-212).
- POLESE, F., & CARRUBBO, L. (2017). *Eco-sistemi di servizio in sanità* (Vol. 65). G Giappichelli Editore.
- SEN, A. (2004). Metadata management: past, present and future. *Decision Support Systems*, 37(1), 151-173.

NASCITA ED EVOLUZIONE DELL'APPROCCIO SISTEMICO VITALE (ASV): UN QUADRO DI SINTESI

Marialuisa Saviano¹, Maria V. Ciasullo², Silvia Cosimato³, Francesco Caputo⁴

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Le origini. – 2.1. *I primi passi dell'ASV*. – 2.2. *I centri nevralgici dello sviluppo dell'ASV*. – 2.3. *Le principali aree di ricerca*. – 3. La fase di consolidamento. – 3.1. *Primi traguardi interpretativi*. 3.2. *Verso la definizione del framework interpretativo*. – 3.3. *Le contaminazioni internazionali*. – 4. Gli sviluppi recenti. – 5. Riflessioni conclusive. – Bibliografia.

1. Introduzione

Il presente contributo nasce dalla volontà di ripercorrere l'evoluzione che ha interessato negli anni l'Approccio Sistemico Vitale (ASV) (Golinelli, 2000; 2005; 2010; 2011; Barile, 2000, 2008; 2009a; 2013), partendo dalle sue origini fino ad oggi, evidenziandone le direttrici e i contributi apportati dalla comunità scientifica nazionale e internazionale. La narrazione proposta ha tratto ispirazione da un primo lavoro di sistematizzazione condotto da alcuni ricercatori della comunità scientifica sistemico-vitale Salernitana in occasione della giornata celebrativa il Ventennale della nascita dell'ASV.

Finalità del capitolo è, dunque, ripercorrere e narrare il percorso evolutivo che negli anni ha portato l'ASV ad assumere le caratteristiche tipiche di una metodologia interpretativa, quale insieme composito di schemi generali e definiti, indirizzato all'interdisciplinarietà e, dunque, in grado di affrontare i fenomeni che caratterizzano il mondo delle complesse organizzazioni socio-economiche assumendo un approccio unitario, basato, cioè, su un'efficace sintesi di diverse prospettive d'osservazione. L'adozione di un simile approccio consente di giungere a una migliore comprensione dei fenomeni indagati incentrata sulla lettura delle relazioni e delle interazioni che legano le entità socio-economiche appartenenti ad uno specifico contesto (Golinelli, 2010).

Tale indirizzo metodologico è scaturito dalla volontà di coloro che hanno concepito e sviluppato l'ASV con l'intento di superare i limiti intrinseci ai tradizionali approcci analitico-riduzionisti attraverso l'adozione di prospettive, come il *systems thinking* (von Bertalanffy, 1968; Watzlawick et al., 1974; Barile, 2000; Golinelli, 2000; Barile e Saviano, 2011), capaci di leggere e, quindi, meglio interpretare i fenomeni e/o gli oggetti di analisi nella loro interezza e rispetto al contesto in cui si sviluppano (Barile e Saviano, 2011).

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Salerno; e-mail: msaviano@unisa.it

² Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Salerno; e-mail: mciasullo@unisa.it

³ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università Federico II; e-mail: silvia.cosimato@unina.it

⁴ Assegnista di ricerca, Dipartimento di Farmacia - Università di Salerno; e-mail: fcaputo@unisa.it

Tutto ha inizio dalla lettura di un libro, che nell'estate del 1998 il professore Sergio Barile regala al professore Gaetano Golinelli. Era *“La Rete della Vita”* (1997) di Fritjof Capra, fisico ed economista, che scrive opere di divulgazione di conoscenze scientifiche interdisciplinari fondamentali per la comprensione della vita dell'uomo e delle sue organizzazioni. Da quella lettura e dalle intriganti conversazioni con Sergio Barile, alle quali la piccola comunità di G.A.I.A. (Gruppo di Attività Interdisciplinari Aziendali) che si andava formando all'Università di Salerno si è presto unita, contribuendo al dibattito che avrebbe condotto alla concettualizzazione dell'*ASV*. Come spesso accade, all'origine c'è una condizione di insoddisfazione; una riconosciuta inadeguatezza dei modelli che allora formavano la disciplina della Tecnica industriale e commerciale a supportare la comprensione e il governo dei fenomeni dell'impresa e dei suoi attori. Occorreva individuare nuovi schemi di lettura utili a interpretare la struttura e il comportamento di entità quali le organizzazioni imprenditoriali e, più in generale, le organizzazioni sociali. Come si avrà modo di narrare nel prosieguo della trattazione, con la formalizzazione dei costrutti portanti l'*ASV*, che ne esplicano la natura paradigmatica e l'approccio rinnovato allo studio dei fenomeni imprenditoriali, si è voluto addivenire, anche attraverso la codifica di un linguaggio via via condiviso dalla comunità scientifica, alla definizione di un *framework* interpretativo che possa consentire, tanto alla comunità che ha concorso alla sua gemmazione quanto agli studiosi dell'economia d'impresa in generale, di cogliere la portata del contributo che il pensiero sistemico ha dato e può dare per la comprensione dell'articolato e intrigante fenomeno imprenditoriale, anche in ragione dei legami esistenti tra l'*ASV* e le più significative teorie d'impresa (Golinelli, 2011).

2. Le origini

2.1. I primi passi dell'*ASV*

L'*ASV* rappresenta ad oggi un importante contributo teorico di matrice italiana tanto in chiave epistemologica quanto ontologica. Nel primo caso, contribuendo in modo significativo alla necessità (se non l'opportunità) di diffondere il pensiero sistemico nelle scienze sociali e in particolare negli studi di Economia d'Impresa; nel secondo caso qualificando con accezioni innovative rispetto alla categoria introduttiva proposta da Stafford Beer (1959, 1966, 1972, 1979), la categoria logico/concettuale dell'*impresa sistema vitale*.

Gli attuali scenari economici, politici, sociali, tecnologici, in cui dinamicità e complessità rappresentano gli elementi caratterizzanti, e i cambiamenti ambientali sempre più repentini rendono necessaria una lettura sistemica, più ampia e completa, delle interconnessioni che sono alla base delle relative dinamiche richiedendo, per tale via, nuovi schemi interpretativi utili a informare tanto la prassi quanto la teoria. È in tale temperie che ha genesi l'*ASV*, un *framework* interpretativo scaturito dalle conoscenze e riflessioni profonde e rigorose di due studiosi italiani di economia d'impresa, Golinelli e Barile, che hanno, via via, attratto numerosi altri accademici, dando vita a quella che, nel tempo, diventerà la comunità degli studiosi dell'*ASV*.

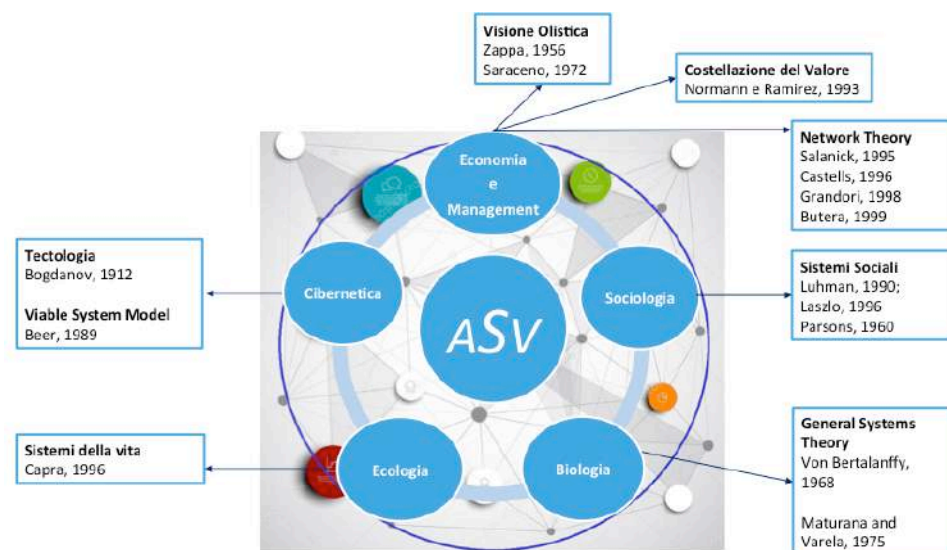
L'impulso alla nascita del pensiero sistemico vitale e ai progressivi avanzamenti dell'im-

pianto metodologico dell'*ASV*, che, come ricordato, trae origine dall'opera di Capra, ha colto nella lettura di *La Rete della Vita*, stimoli preziosi che fornivano prime possibili risposte a quel senso di insoddisfazione che aveva dato origine alla riflessione. L'opera, quindi, "...fu l'innesco definitivo che consentì al potenziale di effervescenza intellettuale del prof. Golinelli di deflagrare" (Barile, 2008; p. XVI) sollecitando riflessioni e concettualizzazioni utili ad avanzare la conoscenza del pensiero sistemico per "...l'economia e il governo delle organizzazioni imprenditoriali" (Golinelli, 2005; p. XIX).

La cornice paradigmatica in cui l'*ASV* si colloca ha richiesto dapprima una ricostruzione ragionata dei diversi ambiti di studio che hanno adottato la prospettiva sistemica. Attività non del tutto semplice considerata l'impossibilità di derivare un predefinito percorso di ricerca in ragione della logica destrutturata e poco formalizzata che informa l'approccio sistemico, che, giova ricordarlo, si propone non quale teoria bensì quale pensiero pervasivo interdisciplinare.

Oggetto di prime approfondite riflessioni da parte di quella che, nel tempo, diventerà la comunità scientifica sistemico-vitale è stato il "Viable Systems Model" concettualizzato da Stafford Beer e dai suoi continuatori (Beer, 1979, 1985, 1989; Espejo e Reyes, 2011) i cui assunti chiave fondano le proprie radici, tra gli altri, sui concetti di apertura e chiusura dei sistemi, omeostasi, autoregolazione ed equifinalità di von Bertalanffy tesi a spiegare il comportamento dei sistemi viventi (1972), autopoiesi di Maturana e Varela (1998; 2002), sui sistemi socio-tecnici definiti da Emery e Trist (1960) o ancora sulla legge della varietà necessaria di Ashby (1964). Ulteriori sollecitazioni sono derivate dalla Teoria dei Sistemi Viventi (Miller, 1978), dalla Teoria della Costellazione del Valore (Normann e Ramirez, 1993), nonché dalla Network Theory (Butera, 1990; Slanick, 1995; Castells, 1996; Grandori, 1999), cui si sono aggiunti spunti di riflessione provenienti da differenti e molteplici ambiti disciplinari, tra cui la sociologia, con lo studio dei sistemi sociali (Parsons, 1960, Luhman, 1990), la biologia, con lo studio della General Systems Theory (von Bertalanffy, 1968; Maturana e Varela, 1975), l'ecologia, con i già citati sistemi della vita (Capra, 1996), ed infine la cibernetica, con la Tectologia (Bogdanov, 1912) (Fig.1).

Figura 1: Principali aree di indagine della Comunità sistemico-vitale



Fonte: Elaborazione degli Autori.

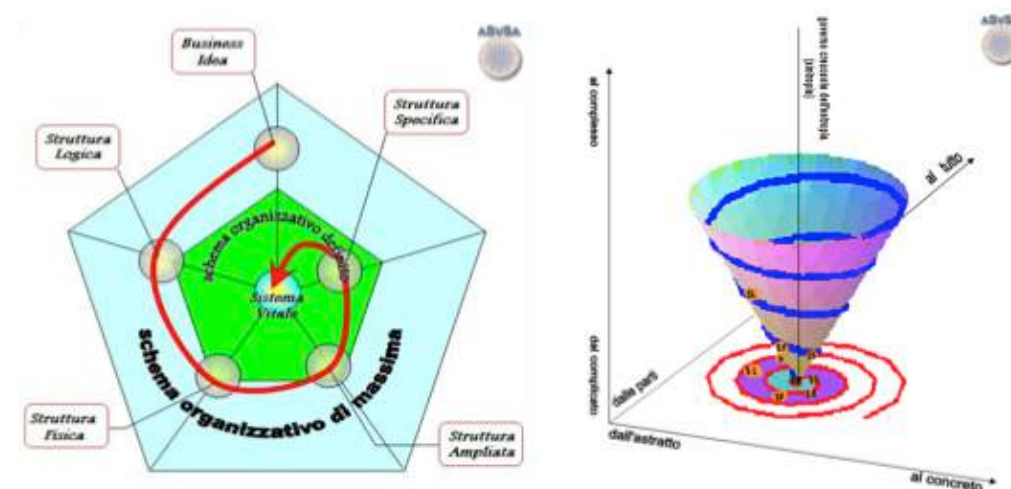
Nei diversi contributi analizzati, maturati in ambiti disciplinari diversi, è stato messo a fuoco il passaggio da un approccio analitico-riduzionistico a una visione olistica dei fenomeni osservati, ritenendo il pensiero sistemico la via necessaria per conciliare riduzionismo e olistismo. Lo spostamento dell'attenzione dalle parti al tutto implica una percezione della realtà come un *unicum* integrato e interagente in cui vengono assunono rilevanza le relazioni tra le componenti e gli eventi che le stesse determinano per effetto delle interazioni che sviluppano. Un apporto fondamentale della prospettiva è lo spostamento dell'attenzione sul contesto che conduce a una visione eco-centrica in cui oggetto di indagine è l'intero ecosistema composto da più sistemi tra loro interconnessi. Rispetto ai fenomeni sociali e, nello specifico, alle organizzazioni imprenditoriali (dalle più semplici alle più articolate), ciò comporta che l'osservazione non si limiti all'analisi delle componenti che costituiscono il fenomeno indagato, ma si estenda alla rete di connessioni in cui le stesse sono coinvolte al fine di coglierne le dinamiche comportamentali nella loro interezza. Ne derivano due significativi assunti logici che, in chiave epistemologica, l'ASV concettualizza come segue:

- La prospettiva di osservazione attraverso cui interpretare l'ente osservato e le sue dinamiche comportamentali è quella dell'*organo di governo* preposto alla guida dell'organizzazione;
- La necessità di qualificare il *contesto* inteso quale luogo virtuale popolato da entità sistemiche in cui l'organizzazione insiste e agisce. Nella prospettiva di un qualsiasi individuo e quindi anche dell'organo di governo, il contesto non è oggettivamente dato ma risulta soggettivamente costruito in funzione della percezione sistemica contestualizzata.

L'esplicitazione degli anzidetti assunti logici viene formalizzata attraverso la *matrice concettuale*, che permette di ottenere una rappresentazione unitaria delle diverse prospettive

ve che un soggetto, all'atto di osservare un'organizzazione imprenditoriale, può assumere (Golinelli, 2001, 2002; Barile, 2009) (Fig. 2).

Figura 2: La matrice concettuale dell'ASV



Fonte: www.asvsa.org.

In particolare, la matrice concettuale, la cui rappresentazione grafica è evoluta nel tempo, giungendo, più recentemente alla versione tridimensionale proposta da Barile (Barile, Sancetta Saviano, 2015); alcuni esempi sono riportati in Fig. 2 (tutte le versioni sono disponibili all'indirizzo www.asvsa.org), ha formalizzato la distinzione fondante tra i concetti di "struttura" (logica, fisica, ampliata e specifica) e di "sistema", nonché quelli di "schema organizzativo di massima" e "schema organizzativo definito" dal cui intreccio logico derivano le possibili prospettive di osservazione dell'impresa sistema vitale (Golinelli, 2000; 2005; Barile, 2000, 2009). La struttura rappresenta un insieme di componenti e relazioni tra componenti che esprimono, in potenza, la capacità di conseguire risultati attraverso un comportamento emergente orientato ad un fine. Lo schema organizzativo definisce l'insieme dei processi e delle attività da compiere attraverso una specifica successione di relazioni tra le componenti interne e tra queste ultime e componenti esterne. Dunque, l'emersione del sistema si estrinseca nell'individuazione di una finalità perseguita attraverso l'interazione delle componenti intra ed inter sistemiche in una successione di relazioni nel rispetto di regole. In tale logica verrà in seguito evidenziato il ruolo che gli *schemi interpretativi*, intesi quali frame cognitivi, rivestono per indirizzare in maniera costruttivista ed emergente l'evoluzione che gli attori giocano nella comprensione della realtà (Barile e Saviano, 2011; Simone et al., 2014).

Dunque, l'ASV propone una lettura "dinamica" delle organizzazioni imprenditoriali, considerate come emergenti dalle interazioni che legano il sistema impresa con altre entità sistemiche (*sovrasisemi* e *subsistemi*). È intuibile che la valutazione compiuta dall'organo di governo – in merito alle relazioni da attivare in un dato istante temporale – sarà condizio-

nata dalla sua capacità di lettura del contesto; da ciò consegue che in un istante successivo il sistema potrà assistere all’attivazione di diverse relazioni delineando una rivisitazione del sistema vitale. In tale direzione, il processo di selezione delle relazioni attivabili dal sistema impresa seguirà ad una lettura e selezione, operata dall’organo di governo, di quel reticolo di entità (sistemi vitali) le quali, in ragione della *rilevanza* ad essi riconosciuta dallo stesso organo di governo, sono percepite come indispensabili nel perseguimento degli obiettivi funzionali alla sopravvivenza del sistema e, pertanto, sono incluse nel contesto sovrasistemico. L’ASV qualifica il concetto di *rilevanza* declinandolo nelle dimensioni di *criticità* e *influenza* e accogliendo una visione collaborativa dei rapporti che ne sono alla base, in ragione delle potenzialità interazionali per la creazione di valore e, dunque, ai fini dell’incremento delle probabilità di sopravvivenza del sistema.

La dinamica evolutiva del sistema rappresenta così il risultante di incessanti cambiamenti inerenti alla struttura e alle interazioni intra ed intersistemiche, che, in una proiezione temporale, trovano manifestazione in continue progettazioni e ri-progettazioni dello schema organizzativo. Tali cambiamenti, in relazione al tipo di componenti della struttura coinvolti, possono distinguersi in *adeguamenti*, *trasformazioni*, e *ristrutturazioni* (Golinelli, 2000; Golinelli et al., 2002).

In sintesi, le impostazioni alla base della *matrice concettuale*, consentono di cogliere il pieno legame esistente tra la dimensione strutturale e quella sistemica: la dotazione strutturale condiziona, sebbene non in maniera esclusiva, l’evoluzione del sistema; quest’ultimo risente della dinamica del contesto e delle decisioni dell’organo di governo nel perseguimento della finalità sistemica; inoltre, la dotazione strutturale non è indifferente alle vicende del sistema in quanto viene progressivamente ‘aggiornata’ in funzione di queste ultime. Dunque, la struttura è esposta al divenire sistemico manifestandone gli effetti attraverso le opportune modifiche strutturali. La prerogativa intrinseca della *vitalità* si esprime così nella dinamica sistemica quando, sulla base di relazioni tra componenti interne e selezionate componenti esterne (appartenenti a strutture di sistemi terzi), l’organizzazione interagisce con il contesto per apprendere, adattarsi ed incrementare le proprie condizioni di efficacia rispetto alla finalità della sopravvivenza (Golinelli, 2000).

In tale direzione, sulla base della definizione di sistema vitale proposta da Beer (1991, p. 63) secondo cui “[...] il sistema vitale è un sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; è omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede inoltre meccanismi e opportunità per crescere ed apprendere, per svilupparsi ed adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficace nel suo ambiente”, l’ASV, sin dalle origini, ne specifica fondamentali caratteristiche e dinamiche qualificandola in modo puntuale rispetto alla categoria di *impresa sistema vitale*.

Nella Fig. 3 che segue, è riportata la copertina del Volume I dell’edizione 2005 sintetizzato il percorso logico che conduce dal modello di sistema vitale di Beer a quello di impresa sistema vitale di Golinelli. In sintesi, nell’ambito dell’area del decidere come intesa da Beer, l’ASV introduce la fondamentale distinzione tra decisioni di governo e decisioni di gestione, recuperando la distanza tra esistente tra fasi decisionali di tipo *decision making* e di *problem solving* approfondita nel lavoro di Barile del 2009. Separando dal complesso delle decisioni quelle relative alla gestione ed accorrandole con l’area dell’agire, in modo ricorsivo e nel riscontrare il principio di isotropia, si perviene a riformulare la rappresentazione sistemico

vitale dell’impresa. Tale passaggio interpretativo, nel riconcettualizzare quanto proposto da Beer, recupera altresì il pensiero consolidatosi nella letteratura economico imprenditoriale secondo cui il comportamento di una qualsiasi organizzazione è sostenuto da un’area delle decisioni di governo e un’area delle attività operative.

In Tabella 1 è riportato il passaggio dai postulati ai principi dell’ASV per le cui definizioni si rinvia alle relative fonti (Golinelli, 2000; Barile, Sancetta, Saviano, 2015).

Tabella 1: Dai postulati ai principi dell’ASV

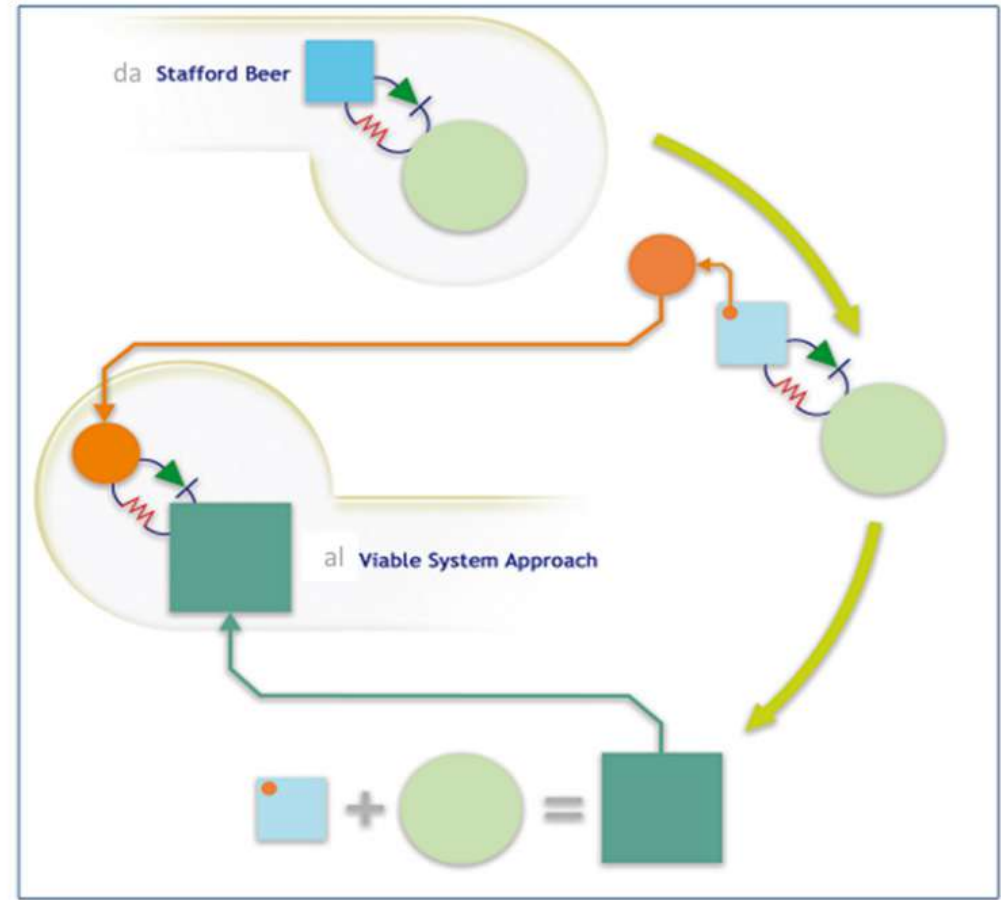
Dai postulati ai principi dell’ASV	
Postulato 1: “un sistema è vitale se può sopravvivere in un particolare tipo di ambiente con il quale scambia risorse”.	Principio della <i>sopravvivenza</i> : “Un sistema vitale, inserito in uno specifico contesto, ha il precipuo fine della sopravvivenza”.
Postulato 2: “Il sistema vitale possiede la proprietà dell’isotropia”.	Principio dell’ <i>eidos</i> : “Il sistema vitale nella sua qualificazione ontologica può essere concepito in una duplice prospettiva: quella della struttura e quella del sistema”.
Postulato 3: “Il sistema vitale persegue determinate finalità e obiettivi e risulta essere connesso a sovrasistemi e sottosistemi da cui e a cui, rispettivamente, trae e fornisce indirizzi e regole”.	Principio dell’ <i>isotropia</i> : “Il sistema vitale nella sua qualificazione comportamentale è caratterizzato dall’evidenziazione di due aree logicamente distinte: quella del decidere e quella dell’agire”.
Postulato 4: “un sistema vitale ha la possibilità di dissolvere se stesso, inteso come ente autonomo, nel sovrasistema a cui riferisce, in uno specifico arco temporale”.	Principio dell’ <i>ethos</i> : “Il sistema vitale, nella sua dinamica esistenziale, è condizionato nel perseguimento di finalità e il raggiungimento di obiettivi dall’interazione con sovrasistemi e sottosistemi da cui e a cui, rispettivamente, trae e fornisce indirizzi e regole”.
	Principio dell’ <i>esaustività</i> : “Per un sistema vitale, tutte le entità esterne alla propria struttura sono anch’esse sistemi vitali, ovvero sono componenti riconducibili alla struttura di un sistema vitale di livello superiore”.

Fonte: Adattamento da Golinelli, 2000 e Barile, Sancetta, Saviano, 2015.

Senza dubbio, l’impostazione delineata ha costituito la base concettuale grazie alla quale gli studiosi dell’ASV hanno potuto sviluppare una più compiuta modellizzazione delle organizzazioni imprenditoriali in ottica sistemica e nella prospettiva dell’organo di governo i cui riferimenti essenziali sono riconducibili, sulla base delle precedenti concettualizzazioni, ai seguenti concetti: logica struttura-sistema; distinzione tra il decidere e l’agire; individuazione di un contesto; finalità della sopravvivenza (finalità ultima di un sistema vitale) (Golinelli, 2000; 2005; 2010; 2011; Barile, 2000, 2008; Barile et al. 2016). In particolare, il concetto di vitalità è inteso in termini di autonoma esistenza, ossia frutto di decisioni

strategie del sistema nel contesto di riferimento; inoltre viene qualificato il principio di isotropia il quale, inteso come invarianza di forma (*eidos*) da qualsiasi prospettiva osservato, evidenzia che il comportamento di qualsiasi sistema vitale è caratterizzato per un continuo avvicinarsi di azioni riconducibili al decidere e all’agire.

Figura 3: Dal Viable Systems Model all’Approccio Sistemico Vitale

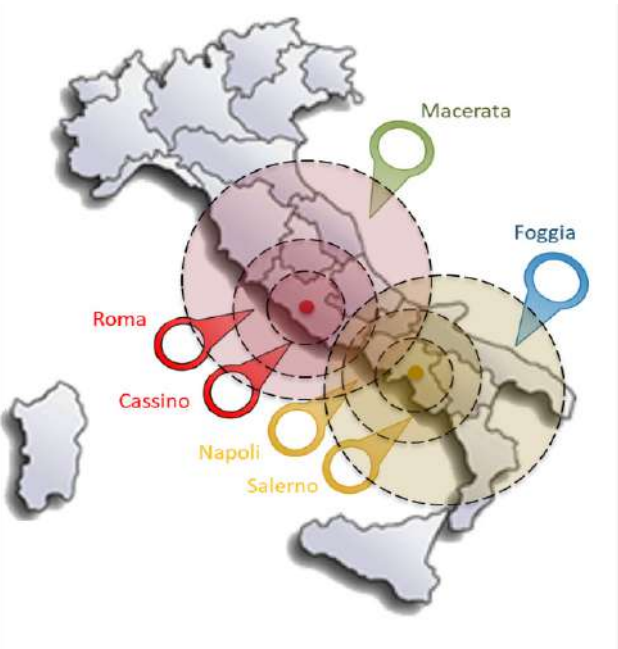


Fonte: Golinelli G.M., 2011 (in copertina).

2.2. I centri nevralgici dello sviluppo dell’ASV

A seguito della formalizzazione del framework, l’ASV è stato oggetto d’interesse e riflessioni da parte di una comunità di studiosi che, nel tempo, è notevolmente cresciuta, giungendo a coinvolgere studiosi di provenienza internazionale (Golinelli, 2010). Infatti, il vivace dibattito che ha interessato il pensiero sistemico-vitale si è, da prima, sviluppato attorno a due principali poli d’attrazione, quelli riconducibili ai nodi della comunità scientifico-accademica salernitana e di quella romana, per poi aprirsi al contributo di studiosi provenienti dalle Università di Napoli, Foggia, Cassino e Macerata (Fig. 4).

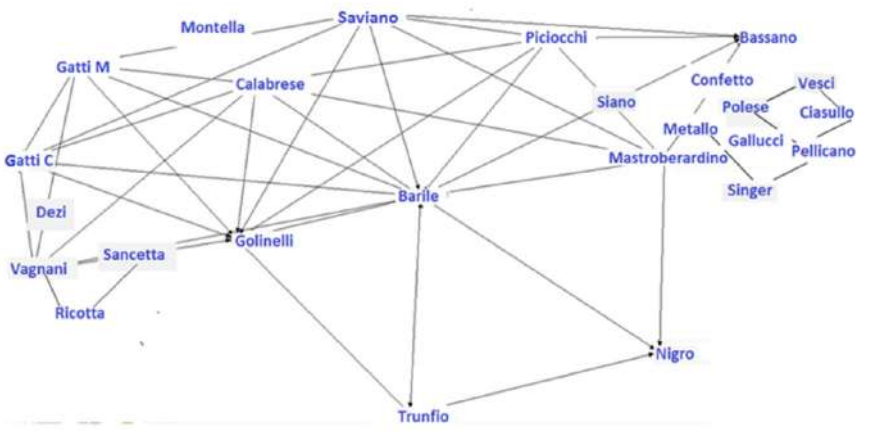
Figura 4: Centri nevralgici dei primi sviluppi dell’ASV



Fonte: Elaborazione degli Autori della ricerca.

Nel corso della prima fase di sviluppo del framework (1999-2004 – “*Le origini*”), più di 40 studiosi, provenienti principalmente dalle Università di Roma “Sapienza” e di Salerno hanno pubblicato circa 130 contributi in cui si dibatteva di argomenti e tematiche quali la business governance, il marketing (con un focus specifico sul marketing territoriale), la distribuzione, il decision-making e il knowledge management in ottica sistemico vitale (Fig. 5).

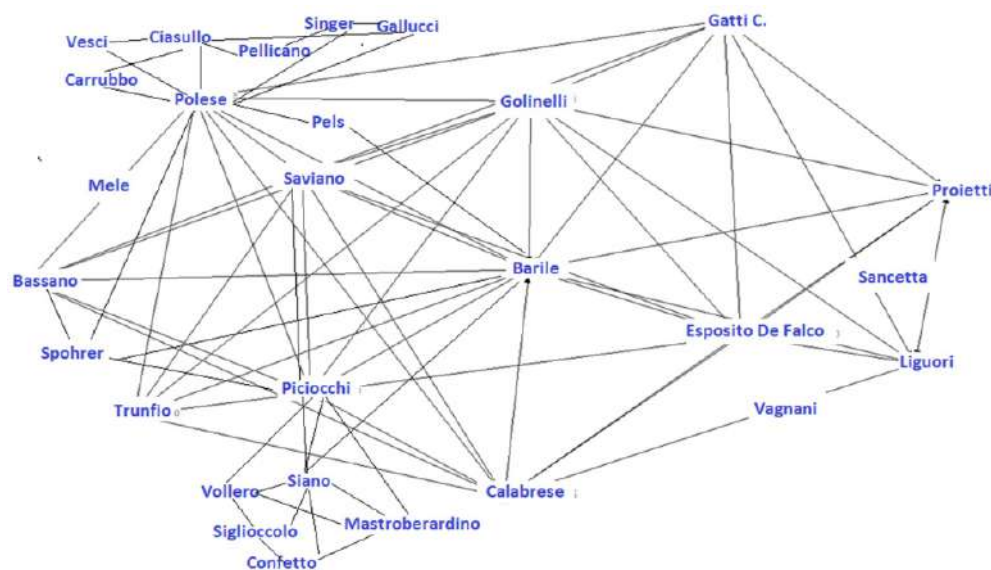
Figura 5: Autori che hanno contribuito alla prima fase di sviluppo (1999-2004) dell’ASV



Fonte: Elaborazione degli Autori della ricerca.

Nel corso della fase successiva (2005-2010 – “*Il consolidamento*”), gli Autori che hanno trattato in circa 120 contributi temi quali la business governance, il marketing, il knowledge management, il decision-making e la Service Science in ottica sistemico vitale sono stati circa 60 (Fig. 6). Due sono stati gli eventi che hanno caratterizzato la fase definita di “consolidamento” del framework, che, nell’anno 2010, lo hanno portato a valicare i confini nazionali: la pubblicazione in lingua inglese del testo del Professore Golinelli “*Viable Systems Approach (VSA): Governing Business Dynamics*” e la pubblicazione di contributi di respiro internazionale cui hanno partecipato studiosi quali Jacqueline Pels and Jim Spohrer.

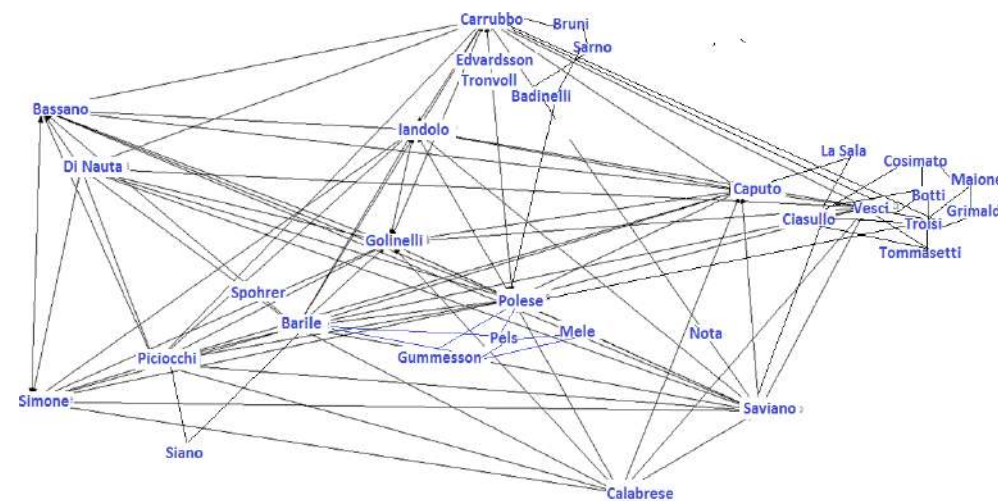
Figura 6: Autori che hanno contribuito al consolidamento (2005-2010) dell’ASV



Fonte: Elaborazione a cura degli Autori.

La fase di sviluppo più recente (2011-2017 – “*Gli sviluppi recenti*”) è stata caratterizzata dalla pubblicazione di circa 130 contributi scientifici ad opera un centinaio di autori (Fig. 7) basati sulla trattazione e sull’avanzamento di tematiche quali: business governance, service management; service marketing, knowledge management, decision-making, problem solving, service science. Questi anni sono stati caratterizzati non solo dalla trattazione di tematiche sfidanti ed emergenti come la sostenibilità e la complessità, ma anche da un numero crescente di contributi ad opera di studiosi di provenienza internazionale, tra cui, oltre a Pels e Spohrer, Badinelli, Edvardsson, Gummeson, Ng, Tronvoll.

Figura 7: Autori che hanno contribuito allo sviluppo più recente (2011-2017) dell’ASV



Fonte: Elaborazione degli Autori della ricerca.

2.3. Le principali aree di ricerca

La crescente variabilità, imprevedibilità e complessità tanto della società contemporanea, quanto dei mercati, che ne modificano l’assetto e le dinamiche evolutive, hanno spinto gli studiosi dell’ASV a focalizzare l’attenzione su alcune problematiche emergenti. In particolare, grazie alla progressiva formalizzazione, allo sviluppo ed alla evoluzione del paradigma interpretativo dell’ASV, è stato possibile applicarlo progressivamente nell’analisi di dinamiche via via più composite e articolate, come per esempio, quella dei rapporti tra impresa e territorio (Golinelli, 2000, 2011; Barile, 2009; Simone et al., 2018).

Focalizzando l’attenzione sull’economia e il management, le riflessioni maturate nel tempo dagli studiosi dell’ASV sono state ispirate, dal pensiero dei Maestri dell’economia d’impresa italiana recuperandone i fondamenti disciplinari. In particolare, se a Zappa si deve la sollecitazione ad approcciare in maniera unitaria e inclusiva la disciplina che si occupa della gestione aziendale, che “[...] accosti o riaccosti “la dottrina contabile alla dottrina della gestione ed a quella dell’organizzazione economico-aziendale” (Zappa, 1921, p. 20), è all’opera di Saraceno che si deve l’apertura ad una visione sistemica dell’impresa. Infatti, per il Maestro, l’impresa rappresenta un: “[...] insieme o un raggruppamento che la nostra mente riesce a concepire in modo unitario e ordinato in virtù delle interconnessioni e interdipendenze che, direttamente, legano tutte le parti o componenti separate, costituenti l’insieme” (Saraceno, 1973, p. 59).

Successivamente, Saraceno coglie l’importanza del pensiero sistemico per informare il processo decisionale contribuendo a rendere il sistema consapevole, ossia “capace di recepire gli stimoli che interessano il suo divenire e di rendersi conto del significato che essi hanno rispetto agli obiettivi che il sistema persegue” (Saraceno, 1973, p. VII). Non meno importante l’impronta di Roberto Fazzi (1982) il quale, contribuendo al passaggio da una concezione strettamente oggettiva ad una concezione soggettiva del governo d’impresa,

ha gettato le basi per quello che si rivelerà essere un fondamentale cambiamento metodologico nell'ambito delle discipline aziendali. Aderendo a tale linea di pensiero e in linea con la tradizione degli studi di matrice sistemica, l'ASV ha definito ed esplicitato sin dalle origini la prospettiva d'indagine assunta, ossia quella dell'organo di governo, considerando la sua azione presupposto fondamentale per poter giungere alla piena comprensione dei fenomeni aziendali (Golinelli, 2011). In linea con l'opera di Fazzi (1982), la prospettiva sistemico-vitale ha contribuito a meglio evidenziare le capacità proprie dell'organo di governo di aggregare e comporre il dualismo esistente tra le componenti costitutive del sistema impresa (Golinelli, 2000). Tale approccio ben si coniuga con la visione proposta da Rullani (1989), il quale, partendo dalla considerazione che "le ipotesi strutturalistiche hanno ancora oggi un fascino discreto da cui facciamo fatica a liberarci" (Rullani, 2009, p.110), ha contribuito non solo a valorizzare ulteriormente l'importanza, che rispetto al governo d'impresa, assume la prospettiva d'osservazione, ma anche a focalizzare l'attenzione sulla dicotomia "soggetti-sistemi" e sulla conseguente distinzione tra logica soggettiva, sistemica ed evolutiva.

Non sorprende, pertanto, la crescente attenzione dedicata nel tempo dagli studiosi dell'ASV ai processi decisionali (Golinelli et al., 2008; Barile 2009 a, b; Saviano e Berardi, 2009; Barile et al., 2012; Polese et al., 2016), finalizzata a definire le caratteristiche che essi assumono in ambiti caratterizzati da complessità, entropia, turbolenza e, dunque, incertezza crescente. In quest'ottica, sono state, inoltre, indagate le problematiche legate alla creazione e alla gestione della conoscenza (*knowledge management*), con un focus sullo studio dei processi mentali che conducono alla conoscenza e, quindi, all'attuazione dei processi decisionali.

Oggetto d'indagine è stato anche il sistema finanziario, nonché i cambiamenti e l'instabilità che lo hanno recentemente interessato (Metallo, 2002; Renzi, 2011). Approfondimenti sono stati, inoltre, dedicati al marketing (Golinelli et al., 2012; Barile et al., 2013; Tronvoll et al., 2018), con un focus su marketing e management del territorio (Siano, 2001; Polese, 2002; Scicutella e Maizza, 2003; Barile et al., 2012b; Simone et al., 2018), spingendosi sino allo studio delle dinamiche che legano lo sviluppo territoriale alla valorizzazione del patrimonio culturale (*cultural heritage*) (Golinelli, 2013; Montella, 2012; Barile, 2012; Barile e Saviano, 2012; Barile, Montella, Saviano, 2012, Saviano et al., 2019). Ulteriori approfondimenti sono stati, infine, dedicati allo studio dei sistemi di produzione e logistica (Massaroni, 2002; Quattrocioni, 2004), nonché alle attività di distribuzione (Barile e Pastore, 2002; Saviano, 2003; Barile e Saviano, 2014).

Più di recente, gli studiosi sistemico-vitali hanno riletto il processo di creazione del valore (Golinelli et al., 2010; Barile et al., 2012b; Barile e Saviano, 2013; Barile et al., 2014; Caputo, 2018), focalizzandosi sul ruolo e sull'influenza giocata dal contesto in cui l'impresa è inserita. In quest'ottica, alcuni studi hanno approfondito parte delle tematiche tipiche della *Service Dominant Logic* (S-D Logic) e della *Service Science*, non solo evidenziando i punti di contatto e di convergenza con l'ASV, ma soprattutto evidenziando il contributo che le concettualizzazioni alla base dell'ASV possono offrire alla *service research*⁵ (Barile e Polese, 2010; Barile et al., 2012b; Polese e Di Nauta, 2013; Pels et al., 2014; Barile et al.,

⁵ Si rinvia, in proposito, all'approfondimento del contributo dell'ASV alla *service research* presentato da Polese, Sarno e Saviano. Cfr. Infra.

2016a; Barile et al., 2017; Botti et al., 2017). Tali studi hanno tratto ispirazione dalle riflessioni e dal confronto sorto in seno ad alcuni eventi e conferenze di respiro internazionale che si sono susseguite negli anni, tra cui importante è stato il ruolo del *Naples Forum on Service*, che, ormai da un decennio, offre alla comunità scientifica dell'ASV la possibilità di confrontarsi e interagire con una platea internazionale di studiosi e professionisti che, con diverse lenti di osservazione, approfondiscono la scienza del servizio.

3. La fase di consolidamento

3.1. Primi traguardi interpretativi

Come accennato, muovendosi nell'ambito del pensiero sistemico, l'ASV, sin dalle proprie origini, ha inteso dar vita ad un framework in grado di riconciliare riduzionismo e olistismo (Barile e Saviano, 2008, 2011), offrendo una lettura sistemica delle organizzazioni imprenditoriali, intese quali sistemi vitali, caratterizzati da due macro-componenti di base: organo di governo e struttura operativa (Golinelli, 2005, 2011, 2013). Nel rispetto della tradizione aziendalistica italiana, ma proiettato verso un rinnovamento delle scienze e della prassi manageriale, l'ASV ha focalizzato la propria attenzione sulla distinzione che costituisce, come già evidenziato, uno schema generale di grande valenza interpretativa, quella tra i concetti di "struttura" e di "sistema", proponendone una lettura rinnovata in grado di superare la tradizionale dicotomia che, nel tempo, li aveva caratterizzati (Barile, 2009; Barile e Saviano, 2011; Barile et al., 2016b). In ottica sistemico-vitale, infatti, struttura e sistema sono considerate rappresentazioni composite, dai confini sfumati, i cui elementi tendono a integrarsi e fondersi (Barile, 2000, 2006; Barile et al., 2016a; Golinelli, 2000, 2002, 2005).

L'ASV ha formalizzato l'intima relazione tra i concetti di struttura e di sistema cogliendone il dualismo sottostante (Barile e Saviano, 2011) ed evidenziando che l'indagine della struttura è generalmente orientata a descrivere *come è fatta* l'entità osservata mentre l'indagine del sistema è volta ad interpretare *come si comporta*. Dunque, mettendo a fuoco le concettualizzazioni teoriche elaborate nella cornice paradigmatica dell'ASV che ne hanno rappresentato le fondamenta (cfr. par. 2.1.) e grazie alle verticalizzazioni dei suoi costrutti fondanti, sono stati sviluppati temi complessi che attengono ad elementi fondanti dell'ASV quali: *la rilevanza dei sovrasistemi, il grado di compimento dei sistemi vitali, la consonanza e risonanza*. Inoltre, se in una prima fase tali concetti sono stati approfonditi per interpretare l'*impresa vitale*, in seguito sono risultati utili ad interpretare e spiegare fenomeni e dinamiche che si collocano ben oltre lo specifico contesto problematico dell'*impresa* interessando una molteplicità di attori e fenomeni avendo progressiva evidenza del potere interpretativo dell'ASV.

Per esempio, integrando la lettura del grado di compimento dei sistemi vitali con la distinzione tra governo e gestione, è stato possibile meglio interpretare le dinamiche evolutive alla base dei sistemi finanziario, della fornitura, del consumo, della distribuzione, permettendo altresì di cogliere lo stesso legame tra dinamiche micro inerenti al sistema impresa e dinamiche macro relative al più ampio contesto socio-economico. È stato possibile, inoltre, evidenziare l'esistenza di una stratificazione tra livelli organizzativi, dal momento che "il

governo dei sistemi vitali di ordine superiore alla singola impresa, ciascuno emergente da una struttura quanto mai articolata e variegata, assume rilievo e diviene anzi fondamentale anche nella prospettiva dell'impresa stessa e della sua sopravvivenza, ridefinendo pertanto l'ambito problematico come complesso nonché capace di inediti avanzamenti, in campo sia economico che sociale" (Golinelli, 2010, p. XVII). Ciò ha, quindi, portato a focalizzare l'attenzione sulle molteplici interazioni che contribuiscono all'attuazione di dinamiche evolutive specifiche, orientate al raggiungimento di un obiettivo comune, il cui conseguimento è subordinato all'esistenza di un'armonia di intenti (*consonanza*) che consente all'impresa sistema vitale di agire in modo sinergico con altri sistemi vitali e di sviluppare creare valore sulla base di una visione e azione unitarie (*risonanza*) (Golinelli, 2000, 2005, 2010; Barile, 2000, 2008, 2009).

Non da ultimo, l'*analisi della rilevanza dei sovrasisemi* ha consentito di rappresentare l'intimo legame tra vantaggio competitivo, creazione di valore, sopravvivenza attraverso l'esplicitazione dei *driver* della *competitività* e della *consonanza* nell'orientare l'azione di governo (Golinelli, 2011).

3.2. Verso la definizione del framework interpretativo

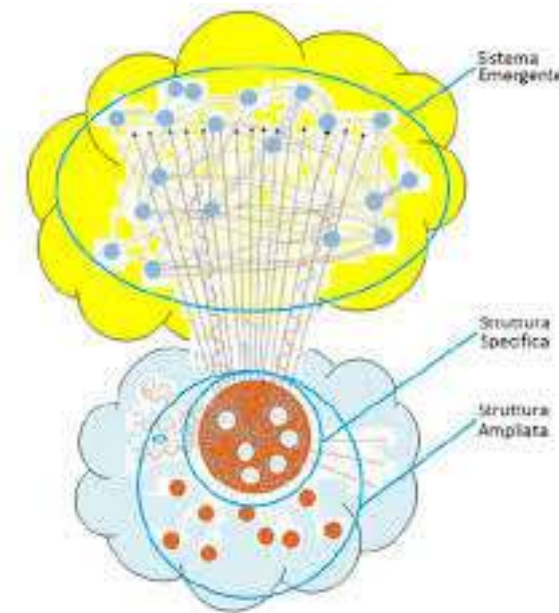
Come precedentemente ricordato, l'ASV si propone come un insieme di schemi generali, che offre un approccio innovativo allo studio dei fenomeni imprenditoriali basato su diverse prospettive d'osservazione che consentono un'analisi più approfondita delle relazioni che legano le entità socio-economiche appartenenti ad uno specifico contesto (Golinelli, 2010). La prospettiva unificante fornita dall'ASV ha consentito, quindi, di superare la separazione tradizionalmente esistente nelle dinamiche d'impresa tra rapporti collaborativi e competitivi e, dunque, di chiarire la natura delle interazioni e dei "fattori che portano all'affermazione dei leader carismatici; che consente di esplicitare i caratteri dei processi che maggiormente contribuiscono a definire e far emergere una *knowledge organization*" (Barile, 2009, p.2).

L'ASV ha assunto, nel tempo, le caratteristiche tipiche di un meta-modello attraverso cui interpretare i recenti avanzamenti del management, proponendone una visione integrata e convergente. Ispirato dal pensiero sistemico, che consente di cogliere i tratti universali di una ampia varietà di fenomeni osservati, l'ASV si muove agevolmente tra diversi ambiti disciplinari, dalla fisica alla filosofia della scienza, alle scienze dell'informazione, alla psicologia, ecc., traendo dagli stessi spunti sempre nuovi di riflessione di valenza molto generale che consentono di indagare la varia natura dei cambiamenti che i sistemi vitali devono costantemente attuare per rispondere alle complesse dinamiche di contesto (Golinelli, 2010). In particolare, nell'ambito della problematica del governo della *complessità* nelle decisioni aziendali, sono stati delineati i tratti fondanti di un nuovo approccio al processo decisionale manageriale basato sul modello della *varietà informativa*, sviluppato da Barile e presentato in diversi lavori del 2009, attraverso cui la struttura e la dinamica dei processi cognitivi dei sistemi vitali possono essere indagati analizzando le condizioni di *consonanza* e *risonanza* rispetto alle dimensioni delle *categorie valoriali* e degli *schemi interpretativi generali* e *definiti* che caratterizzano ciascun sistema vitale in modo distintivo (Barile, 2009; Barile et al., 2016b). Su tale base, la consonanza è letta come la maggiore o minore possibilità

di combinare informazioni diverse e, quindi, di tendere verso la risonanza, che scaturisce dalla combinazione armonica che le informazioni possono assumere in virtù di specifiche categorie valoriali, a loro volta fondate su valori condivisi (Barile, 2009). Il portato delle anzidette considerazioni ha portato ad argomentare che "[...] se la risonanza consente di pervenire alla sintesi decisionale in ambito complesso, ne discende che le categorie valoriali e gli schemi interpretativi generali sono i fattori determinanti per indirizzare le scelte in regime di forte indecisione" (Barile et al., 2016b, p.169).

Lo studio e le riflessioni sulle dinamiche dei processi decisionali manageriali in condizioni di incertezza sono maturati, inoltre, per aver qualificato ed approfondito in fenomeno dell'*emergenza* in ragione del quale l'emersione del sistema dalla struttura può essere solo in parte governata (Fig. 8). In altri termini, anche in presenza di un'attività di regolazione del grado di apertura realizzata dall'organo di governo del sistema progettato, molte delle interazioni o delle specifiche proprietà emergeranno a prescindere dallo schema organizzativo definito realizzato dal decisore (Barile et al., 2016b). Pertanto, la formazione di nuove entità collettive (emergenti a un livello di astrazione superiore) richiede modelli cognitivi diversi rispetto a quelli utilizzati per le componenti (livello di astrazione inferiore).

Figura 8: Il sistema emergente dalla struttura



Fonte: Barile, 2009; www.asvsa.org.

Quanto affermato sin qui contribuisce a dare maggiore evidenza al modo in cui l'ASV interpreta la complessità delle dinamiche caratterizzanti le organizzazioni imprenditoriali (Barile, 2009) arrivando a rappresentare il *sistema vitale* stesso, con riferimento alle dinamiche comportamentali ed in particolare alle dinamiche decisionali, come *varietà informativa* (Barile et al., 2016).

3.3. Le contaminazioni internazionali

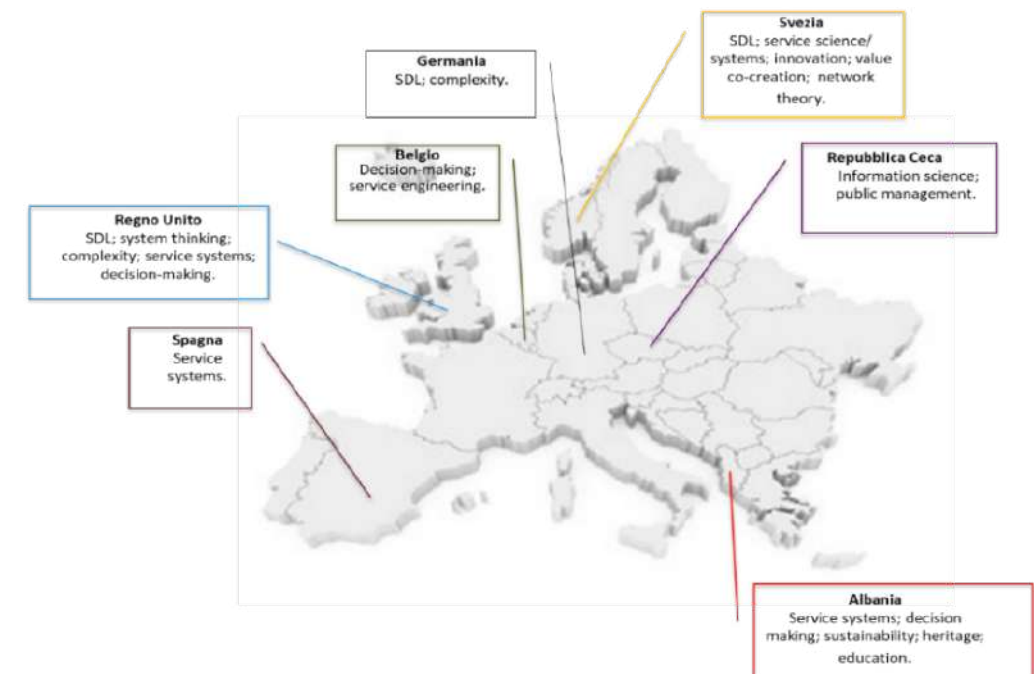
Come ricordato, lo sviluppo e la progressiva diffusione internazionale dell'ASV hanno tratto impulso dalla pubblicazione del 2010 in lingua inglese dell'opera del Professore Golinelli *Viable Systems Approach (VSA). Governing Business Dynamics*, con la prefazione di Jim Spohrer, uno dei principali esponenti del filone di ricerca che fa capo alla *Service Science*. La pubblicazione ha, di fatto, acceso l'interesse sull'ASV e i suoi concetti portanti da parte di studiosi internazionali, inizialmente di provenienza principalmente nordamericana e poi con un'articolazione mondiale. Numerose sono state, infatti, le collaborazioni avviate e nel tempo consolidate con ricercatori di rilevanza internazionale tra cui Gummesson, Lusch, Vargo e Spohrer.

A stimolare il dibattito internazionale che ha coinvolto studiosi appartenenti a diversi ambiti disciplinari sono stati, in prima battuta, i punti di contatto esistenti tra l'ASV e le teorie sistemiche. Grande attenzione è stata, successivamente, dedicata all'approfondimento di tematiche quali: condivisione delle risorse (*resource sharing*), co-creazione di valore, differenze concettuali tra relazioni e interazioni, natura delle reti tanto sociali quanto di business (Golinelli, 2010; Badinelli et al., 2012; Barile et al., 2012a, Barile et al., 2012b; Golinelli et al., 2012). Più recentemente, le riflessioni sono state orientate allo studio della composizione, del comportamento e dell'evoluzione dei sistemi di servizio complessi meglio orientando la ricerca sulla configurazione e dinamica comportamentale degli ecosistemi di servizio (Barile et al., 2016a). Tali riflessioni si sono inserite in maniera dialettica nell'ambito della più generale service research e, più in particolare, in domini di ricerca quali la S-D Logic (Lusch e Vargo, 2006; Vargo e Lusch, 2008; 2016) e la Service Science (Spohrer et al., 2007; Maglio e Spohrer, 2008). In tal senso, l'ASV, assieme alla S-D Logic, hanno supportato lo sviluppo e la diffusione di una cultura fondata sul servizio nell'ambito delle discipline di matrice manageriale rappresentando, altresì, framework utili a cogliere elementi rilevanti ai fini dello sviluppo di condizioni per la co-creazione di valore.

La partecipazione al dibattito internazionale, precedentemente descritto, è testimoniata dai contributi scientifici realizzati ad opera di studiosi stranieri provenienti da diverse nazioni europee tra cui il Regno Unito, il Belgio, la Svezia o la Repubblica Ceca (Fig. 9), le cui riflessioni hanno interessato numerose tematiche tra cui: la complessità, il *systems thinking*, i sistemi di servizio, il decision-making, la service engineering, l'innovazione, la co-creazione di valore e la service science.

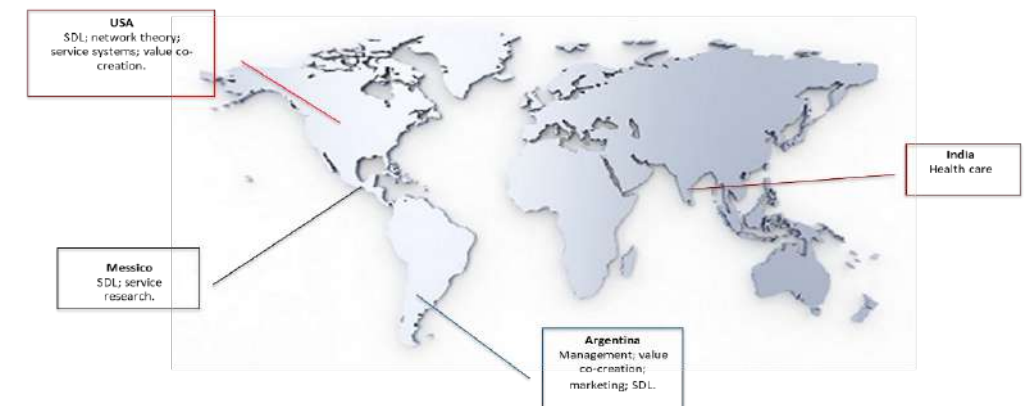
Parallelamente all'apertura europea, l'ASV è oggetto di attenzione anche da parte della comunità scientifica mondiale, come testimoniato dai contributi sviluppati, tra gli altri, da studiosi statunitensi, messicani, indiani o ancora sudamericani, le cui riflessioni scientifiche hanno interessato il marketing ed il management, la *network theory*, i sistemi di servizio, la co-creazione di valore e la service research (Fig.10).

Figura 9: La direttrici europee dello sviluppo internazionale dell'ASV



Fonte: Elaborazione Autori della ricerca.

Figura 10: direttrici extra europee dello sviluppo internazionale dell'ASV



Fonte: Elaborazione degli Autori della ricerca.

4. Gli sviluppi recenti

Il sostenuto sviluppo tecnologico e i processi di globalizzazione che hanno interessato le diverse sfere della società contemporanea hanno determinato una radicale trasformazione del contesto in cui operano le organizzazioni. Ciò ha determinato l'emergenza di fenomeni nuovi e difficilmente prevedibili. Tali mutamenti, sommati alla sostanziale inadeguatezza dei modelli e degli approcci manageriali tradizionali, hanno spinto gli studiosi dell'ASV a confrontarsi con tematiche emergenti tra cui la complessità, la sostenibilità, la fisica della mente, l'Intelligence Augmentation, per citarne alcuni (Barile, 2009; Barile et al., 2016b; Barile e Saviano, 2018). Obiettivo degli studi è stato, sostanzialmente, lo sviluppo di nuovi modelli interpretativi in grado di supportare le organizzazioni imprenditoriali e sociali nella comprensione degli attuali contesti di azione, al fine di preservare le condizioni di sopravvivenza e di vitalità.

Innanzitutto, la riflessione costante sulla vitalità dei sistemi ha condotto, in modo naturale, gli studiosi dell'ASV a occuparsi di sostenibilità. Nell'ultima edizione 2016 del Volume di Golinelli trova spazio un capitolo nuovo, dal titolo *Verso l'impresa Sistema Sostenibile*, che riprende assunti già presenti nelle prime opere (Golinelli e Volpe, 2012) per svilupparli e pervenire a una sintesi interpretativa. Il coinvolgente dibattito sulla sostenibilità stimola la formazione di un filone di ricerca che approda allo sviluppo di nuovi schemi interpretativi come quello della "Tripla Elica della Sostenibilità" (*Triple Helix of Sustainability* - Barile et al., 2017; Barile e Saviano, 2018; Farioli et al., 2018; Scalia et al., 2018; Saviano et al., 2019).

Prosegue il filone internazionale della service research che integra la prospettiva sistemico-vitale nella visione ecologica del servizio (Barile et al., 2016a; Reynoso et al., 2018), indirizzando ad ampliare il focus dalle unità sistemiche, ai network, agli ecosistemi di servizio, dibattendolo, altresì, problematiche che ne caratterizzano il governo (Barile et al., 2018; Polese et al., 2018a; Caputo et al., 2019).

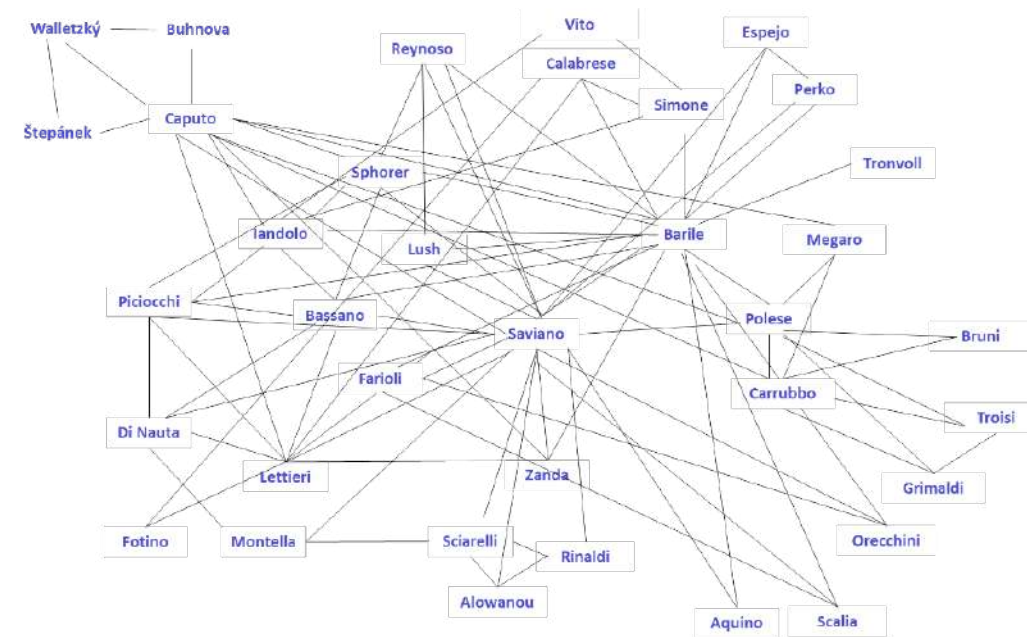
Avanza, poi, un filone che affronta con l'ottica ASV le sfide dell'Innovazione Tecnologica e dell'Information & Communication Technology (Amendola et al., 2018; Caputo et al., 2018; Guercio e Maresca, 2018), aprendo a nuove intriganti frontiere di riflessione, come con il concetto di Intelligence Augmentation (Barile et al., 2019).

Proseguono altresì gli studi sulla complessità, concentrandosi sulle caratteristiche che il *decision maker* dovrebbe sviluppare per affrontare le problematiche tipiche tanto della complessità quanto della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile (Barile e Saviano, 2018; Iandolo e Caputo, 2018; Vito et al., 2018; Saviano et al., 2019), ma anche del management territoriale (Simone et al., 2018), nonché della vitalità dei sistemi complessi (Polese et al., 2018 a, b). Diversi i contributi sulla sostenibilità dedicati ad ambiti più specifici quali il settore energetico (Caputo et al., 2018), la bio-economia (Aquilani et al., 2018), l'educazione (Di Nauta et al., 2018), la sanità (Caputo, 2018; Ciasullo et al., 2018a; Saviano et al., 2019 a, b, c) e le più recenti tecnologie ad essa applicate (Aquino et al., 2018; Ciasullo et al. 2018b; Faggini et al., 2019). Un ampio numero di contributi è, inoltre, dedicato al governo della complessità che caratterizza la gestione dei sistemi locali (Fotino et al., 2018; Simone et al., 2018; Bassano et al., 2019; Troisi et al., 2019) e, in particolare, dei sistemi turistici locali (Iandolo et al., 2019; Cucari et al., 2019), anche quando insistono in aree

protette (Saviano et al., 2018 a, b).

Nel corso dell'ultimo biennio (2018-2019) i contributi scientifici dedicati alle tematiche precedentemente introdotte sono scaturiti dall'attività di ricerca di numerosi studiosi sia nazionali sia internazionali, che vedono nuovi coinvolgimenti, tra cui Espejo e Reynoso (Fig.11).

Figura 11: Principali Autori che hanno contribuito allo sviluppo più recente (2018-2019) dell'ASV



Fonte: Elaborazione a cura degli Autori.

5. Riflessioni conclusive

Il presente contributo ha inteso ripercorrere e descrivere l'evoluzione che ha interessato il pensiero sistemico vitale dalle origini sino ai giorni nostri. Mossi da tale volontà e partendo dalle riflessioni condivise dalla comunità scientifica sistemico-vitale nel corso dell'incontro che ha inteso celebrare i vent'anni dalla nascita dell'ASV, si è voluto ripercorrere e narrare il processo evolutivo che ha condotto alla definizione dell'attuale corpus di conoscenze dell'ASV.

L'evoluzione sin qui narrata è stata frutto del dialogo e dell'interazione in prima battuta all'interno della comunità scientifica sistemico-vitale italiana, cui nel tempo si sono aggiunti studiosi di provenienza internazionale, accomunati dalla volontà di definire una prospettiva di analisi o, meglio, una lente interpretativa unitaria attraverso cui poter osservare i fenomeni complessi che caratterizzano gli scenari socio-economici attuali. Ciò ha consentito agli studiosi dell'ASV di inserirsi in nuovi filoni di ricerca, offrendo il contributo

di una prospettiva sistemica il cui valore più grande è nell'unificare conoscenze sempre più parcellizzate e studiosi sempre più chiusi nei confini artificialmente posti dalle divisioni disciplinari.

In proposito, giova ricordare il pensiero del Prof. Golinelli: "...le parti esistono in vista dell'intero. E vorrei esprimere il mio timore riguardo al fatto che le basi della disciplina s'indeboliscano per la crescente parcellizzazione degli *items* di ricerca" (Golinelli, 2011; pag. XXXIV).

Bibliografia

- Per la letteratura completa dell'ASV, si rinvia alle bibliografie delle opere principali e delle successive pubblicazioni del Professore Golinelli, del Professore Barile e della Comunità tutta. In particolare, si segnala la prima rassegna della bibliografia italiana, elaborata in occasione della pubblicazione in lingua inglese del primo Volume dell'opera del Professore Golinelli nel 2010, e presentata nella relativa appendice Golinelli, G.M. (2010), Viable systems approach (VSA): Governing business dynamics, Cedam, Padova.*
- AMENDOLA, C., CALABRESE, M., & CAPUTO, F. (2018), "Fashion companies and customer satisfaction: A relation mediated by Information and Communication Technologies", in *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 43, pp.251-257.
- AQUILANI, B., SILVESTRI, C., IOPPOLO, G., & RUGGIERI, A. (2018), "The challenging transition to bio-economies: Towards a new framework integrating corporate sustainability and value co-creation", in *Journal of Cleaner Production*, vol.172, pp.4001-4009.
- AQUINO, R. P., BARILE, S., GRASSO, A., & SAVIANO, M. (2018), "Envisioning smart and sustainable healthcare: 3D Printing technologies for personalized medication", in *Futures*, vol.103, pp.35-50.
- ASHBY, W. (1964), *Requisite variety. An Introduction to Cybernetics*, 202-218.
- BADINELLI, R., BARILE, S., NG, I., POLESE, F., SAVIANO, M., & DI NAUTA, P. (2012). Viable service systems and decision making in service management. *Journal of Service Management*, 23(4), pp. 498-526.
- BARILE, S. (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, Arnia, Salerno.
- BARILE, S. (2006), *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale*, Giappichelli, Torino.
- BARILE, S. (2008), *L'impresa come sistema: contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
- BARILE, S. (2009)a, *Management sistemico vitale* (Vol. 1), Giappichelli, Torino.
- BARILE, S. (2009)b, *Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica*, *Sinergie*, vol.79, n.2, pp.47-76.
- BARILE, S., & PASTORE, A. (2002). Forme, caratteri e divenire sistemico dei rapporti con la distribuzione ed il consumo. *Golinelli GM, L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, 3.
- BARILE, S., & POLESE, F. (2010), "Smart service systems and viable service systems: Applying systems theory to service science", in *Service Science*, 2(1-2), pp. 21-40.
- BARILE, S., & SAVIANO, M. (2008), "Le basi del pensiero sistemico: la dicotomia struttura-sistema (Foundation of Systems Thinking: The Structure-System Dichotomy)", in *L'impresa come sistema*. Giappichelli, Torino, pp.63-81.
- BARILE, S., & SAVIANO, M. (2011), "Foundations of systems thinking: the structure-system paradigm", in *Various Authors, Contributions to Theoretical and Practical Advances in Management. A Viable Systems Approach (VSA)*. ASVSA, Associazione per la Ricerca sui Sistemi Vitali. International Printing, pp.1-24.
- BARILE, S., & SAVIANO, M. (2012), "Dalla gestione del patrimonio di beni culturali al governo del sistema dei beni culturali (from the management of Cultural Heritage to the governance of

- Cultural Heritage system)", in GOLINELLI, G.M., *Patrimonio culturale e creazione di valore, Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp.97-148.
- BARILE, S., & SAVIANO, M. (2013), "Contributions to theoretical and practical advances in management", in *A viable systems*. International Printing.
- BARILE, S., SAVIANO, M.. (2014), "Resource integration and value co-creation in cultural heritage management"; in *Handbook of Research on Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*, IGI Global, p. 58-82.
- BARILE, S., & SAVIANO, M. (2018), "Complexity and sustainability in management: insights from a systems perspective", in *Social dynamics in a systems perspective* (pp. 39-63), Springer, Cham.
- BARILE, S., CALABRESE, M., POLESE, F., & SAVIANO, M. (2013), "Il Governo Dei Sistemi Complessi Tra Competenze Attuali E Capacità Potenziali (The Government Of Complex Systems Between Current Competences and Potential Capabilities)", in BARILE, S., ELETTI, V., MATTEUZZI, M. *Decisioni e scelte in contesti complessi*, Cedam-Kluwer, Lavis, pp.261-294.
- BARILE, S., SAVIANO, M., & POLESE, F. (2014), "Information asymmetry and co-creation in health care services", in *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, vol.22, n.3, pp.205-217.
- BARILE, S., SAVIANO, M., DI NAUTA, P., CAPUTO, F., & LETTIERI, M. (2019), "A systems based interpretative framework for approaching exaptation and bricolage in decision making and value co-creation", in *The 10 years Naples Forum on Service* (pp. 20-21). Youcanprint.
- BARILE, S., DI NAUTA, P., & IANDOLO, F. (2016)b, *La decostruzione della complessità*, Collana Studi di Management e Organizzazione Aziendale, Roma.
- BARILE, S., LUSCH, R., REYNOSO, J., SAVIANO, M., & SPOHRER, J. (2016)a. Systems, networks, and ecosystems in service research. *Journal of Service Management*, 27(4), 652-674.
- BARILE, S., ORECCHINI, F., SAVIANO, M., & FARIOLI, F. (2018). People, technology, and governance for sustainability: The contribution of systems and cyber-systemic thinking. *Sustainability Science*, 13(5), 1197-1208.
- BARILE, S., PELS, J., POLESE, F., & SAVIANO, M. (2012)b, "An introduction to the viable systems approach and its contribution to marketing", *Journal of Business Market Management*, 5(2), 54-78.
- BARILE, S., POLESE, F., PELS, J., & SARNO, D. (2018). Complexity and Governance, in A. Farazmand (ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, Springer International Publishing AG 2018.
- BARILE, S., CIASULLO, M.V., TROISI, O., & SARNO D. (2017). The role of technology and institutions in tourism service ecosystems: Findings from a case study. *The TQM Journal*, 29(6), 811-833.
- BARILE, S., SAVIANO, M., & CAPUTO, F. (2014), "How are markets changing? The emergence of consumers market systems", *Advances in Business Management*, p. 203.
- BARILE, S., SAVIANO, M., POLESE, F., & DI NAUTA, P. (2012)a, "Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale (The Firm-Territory Relationship between Local Efficiency, Context Effectiveness and Environmental Sustainability)", in Barile, S., Saviano, M, Polese, F., Di Nauta, P.(2012), *Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale*, in *Referred Electronic Conference Proceeding Convegno Sinergie "Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa* (pp. 387-402).
- BASSANO, C., BARILE, S., PICIOCCHI, P., SPOHRER, J. C., IANDOLO, F., & FISK, R.

- (2019), "Storytelling about places: Tourism marketing in the digital age", in *Cities*, vol.87, pp.10-20.
- BEER, S. (1972), *Brain of the firm: the managerial cybernetics of organization*, Allen Lane the Penguin Press, London.
- BEER, S. (1979), *The heart of enterprise* (Vol. 2), Wiley, Chicester.
- BEER, S. (1985). *Diagnosing the system for organizations*. Wiley, Chicester.
- BEER, S. (1989), The viable system model. *Viable Systems Model*, Wiley, Chicester.
- BOGDANOV, A (1912), *Tektology: The universal organizational science*, St. Petersburg.
- BOTTI, A., GRIMALDI, M., & VESCI, M. (2017), "Integrating VSA and SD logic for conceptualizing viable value co-creation: an application to entrepreneurial intention and innovation in service ecosystems", in *Service Dominant Logic, Network and Systems Theory and Service Science: Integrating three Perspectives for a New Service Agenda*. The 5th Naples Forum on Service, Sorrento, pp. 6-9.
- BUTERA, F. (1990), "Network firm and automation", presented at the *International Conference: Small Firms in the European Context; Neofordism or Flexible Specialization?* Alacant, Spain.
- CAPRA, F. (1996), *La rete della vita*, Rizzoli, Milano.
- CAPUTO, F. (2018), *Approccio sistemico e co-creazione di valore in sanità* (Vol. 1), Edizioni Nuova Cultura, Roma.
- CAPUTO, F., BUHNOVA, B., & WALLETZKY, L. (2018). Investigating the role of smartness for sustainability: insights from the Smart Grid domain. *Sustainability Science*, 1-11.
- CAPUTO, F., WALLETZKY, L., & ŠTEPÁNEK, P. (2019), "Towards a systems thinking based view for the governance of a smart city's ecosystem: A bridge to link Smart Technologies and Big Data", in *Kybernetes*, vol.48, n.1, pp.108-123.
- CASTELLS, M. (2000). Toward a sociology of the network society. *Contemporary sociology*, 29(5), 693-698.
- CIASULLO, M.V., TROISI, O., COSIMATO, S., DOUGLAS, A. (2018)a, "Defining Health Service Eco-System "Infection": A Critical Analysis of Patient Surveys", in *International Journal of Business and Management*; vol. 13(9), pp. 118-138.
- CIASULLO, M.V., DOUGLAS, A., COSIMATO, S. (2018)b, "Customer-centric service innovation in health care: findings from a case study", in *Sinergie*, Vol. 35, n. 104, pp. 155-176.
- CUCARI, N., WANKOWICZ, E., & DE FALCO, S.E. (2019), "Rural tourism and Albergo Diffuso: A case study for sustainable land-use planning", in *Land Use Policy*, vol.82, pp.105-119.
- DI NAUTA, P., MEROLA, B., CAPUTO, F., & EVANGELISTA, F. (2018), "Reflections on the role of university to face the challenges of knowledge society for the local economic development", in *Journal of the Knowledge Economy*, vol.9, n.1, pp.180-198.
- EMERY, F.E., & TRIST, E.L. (1960). Management science, models and techniques.
- ESPEJO, R., & REYES, A. (2011), *Organizational systems: Managing complexity with the viable system model*, Springer Science & Business Media, London.
- FAGGINI, M., COSIMATO, S., NOTA, F., & NOTA, G. (2019), "Pursuing Sustainability for Healthcare through Digital Platforms", in *Sustainability*, vol.11, n.1, pp.165-178.
- FARIOLI, F., BARILE, S., SAVIANO, M., IANDOLO, F. (2018), "Re-reading sustainability through the Triple Helix model in the frame of a systems perspective", in MARSDEN, T. (Ed), *The Sage Handbook of Nature*, SAGE, London, pp. 10-36.

- FAZZI, R. (1982), *Il governo d'impresa: Dispense ad uso degli studenti*, Giuffrè editore, Roma.
- FOTINO, F., CALABRESE, M., & LETTIERI, M. (2018), "Co-creating value in urban public policy contexts: A different approach", in *Land use policy*, vol.79, pp.20-29.
- GOLINELLI, G. M., BARILE, S., SAVIANO, M., & POLESE, F. (2012), "Perspective shifts in marketing: toward a paradigm change?", in *Service Science*, vol.4, n.2, pp.121-134.
- GOLINELLI, G. M., BARILE, S., SPOHRER, J., & BASSANO, C. (2010, September). The evolving dynamics of service co-creation in a viable systems perspective. In *The 13th Toulon-Verona Conference* (pp. 2-4).
- GOLINELLI, G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa* (Vol. 1), Cedam, Padova.
- GOLINELLI, G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa, Vol. 1-seconda edizione*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI, G.M. (2010), *Viable systems approach (VSA): Governing business dynamics*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI, G.M. (2011), *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI, G.M. (2013), "L'approccio sistemico vitale: nuovi orizzonti di ricerca per il governo dell'impresa", in *Sinergie Italian Journal of Management*, vol.80.
- GOLINELLI, G. M., & VOLPE, L. (2012). *Consonanza, valore, sostenibilità*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI, G.M., GATTI, M., VAGNANI, G. (2002) "Dalla struttura al sistema: elementi per una riflessione sui confini, i rapporti con la proprietà, la flessibilità e l'elasticità dell'impresa", in GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. III, Cedam, Padova.
- GOLINELLI, G.M., PROIETTI, L., & VAGNANI, G. (2008), "L'azione di governo tra competitività e consonanza", in GOLINELLI GM (2008), *L'Approccio Sistemico al Governo dell'impresa. Verso la Scientificazione dell'Azione di Governo*, Cedam, Padova.
- GRANDORI A. (1999), "Reti Organizzative e Governo delle Conoscenze", in *Relazione al Convegno AIDEA - Le relazioni interaziendali nella dinamica competitiva*, Parma, 29 ottobre.
- GUERCIO, A., & MARESCA, P. (2018), "Increasing Consonance and Resonance in Agile Teaching Methodologies", in *GSTF Journal on Computing (JoC)*, Vo.3, n.1.
- IANDOLO, F., & CAPUTO, F. (2018). *La creazione di valore tra economia, impresa e sostenibilità* (Vol. 2). Edizioni Nuova Cultura, Roma.
- IANDOLO, F., FULCO, I., BASSANO, C., & D'AMORE, R. (2019), "Managing a tourism destination as a viable complex system. The case of Arbatax Park", in *Land Use Policy*, vol.84, pp.21-30.
- LUHMANN, N. (1990), *Essays on self-reference*, Columbia University Press, New York.
- LUSCH, R. F., & VARGO, S. L. (2006), "Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements", in *Marketing theory*, vol.6, n.3, pp.281-288.
- MAGLIO, P. P., & SPOHRER, J. (2008), "Fundamentals of service science", in *Journal of the academy of marketing science*, vol.36, n.1, pp.18-20.
- MASSARONI, E. (2002), *La logistica nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- MATURANA, H., & VARELA, F. (1975), "Autopoietic systems", *Report BCL*, vol.9, n.4, pp.37-48.
- MATURANA, H., & VARELA, F. (1998), *De máquinas y seres vivos*, Universitaria, Madrid.
- MATURANA, H., & VARELA, F. (2002). *El árbol del conocimiento*, Editorial Universitaria, Madrid.

- METALLO, G. (2002), *Finanza sistematica per l'impresa*, Giappichelli, Torino.
- MILLER, J.G. (1978), "Living systems", in *Behavioral science*, vol.35, n.3, pp.157-163.
- NORMANN, R., & RAMIREZ, R. (1993), "From value chain to value constellation: Designing interactive strategy", in *Harvard business review*, vol.71, n.4, pp.65-77.
- PARSONS, T. (1960), *Structure and process in modern societies*, Free Press, New York.
- PELS, J., BARILE, S., SAVIANO, M., POLESE, F., & CARRUBBO, L. (2014), "The contribution of VSA and SDL perspectives to strategic thinking in emerging economies", in *Managing Service Quality*, vol.24, n.6, pp.565-591.
- POLESE, F. (2002), "L'Approccio Sistemico Vitale per l'Analisi del Territorio: Il Caso del Parco Nazionale del Vesuvio", in *Esperienze d'impresa*, vol.02/02, pp.121-139.
- POLESE, F., & DI NAUTA, P. (2013), "A viable systems approach to relationship management in SD logic and service science" in *Business Administration Review, Schäffer-Poeschel*, vol.73, n.2, pp.113-129.
- POLESE, F., BARILE, S., CAPUTO, F., CARRUBBO, L., & WALETZKY, L. (2018), "Determinants for Value Cocreation and Collaborative Paths in Complex Service Systems: A Focus on (Smart) Cities", in *Service Science*, vol.10, n.4, pp.397-407.
- POLESE, F., TOMMASETTI, A., VESCI, M., CARRUBBO, L., & TROISI, O. (2016, May), "Decision-making in smart service systems: A viable systems approach contribution to Service science advances", in *International Conference on Exploring Services Science*, Springer, Cham, pp. 3-14.
- 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, pp. 23-51.
- QUATTROCIOCCHI, B. (2004), *Economia e governo del sito produttivo nella prospettiva sistemica: il caso dell'industria farmaceutica*, Cedam, Padova.
- RENZI, A. (2011), "Approccio sistemico, flessibilità e opzioni reali", in *Sinergie Italian Journal of Management*, vol.72, pp.161-186.
- REYNOSO, J., BARILE, S., SAVIANO, M., & SPOHRER, J. (2018), "Service Systems, Networks, and Ecosystems: Connecting the Dots Concisely from a Systems Perspective", in *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*, pp.241-259.
- RULLANI, E. (1989), "La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione", in RISPOLI, M., *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna.
- RULLANI, E. (2009), "Lo sviluppo del territorio: l'evoluzione dei distretti industriali e il nuovo ruolo delle reti di città", in *Economia Italiana*, vol.2, pp.427-439.
- SARACENO, P. (1973), "Introduzione all'edizione italiana" in Beer, S., *L'azienda come sistema cibernetico*, ISEDI, Milano, pp.VII-XI.
- SAVIANO, M. (2003), *Analisi sistemico vitale della distribuzione commerciale*, Giappichelli, Torino.
- SAVIANO, M., & BERARDI, M. (2009), "Decision-Making Under Complexity. The Case of District SME", in *The Case of District SME*, pp.1619-1643.
- SAVIANO, M., BARILE, S., FARIOLI, F., & ORECCHINI, F. (2019), "Strengthening the science-policy-industry interface for progressing toward sustainability: a systems thinking view", in *Sustainability Science*, pp.1-16.
- SAVIANO, M., SCIARELLI, F., RINALDI, A., & ALOWANOU, G.G. (2019), "Healthcare and

- SDGs Governance in Light of the Sustainability Helix Model: Evidence from the African Continent”, in *Sustainability*, vol.11, n.4, pp.1203-1211.
- SCALIA, M., BARILE, S., SAVIANO, M., & FARIOLI, F. (2018), “Governance for sustainability: a triple-helix model”, in *Sustainability Science*, vol.13, n.5, pp.1235-1244.
- SCICUTELLA, M. & MAZZA, A. (2003), *Elementi di marketing I fondamenti della disciplina casi di marketing territoriale*, I Liberrimi, Lecce.
- SIANO, A. (2001), “Marketing e comunicazione nelle strategie degli enti di promozione del territorio”, in *Sinergie Italian Journal of Management*, vol.19, n.54, pp.219-239.
- SIMONE, C., BARILE, S., & CALABRESE, M. (2018), “Managing territory and its complexity: a decision-making model based on the viable system approach (VsA)”, in *Land Use Policy*, vol.72, pp.493-502.
- SIMONE, C., POLESE, F., & IANDOLO, F. (2014), “Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d’impresa. Il percorso degli studi dell’economia d’impresa”, *Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie*.
- SLANCIK, G. (1995), “Wanted: a good network theory of organisation”, *Administrative Science Quarterly*, vol.40.
- SPOHRER, J., MAGLIO, P. P., BAILEY, J., & GRUHL, D. (2007). Steps toward a science of service systems. *Computer*, 40(1), 71-77.
- TROISI, O., CIASULLO, M.V., CARRUBBO, L., SARNO, D., GRIMALDI, M. (2019), Meta-management for sustainability in territorial ecosystems: The case of Libera’s social reuse of territory, *Land Use Policy*, 84, pp. 138–153.
- TRONVOLL, B., BARILE, S., & CAPUTO, F. (2018), “A systems approach to understanding the philosophical foundation of marketing studies”, in *Social Dynamics in a Systems Perspective*, Springer, Cham, pp.1-18.
- VARGO, S.L., & LUSCH, R.F. (2008), “Service-dominant logic: continuing the evolution”, in *Journal of the Academy of marketing Science*, vol.36, n.1, pp.1-10.
- VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. (2016), “Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic”, in *Journal of the Academy of marketing Science*, vol.44, n.1, pp.5-23.
- VITO, G., SIMONE, C., IANDOLO, F., & VITO, P. (2018), “Sustainability in the Italian Scientific Perspective: A Focus on the Economic and Managerial Points of View”, in *Rivista Di Studi Sulla Sostenibilità*.
- VON BERTALANFFY, L. (1968), *General System Theory*, Wiley, New York.
- WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J.H., & FISCH, R. (1974), *Change: Principles of problem formation and problem resolution*, Norton, New York.
- ZAPPA, G. (1921), *Verso Emmaus scritti d’Arte e di storia*. Editori Alfieri & Lacroix.

Siti internet

<http://www.asvsa.org>
https://en.wikipedia.org/wiki/Viable_systems_approach

LE RETI DI STAKEHOLDER NELLA PROSPETTIVA DELLA TEORIA DEL SISTEMA VITALE

Mauro Sciarelli¹, Roberto Vona², Mario Tani³

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Il governo dell’impresa sostenibile e la teoria degli stakeholder. – 3. La sostenibilità e governo dell’impresa sistema vitale. – 4. La rete di stakeholder come sistema vitale. – Bibliografia.

1. Introduzione

L’impresa moderna viene chiamata ad essere responsabile e sostenibile (Connelly, 2007) in modo da migliorare la propria performance non solo in termini economici, ma anche ambientali e sociali (Figge et al., 2002). Si riconosce, in questo modo come l’impresa non sia unicamente un attore economico, ma rivesta un ruolo attivo nella società che deriva anche dalle richieste degli attori con cui condivide il suo ambiente (Frooman, 1998; Preble, 20005).

La necessità di tener conto degli altri attori con cui il management è in relazione, è uno dei fondamenti della teoria degli stakeholder (Freeman, 1984). In quest’ottica per il successo dell’impresa diviene fondamentale la capacità di individuare e di gestire al meglio le diverse istanze portate avanti da tutti gli interlocutori dell’impresa (Post, Preston e Sachs, 2002a), non solo quelli della proprietà (Stout, 2012). Alla base dell’azione imprenditoriale la finalità economica, che rimane essenziale riferimento del governo d’impresa, va inserita in un quadro più ampio che rispetti le aspettative economiche, sociali ed ambientali, degli altri portatori d’interesse (Sciarelli S. e Sciarelli M., 2018).

Anche secondo la visione sistemica (Von Bertalanffy, 1971; Stacey, Griffin e Shaw, 2000), l’impresa è parte di una complessa rete relazionale, che ne influenza la capacità di agire attraverso le sue interazioni con gli altri sistemi (Kast e Rosenzweig, 1972). Per poter gestire efficacemente questo complesso sistema relazionale il management deve curarsi delle percezioni, dei valori e della disponibilità di risorse degli altri attori nei diversi livelli del sistema, oltre che di come si manifesti la relativa struttura relazionale (Kickert, Klijn e Koppenjan, 1997).

La prospettiva sistemica dello studio del governo d’impresa, in definitiva, si coniuga perfettamente con i principi della sostenibilità, indagati attraverso le lenti della teoria degli stakeholder, che consente di allargare il campo di studio al contesto di relazioni multidirezionali che legano l’impresa ai diversi portatori di interessi.

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Napoli Federico II; e-mail: mauro.sciarelli@unina.it

² Professore Ordinario confermato di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Napoli Federico II; e-mail: roberto.vona@unina.it

³ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Napoli Federico II; e-mail: mario.tani@unina.it

2. Il governo dell'impresa sostenibile e la teoria degli stakeholder

Il governo dell'impresa deve essere improntato alla sostenibilità, che è il risultato della combinazione integrata della prospettiva economica con quella socio-culturale e quella ambientale (Schaltegger et al., 2011).

Secondo il classico modello della triple-bottom line (Elkington, 1997), queste tre prospettive sono paritarie; secondo il Bio-economic Model (Passet, 1996), la dimensione economica viene messa al centro del processo di sviluppo sostenibile. Secondo alcuni (Abdelkafi e Täuscher, 2015) la creazione di valore economico sarebbe il mezzo per la creazione di un più ampio valore sociale, mentre altri autori (Figge et al. 2002; Simpson et al., 2004) si sono concentrati sugli effetti di un approccio di management sostenibile sulla reputazione aziendale nel contesto sociale, che ne legittimerebbe l'operato.

L'orientamento alla sostenibilità viene fortemente influenzato dalle istanze del contesto sociale ed ambientale e riconosciuto come legittimo dagli altri attori con cui l'impresa è in relazione (Wilson 2000). Per il management è pertanto necessaria una corretta ricognizione della rete relazionale, ed un approfondimento dei ruoli e degli interessi dei diversi attori rilevanti.

Per comprendere come la maggiore richiesta di sostenibilità influenzi il governo dell'impresa si deve, cioè, comprendere come i diversi attori con cui essa è in relazione possano influenzarla verso un comportamento responsabile e sostenibile.

Secondo la Teoria degli Stakeholder, il governo d'impresa è il risultato di processi decisionali manageriali di risposta alle istanze dei cosiddetti portatori di interesse, cioè di tutti coloro che possono influenzare o essere influenzati dall'azione dell'impresa (Freeman, 1984).

L'impresa è al centro di una complessa rete di relazioni, sia interne che esterne ai suoi confini organizzativi, che si possono influenzare reciprocamente (Sydow e Windeler, 1998) e rispondono ad istanze che combinano aspetti economici, sociali e ambientali (Harrison e Wicks, 2013).

Questa visione dell'impresa è coerente con diversi approcci di *strategic management* come la Resource-based view (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), con particolare riferimento alla Relational View (Dyer e Singh, 1998), secondo cui le relazioni sono una delle modalità più efficaci per raggiungere un vantaggio competitivo, perché permettono di avere accesso ad un insieme di risorse eterogeneo rispetto ai competitor (Pfeffer e Salancik, 1978).

L'impresa, in quanto organizzazione plurisistemica, ha nella sua funzione sociale una precondizione della sua esistenza e sopravvivenza. Presenta, infatti, una responsabilità sociale allargata, in quanto non si limita alla funzione di produzione di beni e servizi, ma alla risoluzione di problemi sociali, con riferimento ad un pubblico, che va al di là degli azionisti, ed intreccia un sistema di relazioni non solo di mercato (Buchholz, 1991). In quest'ottica risalta la sua funzione sociale, che deve basarsi su principi di solidarietà e fiduciarità (Sciarelli S. e Sciarelli M., 2018).

Secondo Freeman et al. (2010), questa teoria richiede da una parte che il manager debba concentrare la sua azione per portare avanti dei processi di creazione del valore non solo a beneficio dell'impresa, o della sua proprietà, ma che questi siano orientati a soddisfare i bisogni dell'insieme degli stakeholder; dall'altra viene richiesto di tenere

conto degli effetti sociali delle azioni dell'impresa in modo da riconoscere che le decisioni manageriali sono strettamente collegate ai valori che il management segue nei processi decisori. Freeman (Freeman et al. 2010: 6) definisce la separazione fra "decisioni economiche" e "decisioni etiche" come *separation fallacy*. Inoltre, come sottolineato da Freeman e Velamuri (2006), la visione del management non può concentrarsi solo sulla creazione di valore economico perché gli attori sociali sono guidati da un insieme complesso di valori. Post, Preston e Sachs (2002b) sostengono esplicitamente come il management, nei suoi processi decisori, debba tenere conto degli effetti che la sua azione avrà su tutti gli altri attori con cui l'impresa è in relazione, sia quelli legati al mercato, che quelli non legati ad esso.

Nella gestione della relazione con gli stakeholder, il management deve farsi guidare dal principio di equità (Philip, Freeman e Wicks, 2003) ovvero deve distribuire il valore sulla base dell'effettiva partecipazione dello stakeholder ai processi di creazione dello stesso in modo da rispettare un principio meritocratico (Sciarelli, M., 2012).

All'interno della stakeholder theory un filone di particolare interesse è quello del cosiddetto "Network Approach" (Sciarelli, Tani, 2012), secondo cui il management non dovrebbe concentrarsi sul cercare di massimizzare i vantaggi ottenuti attraverso ogni singola relazione che legano l'impresa ai suoi stakeholder, ma dovrebbe tener conto degli effetti, anche indiretti e multilaterali, che le sue azioni hanno nell'intero sistema relazionale.

Come sostiene Rusconi (2007), adottare una visione di network nell'analisi delle relazioni con gli stakeholder permette di comprendere come gli stakeholder interagiscano fra di loro e come queste interazioni possano portare a processi di armonizzazione dei rispettivi comportamenti in modo da raggiungere un bilanciamento dinamico dei diversi interessi tutelati all'interno della rete. Adottando una visione orientata alle reti di stakeholder (Freeman, Rusconi e Dorigatti, 2007), inoltre, il manager ha la possibilità di comprendere come si influenzano reciprocamente i diversi stakeholder e, quindi, può prevedere con maggiore precisione gli effetti delle sue azioni.

Secondo Harrison e Wicks (2013), l'interdipendenza fra gli stakeholder porta al fenomeno della *generalized exchange*, che si genera quando l'azione dell'impresa nei confronti di uno stakeholder ha effetto anche su altri stakeholder e porta l'effetto complessivo ad essere diverso da quello inizialmente previsto.

Come sostenuto da diversi studiosi (Wood e Jones, 1995; Davenport, 2000), gli stakeholder valutano il comportamento dell'impresa non solo sulla base della loro esperienza diretta, ma anche sulla loro percezione delle modalità con cui l'impresa ha gestito la relazione con gli altri stakeholder presenti nell'ambiente in cui operano.

L'importanza di tener conto dell'insieme degli stakeholder nel valutare il corso dell'azione dell'impresa è stata sottolineata da diversi contributi in letteratura. Per esempio, Goodpaster (1991) fa iniziare il processo di governo degli stakeholder con una fase di *stakeholder analysis* in cui il management deve studiare il complesso degli stakeholder per comprendere quali siano gli interessi più rilevanti e con quali stakeholder interagire per poter avviare la successiva fase di *stakeholder synthesis*. Sullo stesso piano anche Donaldson e Preston (1995) che definiscono la teoria degli stakeholder come "manageriale" proprio perché richiede al management di valutare simultaneamente le richieste di tutti gli stakeholder legittimati.

Già nel 1984 Freeman aveva riconosciuto l'importanza dell'interdipendenza fra gli stakeholder per la corretta gestione delle relazioni fra impresa e portatori di interesse, sostenendo che il manager avrebbe dovuto definire delle mappe per descrivere come gli stakeholder siano legati l'un l'altro in funzione dei diversi interessi tutelati, in modo da comprendere meglio la reale relazione che collega gli stakeholder all'interno del sistema in cui l'impresa opera.

La struttura stessa della rete di relazioni con, e fra, gli stakeholder diventa essenziale. Come fatto rilevare da Rowley (1997), tuttavia, solo un numero limitato di contributi hanno posto l'attenzione oltre la relazione diadica che unisce l'impresa ad ognuno dei suoi stakeholder, per considerare la relazione sistemica. Alcuni (Frooman, 1999; Sirgy, 2002; Preble, 2005), riconoscono l'esistenza di relazioni indirette fra gli stakeholder per cui quelli che non hanno alcun legame diretto con l'impresa possono diventare suoi stakeholder rilevanti quando hanno posizioni di preminenza all'interno della rete relazionale o quando possono influenzare la capacità dell'impresa di reperire le risorse necessarie. L'analisi del legame che unisce i diversi stakeholder all'interno della rete permette all'impresa di prevenire i cambiamenti in atto nell'ambiente e, quindi, ne migliora le potenzialità competitive (Mahon, Heugens e Lamertz, 2004; Vanderkerchove e Dentchev, 2005; Preble, 2005).

3. La sostenibilità e governo dell'impresa sistema vitale

La sostenibilità è strettamente connessa ad una visione dell'impresa come sistema vitale, perché questo approccio sottende un'ottica di lungo periodo e che non si esaurisca nella definizione di uno specifico obiettivo ma che tragga dalla continua interazione con gli altri attori del sistema, la ridefinizione dinamica dell'azione di governo (Golinelli e Volpe, 2012).

La logica sistemica, in ottica moderna, viene fatta risalire agli studi di Von Bertalanffy (1971) che, partendo dall'analisi dei sistemi biologici, cercò di superare il riduzionismo scientifico in modo da creare un insieme variegato di approcci di analisi da condividere in diversi campi della conoscenza. Questi approcci si basano sull'idea che per comprendere un fenomeno lo si debba analizzare con una duplice prospettiva: da una parte si deve tener conto delle singole parti costituenti il sistema, degli effetti delle azioni che queste possano mettere in essere, e di come possano interagire; dall'altra si deve adottare una prospettiva olistica in modo da comprendere come l'insieme nel suo complesso venga influenzato da questi comportamenti (McKelvey, 1997; Boardman e Sauser, 2008).

Negli anni, anche per rispondere alla crescente complessità dei mercati moderni (Emery e Trist, 1965), questa prospettiva di analisi è stata utilizzata anche negli studi di management (Beer, 1979, 1981; Stacey, Griffin e Shaw, 2000) per avere una migliore comprensione del comportamento delle imprese. L'impresa potesse essere rivista come un sistema complesso che partecipa, a sua volta, alle attività di uno o più sistemi complessi (Boulding, 1956).

Secondo Sciarelli (1978), l'impresa stessa può essere considerata come un sistema con le sue caratteristiche specifiche. Innanzitutto, l'impresa per poter funzionare, deve avere una struttura organizzativa, che unisce un complesso differenziato di risorse (materiali, im-

materiali, umane), e la presenza di una finalità comune, ossia la messa a profitto di risorse scarse.

Secondo Golinelli (2000), l'impresa può essere analizzata come un sistema vitale, concetto ripreso dal contributo del 1979 di Stafford Beer 1979 (Golinelli e Gatti, 2001), nella prospettiva del management. Secondo questa visione l'impresa è un insieme di risorse collegate da un insieme di relazioni, che rappresenta la struttura alla base del sistema. L'insieme di risorse diviene un sistema quando le risorse sono coordinate in modo da interagire per raggiungere uno scopo comune. Nella prospettiva dell'impresa come sistema vitale, l'azione delle componenti non è libera, ma viene influenzata sia dalle finalità del sistema superiore in cui l'impresa agisce, che dall'interazione con gli altri attori (Brown e Eisenhardt, 1997).

Inoltre, come sottolineato dalla scuola di Tavistock (Emery, 1959; Emery e Trist, 1965) l'impresa opera in un continuo contatto con l'ambiente esterno che ne aumenta le possibili interazioni. Si ottiene, in questo modo una visione dell'impresa come un sistema socio-tecnico di tipo aperto, secondo la quale essa è, a sua volta, parte di un sistema di livello superiore rappresentato dall'ambiente in cui opera. In questo modo l'impresa viene considerata come una delle componenti di un modello di sistema *multilevel* (McKelvey 1997), cioè di un sistema in cui le interazioni possono aver luogo, e possono essere analizzate, contemporaneamente a più livelli; in questa tipologia di sistema complesso, inoltre, è possibile anche che l'interazione possa avvenire in molteplici "livelli intermedi", i sottosistemi, e non solo a livello del sistema complessivo o a quello delle singole risorse. Inoltre, come sottolineato da diversi studiosi (Anderson, 1999; Mitleton-Kelly, 2003), per poter comprendere a pieno la relazione fra impresa e ambiente è necessario tener conto delle diverse interazioni che si possono manifestare fra i diversi livelli di analisi.

Il concetto di relazione assume un carattere statico, mentre il carattere dinamico viene dato all'interazione, in quanto è solo tramite quest'ultima che le diverse componenti del sistema possono mettere in atto quei comportamenti di cooperazione, coordinamento e negoziazione necessari a trovare il bilanciamento fra le loro finalità in modo da far emergere un equilibrio dinamico all'interno del sistema nel suo complesso (Woolridge, 2002). In questo modo, non solo si riesce ad ottenere un elevato livello di coordinamento fra le componenti (situazione di consonanza), ma si riesce anche, nei limiti del possibile, a coordinare l'azione delle componenti con quelle degli altri attori presenti nei sistemi con cui l'impresa interagisce (situazione di risonanza) (Golinelli, 2000). L'impresa come sistema vitale è un sistema complesso (Johnson, Kast, e Rosenzweig, 1964; Kast, e Rosenzweig, 1972). Infatti, il sistema definito dall'interazione degli attori sociali all'interno dell'impresa (Microsistema) e dall'interazione dell'impresa con gli altri attori operanti nel più ampio ambiente esterno (Macrosistema) presenta una molteplicità di parti che sono non solo contemporaneamente indipendenti ed interdipendenti, ma anche stratificate in molteplici livelli (Holland, 1996; Stacey, Griffin e Shaw, 2000). In quanto sistema complesso, presenta alcune caratteristiche:

- l'emergenza – per cui il comportamento del sistema nel suo complesso deriva dall'interazione spontanea fra le sue componenti;
- l'auto-organizzazione – la capacità del sistema di raggiungere uno stato di coordina-

mento interno avviando dei processi di apprendimento e di miglioramento continuo (Kauffman 1993);

- la “Path dependence” - il comportamento complessivo del sistema deriva dagli stimoli, interni ed esterni, che le sue componenti hanno ricevuto nel tempo e, quindi, viene influenzato dalla sua storia
- l'identità – l'esistenza di un confine definito ma anche di scambi con l'esterno - il sistema ha un confine che ne determina l'identità ma, allo stesso tempo, deve poter interagire anche con gli altri sistemi presenti nel suo macrosistema di riferimento (Bertschinger et al., 2006);
- la Co-evoluzione e apprendimento – Ogni attore all'interno del sistema deve continuamente adattarsi al comportamento degli altri attori e ai vincoli imposti al sistema dell'insieme delle interazioni nel macrosistema (Anderson, 1999; Volberda e Lewin, 2003; Pahl-Wostl 2007).

In questa prospettiva di analisi, l'impresa non è, quindi, solo la somma delle sue parti (Kast e Rosenweig, 1972) e, per poterne comprendere le azioni, si devono anche considerare le percezioni, i e la disponibilità di risorse degli attori con cui si relaziona, ai diversi livelli del sistema, oltre che la natura reticolare che assumono le diverse strutture relazionali in cui essa opera (Kickert, Klijn e Koppenjan, 1997).

4. La rete di stakeholder come sistema vitale

L'analisi delle caratteristiche delle reti di stakeholder presenta molteplici punti di contatto con la teoria del sistema vitale, come mostrato nella successiva tabella 1, dove si riporta come le diverse caratteristiche dei sistemi complessi siano presenti anche all'interno delle reti di stakeholder, indicando i principali autori di riferimento.

Tabella 1: Le caratteristiche delle reti di stakeholder come sistema complesso

Caratteristica	Osservazione	Autori di Riferimento
Complessità	Nelle reti di stakeholder partecipano molteplici attori autonomi ma interdipendenti	Rowley, 1997; Freeman, Martin e Parmar, 2007; Aaltonen e Sivonen, 2009.
Sistema con molteplici livelli	Nelle reti di stakeholder esistono dei sotto sistemi (le organizzazioni che partecipano nella rete) ma anche dei sovra-sistemi in cui operano stakeholder che influenzano la rete indirettamente.	Rowley, 1997; Sirgy, 2002; Preble, 2005.
Comportamento Emergente	Le tematiche che si diffondono all'interno della rete derivano non solo dall'interazione fra impresa e stakeholder ma, soprattutto, da quelle che si vengono a creare fra i singoli stakeholder	Vandekerchove e Dentchev, 2004; Sethi, 2003; Roloff, 2008a; Stringer et al. 2006.
Auto Organizzazione	Alle reti di stakeholder partecipano attori con risorse di conoscenza molto variegata e che, grazie ad esse, possono avviare dei processi di apprendimento.	Roloff, 2008a; Ayuso, Rodriguez e Ricart, 2006; Neville e Menguc, 2006
Path Dependence	Gli stakeholder che partecipano nella rete hanno un proprio insieme di risorse di conoscenza e un set di risorse relazionali personale che ne influenza la capacità di agire	Rowley e Moldovenau, 2003; Prell et al. 2010.
Esistenza di un confine	All'interno della rete di stakeholder si devono considerare solo gli stakeholder rilevanti, per l'organizzazione centrale o per il tema, e che possono effettivamente interagire con gli altri.	Freeman, 1984; Preble, 2005; Roloff, 2008b
Co-evoluzione e apprendimento	Nella loro azione gli stakeholder tengono conto degli effetti dell'azione degli altri attori sull'insieme della rete e, di conseguenza, sono limitati nella loro libertà d'azione. La loro interazione porta a dinamiche competitive e cooperative che ne possono modificare, anche in modo significativo le posizioni su temi specifici	Wolfe e Putler, 2002; Neville e Menguc, 2006,

Le reti di stakeholder possono essere considerate come sistemi complessi in quanto al loro interno sono presenti attori che vengono da diversi ambienti, con diversi background socioculturali e che non necessariamente condividono sistemi di valori e aspettative con gli altri attori della rete (Aaltonen e Sivonen, 2009). Anche Freeman, Martin e Parmar (2007), nel definire i principi dello *stakeholder capitalism*, sottolineano come i processi di creazione del valore derivino dalla capacità manageriale di interagire con un insieme variegato di stakeholder che si presenta come un sistema complesso, sia per la molteplicità di relazioni, sia perché le interazioni avvengono fra enti che possono avere molteplici valori e punti di vista.

Inoltre, le reti di stakeholder sono assimilabili a sistemi con molteplici livelli in relazione fra di loro. Innanzitutto, il concetto di stakeholder non è limitato alle sole persone, ma come detto esplicitamente anche da Freeman (1984), alcuni stakeholder sono necessariamente organizzazioni complesse con cui l'impresa si trova ad interagire. La rete relazionale che unisce l'impresa ai suoi stakeholder può subire anche pressioni dall'esterno, sia perché vi sono attori che operano nel macro-sistema, sia perché diverse reti di stakeholder possono influenzarsi reciprocamente anche senza essere in relazione diretta (Rowley, 1997; Preble, 2005; Sirgy, 2002).

Il risultato delle interazioni può anche essere considerato come una proprietà emergente dato che le reti stesse nascono dall'interazione di diversi stakeholder al fine di tutelare tematiche che sono diventate rilevanti per diversi portatori di interesse (Roloff, 2008a; Sethi, 2003). Inoltre, come sottolineato da Stringer et al. (2006) nello studio delle reti per la protezione dei sistemi naturali, alcuni stakeholder potrebbero decidere di partecipare solamente ad un numero limitato di interazioni anche quando esse siano collegate a temi che sono di loro interesse.

Secondo la Roloff (2008b) le reti di stakeholder, quando non sono strettamente focalizzate sul perseguimento del massimo vantaggio per l'impresa, sono in grado di attirare una molteplicità di stakeholder che si organizzeranno per interagire in autonomia in modo da aumentare il livello interno di consonanza e tenendo conto dell'importanza relativa che le relazioni possono avere per loro. In questo caso l'impresa, pur rimanendo uno degli interlocutori principali, non sarà necessariamente il nodo focale della rete (Welcomer, 2002). Le interazioni possono portare all'inserimento di nuovi stakeholder all'interno della rete con il vantaggio di poter potenzialmente aumentare il patrimonio di risorse di conoscenza a disposizione di tutti gli attori del sistema (Ayuso, Rodriguez e Ricart, 2006). Infatti, ogni stakeholder nella rete è caratterizzato da una propria dotazione di risorse e di relazioni sviluppate precedentemente, che determinano significativamente la sua capacità di interagire con gli altri attori, con riferimento ad ognuno dei temi specifici che deve affrontare nel tempo (Wolfe e Putler, 2002; Rowley e Moldoveanu, 2003; Perrault, 2017). Come messo in luce da diversi autori (Mitchell, Agle e Wood, 1997;). L'identificazione degli stakeholder è un passaggio centrale, che dovrebbe permettere all'impresa di definire con precisione con quali gruppi di stakeholder avviare processi di interazione in modo da evitare di disperdere risorse e massimizzare il beneficio complessivo per tutti i partecipanti (Mitchell, Agle e Wood, 1997; Freeman et al., 2010; Crane e Ruebottom, 2010). Infatti, la capacità della rete nel suo complesso di ottenere risultati è data dalla capacità dei singoli di creare strutture relazionali formali e informali per far interagire queste risorse di conoscenza in maniera attiva (Prell et al., 2010).

Le interazioni all'interno della rete permettono la creazione di un clima di fiducia e la condivisione dei valori con l'effetto di rendere più semplici i processi di cooperazione necessari ad avviare la generazione di una conoscenza generale che non appartiene ad un singolo attore della rete, ma viene condivisa al suo interno (Plaza-Úbeda, de Burgos-Jiménez e Carmona-Moreno, 2010). Secondo Heugens, Van Des Bosch e Van Riel (2002) questa generazione è più efficace quando le interazioni non si limitano a mettere in contatto una diade di attori della rete, ma riescono a sviluppare un processo collettivo che ne coinvolge un numero significativo.

Infine, gli stakeholder interagiscono, competono e si coalizzano in maniera fluida sulla base delle tematiche e delle relazioni che, di volta in volta, ritengono più rilevanti (Wolfe e Putler, 2002; Neville e Menguc, 2006). I singoli portatori di interesse devono tener conto degli effetti, sia positivi che negativi, che loro azioni avranno sugli altri attori della rete (Wood e Jones, 1995; Harrison e Wicks, 2013).

La rete stessa, pertanto, assume il ruolo che ha la struttura nella prospettiva teorica dell'impresa vitale; essa è un insieme di attori che hanno ognuno un proprio insieme di

risorse (sia in termini di risorse in senso stretto, che di competenze e capacità) e che, nel tempo, hanno creato un determinato insieme di relazioni, che viene continuamente modificato.

La continua mutazione, necessaria per permettere ai singoli stakeholder di raggiungere i propri obiettivi (la c.d. "area di gestione" secondo l'approccio sistemico vitale) porta ad una serie di comportamenti che, anche se non sempre univoci, devono essere necessariamente coerenti, perché vengono sviluppati secondo una specifica identità (generando quella che viene indicata come "area del decidere" nell'approccio sistemico vitale); in questo modo all'interno della rete di stakeholder sono presenti le due aree necessarie ad amplificare e ad attenuare la varietà cui può rispondere il sistema e, quindi si rispetta il postulato dell'isotropia. Gli attori della rete, che hanno lo stesso ruolo delle componenti del sistema all'interno della teoria del sistema vitale, agiscono sulla base della loro dotazione di risorse e della loro capacità di interagire attivamente con l'impresa e anche con gli altri stakeholder. Infine, gli stakeholder nella rete sono esposti alle pressioni che vengono dall'esterno e dai quali si ottengono dei feedback, che andranno ad influenzare le successive interazioni all'interno della rete.

Le reti di stakeholder sono consonanti perché i singoli attori devono limitare la propria libertà d'azione per tener conto degli effetti che le loro azioni avranno sugli altri stakeholder. Allo stesso tempo il processo di co-evoluzione e di apprendimento che caratterizza le reti di stakeholder ha la funzione della risonanza perché permette di allineare l'azione del singolo stakeholder alle finalità generali, pur se emergenti, del sistema nel suo complesso.

Ne segue che le reti di stakeholder hanno tutte le caratteristiche necessarie ad essere identificate come un sistema vitale e ne rispettano i principi di fondo (complessità, stratificazione, emergenza, auto-organizzazione, path dependence, identità, co-evoluzione e apprendimento).

Allo stesso tempo queste reti presentano le caratteristiche di un sistema vitale, rispettando i postulati della teoria (sopravvivenza; isotropia; stratificazione; consonanza e risonanza).

Alla luce di questi risultati si ritiene possibile applicare alle reti di stakeholder le stesse "raccomandazioni" di governo di questa tipologia di sistemi complessi (Golinelli, 2000: 130 e segg.):

1. all'interno di una rete di stakeholder non ci si può limitare allo studio dei singoli fenomeni (le interazioni), ma si deve adottare una prospettiva olistica;
2. il punto di osservazione non è neutrale ma al variare del soggetto osservante si possono ottenere valutazioni diverse dello stesso fenomeno (sia esso interazione, rete o obiettivo);
3. il risultato dei processi di analisi è parziale e mai definitivo.

Da questi spunti emerge la necessità di definire con precisione non solo le modalità di analisi, ma anche la prospettiva che si vuole utilizzare nel portarle avanti tenendo conto della duplice pressione a cui lo studio dei sistemi complessi è sottoposto: da una parte vi è la necessità di mantenere una visione complessiva e olistica; dall'altra vi è l'obbligo della definizione di un punto di osservazione definito e specifico.

Questa analisi, mette in luce come il manager possa affrontare la complessità di governo legata all'approccio di rete della teoria degli stakeholder facendo leva sugli strumenti di analisi propri della teoria del sistema vitale. In questo processo di governo, il management valuta opzioni e adotta scelte e conseguenti azioni che combinano l'impatto economico, con quello sociale ed ambientale.

Il governo sistemico dell'impresa sistema vitale richiede, cioè, un approccio *multistakeholder*, che allarghi la dimensione della creazione del valore (economico, sociale ed ambientale). In questa ottica la fase di *stakeholder analysis* va arricchita con lo studio delle relazioni all'interno della rete, secondo un approccio integrato, diadico ed olistico.

In conclusione, se si ritiene validi gli spunti di interconnessione teorica che si è cercato di evidenziare tra alcuni dei filoni di studio più rilevanti per il management delle imprese, allora il passaggio successivo sarà quello di provare a sviluppare metodologie di ricerca coerenti con questi fattori comuni, per studiare lo sviluppo sostenibile del sistema d'impresa.

Bibliografia

- AALTONEN K., SIVONEN R. (2009), "Response strategies to stakeholder pressures in global projects", *International Journal of Project Management*, vol.27, n.2, pp.131-141.
- ABDELKAFI N., TÄUSCHER K. (2016), "Business models for sustainability from a system dynamics perspective", *Organization & Environment*, vol.29, n.1, pp.74-96.
- ANDERSON P. (1999), "Perspective: Complexity theory and organization science", *Organization Science*, vol.10, n.3, pp.216-232.
- AYUSO S., RODRIGUEZ M.A., RICART J.E. (2006), "Responsible competitiveness at the "micro" level of the firm: Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: A dynamic capability underlying sustainable innovation", *Corporate Governance*, vol.6, n.4, pp.475-490.
- BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, n.1, pp.99-120.
- BEER S. (1979), *The heart of enterprise*. Wiley.
- BEER S. (1981), *Brain of the firm*. Wiley.
- BERTSCHINGER N., OLBRICH E., AY N., JOST J. (2006), "Information and closure in systems theory", ARTMANN S., DITTRICH P. (a cura di), *Explorations in the complexity of possible life*. IOS Press.
- BOARDMAN J., SAUSER B. (2008), *Systems thinking: Coping with 21st century problems*. CRC Press.
- BOULDING K.E. (1956), "General systems theory—the skeleton of science", *Management Science*, vol.2, n.3, pp.197-208.
- BROWN S.L., EISENHARDT K.M. (1997), "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol.42, n.1, pp.1-34.
- BUCHHOLZ R.A. (1991), "Corporate responsibility and the good society: From economics to ecology", *Business Horizons*, vol.34, n.4, pp.19-32.
- CONNELLY S. (2007), "Mapping sustainable development as a contested concept", *Local Environment*, vol.12, n.3, pp.259-278.
- CRANE A., RUEBOTTOM T. (2011), "Stakeholder theory and social identity: Rethinking stakeholder identification", *Journal of Business Ethics*, vol.102, n.1, pp.77-87.
- DAVENPORT K. (2000), "Corporate citizenship: A stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it", *Business & Society*, vol.39, n.2, pp.210-219.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, vol.20, n.1, pp.65-91.
- DYER J.H., SINGH H. (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol.23, n.4, pp.660-679.
- ELKINGTON J. 1997. *Cannibals With Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- EMERY F.E. (1959), *Characteristics of socio-technical systems: A critical review of theories and facts about the effects of technological change on the internal structure of work organisations; with special reference to the effects of higher mechanisation and automation*. Tavistock Institute of Human

- Relations, Document # 527.
- EMERY F.E., TRIST E.L. (1965), "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, vol.18, n.1, pp.21-32.
- FIGGE F., HAHN T., SCHALTEGGER S., WAGNER M. (2002), "The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy". *Business strategy and the Environment*, vol.11, n.5, pp.269-284.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman publishing.
- FREEMAN R.E., HARRISON J.S., WICKS A.C., PARMAR B.L., DE COLLE S. (2010), *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- FREEMAN R.E., MARTIN K., PARMAR B. (2007), "Stakeholder capitalism", *Journal of Business Ethics*, vol.74, n.4, pp.303-314.
- FREEMAN R.E., PHILIPS R., WICKS A.C. (2003), "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, vol.13, n.4, pp.479-502.
- FREEMAN R.E., RUSCONI G., DORIGATTI M. (2007), *Teoria degli Stakeholder*. FrancoAngeli
- FREEMAN R.E., VELAMURI S.R. (2006), "A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility", in KAKABADSE A., MORSING M. (a cura di), *Corporate social responsibility*, Palgrave Macmillan, London.
- FROOMAN J. (1999), "Stakeholder influence strategies". *Academy of Management Review*, vol.24, n.2, pp.191-205.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio Sistemico al Governo dell'Impresa. Vol. I L'impresa sistema vitale*. CEDAM.
- GOLINELLI G.M., GATTI M. (2000-2001), "The Firm as a Viable System", *Symphonya. Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it)*, n.2, pp.38-63.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza, Valore, Sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*. CEDAM.
- GOODPASTERK.E. (1991), "Business ethics and stakeholder analysis". *Business Ethics Quarterly*, Vol.1, n.1, pp.53-73.
- HARRISON J.S., WICKS A.C. (2013), "Stakeholder theory, value, and firm performance". *Business Ethics Quarterly*, Vol.23, n.1, pp.97-124.
- HEUGENS P.P., VAN DEN BOSCH F.A., VAN RIEL C.B. (2002), "Stakeholder integration: Building mutually enforcing relationships", *Business & Society*, vol.41, n.1, pp.36-60.
- HOLLAND J.H. (1996), *Hidden order: how adaptation builds complexity*. Addison Wesley Longhorn Publishing.
- JOHNSON R.A., KAST F.E., ROSENZWEIG J.E. (1964), "Systems theory and management", *Management Science*, Vol.10, n.2, pp.367-384.
- KAST F.E., ROSENZWEIG J.E. (1972), "General systems theory: Applications for organization and management", *Academy of Management Journal*, vol.15, n.4, pp.447-465.
- KAUFFMAN S.A. (1993), *The origins of order: self-organization and selection in evolution*. Oxford University Press.
- KICKERT W.J., KLIJN E.H., KOPPENJAN J.F. (Eds.), (1997), *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Sage.
- MAHON J.F., HEUGENS P.P., LAMERTZ K. (2004), "Social networks and non-market strategy", *Journal of Public Affairs: An International Journal*, vol.4, n.2, pp.170-189.

- MCCARTHY I.P., RAKOTOBÉ-JOEL T., FRIZELLE G. (2000), "Complex systems theory: implications and promises for manufacturing organisations". *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, vol.2, n.1-7, pp.559-579.
- MCKELVEY B. (1997), "Quasi-natural organization science", *Organization Science*, vol.8, n.4, pp.351-380.
- MITLETON-KELLY E. (2003), *Complex systems and evolutionary perspectives on organisations: the application of complexity theory to organisations*. Elsevier Science Ltd.
- MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol.22, n.4, pp.853-886.
- NEVILLE B.A., MENGUC B. (2006), "Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders", *Journal of Business Ethics*, vol.66, n.4, pp.377-391.
- PAHL-WOSTL C. (2007), "The implications of complexity for integrated resources management", *Environmental Modelling & Software*, vol.22, n.5, pp.561-569.
- PASSET R. (1996), *L'Economique et le vivant*. Payot.
- PERRAULT E. (2017), "A 'Names-and-Faces Approach' to Stakeholder Identification and Salience: A Matter of Status", *Journal of Business Ethics*, vol.146, n.1, pp.25-38.
- PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- PLAZA-ÚBEDA J.A., DE BURGOS-JIMÉNEZ J., CARMONA-MORENO E. (2010), "Measuring stakeholder integration: knowledge, interaction and adaptational behavior dimensions", *Journal of Business Ethics* vol.93, n.3, pp.419-442.
- POST J.E., PRESTON L.E., SACHS S. (2002a), *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press.
- POST J.E., PRESTON L.E., SACHS S. (2002b), "Managing the extended enterprise: The new stakeholder view", *California Management Review*, vol.45, n.1, pp.6-28.
- PREBLE J.F. (2005), "Toward a comprehensive model of stakeholder management", *Business and Society Review*, vol.110, n.4, pp.407-431.
- PRELL C., REED M., RACIN L., HUBACEK K. (2010), "Competing structure, competing views: the role of formal and informal social structures in shaping stakeholder perceptions", *Ecology and Society*, vol.15, n.4, [online] URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art34/>
- ROLOFF J. (2008a), "A life cycle model of multi-stakeholder networks", *Business Ethics: A European Review*, vol.17, n.3, pp.311-325.
- ROLOFF J. (2008b), "Learning from multi-stakeholder networks: Issue-focussed stakeholder management", *Journal of Business Ethics*, vol.82, n.1, pp.233-250.
- ROWLEY T.J. (1997), "Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review*, vol.22, n.4, pp.887-910.
- ROWLEY T.J., MOLDOVEANU M. (2003), "When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization", *Academy of Management Review*, vol.28, n.2, pp.204-219.
- RUSCONI G. (2007), "Etica, responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento degli stakeholder", *Impresa Progetto (DITEA)*, vol.1, pp.1-24.
- SCHALTEGGER S., LÜDEKE-FREUND F., HANSEN E.G. (2012), "Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability", *International Jour-*

- nal of Innovation and Sustainable Development*, vol.6, n.2, pp.95-119.
- SCIARELLI M. (2012), *Corporate Social Performance. Il valore allargato nella prospettiva degli stakeholder*. CEDAM
- SCIARELLI M., TANI M. (2013), "Network approach and stakeholder management", *Business Systems Review*, Volume, vol.2, pp.175-190.
- SCIARELLI S. (1978), *Il sistema d'Impresa. Problemi di Organizzazione e di Gestione*. CEDAM.
- SCIARELLI S., SCIARELLI M. (2018), *Il Governo Etico dell'Impresa*. Wolters Kluwer Italia.
- SETHI S.P. (2003), "Globalization and the good corporation: A need for proactive co-existence", *Journal of Business Ethics*, 43, n.1-2, pp.21-31.
- SIMPSON M., TAYLOR N., BARKER K. (2004), "Environmental responsibility in SMEs: does it deliver competitive advantage?" *Business Strategy and the Environment*, vol.13, n.3, pp.156-171.
- SIRGY M.J. (2002), "Measuring corporate performance by building on the stakeholder's model of business ethics", *Journal of Business Ethics*, vol.35, n.3, pp.143-162.
- STACEY R.D., GRIFFIN D., SHAW P. (2000), *Complexity and Management. Fad or radical challenge to systems thinking?*. Routledge.
- STOUT L.A. (2012), *The shareholder value myth: How putting shareholders first harms investors, corporations, and the public*. Berrett-Koehler Publishers.
- STRINGER L., DOUGILL A., FRASER E., HUBACEK K., PRELL C., REED M. (2006), "Unpacking "participation" in the adaptive management of social-ecological systems: a critical review", *Ecology and Society*, vol.11, 2, 39. [online] URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss2/art39/>
- SYDOW J., WINDELER A. (1998), "Organizing and evaluating interfirm networks: A structurationist perspective on network processes and effectiveness", *Organization Science*, vol.9, n.3, pp.265-284.
- VANDEKERCKHOVE W., DENTCHEV N.A. (2005), "A network perspective on stakeholder management: Facilitating entrepreneurs in the discovery of opportunities", *Journal of Business Ethics*, vol.60, n.3, pp.221-232.
- VOLBERDA H.W., LEWIN A.Y. (2003), "Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution", *Journal of Management Studies*, vol.40, n.8, pp.2111-2136.
- VON BERTALANFFY L. (1971), *General systems theory*. Penguin Press, Harmondsworth.
- WELCOMER S.A. (2002), "Firm-stakeholder networks: Organizational response to external influence and organizational philosophy", *Business & Society*, vol.41, n.2, pp.251-257.
- WERNERFELT B. (1984). "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol.5, n.2, pp.171-180.
- WILSON I. (2000). "The new rules: ethics, social responsibility and strategy", *Strategy & Leadership*, vol.28, n.3, pp.12-16.
- WOLFE R.A., PUTLER D.S. (2002). "How tight are the ties that bind stakeholder groups?", *Organization Science*, vol.13, n.1, pp.64-80.
- WOOD D.J., JONES R.E. (1995). "Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol.3, n.3, pp.229-267.
- WOOLDRIDGE M. (2002). *An introduction to multiagent systems*. John Wiley & Sons.

LA GESTIONE SISTEMICA DEI RISCHI NELL'ERA DIGITALE. L'IMPATTO DELLA CYBERSECURITY SULLA GOVERNANCE DELLE PMI

Mario Scicutella¹ - Sergio Salomone²

SOMMARIO: 1. La quarta rivoluzione industriale: Industry 4.0. – 2. La quinta era del Risk Management: dalla «funzione sicurezza» alla «cybersecurity». – 3. I nuovi rischi d'impresa connessi all'era digitale. – 3.1. Sistemi digitali e cyber rischi. – 3.2. Alcuni dati e statistiche sui cyber risk. – 4. Cyber Risk Management ed evoluzione della Governance d'impresa. – 5. Conclusioni. – Bibliografia.

1. La quarta rivoluzione industriale: Industry 4.0

L'innovazione tecnologica ha cambiato il modo di fare impresa con impatti decisivi su tutta la catena del valore: mutano la produzione e le logiche d'acquisto, spostando gli equilibri della forza contrattuale tra le imprese e tra le imprese ed i consumatori finali; ciononostante aumentano le opportunità, ma anche i rischi, per le imprese tanto di piccole dimensioni quanto per quelle medio-grandi.

In particolare, Industry 4.0 identifica una visione dell'impresa industriale e manifatturiera in grado di innovare processi e asset produttivi, prodotti e addirittura la logica stessa di business grazie alle nuove tecnologie digitali (Vrontis et al., 2015), esprimendo il passaggio dalla terza rivoluzione industriale, caratterizzata dall'avvento della informatizzazione "tradizionale" (sistemi gestionali, Internet delle persone, ecc.), alla quarta rivoluzione industriale, spinta dalle nuove tecnologie digitali (Robotica, Internet delle cose, Big Data, Cognitive Computing, ecc.) che pervadono tutti gli ambiti della catena del valore dell'impresa, inclusi quelli operativi e di fabbrica.

Le tecnologie digitali nell'ambito Industria 4.0 consentono specificatamente la interconnessione e la collaborazione in tempo reale tra tutte le risorse dell'impresa nella logica dell'azienda connessa, dei prodotti connessi e delle persone connesse, sia all'interno, sia verso l'esterno, presso tutti gli attori della catena del valore (fornitori, partner, clienti, ecc.).

Due sono gli ambiti di riferimento che rappresentano il baricentro della Fabbrica 4.0: l'Information Technology – IT (tecnologie gestionali) e le Operational Technology – OT (tecnologie industriali): due "mondi" che sono chiamati ad attuare forme di collaborazione e integrazione sempre più strette.

I principali protagonisti di questa trasformazione nell'ambito dell'IT sono, dunque, rappresentati da: Internet of Things (IoT), Industrial Analytics, Cloud, Cloud Manufacturing, Intelligenza Artificiale (IA), Cybersecurity, Additive Manufacturing, Augmented reality, Advanced Automation, Advanced Human Machine Interface (Advanced HMI), Advanced Planning & Scheduling (APS).

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Bari Aldo Moro; e-mail: mario.scicutella@uniba.it

² Professore a contratto di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Bari Aldo Moro; e-mail: s.salomone@formazione.uniba.it

Nel contesto delle Operation Technology (OT), invece, le tecnologie 4.0 sono rappresentate dall'Advanced automation, dalle Advanced human machine Interface (Advanced HMI), dall'Additive manufacturing, dal Cloud manufacturing e dal Cognitive computing. Sono tutte tecnologie avanzate anche molto diverse tra loro, che condividono un comune elemento fondamentale per la trasformazione delle imprese in chiave 4.0, ovvero la possibilità e necessità di interconnettere completamente tutte le risorse dell'impresa (impianti, prodotti, persone, ecc.).

In relazione a tali cambiamenti, con l'adozione dei connotati costitutivi di Industria 4.0 si prospettano, dunque, sì vantaggi e benefici potenziali che investono in primo luogo le performances e la competitività delle imprese in termini di appropriatezza del prodotto alle esigenze di varietà e variabilità della domanda, di time to market, di standard qualitativi della produzione, di efficienza e produttività aziendale (Genco, 2017), ma anche l'esposizione ad una nuova "generazione" di rischi (cybersecurity), che richiederanno (e, in alcuni casi, già richiedono) l'aggiornamento dei profili dei Risk manager assieme all'introduzione di nuove formule assicurative: lo sviluppo di malware creati per colpire l'Internet delle cose e l'industria 4.0 sta rivelandosi un fenomeno in continua evoluzione, facendo registrare "attacchi di filiera", che sfruttano accessi privilegiati concessi a fornitori o clienti per superare il perimetro difensivo esterno; da qui, il non perfetto isolamento delle reti di produzione permette il transito degli hacker verso macchine a controllo numerico e ambienti Industry 4.0, con conseguente furto di dati sensibili, brevetti, progetti.

Dunque, l'impresa che voglia sopravvivere e svilupparsi non può sottrarsi all'imperativo dell'adeguamento strutturale e strategico, a partire, ad esempio, da una corretta gestione dell'intera catena logistica da realizzare per il tramite della sincronizzazione dei ritmi di approvvigionamento, produzione e distribuzione (Barney et al., 2018).

Il problema dell'adeguamento strutturale e strategico delle imprese (Scicutella, 2011) appare, pertanto, assai complesso e richiede l'esistenza in seno ai soggetti che operano all'interno delle stesse di combinare caratteristiche di dinamicità, flessibilità e creatività, in maniera tale da consentire una percezione tempestiva dei fattori del mutamento in grado di suscitare modificazioni apprezzabili nelle preesistenti relazioni interne ed esterne all'organizzazione aziendale (Pinna, 2006).

In un siffatto contesto, si ritiene che un modello di business orientato alla gestione dei rischi intesa non solo in chiave di prevenzione e gestione delle criticità bensì come leva per il miglioramento continuo della performance aziendale possa contribuire in maniera efficace nella creazione di valore operata dalle imprese (Scicutella, Salomone, 2018).

2. La quinta era del Risk Management: dalla «funzione sicurezza» alla «cybersecurity»

“Per capire il legame tra impresa, suo governo e rischio, giova considerare la dinamica dell'impresa nel tempo: l'esposizione dell'impresa al rischio è generalmente crescente nel tempo, per via del dinamismo ambientale (aspetti di mercato, tecnologici, sociali ecc.); diversa, invece, può essere la disponibilità dell'istituzione impresa ad assumersi il rischio e le modalità prevalenti adottate per fronteggiarlo” (Golinelli, 2011). In questa breve e concisa affermazione del Prof. Gaetano Golinelli è sotteso ogni principio che ha mosso l'evoluzione della cultura del ri-

schio d'impresa, dagli albori ad oggi, come è dimostrato dalla breve review della letteratura sul tema che si propone di seguito.

Nell'evoluzione scientifica di molti studi di economia e gestione d'impresa l'interesse verso il rischio ed il calcolo delle probabilità nasce ancor prima del problema di affrontare il più complesso calcolo delle azioni economiche dell'uomo (Capizzano, 2005).

Il Risk Management come attività strutturata e integrata si è sviluppata solo recentemente e si fonda, in linea con quanto appena detto, più su modelli nati in ambito accademico, che sulla pratica operativa.

A partire dagli anni '30 dello scorso secolo veniva formalizzata una prima accezione di risk management (Fayol, 1931), allorquando, nel classificare le attività industriali in sei funzioni distinte, si considerava tra di esse la «funzione sicurezza» (le altre erano la produzione, le vendite, la finanza, l'organizzazione e la contabilità), il cui compito era quello di preservare beni e risorse (materiali e umane) dell'impresa dal verificarsi di eventi naturali o da comportamenti dolosi.

Successivamente, negli anni '50 (Gallagher, 1956) veniva attribuita al risk management la sua più autentica accezione, sostenendo la necessità di istituire all'interno delle imprese una funzione dedicata esclusivamente alla gestione dei rischi. La scuola americana che si va formando in questi anni vede nel risk management un insieme di soluzioni (ritenzione, limitazione, costituzione di captives) volte a gestire i rischi in alternativa alla sottoscrizione del tradizionale contratto di assicurazione. In questa fase, dunque, gli studi di risk management fanno riferimento alla gestione dei c.d. «rischi puri» tipicamente assicurabili tramite coperture danni.

A partire dalla fine degli anni '60 il risk management si diffonde gradualmente anche in Europa e principalmente in Gran Bretagna ad opera sia di manager sia di accademici.

Durante gli anni '70 dello scorso secolo per ottenere quel passaggio da insurance management (assicurazione per la copertura dei rischi specifici dell'azienda in questione) a risk management vero e proprio, quando l'attività si è trasformata, secondo un processo graduale, in identificazione e valutazione dei diversi rischi cui l'impresa è esposta, al fine di stabilirne la strategia di trattamento, sulla base dei trade off costi/benefici (Cummins et al., 1998). Questa impostazione si accompagna nelle imprese ad una crescente considerazione del risk management come funzione manageriale il cui contributo, analogamente a quello delle altre funzioni manageriali, va valutato in funzione della capacità di contribuire alla massimizzazione del valore d'impresa (Doherty, 1985).

Le forme moderne di quantificazione del rischio, esplicitamente interpretate, traggono origine dalla teoria classica delle scelte di portafoglio, a partire dal modello di Markowitz (1959) in avanti; le sue assunzioni sono riprese ed integrate con altre, più restrittive, nel Capital Asset Pricing Model (Sharpe, 1964) per poi essere successivamente in parte alleggerite da Ross (1976) nell'Arbitrage Pricing Theory (APT). L'elemento comune a tutti i modelli, in questa fase (prettamente finanziaria), è il riconoscimento dell'importanza della diversificazione da parte degli investitori in titoli e quindi della ridondanza del risk management a livello aziendale.

Negli anni seguenti, viene evidenziata in maniera più marcata l'interdipendenza tra le scelte di finanziamento e le forme di assicurazione contro il rischio, sottolineando quindi l'utilità del risk management ai fini della creazione di valore (Merton, Perold, 1993). Così,

nella prima metà degli anni '90 prende avvio il secondo stadio di sviluppo del risk management, più concentrato sulla gestione della volatilità del business e dei risultati finanziari.

La terza fase di sviluppo del risk management muta la prospettiva in chiave di ottimizzazione delle performance aziendali. Ciò comporta una prima forma di integrazione nella gestione dei rischi aziendali, attuando una prima razionalizzazione delle strategie; si comprende che il rischio può diventare un'opportunità, se gestito razionalmente.

Nel 2001 questa impostazione si diffonde con l'importante contributo di Shimpi (2001), dove la struttura finanziaria dell'impresa viene legata alla gestione dei rischi; in questo modo il costo del capitale raccolto diventa una funzione che dipende anche dal risk management.

Tali contributi, avviando la quarta fase di sviluppo del risk management, hanno avuto il merito di rivalutare il ruolo della gestione dei rischi alimentando lo sviluppo di modelli integrati di risk management aziendale e, conseguentemente, di enterprise-wide risk management: si sviluppa così l'approccio strategico. Da qui, il concetto di capitale a rischio è stato sviluppato e ampliato nei modelli di Value at risk (VaR), utilizzati dalle istituzioni finanziarie, in quelli di VaR ibrido (o simulato) o di Cash flow at risk (CfAR), introdotti nelle imprese industriali e in quelli di Dynamic Financial Analysis (DFA), adottati dalle compagnie assicurative (Ellis, 2001).

In questa fase, in cui rischio e performance trovano un formale legame, riconosciuto anche dalla letteratura, inizia a diffondersi la Balanced Scorecard, che ha trovato la sua prima teorizzazione nel decennio precedente (Kaplan, 2009).

Infatti, rappresentando il rischio uno scostamento dai c.d. valori attesi, ossia quelli che riteniamo eccellenti (ad es. benchmark di riferimento) nell'ambito di un settore o delle performance di una singola impresa, conoscere i parametri entro i quali i risultati delle azioni di governo, intese in senso lato, debbono attenersi affinché la gestione aziendale possa reputarsi efficace ed efficiente, rappresenta un importante punto di partenza per ottenere un'affidabile e completa misurazione dei rischi che, in tal senso, sia quanto più aderente alle caratteristiche dell'impresa interessata, e, pertanto, quanto più conforme ai valori previsti (Salomone, 2013).

La quinta (e, attualmente, ultima) fase di sviluppo del risk management prende vita con la quarta rivoluzione industriale portata da Industry 4.0 (su cui ci si è soffermati nel paragrafo precedente). In particolare, l'Internet of Things (IoT) porta con sé una serie di rischi "digitali", in continua evoluzione ed espansione, tale per cui nasce e si sviluppa un ramo dell'informatica dedicato esclusivamente all'analisi delle minacce, delle vulnerabilità connesse al mondo cibernetico con il fine di proteggere i sistemi da possibili attacchi in grado di provocare danni sistemici: la cybersecurity.

Scopo della cybersecurity è quello di impedire l'alterazione diretta o indiretta delle informazioni, di bloccare l'accesso a utenti non autorizzati il cui obiettivo è acquisire dati e informazioni sensibili a scopo di lucro. Le ingenti perdite economiche che gli attacchi sono in grado di causare, spingono le imprese più evolute ad attrezzarsi in tema di gestione dei rischi cibernetici, facendone una priorità, indistintamente dal tipo di business cui appartiene, adottando strategie di risk management che pongano le aziende nelle condizioni di riuscire a identificare, analizzare, valutare, eliminare e monitorare i rischi associati a qualsiasi attività, soprattutto in ambienti lavorativi in cui sono sempre più diffuse le tecnologie digitali.

La Cybersecurity è la condizione in cui il cyberspazio è protetto rispetto ad eventi volontari o accidentali. Consiste nell'adozione di procedure di autenticazione, gestione degli accessi, analisi dei rischi, rilevamento e risposta ad incidenti/attacchi, mitigazione degli impatti, recupero di componenti soggetti ad attacco, formazione ed educazione di personale, verifica e valorizzazione dei sistemi di informazione e comunicazione.

Nel paragrafo seguente l'attenzione sarà focalizzata sui rischi connessi alla digitalizzazione delle economie fornendo sia una visione panoramica delle fattispecie di criticità che interessano il sistema impresa sia dati e statistiche ad esse connesse.

3. I nuovi rischi d'impresa connessi all'era digitale

3.1. Sistemi digitali e cyber rischi

Come è stato anticipato nel primo paragrafo, nelle imprese industriali vi sono solitamente due "domini" di sistemi: IT (Information Technology) e OT (Operation Technology).

I primi sono i cosiddetti sistemi gestionali: posta, office e produttività individuale, mentre i secondi sono quelli che fanno "funzionare la fabbrica".

Tra i due domini, è evidente ci sono differenze sostanziali, che si riflettono anche sulla cyber security e sulle contromisure e azioni di protezione da adottare, poiché i rischi sono sostanzialmente differenti: nell'IT la security si occupa della protezione del dato, mentre per la parte OT è cruciale la difesa dell'asset produttivo (impianto o macchinario che sia) e la continuità operativa. Il rischio, infatti, fa riferimento sia alla Security che per alla Safety, ovvero proteggere l'integrità di persone, ambiente e impianti.

Un'altra differenza riguarda le superfici di attacco: per la IT è forse più facilmente definibile (anche se con l'avvento del Cloud e dei dispositivi *mobile* ora risulta più "liquida"). Per quanto riguarda la OT, invece, la superficie di attacco è spesso "più larga" e labile, spesso distribuita geograficamente, in ogni caso composta da dispositivi più difficili da proteggere con gli strumenti tipici della security, in quanto non sono solo PC e server.

Anche le priorità risultano differenti, secondo i tipici dettami dei sistemi di gestione (tipo ISO27000 e simili): nell'IT abbiamo a scalare "riservatezza", "integrità" e, infine, "disponibilità". Nell'OT sono esattamente capovolti e abbiamo, prime per importanza, "disponibilità" e "integrità", e la "riservatezza" risulta spesso solo accessoria.

In effetti nell'agenda del Chief information security officer (CISO) dell'azienda, figura che prende vita con la diffusione (appunto) delle tecnologie digitali, abbiamo ben in evidenza la difesa delle informazioni e dati di business, del sito web dell'azienda, la protezione della proprietà intellettuale (IP), la privacy e GDPR, la reputazione.

Per le industrie di produzione, le maggiori preoccupazioni riguardano le performance dell'impianto, l'overall equipment effectiveness (OEE - misura di efficacia totale di un impianto in termini di disponibilità, efficienza e tasso di qualità di un impianto), la supply chain, la tracciabilità e genealogia del prodotto, la continuità operativa, ecc.

In un siffatto contesto, molte imprese risultano ancora disorientate nel classificare e valutare i rischi digitali cui sono esposti questi due ambiti aziendali.

Il tema del cyber risk rappresenta un punto critico nel processo di analisi e riduzione dei rischi cui un'azienda può incorrere nella conduzione della propria attività. Data la larga diffusione di tecnologie e modelli di business sempre più basati sulla rete, dove vengono possedute e scambiate informazioni sensibili, l'adozione di efficienti ed efficaci strumenti di gestione del cyber-rischio (cyber risk management) assume rilevanza cruciale, in quanto da essa possono dipendere le sorti stesse dell'impresa. Serve analizzare le possibili tipologie di danni e costi per capire se si ha bisogno di una polizza cyber e quali caratteristiche questa deve avere per tutelare il proprio business.

Nello spazio cyber, si possono distinguere tre macro famiglie di danni:

- rischi materiali diretti: riguardano i danni subiti da beni materiali (server, rete, PC o qualsiasi altro dispositivo elettronico) e direttamente causati dall'evento di natura tradizionale (incendio, terremoto, furto, atto accidentale o doloso, ecc.);
- rischi materiali indiretti: si tratta allo stesso modo di danni materiali ma a conseguenza di danni diretti, quali, per esempio, uno sbalzo di tensione che danneggia una scheda che a sua volta lede la macchina di produzione da essa controllata;
- rischi immateriali diretti e indiretti: comportano la compromissione dell'integrità di un software e/o l'insieme logico di informazioni; esempi di questa categoria possono essere l'incendio che brucia il server con il suo contenuto informativo, l'involontaria (o volontaria) cancellazione di un database contenenti informazioni sensibili piuttosto che l'azione di un virus o di un malware.

La figura seguente fornisce un dettaglio dei principali cyber risk e dei danni ad essi connessi:

Fig. 1: Cyber risk e relativi effetti



Fonte: ANIA, Il rischio cyber, 2018, p. 3

Le azioni di cyber risk management da porre in essere per la gestione di tali criticità non può che essere frutto di un processo ben definito che, in funzione del *risk appetite* e *risk tolerance*, parte con l'analisi della realtà specifica dell'azienda, dal tipo di business che conduce al tipo di attività implementata fino alle caratteristiche dell'infrastruttura IT. Gli aspetti critici da tenere in considerazione possono essere, per esempio: il mercato di riferimento, la peculiarità dell'infrastruttura IT, il tipo di informazione trattato, le policy di cybersecurity e le misure di prevenzione e protezione poste in atto, e così via.

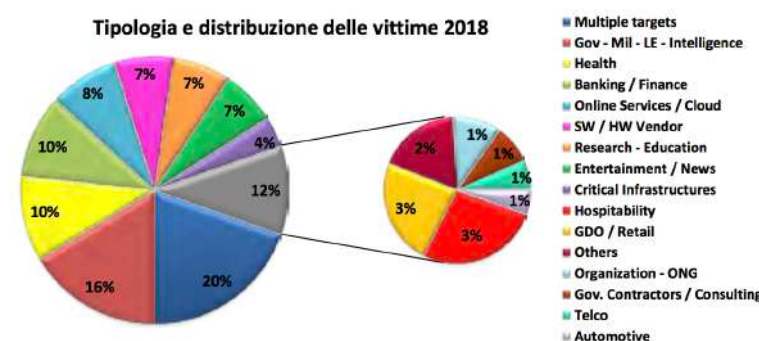
3.2. Alcuni dati e statistiche sui cyber risk

A livello globale, il 2018 è risultato essere l'anno più critico in assoluto in termini di evoluzione dei cyber rischi e dei relativi impatti, sia sotto il profilo quantitativo che sotto quello qualitativo, evidenziando un trend di crescita degli attacchi, della loro gravità e dei danni generati mai registrato in precedenza (Rapporto Clusit, 2019³).

Osservando la situazione dal punto di vista quantitativo, nel quinquennio 2014 - 2018 la crescita degli attacchi gravi è stata del +77,8% (da 873 a 1.552). E se la crescita registrata nel biennio 2015-2016 era stata limitata al 3,8%, nell'arco del biennio 2017-2018 (con un'accelerazione sensibile nell'ultimo anno) il numero di attacchi è cresciuto del 37,7%, ovvero un tasso di crescita di dieci volte superiore rispetto al precedente; inoltre, anche la *severity media* di questi attacchi è contestualmente peggiorata, agendo da moltiplicatore dei danni.

Questi dati dimostrano come sia avvenuto un vero e proprio cambiamento di fase nei livelli globali di "cyber-incertezza", causata dall'evoluzione rapidissima degli attori, delle modalità e delle finalità degli attacchi, con una evoluzione (in negativo) dei concetti di cybercrime, espionage e information warfare.

Fig. 2: Tipologia e distribuzione delle vittime 2018



Fonte: CLUSIT - Rapporto 2019 sulla Sicurezza ICT in Italia, 2019, p. 27

³ Lo studio si basa su un campione che al 31 dicembre 2018 è costituito da 8.417 attacchi noti di particolare gravità, ovvero che hanno avuto un impatto significativo per le vittime in termini di perdite economiche, di danni alla reputazione, di diffusione di dati sensibili (personali e non), o che comunque prefigurano scenari particolarmente preoccupanti, avvenuti nel mondo (inclusa quindi l'Italia) dal primo gennaio 2011, di cui 1.552 nel 2018 (+77,8% rispetto al 2014, + 37,7% rispetto al 2017) e 5.614 registrati tra il 2014 e il 2018.

Le minacce, pertanto, sono più che concrete. Gli attacchi informatici sono in forte crescita in tutti i settori, anche nell'industria, dove i rischi sono principalmente di tre tipologie: innanzitutto, un attacco diretto ai macchinari, con fermo della produzione; oppure, l'utilizzo dei propri dispositivi connessi come sistemi "ponte" per compiere altri attacchi verso terzi; c'è anche il pericolo di realizzare prodotti che presentino vulnerabilità sconosciute che potrebbero poi essere sfruttate successivamente.

Studiando le casistiche è possibile affermare che attacchi diretti a distruggere o bloccare un macchinario per il solo motivo di creare una discontinuità dell'attività aziendale sono molto rari. Più diffuse sono invece azioni che producono un fermo dell'attività aziendale allo scopo di ottenere danaro: un vero e proprio riscatto per sbloccare la fabbrica e la produzione.

E, ancora, è sufficiente scaricare un software o cliccare il link contenuto in una email per essere esposti alla minaccia di un malware, mentre una falla nella progettazione di un software può far sì che si mettano sul mercato prodotti e servizi non sicuri.

Il contesto sin qui (sinteticamente) delineato, dunque, suggerisce la necessità per le imprese ("digitalizzate" e "in via di digitalizzazione") di attivare al proprio interno un sistema di risk management che dia sempre più rilievo alle criticità derivanti dal mondo cibernetico (Santovito, 2017).

E poiché quello della cybersecurity è un comparto in cui non esistono (né esisteranno in futuro) soluzioni onnicomprensive in grado di azzerare i rischi ad esso connessi, non essendovi hardware o software in grado di garantire, a una qualunque impresa, la sicurezza di cui necessita, la messa in sicurezza di ciascuna impresa deve costituire un processo interno all'azienda: tale processo dovrà coprire gli aspetti tecnologici, metodologici e economico-giuridici, minimizzando la superficie di attacco aziendale rispetto agli asset interni. Di conseguenza esso dovrà coinvolgere tutti i livelli aziendali, entrando di fatto nel proprio DNA, in modo che tutti siano coinvolti nell'affrontare la minaccia. Le soluzioni tecnologiche proposte dal mercato dovranno essere selezionate all'interno di questo processo di sicurezza, per diventarne poi parte integrante, fornendo il supporto necessario per la corretta esecuzione del processo stesso.

Affinché tutti gli attori aziendali siano fatti partecipi di questo processo, è necessario che il primo passo che le imprese debbano affrontare in tale direzione sia quello di adeguare il proprio sistema di governance, perché i cyber rischi devono divenire parte integrante del più ampio processo di enterprise risk management. L'approccio alla cybersecurity deve necessariamente permeare le strategie aziendali coinvolgendo il management in modo che si possa acquisire consapevolezza, effettuare risk assessment mirati e allocare le opportune risorse per la messa in sicurezza degli asset aziendali, attivando quel processo di corporate security che interesserà tutte le maestranze a ciascun livello aziendale.

Risulta indispensabile sviluppare una cultura della sicurezza informatica che parta dalla conoscenza dei rischi per definire procedure e policy. Serve un'organizzazione aziendale improntata alla sicurezza con modelli di governance adeguati, definendo ruoli e competenze.

Infatti, "*il legame tra impresa e rischio dipende non solo dall'evoluzione del contesto, ma anche e soprattutto dalla cultura dei decisori*" (Golinelli, 2011).

Nel paragrafo seguente si effettuerà un tentativo di definizione dell'evoluzione che deve interessare una governance d'impresa orientata ai (moderni) cyber rischi.

4. Cyber Risk Management ed evoluzione della Governance d'impresa

Il paradigma di Industry 4.0 è una realtà e l'Internet of Things, Mobile, Big Data, Cloud sono gli elementi chiave dello sviluppo della manifattura del futuro. La sfida della *smart factory* non può essere vinta se la sicurezza informatica non diventa il prerequisito essenziale per l'innovazione digitale e la condizione per la progettazione di qualsiasi prodotto o servizio.

L'introduzione e la diffusione delle nuove tecnologie hanno già di per sé comportato l'introduzione di nuovi modelli organizzativi all'interno delle aziende, determinando, nel più dei casi, un appiattimento delle strutture e una trasformazione delle posizioni che un tempo avevano un ruolo di coordinamento, con maggiore delega in favore della front-line (Baccarani, Golinelli, 2012).

I nuovi modelli organizzativi, infatti, richiedono organigrammi che hanno una proiezione meno verticale e più orizzontale: le tecnologie digitali consentono un più agevole e immediato accesso alle informazioni, diffuse, ad esempio, già a bordo macchina con i robot, i wearable device che possono essere gli scanner glove o gli smartwatch o con i maximonitor su cui scorre, in maniera trasparente, sotto gli occhi di tutti la catena della produzione.

Un'ulteriore questione, di cui non ci occuperemo in questa sede ma a cui è opportuno far cenno, riguarda l'occupazione: nasce l'esigenza di assumere nuovi profili che, per esempio, si occuperanno di analisi di dati piuttosto che di coordinamento e diffusione degli stessi. Del resto se in una fabbrica dell'automotive oggi è possibile sapere esattamente anche il preciso istante in cui un componente perviene sugli impianti, scompare l'esigenza del c.d. "sollecitatore" (figura che un tempo aveva il compito di sollecitare, appunto, i fornitori): le figure intermedie vengono ridimensionate, essendovi un trasferimento diretto di informazioni. Da un lato, l'operaio e il tecnico divengono figure sempre più vicine e gli stessi operai spesso provengono dagli Istituti tecnici; dall'altro, le figure intermedie tra il direttore, il capo ufficio o il capo produzione vengono piano piano a perdere rilievo.

In questo caso il focus sta nel ridisegnare i profili necessari che sostituiscono alcuni profili attuali (*upskilling*): ridurre le attività di coordinamento e scambio di informazioni, ed aumentare le attività creative, di controllo nonché la valorizzazione della massa di dati di cui le aziende oggi dispongono. Il controllo, il monitoraggio dei processi e della produzione aziendale divengono più facili e di conseguenza anche i processi decisionali sono più snelli e veloci.

È fondamentale che l'impresa, per ottenere e consolidare la fiducia da parte dei propri stakeholder definisca una strategia di approccio ai cambiamenti, sia consapevole delle incertezze cui è esposta, sia proattiva nella loro gestione e sappia comunicare con efficacia il proprio valore, anche in relazione alle caratteristiche del proprio Sistema di Gestione dei Rischi e di Controllo Interno.

Il raggiungimento di questi obiettivi richiede verosimilmente un cambiamento nell'operatività, l'implementazione di un nuovo modello di governance, attraverso l'adozione di soluzioni informative solide, efficaci ed efficienti, al fine di contenere i costi e nel contempo gestire le complesse e interrelate problematiche di data management, gli investimenti nell'IT e i cyber risks.

Al fine di definire l'assetto di governance orientato alla gestione dei cyber rischi, con l'obiettivo di aumentare la resilienza e l'efficienza aziendale, riteniamo che l'impresa debba strutturarsi su tre linee di difesa:

1. la prima, composta da settore IT, risorse umane, Chief Data Officer (CDO) e le Operations/Business Units, ha il compito di implementare ogni azione possibile per mitigare i rischi: dalle polizze assicurative alle misure tecniche, con la responsabilità sull'operatività quotidiana di prevenzione, controllo, risposta in caso di incidente;
2. la seconda linea di difesa, di cui fa parte il Chief Information Security Officer (CISO), è responsabile dei processi che portano a monitorare e facilitare l'implementazione di buone pratiche in prima linea; essa definisce le polizze e gli standard tecnici che esse devono soddisfare, monitora inoltre l'operato della prima linea, e controlla che l'esposizione al rischio informatico sia in linea con il risk appetite dell'impresa;
3. la terza e ultima linea, formata dall'Internal Audit, supervisiona l'operato delle prime due linee e controlla la coerenza dell'intero processo di cyber risk governance, oltre a fornire un reporting periodico al Board.

La figura seguente fornisce una illustrazione di sintesi del sistema sin qui delineato.

Fig. 3: Governance per i Cyber Risk



Fonte: Elaborazione degli Autori su dati FERMA, At the Junction of Corporate Governance & Cybersecurity, 2018.

È, dunque, possibile individuare alcuni principi generali che possono supportare le imprese nella definizione di una propria cyber risk governance: anzitutto la creazione di una cultura sul cyber risk investendo sulla formazione del personale; in seguito, l'identificazione dei risk owners in modo che le responsabilità siano chiaramente riconducibili a precise funzioni aziendali; ancora, l'attenzione alla compliance e al rispetto delle norme, affinché anche la definizione dei rischi sia coerente con il contesto legislativo in cui l'impresa opera; condividere l'importanza della cooperazione, sia tra le aziende della filiera di appartenenza sia tra il settore privato e le istituzioni pubbliche, in quanto tutti attori compartecipano nella creazione del valore e, dunque, nella condivisione delle criticità che ne scaturiscono nel processo di conseguimento degli obiettivi aziendali; attuazione del risk assessment per verificare il proprio grado di esposizione (risk appetite e risk tolerance); definizione delle misure di sicurezza; perseguimento dell'innovazione; la preparazione, resilienza e capacità di preservare la continuità del business.

Possiamo, pertanto, concludere affermando che risulta del tutto inutile parlare di un investimento sulle competenze senza un parallelo intervento sui cambiamenti legati alla governance, alla organizzazione del lavoro, alla trasformazione del rapporto uomo-macchina, alla gestione del personale e agli altri profondi cambiamenti di natura non tecnologica, ma che della tecnologia sono presupposto e conseguenza.

Il metodo manageriale classico, quello delle procedure, delle gerarchie, dei regolamenti, dei tempi e metodi in fabbrica, delle organizzazioni manageriali piramidali e gerarchiche, del comando e controllo, sta segnando il passo (Baccarani, Golinelli, 2006). I comportamenti individuali dei manager e dei membri di un consiglio d'amministrazione sono sempre più da collocare nelle organizzazioni: i disegni organizzativi tradizionali, da quelli gerarchici a quelli più sofisticati, non sono più compatibili con un approccio sistemico ai cyber rischi. Le tecnologie legate alla condivisione delle informazioni sconvolgono gli stessi disegni organizzativi, mostrando interconnessioni diverse rispetto a quelle che ci si potrebbe aspettare (Golinelli, 2017).

Le strutture organizzative devono affrontare queste situazioni con un approccio sistemico e non su singole variabili (Barile et al., 2014); avere esperti da mondi complementari; sapere interpretare la curva di potenza per descrivere i fenomeni; avere una giusta dimensione del tempo; non assumere la stabilità come riferimento; vivere lo stato critico senza pretesa di previsione: lo scopo dei modelli, infatti, non è risolvere le questioni organizzative, ma rendere più precise le domande per risolverle (Golinelli, 2010).

5. Conclusioni

Le nuove tecnologie stanno cambiando il paradigma del concetto di automazione: in passato l'automazione era industriale con i robot che sostituivano il lavoratore nella sua funzione meccanica e manuale; oggi stiamo assistendo a una forma di automazione cognitiva con le tecnologie che aiutano e assistono l'uomo (Baccarani, Golinelli, 2015).

Assieme ai vantaggi, la digitalizzazione dei processi espone il fianco delle imprese a nuove criticità: i cyber rischi.

Le indagini esaminate (Rapporto Clusit, 2019; Il rischio cyber, ANIA, 2018) hanno messo in luce come nelle imprese cresca l'importanza della gestione della sicurezza, e della privacy, e come la gestione di questi rischi inizi a entrare nelle strategie aziendali. Di pari passo crescono i budget destinati al risk management e la rilevanza di figure aziendali quali il Cyber risk manager e il Chief information security officer: nel 2018 gli investimenti per la cyber difesa delle imprese italiane ha superato il miliardo di Euro, sebbene quasi l'80% degli investimenti si sia concentrato nelle grandi imprese segno che per le PMI la strada da percorrere sia ancora molto lunga, sia in termini di consapevolezza che di budget.

Tra le principali aree su cui si concentreranno le risorse ci sono la sicurezza delle reti, i test di penetrazione, le soluzioni di business continuity e disaster recovery. Tra le altre voci c'è la "difesa" degli smartphone aziendali, il miglioramento della gestione degli accessi, la capacità di rivelare e di rispondere alle intrusioni, la formazione del personale.

Le PMI, al contrario, sottovalutano e faticano ad accrescere la consapevolezza tra i propri dipendenti. E se da un lato la maggioranza, per altro risicata, delle medie aziende ha adottato policy e piani di formazione strutturati, le piccole si affidano quasi sempre al buon senso e alla responsabilità dello staff nonostante i rischi e le possibili conseguenze.

Nelle PMI in quasi un caso su due si investe per proteggere i dati dei clienti, in un altro 19% per adeguarsi alle nuove norme mentre solo l'8% del campione provvede a mettere in sicurezza la proprietà intellettuale e le soluzioni business critical.

Al cuore della questione c'è non solo un problema tecnologico quanto piuttosto culturale e soprattutto economico. Implementando le infrastrutture, i protocolli e i processi che danno corpo alla civiltà digitale, probabilmente, non si è tenuto conto in modo corretto dei costi correlati alla sua tutela e difesa, costruendo un modello di business che non li prevede se non in modo residuale e, ove possibile, li evita o li minimizza. Di conseguenza queste risorse non sono disponibili, e oggi gli investimenti per la cyber security risultano essere al disotto del livello in cui dovrebbero ragionevolmente posizionarsi.

A maggior ragione se si considera che con l'avvento di programmi di trasformazione digitale come Industry 4.0 le interazioni digitali tra aziende della filiera aumentano e aumenteranno esponenzialmente, estendendo di conseguenza la superficie d'attacco: vulnerabilità presenti in una singola azienda si trasformeranno in vulnerabilità di filiera, e quindi in vulnerabilità di settore.

È fondamentale, dunque, che le imprese inizino a pensare a se stesse non come delle realtà solitarie ma come parte di una rete sistemica fortemente interconnessa. E come tali, pensare ai propri rischi per l'operatività come rischi che tutti i propri clienti avrebbero in caso di ritardi o difetti nei prodotti. Dal momento in cui tutti gli attori inizieranno a ragionare in questi termini si vedranno i contratti di fornitura modificarsi per inglobare requisiti di continuità del servizio e requisiti sulla "preparazione" cyber dei fornitori.

Il delicato equilibrio tra rischio e opportunità passa, inoltre, per un nuovo tipo di formazione, necessario per chiunque in azienda possa accedere a dispositivi che direttamente o indirettamente possono raggiungere gli asset dati aziendali. Quindi, investire in formazione del personale, diventa un elemento caratterizzante e primario per raggiungere questo equilibrio.

Accanto alle non poche difficoltà a formare ogni anno una quota di tecnici con competenze codificate 4.0 in grado di soddisfare la domanda, va considerata anche la creazione

di un management e di una classe imprenditoriale all'altezza dei turnaround aziendali necessari in termini di governance, organizzazione e business.

Abbiamo visto come la gestione dei cyber rischi debba interessare l'intera organizzazione aziendale, prevedendo più livelli di controllo, che siano altresì trasversali alle funzioni attraverso organigrammi con una proiezione sempre meno verticale e sempre più orizzontale: *upskills* ed *empowerment* in favore della front line divengono leve strategiche in tal senso.

Per concludere, restano di estrema attualità le affermazioni formulate già nel 2011 dal Prof. Gaetano Golinelli: *"L'attenzione al rischio, nel governo dell'impresa, è diretta conseguenza dell'aver eletto competitività e consonanza (diadica e di contesto) a driver fondamentali. Un'azione di governo sensibile al rischio richiede anzitutto una corretta cultura del rischio, poiché lo stesso rischio può essere male interpretato o foriero di comportamenti inappropriati. Il rischio ed il suo trattamento non sono aspetti tecnici che riguardano solo la mera operatività del sistema (risk management); essi interessano anzitutto il governo aziendale (risk governance)"* (Golinelli, 2011).

È, dunque, necessario un forte richiamo, soprattutto alle PMI, affinché assumano la consapevolezza dell'importanza tanto di adeguare i propri processi alla digitalizzazione (Industry 4.0), quanto di adottare assetti di governance protesi ad una gestione consapevole e sistemica dei rischi d'impresa, senza dimenticare, però, che *"il rischio è uno dei motivi per cui l'azione di governo non può essere completamente incardinata nelle ferree specificazioni della scientificazione computazionale"* (Golinelli, 2011).

Bibliografia

- ANIA, Il rischio cyber, 2018.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M., “L'imprenditore tra imprenditorialità, managerialità, leadership e senso del futuro”, *Sinergie*, vol. 71, 2006.
- BACCARANI C., GOLINELLI G. M., “Il management e il futuro”, *Sinergie*, vol. 89, 2012.
- BACCARANI C.; GOLINELLI G.M., “Le sfide alla manifattura”, *Sinergie*, vol. 98, 2015.
- BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F., CALABRESE M., “The Viable Systems Approach and its Contribution to the Analysis of Sustainable Business Behaviors”, *Systems research and Behavioral Science*, n. 31, 2014.
- BARNEY J.B., FOSS N.J., & LYNGSIE J., “The Role of Senior Management in Opportunity Formation: Direct Involvement or Reactive Selection?”, *Strategic Management Journal*, 39(3), 2018.
- CAPIZZANO A., *Le attività di Risk Management nella finanza di impresa*, Giuffrè, Milano, 2005.
- CLUSIT - Rapporto 2019 sulla Sicurezza ICT in Italia, 2019
- CUMMINS J., PHILLIPS R.D., SMITH S.D., “The rise of risk management”, *Federal Reserve Bank of Atlanta Economic Review*, Atlanta, 1998.
- DOHERTY N., *Corporate Risk Management: A Financial Exposition*, McGraw-Hill, New York, 1985.
- ELLIS D., “A Comparable Approach to Measuring Cash-flow-at-risk for Non-financial Firms”, in *Journal of Applied Corporate Finance*, n. 13 – 4/2001.
- FAYOL H., *Administration industrielle et générale*, Dunod, Parigi, 1931.
- FERMA, At the Junction of Corporate Governance & Cybersecurity, 2018.
- GALLAGHER R.B., “Risk Management: A new phase of cost control”, in *Harvard Business Review*, settembre-ottobre, 1956.
- GENCO P., “Riflessioni sulle scienze manageriali nell'era dell'“Industria 4.0””, *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 3, 2017.
- GOLINELLI G.M., *Viable Systems Approach (VSA). Governing business dynamics*, Cedam, Padova, 2010.
- GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Vol. II, seconda edizione, Cedam, Padova, 2011.
- GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Vol. 1: Verso l'impresa sistema sostenibile*, Cedam, Padova, 2017.
- KAPLAN R.S., “Risk Management and the Strategy Execution System”, *Balanced Scorecard Report. The Strategy Execution Source*, Harvard Business publishing November - December 2009.
- MARKOWITZ H., “Portfolio selection”, in *Journal of Finance*, n. 7/1952; H. Markowitz, *Portfolio selection: Efficient diversification of Investment*, Yale University Press, New York, 1959.
- MERTON R.C., PEROLD A.F., “Theory of Risk Capital in Financial Firms”, in *Journal of Applied Corporate Finance*, n. 6 – 3/1993.
- PINNA R., *L'evoluzione nella dimensione organizzativa della supply chain. Dalla gestione di un flusso alla gestione di una rete*, Franco Angeli, 2006.
- ROSS S.A., “The Arbitrage Theory of Capital Asset Pricing”, in *Journal of Economic Theory*, Dicem-

bre, 1976.

- SALOMONE S., *Il Governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa: Una Balanced Scorecard per il Risk Management*, Egea, 2013.
- SANTOVITO S., *L'impresa palindroma*, Cacucci, 2017.
- SCICUTELLA M., *La gestione d'Impresa*, Cacucci, 2011.
- SCICUTELLA M., SALOMONE S., “Imprenditorialità e management nell'era del “digitale””, in AA.VV., *Scritti seri e semiseri in onore di Claudio Baccarani*, Giappichelli, 2018, pp. 477-489.
- SHARPE W.F., “Capital Asset Prices: a Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk”, in *Journal of Finance*, n. 19/1964.
- SHIMPI P., *Integrating Corporate Risk Management*, Swiss Re New Markets, New York, 2001.
- VRONTIS D., BACCARANI C., GOLINELLI G.M., “Looking to the future”, *Sinergie*, vol. 97, 2015.

LA SELEZIONE DELLA RIDONDANZA INFORMATIVA: IL METODO FILOSOFICO A SUPPORTO DELLA STRUTTURA AMPLIATA

Raffaele Silvestri¹ e Savino Santovito²

SOMMARIO: 1. Introduzione e Obiettivi. – 2. Metodologia. – 3. Background letterario. – 4. Risultati. – 5. Limiti e Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione e Obiettivi

Il contesto competitivo in cui l'impresa opera ha fatto dell'incertezza il suo tratto fondamentale: incerte le relazioni da gestire con i diversi attori più o meno rilevanti per le finalità aziendali, incerte le risorse e le modalità di attrazione e riconfigurazione delle stesse, volatili dunque gli esiti delle decisioni strategiche e operative.

A questo si aggiungono due ordini di problemi che amplificano la portata della complessità contestuale: da un lato, l'enorme mole di dati che fluisce vorticosamente attraverso le infrastrutture tecnologiche digitali e che proiettano l'impresa nel gravoso impegno di affrontare il rumore informativo da essa derivante, necessario a selezionare la risorsa più preziosa per il processo decisionale, ovvero la conoscenza propedeutica alla valutazione; da un altro lato, lo sviluppo di conoscenze specialistiche compartimentate e disperse che non aiutano l'organo di governo a legare i fenomeni e la molteplicità delle cause ad essi sottostanti in maniera olistica.

La selezione della ridondanza informativa è strettamente connessa alla gestione del grado di apertura del sistema aziendale, processo che avviene all'interno e attraverso le relazioni con gli attori esterni, le quali evolvono da mere relazioni commerciali a interazioni non necessariamente contrattualizzate.

La capacità relazionale, dunque, è il vettore attraverso cui l'organo di governo gestisce il suo grado di apertura sistemica nella Struttura Ampliata. Attraverso le relazioni si esegue l'azione di filtro indispensabile per individuare gli Attori e le Risorse rilevanti: in questo processo cognitivo come scomporre la complessità che viene ampliata dalla ridondanza?

Una possibile via percorribile è rinvenibile nel metodo filosofico di problematizzazione della realtà, che si sviluppa attraverso la definizione del fenomeno, la concettualizzazione e la formulazione di domande strumentale all'argomentazione.

Lo scopo del paper è delineare e approfondire in che modo il metodo filosofico di problematizzazione della realtà supporti i processi cognitivi necessari a ridurre la complessità e riguardanti le decisioni sul grado di apertura sistemica dell'impresa.

¹ Professore a contratto di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Bari Aldo Moro; e-mail: raffaele.silvestri@uniba.it

² Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Bari Aldo Moro; e-mail: savino.santovito@uniba.it

2. Metodologia

Il paper, di natura concettuale, analizza il tema della complessità e della ridondanza informativa attraverso le lenti interpretative dell'approccio sistemico vitale che, nell'ambito della teoria della complessità, permettono di adottare una visuale olistica sulle dinamiche fenomeniche promananti dal contesto esterno all'impresa, capaci di esercitare pressioni e influenze sul percorso della sua vitalità.

Lo studio approfondisce il problema della conoscenza nella complessità e argomenta i nessi causali che generano la necessità per l'Organo di Governo di acquisire e utilizzare una conoscenza dinamica ampia e generale in grado di legare gli elementi inscindibili della complessità contestuale nella quale l'impresa è coinvolta e dalla quale dipende la sua sopravvivenza nel lungo periodo: tale conoscenza non si contrappone alle conoscenze specialistiche ma le completano al fine di ricondurre la molteplicità all'unitarietà nel rapporto fra impresa e contesto.

Viene altresì approfondito in che modo la struttura ampliata, nel suo ruolo di connettore di relazioni e attori esterni al sistema aziendale, possa essere supportata nel processo di riconfigurazione continua dei suoi elementi costitutivi al fine di scomporre, comprendere e affrontare la complessità contestuale, e quindi della sua riprogettazione continua, strumentale alla riconfigurazione di una struttura specifica sostenibile.

Si argomentano, a tal fine, le possibili applicazioni della maieutica socratica e della logica platonica alle scelte manageriali riguardanti il grado di apertura del sistema, che si sviluppino attraverso la definizione del fenomeno, la concettualizzazione e la formulazione di domande strumentale all'argomentazione.

3. Background letterario

a. Complessità, caos, incertezza, Rumore/Ridondanza

Il contesto competitivo in cui l'impresa opera ha fatto dell'incertezza il suo tratto fondamentale: incerte le relazioni da gestire con i diversi attori più o meno rilevanti per gli scopi aziendali, incerte le risorse e le modalità di attrazione e riconfigurazione delle stesse, volatili dunque gli esiti delle decisioni strategiche e operative.

L'incertezza sul verificarsi e sull'andamento di un fenomeno è, paradossalmente, l'unica cosa certa, ovvero è l'unica previsione che abbia senso fare: il cambiamento sul fenomeno, ci sarà certamente. Il problema è l'impossibilità di prevederne la direzione, l'intensità e la frequenza.

In letteratura il concetto di complessità non è riconducibile ad un filone univoco di studi (Barile & Saviano, 2011), essendo oggetto di trattazione in diversi campi d'applicazione e da diverse prospettive: in riferimento allo studio dei sistemi complessi, una definizione generale è quella che fa riferimento all'imprevedibilità del comportamento del sistema (Simone & Faggioni, 2009). L'imprevedibilità deriva dal grado di varianza di un fenomeno (Rullani, 1989; 2011) ovvero dalla varietà dei casi possibili in un determinato momento e dalla sua variabilità, ovvero dalle possibili varianti significative successive nel tempo (Golinelli, 2017). La crescente varietà aumenta l'indeterminatezza del fenomeno,

ovvero la capacità di comprenderne appieno la natura e le cause al fine di governarlo.

All'incertezza sul futuro si aggiungono tutte le incertezze dovute alla velocità e all'accelerazione dei processi complessi e aleatori della nostra era planetaria, che né la mente umana né un supercomputer, saprebbero comprendere (p. 82, Morin, 2001), così come al grado di irregolarità nella variazione, in virtù dei quali l'organo di governo è chiamato a sviluppare continuamente strumenti adeguati a interpretare e anticipare le tendenze di contesto (Golinelli, 2017).

Lo sforzo nel migliorare le metodologie di osservazione e le tecniche d'indagine, strumentali all'acquisizione di nuova efficace conoscenza per il processo decisionale, si ritiene possa trovare un valido supporto nel metodo filosofico di problematizzazione della realtà.

La complessità, infatti presenta *in nuce* una natura dinamica (Barile, 2010) percepibile in maniera squisitamente soggettiva (Saviano Caputo, 2012), dunque interpretabile non con modelli deterministici ma attraverso l'apertura agli elementi esterni della struttura ampliata, realizzabile nella relazione con gli attori rilevanti attraverso il dialogo.

La complessità designa una rete di fatti eterogenei, legati in modo indissolubile che agiscono, interagiscono e retroagiscono gli uni con gli altri e la cui evoluzione rimane per larga parte imprevedibile (Morin, 1993).

Il contesto competitivo è denotato dalla forte interdipendenza fra le molteplici realtà, le quali sono legate vicendevolmente ed esistono solo attraverso le interazioni che avvengono all'interno delle relazioni.

Dunque la complessità, caratterizza la struttura delle cose, e viene poi amplificata dalle interazioni, interdipendenze, interferenze (Barile & Saviano, 2011) alimentate dalle tecnologie.

Nei sistemi complessi, il caos costituisce lo sfondo di uno scenario ordinato: vivere significa trasformare in continuazione la degradazione dell'energia in nuova fonte di energia. Non esiste la causalità lineare e ogni realtà dipende da una molteplicità di cause legate indissolubilmente fra loro. Gli effetti retroagiscono sulle loro cause: trasformate dall'effetto dei loro effetti, le cause producono dei nuovi effetti che di nuovo le trasformano. Per questo non è possibile determinare in anticipo lo svolgimento dei fatti.

L'essere umano è complesso in sé, in quanto dotato di un cervello le cui innumerevoli sinapsi generano talvolta comportamenti ragionevoli, talaltra istintivi o addirittura illogici, evidenziando così la molteplicità della sua natura, materiale e spirituale, razionale e istintiva al tempo stesso.

Da questo, deriva che non esiste la conoscenza oggettiva, in quanto il soggetto osservante, modifica ciò che osserva solo per il fatto stesso che la osserva, ovvero diviene parte del sistema (Barile, 2009), e si trova egli stesso modificato dal suo osservare.

La complessità, tuttavia, non è solo un ostacolo ma rappresenta anche una condizione esterna favorevole => p. 223 (Morin, 2007, Metodo): la complessità culturale, ad esempio, racchiude in sé pluralismi, scambi, concorrenze, possibilità di devianze. È in queste condizioni che certe menti, poco influenzate dall'imprinting socio-culturale (l'onnipotenza dei paradigmi, dei pregiudizi, delle dottrine, delle intimidazioni, dei conformismi) dispongono di una certa autonomia rispetto al pensiero dominante, ai pregiudizi, ai vari conformismi, sfuggendo così alle abitudini e ai recinti mentali.

L'incertezza è il risultato combinato del sentimento dell'ignoranza, ovvero l'impossibi-

lità di sapere cosa accadrà, e di impotenza, ovvero impossibilità di evitare che accada, e di una paura sfuggente e diffusa definita in modo vago e difficile da localizzare: una paura che fluttua alla ricerca di un punto fermo (p. 84, Baumann, 2014).

Ogni cambiamento, a ben vedere, è frutto di una devianza riuscita, il cui sviluppo trasforma il sistema nel quale è nata: la devianza disorganizza il sistema mentre lo riorganizza. Non esiste evoluzione che non sia disorganizzatrice e ri-organizzatrice nel suo processo di trasformazione. Non accadono solo le innovazioni e le creazioni, ma anche le distruzioni che possono derivare da nuovi sviluppi su cose o processi, pur non avendo preventivamente tali sviluppi alcun obiettivo distruttivo della realtà (come è avvenuto con l'introduzione della macchina a vapore, della finanza, della rete internet, ecc.).

La conoscenza è, dunque, proprio un'avventura incerta che comporta in sé permanentemente il rischio di illusione e di errore. La conoscenza è una navigazione in un oceano di incertezze attraverso arcipelaghi di certezze (p. 88, Morin, 2001).

Per questo motivo è necessario sviluppare una capacità analitica che permetta di cogliere i problemi generali per inscrivervi le conoscenze parziali e locali: secondo Morin (2015) è necessario sviluppare un'attitudine naturale della mente umana a situare tutte le sue informazioni in un contesto d'insieme, è necessario cioè apprendere il metodo che permetta di cogliere le mutue relazioni e le reciproche influenze fra parti e tutto in un mondo complesso.

In questo, si ritiene che il metodo filosofico permetta di raggiungere tale obiettivo attraverso l'analisi dell'errore e la problematizzazione dell'illusione: l'errore e l'illusione sono le due principali fonti di allontanamento dalla conoscenza della realtà, dunque i principali fattori di rischio nel processo cognitivo analitico decisionale.

L'errore è il driver del progresso nell'ignoto, in quanto dimostrazione della fallacità di un tentativo di adattamento e dunque chiara indicazione della direzione da non seguire: dunque l'errore non è un male in sé, anzi è un indicatore indispensabile per la sopravvivenza. È un male l'errore di sovra o sotto-stima dell'errore. Tanto l'errore ignorato è nefasto, quanto l'errore riconosciuto, analizzato e superato è positivo (Morin, 2015). Come affrontare l'errore? Attraverso l'esercizio del dubbio e l'argomentazione di un fenomeno attraverso l'efficace formulazione di domande.

L'imprevedibilità che caratterizza la realtà non consente di far leva sulle esperienze pregresse per assumere decisioni di oggi. Spesso riuscire a individuare in modo chiaro e netto le relazioni causa-effetto fra i fenomeni e i comportamenti aziendali è arduo: la razionalità dunque ha bisogno di essere supportata e completata dall'intuito, dalla creatività, dalla capacità interpretativa.

È da porre attenzione al fatto che vi è una netta differenza fra complessità e complicazione, essendo quest'ultima la risultante di un intervento, spesso erroneo, del pensiero umano, il quale, nell'illusione di migliorare una situazione o di porre rimedio ad un problema, aggiunge inutili obblighi, formalismi e ridondanti verifiche alle interazioni e ai processi di creazione di valore che innalzano muri fra i soggetti e aumentano così la complessità.

L'incertezza del reale, ovvero la nostra realtà, non è altro che la nostra idea della realtà quindi non è leggibile in modo certo.

L'azione emerge dalla decisione di una fra due o più alternative, dunque l'azione è decisione ma è anche scommessa in quanto interviene la coscienza del rischio e dell'incertezza.

Interviene qui l'ecologia dell'azione ovvero tener conto della complessità che l'azione comporta con i suoi rischi, con i suoi casi, con le sue iniziative, con le sue decisioni con i suoi imprevisti richiede la coscienza delle derive e delle trasformazioni (p. 89).

Ogni azione sfugge alla volontà del suo autore entrando nel gioco delle inter-retro azioni dell'ambiente in cui essa interviene (p. 91).

La convivenza con l'incertezza piena e totale sui diversi aspetti della vita e dell'operatività dell'impresa è inevitabile e rende intrigante quanto difficoltoso il compito dell'organo di governo, impegnato costantemente nella ricerca di un equilibrio fra i vincoli della struttura operativa e le istanze del mercato.

A tutto questo si aggiunge l'enorme mole di dati che la tecnologia digitale permette, formando così una sorta di "tempesta perfetta" per l'impresa, che si trova così ad affrontare il rumore informativo derivante e quindi a dover selezionare la risorsa più preziosa per il processo decisionale, ovvero la conoscenza necessaria alla valutazione, attraverso la selezione della ridondanza.

La capacità di sviluppo di una proposta d'offerta, che consenta la consonanza fra le potenzialità d'impresa e le esigenze di un mercato, va ricercata nell'interazione costante e aperta con il consumatore, orientata al coinvolgimento attivo della controparte in un processo di creazione del valore: il driver principale di quest'apertura è la conoscenza approfondita del beneficio che il consumatore stesso percepisce di voler ricevere, al netto dei sacrifici che è disposto a sostenere per ottenerlo.

Queste preziose informazioni sono difficilmente reperibili all'interno di una relazione diadica con il consumatore finale ma più realisticamente attraverso il governo delle interazioni con diversi attori della struttura ampliata che, intermediando nella creazione e trasferimento di valore, permettono una trasmissione più efficiente della risorsa cognitiva agevolando così la relazione dell'impresa con il suo mercato finale.

Una dinamica relazionale del genere, scaturisce da una serie di ripetute interazioni che, quindi, per forza di cose non possono che verificarsi nell'arco di un orizzonte temporale lungo, durante il quale peraltro possono emergere aspetti del valore ricercato inediti, in virtù del costante e rapido processo evolutivo dei bisogni.

La capacità di formulare una *value proposition* efficace, a ben vedere, è la risultante del bilanciamento nel reperire, selezionare e trasformare dati in informazioni a maggior valore aggiunto: uno sforzo organizzativo del sistema imprenditoriale quale sistema cognitivo (Vicari, 1991) deputato a coordinare una molteplicità di flussi comunicativi in entrata e in uscita (trasmissione della conoscenza) attraverso un'infrastruttura basata su di un linguaggio condiviso e su di un insieme di relazioni cooperative inter-individuali e inter-organizzative, che sia in grado di garantire la velocità e la connettività negli scambi informativi e nei meccanismi di apprendimento (Golinelli, 2017).

b. Conoscere gli Ostacoli alla Comprensione

Tuttavia, la comunicazione non produce comprensione in sé. L'informazione produce intelligibilità se è ben trasmessa e compresa. Comprendere significa cogliere insieme il testo e il suo contesto, le parti e il tutto, il molteplice e l'uno. La comprensione intellettuale passa attraverso l'intelligibilità e la spiegazione. Spiegare, però, è sufficiente per la comprensione intellettuale non per quella umana intersoggettiva, la quale comporta una

conoscenza da soggetto a soggetto e per la quale è necessaria l'empatia, l'identificazione, la proiezione inter-soggettiva dunque richiede apertura (p. 99, Morin 2001).

Quali sono gli ostacoli alla comprensione intellettuale oggettiva? (E come stimolare e alimentare l'apertura?)

L'uso impreciso di termini e concetti³ nel linguaggio alimentano la *ridondanza* informativa che frena la trasmissione dell'informazione e alimenta i malintesi (Vegleris, 2008), a cui si aggiunge l'*incomprensione* delle *categorie culturali e valoriali*, l'*egocentrismo*, che alimenta l'autoinganno ovvero un circolo di menzogna e sincerità che porta a percepire in modo peggiorativo le parole degli altri selezionare ciò che loro favorevole a selezionare i nostri ricordi gratificanti eliminare a trasformare quelle disonorevoli; il *riduzionismo*, ovvero il ricondurre la conoscenza di un complesso quella di uno dei suoi elementi giudicato come solo significativo, ovvero l'assolutizzazione di un aspetto di un concetto di un fenomeno, di un'idea. L'essere posseduti da un'idea annienta ogni possibilità di comprensione di ogni altra idea o parere.

L'informazione non esiste in natura (Vicari, 1991), i dati fluttuano in rete, ma l'impresa, in quanto sistema cognitivo, profonde impegno nell'incorporare tali risorse da trasformare in informazioni attraverso il processo selettivo fra ciò che è utile e ciò che è dannoso alla creazione di valore. Ciò che crea l'organizzazione, dunque, è la rete di connessioni che s'instaurano fra i diversi nodi detentori delle conoscenze dell'impresa: il punto è che tali nodi non si annidano più soltanto all'interno dei confini proprietari della struttura organizzativa, ma si trovano anche, e in ordine sparso, ben oltre gli stessi. È interessante evidenziare che i nodi esterni all'impresa, proprio in quanto esterni, detengono e difendono la propria indipendenza da quest'ultima, in termini giuridici, organizzativi e in generale formali; tuttavia, sono al tempo stesso strettamente interdipendenti con l'impresa nel momento in cui, in libertà e autonomia, decidono di avviare un percorso condiviso di creazione di valore.

Tutti i nodi della rete cognitiva imprenditoriale ricevono e inviano reciprocamente segnali, l'impresa nel complesso analizza e decide in virtù sia dei segnali, ma soprattutto della percezione che tutti i nodi hanno degli stessi e delle conseguenti reazioni agli stimoli (Vicari, 1991). La percezione dei dati, a sua volta è influenzata dal tipo di conoscenza di ciascun nodo, dal modo in cui viene trasmessa, dalla forma della rete e dalla tipologia delle relazioni.

³ La precisione si costruisce in base

1. Al destinatario della comunicazione
2. All'oggetto
3. Al bisogno di comprendere

Quest'ultimo parametro è decisivo: si può esprimere precisamente solo ciò che non si è ben compreso.

Un manager o un imprenditore che s'impegna ad allenare la definizione, ha bisogno di distinguere l'esigenza dall'aspettativa: la prima infatti è l'espressione di una necessità in merito ad un particolare fenomeno o situazione, mentre la seconda è espressione di un desiderio al quale può seguire un'attesa più o meno lunga, prima della sua soddisfazione o meno. Tale distinzione aiuta a chiarire la dimensione oggettiva di un fenomeno, di un processo, dalla dimensione soggettiva derivante dagli attori che ne sono coinvolti. Pur non riducendosi ad essa, la chiarezza derivante da tale distinzione permette all'imprenditore o manager di costruire relazioni professionali e umane trasparenti con i membri dell'organizzazione, in quanto rispondere alle esigenze di parti del sistema aziendali è doveroso, mentre rispondere alle attese è facoltativo.

La forma della rete dipende dal numero e dal tipo di connessioni esistenti fra i diversi nodi di conoscenza, dalle modalità di connessione che escludono alcuni nodi in favore di altri, dall'intensità delle connessioni, etc. dunque, in buona sostanza, la rete cognitiva prende una sua forma particolare, a seconda del tipo di relazioni, sia fra le componenti interne che fra queste e le componenti esterne all'impresa. Emerge in tale contesto, la problematica di coordinamento dei nodi esogeni alla struttura organizzativa, nell'utilizzo dei dati e delle conseguenti informazioni: il processo comunicativo poggia infatti su di un terreno comune d'incontro e di scambio equilibrato di conoscenza, il linguaggio condiviso, inteso come sistema di codici che permettono l'allineamento fra aspettativa di reazione del trasmettente e risposta allo stimolo del ricevente. Addivenire ad un linguaggio condiviso fra i nodi interni alla rete, è già cosa alquanto ardua, mentre è intuitivo percepire il grado di complessità da affrontare nella ricerca di un linguaggio comune con i numerosi nodi esterni all'organizzazione.

La relazione è il vettore della comunicazione, una sorta di canale attraverso cui sono scambiati flussi di conoscenza, sulla base di codici comuni. L'impresa attraverso le sue relazioni introduce energia, in termini di informazioni, nel sistema che produce conoscenza, nel senso che essa viene a sedimentarsi all'interno dell'organizzazione in forma di conoscenza, che si forma attraverso lo scambio energetico con l'ambiente (Vicari, 1991). La relazione, in questo senso, può essere intesa come parte integrante non solo del processo cognitivo, ma dell'impresa stessa, in quanto strumenti abilitanti l'avvio e il compimento dei processi interni dell'impresa. In questa prospettiva, i clienti sono concepibili come parte dell'organizzazione così come i fornitori, le banche, i fornitori di servizi etc., elementi questi rilevanti per l'impresa, in quanto utili a riprodurre la propria esistenza. Si può ravvisare, in tale argomentazione, un tratto precursore del concetto attuale del superamento dei confini proprietari d'impresa e di coinvolgimento del cliente e di altri stakeholder nel processo di co-creazione del valore, avvalorato dalle potenzialità connettive espresse dalla rete internet.

c. *Perché il metodo filosofico?*

La complessità emerge quando l'intreccio degli elementi di diversi fenomeni diventano inseparabili e quando tale intreccio fra le parti e il tutto, e fra le parti tra di loro, è interdipendente, interattivo e Inter-retroattivo (Ceruti, 2018). La complessità è quindi il legame fra l'unità e la molteplicità. Come affrontare il contesto multidimensionale complesso? Conoscenza specifica o cultura generale?

Secondo Simon (1958), lo sviluppo delle attitudini generali della mente permette un migliore sviluppo delle competenze particolari specialistiche. Più potente è l'intelligenza generale, più grande è la sua capacità di trattare problemi specifici. La comprensione dei dati particolari richiede l'attivazione dell'intelligenza generale che opera e organizza la mobilitazione delle conoscenze in grado di chiarire ogni caso particolare.

Perché? Perché per addivenire alla soluzione di un problema specifico è certamente necessario comprendere le cause specifiche del problema, a tal fine è necessario innescare un processo analitico che sarà tanto più efficace quanto maggiore è la curiosità nel comprendere gli elementi e le motivazioni sottostanti ad ogni singolo aspetto del problema e delle cause.

La curiosità non è mai specifica ma è sempre derivante dall'intelligenza generale; la curiosità non può essere mai specifica altrimenti non sarebbe già più curiosità. Emerge la curiosità proprio in quanto non conosco lo specifico, ma se non lo conosco devo partire dagli elementi generali che hanno portato all'elemento specifico, al fine di comprendere quest'ultimo.

Per questi motivi, la mobilitazione delle conoscenze necessarie a chiarire un caso particolare non può che essere attivata dalla curiosità, che a sua volta proviene ed è alimentata dalla conoscenza generale.

L'impresa nell'affrontare la complessità contestuale incorre in un ulteriore ostacolo, ovvero la distonia sempre più ampia fra i nostri sapere disgiunti e compartimentati, e d'altro canto realtà e problemi sempre più polidisciplinari, trasversali, multidimensionali, globali (p. 35, Morin, 2001).

Realtà globali complesse sono frammentate: la mente umana formata da discipline specialistiche perde la sua naturale capacità di contestualizzare e integrare i saperi. L'iper specializzazione impedisce di vedere il globale e quindi anche l'essenziale. Il principio di riduzione, che riconduce la conoscenza di un tutto alla conoscenza delle sue parti, induce naturalmente a ridurre il complesso al semplice (p. 40, Morin, 2001). Così esso applica alla complessità vivente la logica meccanica determinista della macchina artificiale. L'incapacità di organizzare i saperi compartimentati, porta alla atrofia della disposizione mentale naturale a contestualizzare. Ogni conoscenza è una traduzione e al tempo stesso una ricostruzione (a partire da segnali) sotto forma di rappresentazioni, idee, discorsi. L'organizzazione delle conoscenze, comporta operazioni di interconnessione (congiunzione, inclusione, implicazione) e di separazione (differenziazione, opposizione, selezione, esclusione).

La conoscenza è acquisibile con un processo circolare che comporta separazione e collegamento, analisi e sintesi (Morin, 2000).

Un percorso possibile per supportare tale processo cognitivo circolare rinviene nel metodo filosofico di problematizzazione della realtà, che si sviluppa attraverso la definizione del fenomeno, la concettualizzazione e la formulazione di domande strumentale all'argomentazione.

4. Risultati

a. *Presupposti per la Selezione della Ridondanza e Analisi dei fenomeni Complessi*

Conoscere le Fonti di Errore e Illusione

Ogni conoscenza comporta in sé il rischio dell'errore e dell'illusione. La teoria dell'informazione mostra che in ogni trasmissione d'informazione, in ogni processo di comunicazione esiste il rischio di errore sotto l'effetto di perturbazioni aleatorie o di rumori (p. 17, Morin, 2001).

I presupposti, quindi, per l'efficace selezione della ridondanza e per l'analisi della complessità da parte dell'organo di governo si annidano nella chiara consapevolezza delle molteplici fonti di errore e d'illusione, in particolare quelle esterne, cultura e società, inibiscono l'autonomia della mente nella ricerca della verità, quelle interne, talvolta riscontrabili nei

migliori strumenti di conoscenza, fanno sì che la mente si inganni da sé. Infatti, le vie del sistema neuro-cerebrale che connettono l'organismo al mondo esterno sono il 2% dell'insieme, tutto il resto concerne il funzionamento interno: questo porta la mente a creare un insieme di bisogni, desideri, idee e immagini che influenzano intensamente la concettualizzazione del contesto esterno (Morin, 2001), influenzando gli schemi interpretativi e le categorie valoriali (Barile, 2009).

A questo si aggiunge il *bisogno di autogiustificazione*, che spesso induce a proiettare sugli altri le cause di atti negativi, elemento che può sfociare nel mentire a se stessi, nonché l'*errore mnemonico*, derivante dal fatto che la mente tende a selezionare i ricordi positivi e rimuovere o deformare quelli negativi attraverso le proiezioni.

Un'altra fonte di errore si annida nei *sistemi ideali*, (teorie, dottrine, ecc.), i quali, essendo sistemi organizzatori di idee, tendono a resistere all'informazione con essi stridente o non facilmente integrabile.

Ulteriore fonte d'errore è riscontrabile nella *razionalizzazione*, che si crede razionale perché costituisce un sistema logico perfetto fondato sulla deduzione o sull'induzione. La razionalizzazione è chiusa, invece la razionalità è aperta: se non mantiene viva la vigilanza autocritica, la razionalità rischia di cadere nell'illusione razionalizzatrice. Ciò significa che la vera razionalità non è solo teorica ma è anche critica e autocritica.

Le fonti di errore ed illusione sono continuamente rinnovate proprio dalla conoscenza, dunque emerge necessario individuare gli interrogativi corretti sulle possibilità e modalità per acquisire nuova conoscenza.

A ben vedere, l'incertezza presenta un aspetto positivo, in quanto induce ad allontanarsi dalla conoscenza semplicistica e superficiale, e l'unico modo per farlo è porsi domande e porle agli attori corretti.

La mente umana deve diffidare dalla doppia possessione: quella delle idee da parte della mente e quella della mente da parte delle idee. Cioè la mente umana deve diffidare dai suoi prodotti ideali che allo stesso tempo le sono vitalmente necessari. Abbiamo bisogno di negoziazione controlli reciproci fra la nostra mente e le nostre idee per evitare idealismo e razionalizzazione (Morin, 2001).

b. Metodo filosofico

L'ironia e la maieutica (Adorno, 2007) possono supportare il raggiungimento di tale obiettivo, in quanto aiutano a riflettere, a ragionare, a porsi in discussione, a guardare in se stessi e nell'anima degli interlocutori per amore della verità. Infatti, il metodo socratico insiste sul ricercare la conoscenza attraverso

- il paradosso
- la confutazione
- la dialettica

Apprendere mediante paradossi significa innanzitutto rendersi conto delle proprie contraddizioni e della mancanza di coerenza fra quanto diciamo e quanto facciamo. Quella che Socrate chiama "*dialettica*", è proprio lo sforzo di arrivare alla conoscenza superando la contraddizione del paradosso (Deleuze & Guattari, 1996).

Stupore

La pratica della dialettica, è alimentata e alimenta al tempo stesso lo stupore (Hersch, 2002) e la curiosità circa un evento, o una problematica inerente il sistema aziendale. Lo stupore rappresenta il carburante della curiosità: un modo per allenare la capacità di stupirsi consiste nel formulare una domanda proprio quando fra le persone che coinvolte in un confronto su un tema per prendere una decisione, pensano di essere arrivati a chiudere la questione. Un atteggiamento di questo tipo risulta destabilizzante perché confonde la sicurezza con la chiusura.

Domande

L'arte socratica del domandare (Jaspers, 2013) mira a scavare nella mente per trovare i pensieri reconditi attraverso domande scomode che evidenzino dei paradossi e pongano l'interlocutore in crisi per indurlo a dubitare delle proprie opinioni.

Per formulare domande efficaci, l'esercizio del dubbio aiuta a cercare più che risolvere il problema: questo pone l'accento sull'aspetto creativo del decidere che muove dalla capacità di immaginare scenari ipotetici.

Argomentazione

La capacità di argomentare razionalmente il proprio pensiero e le proprie opinioni (Adorno, 2007) sono il vero sale della dialettica poiché presuppone che ogni tesi propugnata manifesti delle ragioni valide in modo che possa essere verificata, così da accettarla o smentirla. Ogni argomentazione esprime il grado di libertà all'interno di un'organizzazione aziendale, poiché permette di sposare o rigettare una scelta (Vegleris, 2008). Nel contesto liquido lo scambio comunicativo prevale sui contenuti, sulla sostanza di ciò che viene scambiato, dunque la capacità di argomentare può mettere al riparo dalle cattive argomentazioni, scovandone i punti di debolezza e le lacune.

Allontanandosi da un approccio strutturalista e meccanicistico alla soluzione dei problemi, attraverso parametri predeterminati, la capacità di argomentare può venire in soccorso nell'affrontare le situazioni complesse imprevedibili e dai contorni sfumati.

Gli elementi costitutivi della capacità argomentativa sono innanzitutto il giustificare le affermazioni costruendo dei validi argomenti, cercare di convincere interlocutori: è uno sforzo notevole e in questo viene in soccorso l'uso di esempi e soprattutto di contro-esempi, chiedere sempre prove, l'ascolto attivo e la ricerca di coerenza in ciò che si dice e si ascolta finalizzata ad eliminare eventuali incongruenze.

Riuscire ad argomentare delle asserzioni o delle scelte aiuta lo stesso soggetto argomentante, poiché nell'esposizione delle proprie affermazioni possono emergere tesi ben argomentate e altre più deboli.

Anche l'argomentazione è un processo cognitivo dinamico perché non può astrarre dal contesto socioculturale in cui viene a svilupparsi il dialogo.

Concettualizzazione

Il processo di concettualizzare rappresenta il terreno fertile su cui coltivare la curiosità e la formulazione delle domande per l'indagine e la successiva problematizzazione: è costituito dall'analisi, la riflessione, la comprensione, la definizione, la distinzione, l'interrogazione, il

fare ipotesi. Tutte queste fasi del processo cognitivo allenano il manager o l'imprenditore, allo stupore, alla curiosità, e allontanano dall'impulsività decisionale e dalla routine nella valutazione nell'azione.

Questo processo cognitivo, mira a chiarire sempre più approfonditamente i significati delle cose dette e delle azioni fatte, al fine di verificare gli stessi, così da porre nuova linfa per l'interpretazione dell'esperienza.

Naturalmente questo sforzo richiede molto impegno cognitivo e quindi molto tempo, entrambe risorse nemiche della routine, la quale persegue proprio lo scopo di ottimizzarli.

Le routine organizzative non sono assolutamente da demonizzare, sono anzi dei validi strumenti di ausilio ai processi di creazione del valore nello sforzo di semplificare la complessità, tuttavia l'affidarsi completamente ad esse diviene un atteggiamento rischioso nell'impresa perché ingabbia e comprime gli schemi interpretativi abbandonando così la capacità di valutazione degli eventi e di conseguente corretta decisione sui percorsi da far intraprendere alla struttura organizzativa.

La concettualizzazione invece, allontanandosi dalla principio del *"si fa così perché questa è la prassi"*, mira a cogliere le specificità, le similitudini, le differenze fra le cose, fra le situazioni, i contesti e le azioni.

Dialogo

Il confronto possibile attraverso il dialogo all'interno delle relazioni con i molteplici attori della struttura ampliata, emerge come vettore per giungere a nuova conoscenza (Arendt, 2012): il dialogo è una forma comunicativa diversa dalla narrazione, dalla conversazione o dalla negoziazione. Un imprenditore o manager che non fa questa distinzione corre il rischio di prevaricare gli altri o di farsi prevaricare dagli altri⁴.

Le abilità cognitive e relazionali che ciascun soggetto deve adoperare per rendere un dialogo concretamente efficace sono complesse: ci si riferisce all'ascolto attivo, al valutare i contesti in cui si discute, i presupposti logici delle affermazioni.

In questo senso, l'organo di governo è chiamato a compiere un duplice sforzo: in prima istanza, quello di allenare ed esercitare le sue abilità cognitive e relazionali necessarie alla gestione di un dialogo equilibrato e proficuo con tutti gli attori sia della struttura specifica che della struttura allargata. In seconda istanza, quello di rimuovere gli ostacoli di natura contestuale ed individuale, che limitano o addirittura bloccano l'emergere delle medesime abilità negli attori della struttura operativa (quali il decisionismo, il dirigismo, la scarsa delega), e di alimentarne invece le condizioni organizzative, culturali e valoriali che ne permettano la realizzazione, quali la partecipazione attiva, l'autonomia, il coinvolgimento nella formulazione strategica.

⁴ L'invenzione socratica del dialogo implica un impegno sul fronte dell'imprevedibilità delle domande delle risposte: non si discute per ordinare o proibire, ma per capire insieme e diventare migliori. Il dialogo socratico, cioè, consiste nel mettere l'uno di fronte agli altri individui nel chiedere loro di utilizzare il discorso come mezzo per il loro desiderio di comprensione. Diversamente dal dibattito che difende i punti di vista il dialogo sorprende portando le persone a cambiare punto di vista.

Il dialogo necessita di attenzione e apertura: l'imprenditore o il manager dispone del dialogo se vuole costruire fiducia reciproca con le persone della propria azienda e con gli attori esterni rilevanti con cui vuole e deve interagire.

5. Limiti e Conclusioni

➤ Limiti

Lo studio concettuale di carattere esplorativo, presenta diversi limiti: focalizza l'attenzione sulla maieutica socratica ma non approfondisce tutte le successive evoluzioni del pensiero filosofico, che certamente possono tornare utili all'organo di governo nel processo di selezione informativa e decisionale; inoltre non ha una base empirica in grado di validare le implicazioni generali e pratiche a cui lo stesso perviene.

Tuttavia, le prime conclusioni stimolano ulteriori approfondimenti e verifiche. In particolare...

Selezione della Ridondanza => come? Con la gestione del grado di Apertura

➤ Schema Barile Golinelli => Struttura Ampliata

La selezione delle informazioni, delle risorse e degli attori rilevanti per la competitività e la sopravvivenza dell'impresa emerge come processo cognitivo determinante nell'indirizzare efficacemente il sistema sul percorso strategico verso la consonanza con il contesto: tale processo selettivo non può che avvenire in prima istanza all'interno delle relazioni fra l'impresa, nella figura dei soggetti deputati a seconda dell'area d'intervento di riferimento, e gli attori esterni legati più o meno direttamente con l'impresa stessa, la quale, in quanto sistema vitale sopravvive in virtù del dinamismo con cui interagisce con il macrosistema esterno (Bertalanffy, Von, 1983). A ben vedere, infatti, le decisioni e le azioni da esse derivanti sono intraprese in funzione del contesto e degli attori del contesto in cui il sistema opera (Barile, 2009), in quanto l'impresa viene codificata in funzione di risultati il cui raggiungimento dipende dal contesto.

➤ Chi gestisce il grado di Apertura? => La Struttura Ampliata

Si può desumere quindi, che in un contesto iper-complesso, l'efficacia dell'azione di governo sia da ricercare nel governo della struttura ampliata (Golinelli, 2017), ovvero il connettore, esteso ben oltre i confini proprietari dell'impresa, di attori esterni in grado di apportare risorse necessarie all'esecuzione del processo di creazione di valore, e potenziali acquirenti di output, evidenziati nello schema organizzativo (Barile, 2009).

I continui e repentini cambiamenti contestuali impongono all'impresa di modificare la sua struttura specifica in maniera da assicurarne la consonanza sistemica: il cambiamento della struttura specifica può emergere dall'individuazione di nuove risorse e nuove relazioni nella struttura ampliata.

La riprogettazione continua della struttura ampliata nel divenire dell'impresa diventa, così, il momento fondamentale per l'organo di governo nell'affrontare la complessità (Golinelli, 2017).

La gestione del grado di apertura sistemica emerge come processo di gestione della conoscenza utile a crearne di nuova: tale processo cognitivo si dipana attraverso la selezione della ridondanza e l'organizzazione e il collegamento delle informazioni fra loro e con il contesto.

➤ Come gestire il grado di Apertura?

In questo delicato quanto arduo compito, l'organo di governo può avvalersi del supporto del ragionamento filosofico: l'azione di filtro nel caos informativo, può porsi in essere attraverso l'esercizio del dubbio e la problematizzazione. Tali processi cognitivi muovono dalla capacità di definire i contorni concettuali di un fenomeno osservato, si sviluppano nella formulazione efficace di domande utili all'argomentazione e possono culminare nella scelta dell'informazione e delle risorse rilevanti, attraverso il dialogo emergente nella relazione con gli attori d'interesse.

Bibliografia

- ADORNO T. (2007), *Terminologia filosofica*, trad. it. Einaudi, Torino.
- ARENDT H. (2012), *Vita activa: la condizione umana*. Giunti.
- BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale* (Vol. 1). Torino: Giappichelli.
- BARILE S., SAVIANO M. (2010), A new perspective of systems complexity in service science. *Impresa, Ambiente, Management*, vol. 4, n. 3, pp. 375-414.
- BARILE S., SAVIANO M. (2011), Qualifying the concept of systems complexity. *Various Authors, Contributions to Theoretical and Practical Advances in Management. A Viable Systems Approach (VSA)*. ASVSA, Associazione per La Ricerca sui Sistemi Vitali. International Printing, 27-60.
- BAUMAN Z. (2014), *Danni collaterali: disuguaglianze sociali nell'età globale*. Gius. Laterza & Figli Spa
- BERTALANFFY VON L., (1983) *Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppo, applicazioni*, Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., Milano
- DELEUZE G., GUATTARI F. (1996), *Che cos'è la filosofia?*, trad. it. Torino, Einaudi.
- GOLINELLI G. M. (2017), *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*. Wolters Kluwer Italia.
- HERSCH J. (2002), *Storia della filosofia come stupore*. Pearson Italia
- JASPERS K. (2013), *Filosofia*. Utet Libri.
- MORIN E. (1993), *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling e Kupfer, Milano.
- MORIN E. (2000), *La testa ben fatta: riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero*. Cortina.
- MORIN E. (2001), *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*. Milano: Raffaello Cortina.
- MORIN E. (2007), *Il metodo. La conoscenza della conoscenza*. Raffaello Cortina Editore.
- MORIN E. (2015), *Insegnare a vivere: manifesto per cambiare l'educazione*. R. Cortina.
- SAVIANO M., CAPUTO F. (2012), Le scelte manageriali tra sistemi, conoscenza e vitalità (Managerial Choices Between Systems, Knowledge and Viability). *Management senza confini. Gli studi di management: tradizione e paradigmi emergenti, XXXV Convegno annuale AIDEA, Salerno*.
- SIMON H. A. (1958), Il comportamento amministrativo, il Mulino. *Bologna (ed. orig., Administrative Behavior, MacMillan, New York, 1947)*.
- RULLANI E. (1989), La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione" in *Rispoli M., L'impresa industriale, Il Mulino, Bologna*.
- RULLANI E. (2011), L'economia 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.
- SIMONE C., FAGGIONI F. (2009), "Le declinazioni della complessità. Ordine, caos e governabilità dei sistemi complessi". *Sinergie*, 79.
- VEGLERIS E. (2008), *Manager con la filosofia. Come usare la filosofia per migliorare la vita in azienda*. Apogeo Editore
- VICARI S. (1991), *L'impresa vivente: itinerario in una diversa concezione*. Etas libri

SEZIONE 6

Sostenibilità

(A CURA DI GIANLUCA VAGNANI)

INTRODUZIONE:

SOSTENIBILITÀ E GOVERNO DELL'IMPRESA NEL PENSIERO DEL PROF. GAETANO MARIA GOLINELLI

Gianluca Vagnani¹

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Alcune basi dottrinali di partenza. – 3. La sostenibilità e il governo dell'impresa. – 3.1. *Il concetto di sostenibilità*. – 3.2. *L'impresa tra funzione e ruolo*. – 3.3. *Essere parte di circuiti di relazioni e interazioni tra entità indipendenti ma capaci di collaborare ad un comune progetto generativo di valore*. – 4. Considerazioni di sintesi e spunti di riflessione sulla sostenibilità in una economia digitale. – 5. I contributi sul tema. – Bibliografia.

1. Introduzione

Il lavoro si propone di esprimere alcune parziali e limitate riflessioni rispetto ai principali e fondanti contributi offerti dal pensiero del Maestro, il prof. Gaetano Maria Golinelli, sul tema della sostenibilità nel quadro del governo dell'impresa. Sostenibilità che, in relazione agli sviluppi tecnologici e all'affermarsi di una società digitale, in cui la crescente intelligenza diffusa unitamente a una maggiore velocità di raccolta e trasmissione delle informazioni (Rullani e Rullani, 2018), tenuto conto della crescente attenzione riservata alla richiamata tematica dalle diverse entità che con qualificazione diversa popolano i contesti generali, transazionali e competitivi, rappresenta un elemento centrale nel quadro dello sviluppo delle condizioni di sopravvivenza delle imprese.

Nella prospettiva sopra citata, prima di entrare nel merito della tematica oggetto di approfondimento, si sottolinea, anzitutto, che la sostenibilità può essere riferita e considerata ai livelli vuoi di sistema economico vuoi di sistema impresa. A livello di sistema economico, la sostenibilità coglie l'interconnessione tra tre aspetti fondamentali quali la protezione dell'ambiente, l'equità sociale e la prosperità economica e si sostanzia in interventi tesi a garantire il soddisfacimento dei bisogni e delle aspirazioni delle generazioni correnti senza compromettere la soddisfazione dei bisogni e delle aspirazioni delle generazioni future (WCED, 1987, p. 43). A livello di impresa, la sostenibilità si qualifica come una logica e una prassi che, insieme orientano le decisioni e le azioni manageriali verso il raggiungimento di obiettivi variegati, di natura anche ambientali e sociali, al di là degli specifici interessi dell'impresa e di ciò che è richiesto dalla legge, e si manifesta in una rinnovata capacità dell'impresa di generare molteplici, ricche, armoniose e consonanti relazioni con le varie entità che qualificano il suo contesto di riferimento (Brown et al., 2015).

Il presente lavoro si limita a tentare di offrire uno sguardo preliminare al tema della sostenibilità a livello di impresa, valutandone i riflessi e le implicazioni per l'azione di governo in un'ottica sistemica vitale. L'inquadramento della sostenibilità nell'impresa sistema

vitale, oltre ad essere coerente con la concettualizzazione del Maestro, consente di sfruttare la considerazione che la sostenibilità stessa è presupposta nel quadro della concettualizzazione dell'impresa come sistema vitale “sotto un duplice profilo: come sistema la cui sopravvivenza è legata alla longevità, intesa come capacità di perdurare nel tempo; come vitale, in quanto la sopravvivenza, a fronte dell'inevitabile dissipazione delle risorse necessarie al funzionamento sistemico, chiama in causa la necessità di rigenerare i processi vitali in forme che, assicurandone pur sempre durata e identità, sanno attraversare il tempo, modificandosi di volta in volta” (Golinelli, 2017, p. 120).

In secondo luogo, il presente lavoro toccherà solo alcuni punti del contributo scientifico e dottrinale offerto dal Maestro alla tematica che, nel suo insieme, è assai ampio, esteso e ricco di considerazioni e di implicazioni sia per la teoria e sia per la prassi manageriale. Sebbene il contributo del Maestro al tema è rinvenibile in diversi suoi contributi, tenendo conto della rilevanza e della maggiore possibile attinenza con la tematica trattata, il presente lavoro si limiterà a considerare il contributo offerto dal Maestro alla Sostenibilità così come contenuto nell'ambito dei seguenti lavori: *Struttura e governo dell'impresa*, terza edizione, 1994; *L'approccio sistemico vitale: nuovi orizzonti di ricerca per il governo dell'impresa*, 2009; *Consonanza, valore, sostenibilità*, 2012, con particolare riferimento al capitolo 2. “Dalla filosofia all'operatività” e al capitolo 4. “Sostenibilità e corporate governance: alcune considerazioni”; *Sustainability, stakeholders and business. Editorial*, 2015; *L'approccio sistemico vitale, verso l'impresa sostenibile*, terza edizione, 2016, con particolare riferimento ai paragrafi 2.4.3. “La responsabilità sociale dell'impresa”, 3.10.3. “Verso la qualificazione del modello dell'impresa sistema sostenibile” e al capitolo 11, “Verso l'impresa sostenibile”.

2. Alcune basi dottrinali di partenza

Nello svolgere queste riflessioni saranno tenute in forte considerazione le principali basi dottrinali di partenza del Maestro, in particolare quelle più significative offerte dal pensiero di Gastone Ceccanti in materia di struttura dell'impresa (Ceccanti, 1996), di Roberto Fazzi, con riferimento all'azione di governo tesa a definire piani organici di decisioni imprenditoriali volte a modificare, in senso evolutivo, la struttura aziendale (Fazzi, 1984), e di Pasquale Saraceno, in particolare con la sua prospettiva cibernetica dell'impresa riportata nell'introduzione all'edizione italiana del saggio di Stafford Beer sull'azienda come sistema (Saraceno, 1969) e di Giuseppe Usai sempre con riferimento alla concettualizzazione dell'impresa in chiave sistemica (Tagliagambe e Usai, 1994). Quest'ultima concettualizzazione, attraverso i concetti di struttura e di sistema, consente, con le parole del Maestro, di “cogliere la portata ed il significato delle relazioni intercorrenti tra le componenti del sistema impresa e, dall'altro, tra il sistema impresa e le molteplici entità sistemiche che qualificano il contesto” (Golinelli, 2017, prefazione alla prima edizione, p. XXIV).

L'approccio sistemico e la centralità del concetto di relazione rende possibile una compiuta e organica qualificazione dell'impresa come entità contestualizzata ovvero come realtà immersa nel suo contesto di riferimento. In questa concezione elemento preminente è la struttura intesa nella duplice accezione di “complesso unitario di componenti e di relazioni tra componenti” e di modello di tipo quantitativo capace di interpretare i processi

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Management - Sapienza, Università di Roma; e-mail: gianluca.vagnani@uniroma1.it

decisori di governo dell'impresa (Golinelli, 1994, 2016). La struttura dell'impresa può assumere forme diverse, tra le quali, quella ampliata che comprende anche le potenzialità di interazione tra l'impresa e le diverse entità che qualificano il suo contesto di riferimento e quella specifica, che comprende le componenti e le relazioni attivate in vista di conseguire un determinato obiettivo.

In relazione anche ai progressi delle tecnologie informatiche e delle comunicazioni nonché delle evoluzioni normative, in particolare quelle relative alla tutela dei cittadini, in generale, e dei clienti, acquirenti di beni e servizi, "l'impresa è sempre di più esposta sotto i riflettori, esposta a valutazioni e scrutinio da parte di numerosi e variegati soggetti, a loro volta interagenti e bilanciandosi" (Golinelli, 2017, prefazione alla seconda edizione, p. XXI). Il contesto di riferimento dell'impresa si qualifica dunque da un reticolo ricco, articolato e variante di entità, con qualificazioni sistemiche più o meno compiute, in grado di proiettare attese e pressioni sull'impresa che sono amplificate "per gli effetti sinergici, connessi alla fitta trama di relazioni/interazioni tra sistemi" (Golinelli, 2017, prefazione alla seconda edizione, p. XVII) e funzionali a presidiare ambiti, anche diversi da quello meramente economico, comprendenti quelli sociale e ambientale e, più in generale, "gli interessi delle generazioni future" (Golinelli, 2017, prefazione alla terza edizione, p. XV). Nel quadro dell'azione di governo del sistema impresa – che si sostanzia come guida evolutiva della struttura in vista del conseguimento di un dato obiettivo tesa "al conseguimento di obiettivi lontani nel tempo ma perché risultante di un complesso continuo di azioni attraverso le quali il complesso aziendale viene costantemente indirizzato al perseguimento di determinati obiettivi" (Golinelli, 1994, p. IX-X) – le relazioni tra l'impresa stessa e le varie entità che, con qualificazioni più o meno sistemiche, compongono il suo contesto di riferimento, assumono via via crescente significato.

La rinnovata centralità di tali relazioni chiama in causa, con le parole del Maestro, "il tema della sostenibilità, ricondotto all'impresa, e la ricerca di prassi di governo in grado di assicurare la sostenibilità del sistema vengono a rivestire peso crescente nella cultura d'impresa" (Golinelli, 2017, prefazione alla terza edizione, p. XV). Ancora di più si sottolinea "l'esigenza di comportamenti imprenditoriali, socialmente responsabili, alla base dell'orientamento alla sostenibilità, si è fatta così sempre più forte [e fa intravedere] ricadute positive sia per l'impresa che per il contesto con il quale essa si relaziona" (Golinelli, 2017, prefazione alla quarta edizione, p. XIII). Ricadute positive che, per trasformarsi da possibilità in realtà, richiedono un passaggio fondamentale, difficile, ricco di sfide per l'organo di governo dell'impresa ovvero passare "dalla filosofia alla operatività" (Golinelli, 2017, prefazione alla quarta edizione, p. XIII).

3. La sostenibilità e il governo dell'impresa

Alla luce degli obiettivi e delle premesse in precedenza formulate, nello sviluppare le presenti riflessioni mi sia consentita una breve parentesi riguardante una esperienza personale avuta con il Maestro. Siamo nell'anno 2000 e il Maestro era stato invitato a tenere una presentazione sul tema della sostenibilità dell'impresa al collegio dei Cavalieri del lavoro di Roma. Il Maestro mi chiede di comporre una raccolta bibliografica sul tema e così consul-

tando diversi lavori monografici e articoli disponibili sul tema mi sono imbattuto su uno studio incentrato sul caso della Nike e, in particolare, sull'utilizzo in Cambogia da parte della citata multinazionale di fornitori che impiegavano minori per la cucitura dei palloni da calcio.

L'impresa in questione, a fronte di una forte attenzione data al tema da parte dei mezzi di comunicazione, preso atto della rischio di boicottaggio dei suoi prodotti da parte di clienti e distributori commerciali, a seguito, anche, delle analisi svolte dai *manager* dell'impresa in merito a potenziali rischi di perdita di reputazione e di riduzione del valore del marchio, decisero di interrompere bruscamente i rapporti commerciali con tutti i fornitori che, al tempo, utilizzavano minori nelle proprie attività produttive; ciò a prescindere dalla regolazione nazionale e, o regionale vigente più o meno permissiva in materia di lavoro minorile.

Il Maestro, ricordo, si interrogò molto sulla decisione assunta da questa impresa. In particolare, riflettevamo sul significato profondo del termine sostenibilità e sui suoi punti di contatto e le sue differenze con altri concetti quali la responsabilità sociale e gli obiettivi sociali. A fronte di tale primo interrogativo, si sono poi aperte altre questioni. In particolare, ci si interroga se la scelta della Nike di interrompere il rapporto contrattuale con i fornitori Cambogiani possa essere considerata come una scelta autenticamente orientata da logiche di sostenibilità oppure informata prevalentemente da soli criteri di efficienza economica, ispirati dal mantenimento della capacità dell'impresa di produrre un reddito e di distribuirlo agli azionisti nel corso del tempo.

A ben vedere, si può argomentare, da un lato, che la tutela dei minori è un elemento centrale nel quadro della logica della sostenibilità e, quindi, la richiamata scelta di terminare i rapporti contrattuali con i suddetti fornitori è da considerarsi come coerente con tale logica. Con la propria decisione la Nike ha posto un limite significativo ai suoi fornitori all'utilizzo del lavoro minorile, perdendo, al contempo, sostanziali benefici economici, in particolare le economie connesse ai minori costi del lavoro. Dall'altro lato, tuttavia, si potrebbe ben evidenziare che la scelta dell'impresa considerata di mantenere o non mantenere i rapporti con fornitori che impiegavano all'epoca manodopera minorile sia stata informata da criteri essenzialmente informati da una logica economica basata sul mero confronto tra i benefici e i costi opportunità connessi alle due alternative considerate, quali, per esempio, perdita di attività immateriali (per esempio, il valore del marchio) o perdita di economie relative al costo del lavoro. A completamento di quanto già osservato, l'utilizzo di minori nei processi produttivi era, al tempo, funzionale, in parte, al recupero e all'inserimento nella società civile dei bambini, in particolare quelli che vivevano in contesti di alto degrado e che, in assenza di questo lavoro, avrebbero vissuto la propria vita in condizioni di estrema povertà. Estremizzando il ragionamento, la scelta dell'impresa di interrompere il rapporto con i fornitori che impiegano minori nelle attività produttive, sebbene coerente con il mantenimento della sua capacità di produrre reddito e di distribuirlo agli azionisti, potrebbe aver contribuito all'impovertimento dei contesti locali senza peraltro intaccare alla radice la prassi dello sfruttamento dei bambini nelle attività produttive.

Il caso appena descritto evidenzia diversi aspetti che meritano attenta riflessione. Il primo aspetto richiama l'importanza di qualificare e di circoscrivere il concetto di sostenibilità a livello di impresa. Il secondo elemento che il caso richiamato fa emergere è che l'impre-

sa, organizzazione imprenditoriale centrale nei moderni sistemi economici, si caratterizza per una funzione produttiva, caratterizzata dal migliore uso dei fattori della produzione rispetto alle alternative disponibili correnti e prospettiche, e un ruolo svolto rispetto ai diversi interlocutori che, con diverse posture e diverse angolature, si relazionano con essa. Il terzo aspetto che l'esempio richiama si collega alla ricerca di sempre migliori condizioni di sopravvivenza l'impresa. Questa ricerca richiede di essere sostenuta da un'illuminata e sapiente azione di governo la quale si contraddistingue per la sua ampia apertura rispetto a fatti, circostanze e condizioni che promanano dal suo contesto di riferimento. L'apertura dell'impresa al suo contesto di riferimento la rende una istituzione sociale, intessuta e intrisa di relazioni con altre entità di contesto. In questo senso, sottolinea il Maestro che il termine sostenibilità si inquadra in una ottica che "va oltre le visioni filantropiche o meramente ecologiche, calandola in una dimensione che, per essere riferita all'impresa, non può prescindere dall'importanza di essere parte di circuiti di relazioni e interazioni tra entità indipendenti ma capaci di collaborare ad un comune progetto generativo di valore" (Golinelli, 2012, p. 125). Dunque, la sostenibilità non può prescindere dal considerare il contesto in cui l'impresa opera e, quindi, la sua intrinseca natura sociale. I diversi aspetti appena richiamati ovvero la qualificazione del concetto di sostenibilità, la definizione della funzione e del ruolo dell'impresa, l'impresa e le relazioni con il suo contesto sono oggetto di approfondimento nei successivi paragrafi.

3.1. Il concetto di sostenibilità

Il presente contributo intende, anzitutto, qualificare il concetto di sostenibilità correlandolo e tentando di distinguerlo dal concetto, in parte sovrapposto con il precedente, di responsabilità sociale dell'impresa. Partendo da quest'ultimo, la responsabilità sociale dell'impresa viene riferita, nel quadro della Commissione europea, alle imprese che integrano, su base volontaria, aspetti e considerazioni di natura sia sociale sia ambientale nell'ambito dei propri processi operativi e nelle relazioni con gli *stakeholders* (EU_Commission, 2002). La definizione appena riportata evidenzia dunque che la responsabilità sociale ha, nelle imprese, un carattere volontaristico, quindi non imposto da vincoli normativi e regolamentari, e comprende considerazioni e aspetti ambientali, sociali ed economici che informano le decisioni e le azioni delle imprese sia nello svolgimento delle attività produttive sia nella formazione di relazioni ed interazioni con i diversi *stakeholders* del contesto di riferimento.

Rispetto alla responsabilità sociale, la sostenibilità dell'impresa si distingue da questa in quanto la prima si concentra prevalentemente sull'impresa e sui suoi portatori di interesse mentre la seconda, la sostenibilità, introduce una nozione di portatore di interesse più ampia, che tiene conto non solo del contesto transazionale in cui l'impresa opera ma anche della più ampia comunità di soggetti che potrebbero essere direttamente o indirettamente influenzati dalle decisioni e delle azioni dell'impresa stessa. In sostanza, la sostenibilità inietta nell'impresa una responsabilità allargata alla società nel suo complesso (Van Marrewijk, 2003).

A quest'ultima prospettiva si collegano i lavori del Maestro il quale, nel qualificare la sostenibilità nell'ambito dei rapporti tra l'impresa e il suo contesto, richiama la visione

ecologica profonda introdotta da lavoro di Capra (1996) *la rete della vita* nella quale si riconosce "il valore intrinseco di tutti gli esseri viventi e considera gli esseri umani semplicemente come un filo particolare nella trama della vita" (pag. 17). A partire da questa visione, il Maestro evidenzia che "da questa consapevolezza ecologica profonda che riconosce la fondamentale interdipendenza di tutti i fenomeni e il fatto che, come esseri individuali e sociali, noi tutti incidiamo sui (e in definitiva dipendiamo dai) processi ciclici della natura, si assume, quindi, che la ricerca delle soluzioni ai problemi complessi del nostro tempo debba essere impostata nell'ottica della sostenibilità, ossia di una società che soddisfi i propri bisogni senza ridurre le prospettive delle generazioni future" (Golinelli, 2012, pag. 25). Ne consegue che l'impresa "deve risultare permeata di nuovi valori, fondati sulla considerazione e sul rispetto di tutto ciò che è parte della vita, in particolare dei sovra-sistemi che su essa proiettano attese e pressioni, nonché dei sub-sistemi, dalla cui corretta dinamica evolutiva dipende la capacità di sopravvivenza del sistema" (Golinelli, 2012, pag. 57).

Il contributo del Maestro alla formazione del concetto di sostenibilità riguarda le dimensioni inter-organizzativa e intra-organizzativa.

A livello inter-organizzativo, la sostenibilità nell'impresa implica un'attenzione da parte del suo organo di governo a fatti, circostanze ed eventi nonché a interlocutori che si estendono e vanno ben oltre il contesto immediato di riferimento dell'impresa stessa. Come osservato, "la corretta lettura del contesto appare, di per sé, precorrere l'assunzione di condotte sostenibili" (Golinelli, 2017, p. 121). La sostenibilità implica pertanto un'attenzione, sempre volontaria, dell'organo di governo non solo a clienti, siano essi clienti finali o distributori commerciali, e neanche ai soli fornitori di beni e servizi e ai *partner*, in generale, ma anche a una vasta platea di organizzazioni locali e territoriali a carattere pubblico e, o privato così come a individui e cittadini che, con diverse modalità e forme, possono essere legati, più o meno direttamente, all'impresa. Si potrebbero, in proposito, richiamare alla mente le comunità locali, gli enti pubblici territoriali e nazionali, organizzazioni per la difesa dei diritti dei bambini, enti per la formazione e l'impiego al lavoro, così come anche le famiglie dei bambini precedentemente impiegati nella cucitura dei palloni. Queste variegate entità di contesto possono, a loro volta, presentarsi all'attenzione dell'organo di governo dell'impresa vuoi come entità individuali, si pensi ad una singola comunità locale, vuoi come parti di sistemi più ampi, si pensi ad una associazione di consumatori, che, in virtù delle relazioni e interazioni stabilite tra i loro componenti elementari, possono presentare caratteri di maggiore o minore compiutezza.

A livello intra-organizzativo, la sostenibilità può essere espressa da gradi di pervasività e da motivazioni diverse. In termini di pervasività, la sostenibilità può delinearsi come mera filosofia che, a livello di scelte strategiche, informa l'azione di governo oppure come una logica pervasiva del sistema organizzativo dell'impresa, instillata e infusa in ogni decisione ed azione che qualifica l'impresa, da quelle più generali, come quelle strategiche, a quelle più specifiche, come quelle tattiche e operative o anche come logica pervasiva e ampliata che abbraccia non solo l'impresa ma anche suoi interlocutori prossimi e lontani. Come osservato in proposito "l'organo di governo, fatto proprio il concetto di sostenibilità a livello di pensiero, trasforma poi tale concetto in orientamento di governo del sistema e prassi operative" (Golinelli e Volpe, 2012, p. 32).

In termini di motivazioni, la sostenibilità può essere il portato di una esigenza di riduzione dei rischi e di ricerca di legittimità nel contesto attraverso la conformità delle decisioni e delle azioni rispetto a vincoli normativi e a norme morali di carattere generale ovvero può essere la risultante di un giudizio di efficienza economica nel quale l'integrazione di aspetti sociali e ambientali nelle scelte d'impresa è strumentale al mantenimento e allo sviluppo della capacità di reddito dell'impresa. Una sostenibilità strumentale rispetto al profitto è implicita nella tensione, talora apparente, ma sempre viva ed attuale, tra ricerca della sostenibilità nelle scelte manageriali e distribuzione del profitto ai portatori del capitale di rischio. Questa tensione discende dalla natura economica dell'impresa ovvero dal suo intrinseco e necessario orientamento alla produzione di un reddito attraverso la produzione di beni e di servizi destinati allo scambio. Nel caso considerato, si potrebbe ben argomentare che la scelta della Nike di terminare i rapporti con i fornitori che impiegavano minori nei processi produttivi è stata assunta sulla base di un calcolo economico nel quale rileva la protezione dell'immagine e della reputazione dell'impresa nel mercato finale del consumo. La sostenibilità può essere, infine, il portato di una motivazione nella quale aspetti economici, sociali e ambientali assumono, ciascuno, individualmente, una propria autonoma e una indipendente rilevanza nel quadro delle scelte d'impresa. In quest'ultima prospettiva, l'impresa si assume una responsabilità piena degli aspetti sociali e ambientali e, in generale, per tutti i fenomeni, comunque connotati, che possono contribuire a soddisfare i bisogni presenti senza compromettere la soddisfazione di quelli futuri e per questa via "coniugare la tutela di interessi molteplici con la ricerca del profitto" (Golinelli e Volpe, 2012, p. VII). In proposito, il Maestro evidenzia che "l'impresa, principalmente per mezzo dei soggetti che al suo interno assumono decisioni ed agiscono, prima tra tutti l'organo del suo governo, deve risultare permeata di nuovi valori, fondati sulla considerazione e sul rispetto di tutto ciò che è parte della vita" (Golinelli, 2012, p. 57).

Combinando le due richiamate dimensioni della pervasività e della tipologia di motivazioni possiamo così individuare una sostenibilità nell'impresa piena e ampliata nella quale la filosofia di contribuire alla continuità e alla qualità della vita, attuale e prospettica, di ogni essere vivente, temperando sapientemente aspetti economici, ambientali e sociali, e combinando tali aspetti nella prassi delle decisioni, delle azioni e dei processi operativi così come nelle relazioni e interazioni che l'impresa stessa intrattiene, direttamente e, o indirettamente, con le variegate entità che compongono il suo contesto di riferimento. Questa sostenibilità piena e ampliata, con le parole del Maestro, è alla base dell'azione di governo dell'impresa. Si osserva, in proposito, che "chi governa deve saper coniugare ed armonizzare dimensioni molteplici e differenziate ed istanze altrettanto variegate (innovazione, legalità, rispetto per la vita e della dignità umana, preservazione dell'ecosistema)" (Golinelli, 2017, p. 125).

3.2. *L'impresa tra funzione e ruolo*

Nell'ambito dell'impresa il Maestro ha ricondotte il concetto di sostenibilità a due "caratteri tra loro distinti e che allo stesso tempo si compenetrano; uno attiene alla funzione di produzione di beni e servizi; l'altro al ruolo che l'impresa riveste quale attore sociale, protagonista di determinante rilievo per il divenire della società" (Golinelli, 2017, p. 495).

La funzione si caratterizza per lo svolgimento di un'attività di produzione in vista di realizzare, attraverso lo scambio di beni e servizi, un reddito distribuibile, in parte o in tutto, ai fornitori del capitale di rischio. La funzione dell'impresa si manifesta dunque con l'approvvigionamento di beni e servizi nei mercati di approvvigionamento, con la trasformazione di tali beni e servizi in altri di maggior valore e, infine, con la cessione di tali beni economici nell'ambito dei mercati di collocamento. Nello svolgimento del ciclo acquisto-produzione-vendita si formano costi e ricavi che sono alla base della produzione del reddito. Va, osservato, che le decisioni e le azioni che sono via via assunte dall'organo di governo dell'impresa rispetto allo svolgimento di questa funzione – quali, per esempio, la definizione degli *input* da impiegare nei processi di trasformazione, la selezione delle tecnologie produttive, la scelta della quantità e qualità dei beni da produrre – sono informate dai criteri di "razionalità" economica di efficacia, efficienza, redditività e, quindi, sono orientate a impiegare i fattori della produzione disponibili verso i migliori usi alternativi conosciuti o conoscibili.

Il ruolo, invece, richiama il contributo che l'impresa, quale istituzione centrale dei moderni sistemi capitalistici, può offrire alla società in cui la stessa è inserita. Attraverso il ruolo, l'impresa è chiamata a comprendere le diverse istanze che a lei provengono dalle diverse entità che, con qualificazioni diverse, compongono il suo contesto di riferimento. Le decisioni e le azioni espresse dall'organo di governo dell'impresa nel quadro della formazione del ruolo dell'impresa – quali, per esempio, il grado di apertura alle istanze provenienti dal contesto di riferimento, l'attenzione riservata al soddisfacimento degli interessi delle comunità locali di cui l'impresa è parte, gli investimenti nel benessere degli individui che compongono l'impresa – sono informate non tanto da criteri di razionalità "economica" ma da criteri di coerenza ovvero di conformità delle prestazioni rilasciate dall'impresa rispetto alle aspettative espresse dalle sue entità di contesto.

Nell'ambito del pensiero del Maestro sia la funzione sia il ruolo sono importanti per l'impresa e per la sua sopravvivenza. Mentre lo svolgimento della funzione consente all'impresa di dare contenuto e sostanza alla sua dimensione economica e, in particolare, garantire la produzione di un reddito, il ruolo permette all'impresa di palesarsi come una istituzione legittimata, ovvero una entità data per assunta nel contesto di riferimento, consentendo così all'impresa di relazionarsi, accordandosi con le varie entità di contesto e, per questa via, perdurare nel tempo, prolungando, con probabilità crescenti, la sua capacità di produrre reddito. In proposito, dunque, sebbene lo svolgimento della funzione produttiva, guidata da criteri di efficienza economica, "si palesa condizione necessaria e sufficiente per il normale funzionamento del sistema impresa, in assenza della quale l'impresa di fatto non sarebbe in grado di sopravvivere autonomamente", il mero ed esclusivo riferimento alla funzione dell'impresa e alla sua economicità, tuttavia, "non è in grado di spiegare la qualità del ruolo dell'impresa che è atteso essere di contributo al benessere della società e di valorizzazione di quanto ambiente e territorio offrono in termini di risorse, ma che può in concreto manifestarsi in un impoverimento di quest'ultime, generando squilibri nel contesto sociale e ambientale in cui è realizzata l'attività d'impresa" (Golinelli, 2017, p. 497).

3.3. *Essere parte di circuiti di relazioni e interazioni tra entità indipendenti ma capaci di collaborare ad un comune progetto generativo di valore*

Il contributo del Maestro, oltre a evidenziare l'importanza per l'impresa di abbracciare una sostenibilità piena e ampliata, che, da un lato, è filosofia che informa l'azione di governo e, allo stesso tempo, è prassi operativa di cui sono infuse le attività aziendali e, dall'altro lato, da contenuto e legittimazione al ruolo svolto dell'impresa nel suo contesto di riferimento, offre l'evidenza di come la sostenibilità possa consentire all'impresa di far emergere una capacità di consonanza di contesto, funzionale all'arricchimento delle relazioni e delle interazioni instaurabili dall'impresa con le variegate soggettività che popolano il contesto di riferimento (comprese e rappresentate nella sua struttura ampliata), e quindi strumentale all'incremento della probabilità di sopravvivenza dell'impresa stessa. Si rileva, in proposito, che "con la tensione alla consonanza che si realizza il passaggio dalla sostenibilità dal livello filosofico, o dei principi base, a quello della concretezza, dell'operatività" (Golinelli, 2017, p. 504). Dunque, la formazione nell'impresa di capacità di consonanza di contesto detta il passaggio dalla filosofia della sostenibilità alla operatività in una logica di sostenibilità funzionale al raggiungimento di migliori condizioni di sopravvivenza dell'impresa.

Per qualificare al meglio le capacità di consonanza sistemica mi sia consentito richiamare il concetto generale di capacità. Una capacità nell'ambito di una impresa è definita come un'abilità di una organizzazione a svolgere, utilizzando i fattori della produzione disponibili, un'attività (o un insieme di attività) con un minimo livello di funzionalità e con un risultato attendibile e ripetibile in vista di raggiungere un determinato obiettivo (Helfat e Peteraf, 2003).

Nella definizione appena richiamata, in termini di attività, le capacità di consonanza riguardano la creazione, il mantenimento e la gestione delle relazioni e delle interazioni intersistemiche ovvero tra l'impresa e le entità che, con qualificazioni diverse, compongono il suo contesto di riferimento. In termini di risultati, le capacità di consonanza sono atte a consentire all'impresa di sviluppare nel corso del tempo, in maniera ripetibile e attendibile, una "sorta di compatibilità tra sistemi, atta a consentire che essi possano rapportarsi raccordandosi". (Golinelli, 2017, p. 216). Questa compatibilità che può riguardare prassi operative, vincoli e regole e financo la condivisione di rischi e di obiettivi può interessare non solo relazioni diadiche ma, bensì, quelle di contesto, sviluppando così una "compatibilità con la complessiva popolazione di sistemi che animano il contesto stesso" (Golinelli, 2017, p. 494). Le capacità di consonanza di contesto hanno una finalità importante che è quella di rendere l'impresa come parte rilevante di una rete di relazioni e di interazioni tra molteplici entità di contesto nel quale "prende corpo il processo di creazione di valore, un valore condiviso con tutte le entità sistemiche con cui l'impresa si relaziona" (Golinelli e Volpe, 2012, p. VIII).

Le capacità di consonanza di contesto permettono dunque all'impresa di intercettare attese, pressioni e motivazioni diverse, di natura sia economiche che sociali e ambientali, che originano da entità variegate, talora anche collocate in posizione distante rispetto al contesto transazionale composto da fornitori, clienti e partner dell'impresa (Golinelli, 2012, p. 122). In secondo luogo, queste capacità consentono all'organo di governo dell'impresa di creare una struttura ampliata che sia atta, in relazione all'insieme di possibilità

relazionali in essa contenuto, a rispondere alle esigenze correnti e prospettiche dell'impresa. Nel corso della dinamica evolutiva, l'impresa concorre allo svolgimento di diverse attività alle quali partecipano, con contributi di diverse entità di contesto, come fornitori, clienti, *partner* e anche concorrenti. La disponibilità di un potenziale relazionale ampio, incluso nella struttura ampliata, permette all'impresa, in presenza di un nuovo progetto imprenditoriale, di coinvolgere un attore, individuo o organizzazione, che meglio di altri può contribuire positivamente al successo dello stesso. Parallelamente, però, quell'attore, con le sue capacità e competenze, ha, a sua volta, altri progetti a cui partecipa, magari con un concorrente dell'impresa stessa, ma senza che ciò crei turbamenti o frizioni di alcun tipo. Una impresa dotata di adeguate capacità di consonanza di contesto è in grado di relazionarsi con tale attore ben sapendo che oggi partecipa alle mie attività ma nel futuro potrà andare a contribuire ad altri progetti proposti da altre organizzazioni. La sostenibilità, assunta a filosofia e prassi operativa, facilita la formazione di una capacità di consonanza di contesto da parte dell'impresa atta a consentire la formazione di una ampia struttura ampliata, ricca di potenzialità di sviluppo, e dalla quale estrarre strutture specifiche diverse e adeguate rispetto agli obiettivi che l'impresa stessa si propone di conseguire nel corso della sua dinamica evolutiva.

In altre parole, la sostenibilità e la conseguente capacità di consonanza di contesto, creando le condizioni per l'apertura dell'impresa a un dialogo con un'ampia platea di interlocutori, funzionale, quest'ultimo, a rendere disponibile all'impresa una rete di relazioni e di interazioni, abilita e favorisce sia il formarsi di condizioni di maggiore adattabilità del sistema impresa alle perturbazioni di contesto, riducendo così il rischio di obsolescenza mercatistico e industriale insito nelle attività imprenditoriali, sia lo sviluppo di percorsi di creazione di valore condiviso nel quale emerge il contributo sinergico ed inclusivo di diverse entità di contesto. Riduzione del rischio e creazione di valore condiviso che, a loro volta, concorrono alla vitalità dell'impresa ovvero all'implementazione delle condizioni di sopravvivenza in un determinato contesto.

4. **Considerazioni di sintesi e spunti di riflessione sulla sostenibilità in una economia digitale**

Alla luce delle considerazioni formulate, sostenibilità, capacità di consonanza di contesto, struttura ampliata, condizioni di sopravvivenza dell'impresa sono dunque le parole chiave ovvero i costrutti impiegati dal Maestro nel suo sviluppo dottrinale sul tema oggetto del presente contributo. Questi costrutti, inoltre, sono collegati tra loro. In particolare, una sostenibilità piena e ampliata, che si attegga sia come filosofia sia come prassi operativa, facilita il nascere di capacità di consonanza di contesto che, opportunamente impiegate nel quadro di una sapiente azione di governo, favoriscono la formazione e il mantenimento di una struttura ampliata dalla quale originano estese possibilità di una impresa di evolvere nel corso del tempo mantenendo, se non anche implementando, condizioni di sopravvivenza e quindi di vitalità del sistema.

Le parole chiave appena richiamate e le loro associazioni assumono peraltro caratteri di viva attualità nell'attuale periodo storico di riferimento nel quale assistiamo alla transi-

zione da una economia cosiddetta della conoscenza ad una digitale. Nell'economia della conoscenza si intravede una filiera cognitiva a cui partecipano soggetti diversi, con ruoli differenziati, quali produttori, mediatori ed utilizzatori. In questa economia, come osserva Rullani (2004) “viene messa al centro dell’analisi non la singola impresa ma la filiera cognitiva, con la pluralità di operatori che essa comprende, per i differenti ruoli da svolgere” (p. 22). In una economia della conoscenza, la formazione di una capacità di consonanza di contesto assume così pregnante significato in quanto fondante la possibilità all’impresa stessa di formare relazioni multiple e variegate, incorporandole nella propria struttura ampliata e, quindi, una volta formato e reso disponibile, orchestrare questo potenziale relazionale in vista dei varianti percorsi di sviluppo che l’organo di governo intravede nel corso del tempo.

L’economia della conoscenza sta progressivamente trasformandosi in una economia digitale nella quale, elemento peculiare, è la produzione e la diffusione di conoscenze attraverso macchine e algoritmi software intelligenti che, opportunamente configurati e addestrati, sono in grado di filtrare ed elaborare quantità astronomiche di dati e di informazioni, trasformandoli in conoscenze utilizzabili proficuamente in processi di produzione, distribuzione e consumo. Nell’economia digitale il rapporto tra uomo e macchina si trasforma grandemente ovvero “l’avvento del digitale viene visto come un processo che aumenta in modo pervasivo la potenza delle macchine, e dunque il loro potere di influenza sul mondo degli uomini. In queste visioni del futuro, la macchina diventa capace di sostituire gli uomini in tutta una serie di funzioni” (Rullani e Rullani, 2018, p. XI), anche in quelle di generazione di nuove conoscenze, anche in quelle a elevato contenuto creativo. In questo nuovo rapporto di mutata dialettica tra uomo e macchina, la sostenibilità può rappresentare un momento di particolare significato in vista della ricerca di un nuovo equilibrio sul quale poggiare, da un lato, l’individuo, con i suoi bisogni, motivazioni, interessi e aspettative, e, dall’altro lato, la macchina, con il suo potenziale evolutivo.

Così come nel caso dell’impresa produttrice di articoli sportivi in precedenza richiamata, la ricerca di una sostenibilità piena e ampliata potrebbe spingerla non solo a terminare i rapporti con i fornitori che impiegano minori nei propri processi produttivi ma anche e soprattutto prendersi cura di questi minori, attraverso, per esempio, programmi aziendali di istruzione e di formazione, offrendo così loro nuove opportunità future. Allo stesso modo, le imprese che stanno investendo massicciamente nelle nuove tecnologie digitali, penso, per esempio, ai giornali che sempre più utilizzano algoritmi *software* per scrivere notizie brevi su fatti quotidiani, dovrebbero immaginare programmi di riconversione e di rinnovo della formazione delle persone rispetto ai nuovi profili professionali che le nuove tecnologie digitali stanno contribuendo a creare.

Un ulteriore elemento di rilievo è l’equilibrio incerto tra uomo e macchina dove le seconde, grazie alla loro aumentata capacità di calcolo e di intelligenza, potrebbero essere in grado non solo di supportare le capacità individuali, sviluppandole, ma anche di sostituire, in un futuro prossimo, l’individuo non solo nelle attività operative ma anche e soprattutto in quelle più squisitamente creative e complesse. Rispetto a quest’ultima circostanza, se nella grande fabbrica industriale il problema dell’interazione uomo-macchina era legato soprattutto ai miglioramenti di produttività e alle correlate condizioni dei lavoratori, con il connesso problema distributivo della maggiore produttività indotta dall’uso delle mac-

chine stesse nelle attività produttive, nell’economia digitale il problema è il rapporto di sostituzione tra i lavoratori e le macchine intelligenti. Si possono immaginare facilmente casi, non molto lontani dal reale, in cui le macchine potranno anche determinare le mode nel settore dell’abbigliamento, creando nuove collezioni che, poi, sempre in maniera automatica saranno prodotte e poi consegnate direttamente al cliente finale mediante sistemi logistici altamente automatizzati.

L’economia digitale oltre ad aprire il grande tema della sostituzione tra uomo e macchine, con la connessa esigenza di riconversione dei lavoratori, offre anche nuove opportunità alle imprese nella forma di nuove tecnologie abilitanti sia relazioni sia interazioni, quali le realtà virtuali aumentate, i veicoli a guida autonoma, i sistemi *blockchain*, le fabbriche digitali, i sistemi di stampa 3D (AA.VV., 2019). Queste tecnologie abilitanti, una volta adottate e integrate nella prassi operativa, possono consentire alle imprese di espandere le proprie capacità di consonanza di contesto coinvolgendo un numero assai ampio di soggetti e, per questa via, configurare più agevolmente una struttura ampliata assai ampia e diffusa atta a supportare nuovi i percorsi di sviluppo futuro dell’impresa.

5. I contributi sul tema

Il presente contributo va letto anche alla luce dei qualificati contributi di seguito riportati sul tema della sostenibilità i quali danno atto, in maniera compiuta ed estesa, il contributo dottrinale e scientifico del Maestro al tema. Questi contributi toccano sia aspetti di carattere generale sia tematiche più specifiche, formulano concettualizzazioni e sintesi della letteratura così come propongono analisi empiriche, fornendo al contempo importanti spunti di riflessioni ed elementi di approfondimento utili per il progresso scientifico nel campo di indagine considerato. La seguente tabella riporta il dettaglio degli articoli relativi al tema della sostenibilità, rinviando per il dettaglio alla lettura dei singoli contributi.

Tabella 1: I contributi pervenuti nell’ambito della tematica della sostenibilità

Autore/i	Obiettivo	Tipologia	Risultati	Keywords
Aquilani B., Piccarozzi V.	Mostrare l’attualità del pensiero del Prof. Gaetano M. Golinelli nell’ambito della creazione del valore da parte dell’impresa, considerando tanto gli studi più recenti sul rapporto tra consonanza, valore e sostenibilità quanto quelli più lontani nel tempo relativi alla natura vettoriale del valore.	Review della letteratura	Riconciliazione degli studi sull’approccio sistemico-vitale in tema di sostenibilità, consonanza e valore con quelli sulla co-creazione di valore. Inoltre, si propone a latere una teoria vettoriale del valore co-creato.	Sostenibilità; Consonanza; Creazione di valore, Co-creazione di valore, Natura vettoriale del valore.

Battaglia, M., Frey M.	Identificare l'utilità del tema della salute e sicurezza a livello d'impresa, focalizzando l'attenzione sul tema dei costi della mancata sicurezza e sui benefici associati agli investimenti in prevenzione	Review della letteratura	Gli strumenti di misurazione della salute e sicurezza dei lavoratori possono contribuire all'integrazione della salute e sicurezza nel business dell'organizzazione	Salute e sicurezza dei lavoratori; Strumenti di misurazione; Benessere sociale.
Belvedere, V., Grando A.	Studiare le determinanti dell' <i>overdesign</i> , una patologia del processo di innovazione che si traduce in un'offerta con caratteristiche superiori rispetto alle esigenze del cliente, la cui realizzazione determina implicazioni negative su numerose <i>performance</i> , fra cui quelle connesse alla sostenibilità ambientale dei processi produttivi.	Concettuale con analisi empirica	L'analisi dei dati conferma la presenza di numerosi <i>bias</i> cognitivi capaci di determinare l' <i>overdesign</i> , ma non supporta l'ipotesi secondo cui l'uso di un sistema di sviluppo nuovi prodotti (SMP) possa svolgere una funzione di moderazione nel legame tra <i>bias</i> cognitivi e <i>overdesign</i> . Tuttavia, gli SMP moderano l'effetto negativo che l'esperienza esercita sull' <i>overdesign</i> . Le interviste, inoltre, confermano che l' <i>overdesign</i> determina numerose implicazioni sulla sostenibilità ambientale dei processi di produzione.	Sostenibilità; Sviluppo nuovo prodotto; Overdesign; Bias cognitivi; Sistemi di misura delle prestazioni; Esperienza.
Cabiddu, F., Watson R.T., Piccoli, G.	Definire un framework teorico in grado di identificare il ruolo dei Sistemi Informativi per il superamento della percezione limitata dei manager nei confronti delle problematiche ambientali	Review della letteratura	I sistemi informativi possano alleviare i problemi legati alla percezione limitata del manager estendendo i loro confini e capacità di rilevamento e facendo corrispondere i flussi digitali ai canali di rilevamento analogici. Il paper offre, inoltre, delle proposizioni basate su un'analisi approfondita di tre flussi di letteratura: scienze naturali, sistemi di informazione e gestione.	Processo decisionale; Percezione limitata; Problemi ambientali; Sistemi Informativi.
Cavallone, M., Palumbo, R.	Inquadrare il tema della sostenibilità all'interno delle dinamiche strategiche e manageriali che caratterizzano le moderne organizzazioni	Review della letteratura	Affinché l'azienda sviluppi condizioni di sostenibilità organizzativa, è necessario adottare una prospettiva sistemica; l'organizzazione, in particolare, deve essere interpretata come un sistema vitale, le cui componenti strategiche e strutturali debbono essere collocate in un intreccio armonico. Ciò consente di rinviare la capacità competitiva dell'azienda e di irrobustire – nel lungo termine – la sostenibilità.	Sostenibilità; Sostenibilità organizzativa; Competitività; Sistema vitale; Sistema.

Ferri, M.A., Esposito G.F.,	Mostrare come la gestione dell'impresa non possa essere più analizzata da un'angolazione strettamente aziendale, chiusa in rigidi confini. Costruire, sulla base dei principali studi e ricerche, l'evoluzione dei paradigmi strategici	Review della letteratura	Dal governo dell'impresa gerarchico e top down si è passati ad una governance partecipata, relazionale capace di attivare diversi contributi "generativi" che provengono dalla Comunità. È così emerso un processo evolutivo che va nella direzione della valorizzazione della relazionalità e verso la costruzione di un approccio di tipo comunitario nell'interazione tra le imprese, per arrivare ad una prospettiva d'impresa di ben-essere e non solo ben-avere.	Strategia; Impresa in evoluzione; Paradigmi strategici; Impresa comunità.
Formisano, V., Fedele, M.	Analizzare l'evoluzione e lo stato dell'arte della ricerca sul tema dell'economia circolare abbinato a quello della sostenibilità, al fine di individuare i contributi e i risultati più influenti e le questioni che necessitano di ulteriori approfondimenti.	Analisi bibliometrica e mappatura scientifica	I risultati mostrano gli autori e le pubblicazioni più citate nonché una mappa di valutazione delle parole più frequenti e più citate nei documenti analizzati. Vengono inoltre individuati quattro cluster di parole chiave correlate tra loro sulla base della co-occorrenza che consentono l'identificazione delle relazioni tra ogni dimensione coinvolta nello studio	Economia circolare; Sostenibilità; Analisi bibliometrica; Mappatura scientifica.
Invernizzi, E., Romenti S., Murtarelli, G.,	Affrontare il tema della centralità del contesto e valutare in che misura le sue caratteristiche influenzino il tipo di modelli di comunicazione adottati dalle imprese, con riferimento in particolare alla responsabilità sociale e alle pratiche di <i>engagement</i> impiegate nei confronti dei diversi gruppi di <i>stakeholder</i> .	Review della letteratura e Concettuale con analisi empirica basata su 251 imprese in sette paesi Europei	Dalla ricerca emerge come i modelli di comunicazione adottati dalle imprese e le pratiche di public engagement cambino a seconda delle caratteristiche del contesto culturale preso in considerazione e quindi delle differenti aspettative espresse dagli stakeholder.	Responsabilità sociale d'impresa; Comunicazione strategica; Sistema vitale.
Mazzoni, C., Cerchiello, T., Castaldi, L.,	Indagare il ruolo del mercato dell'auto elettrica nel quadro della e-mobility e della sostenibilità	Review di esperienze internazionali	Ruolo delle politiche regolamentari a supporto della sostenibilità nel quadro della mobilità	Sostenibilità; E-mobility; Mercato delle auto elettriche.

Botti A., Parente R., Vesci M.	Partendo da un'attenzione sempre maggiore posta ai temi della sostenibilità e dell'attenzione alle risorse umane, si propone un framework teorico – la <i>Humane Entrepreneurship</i> – che unisce al classico costruito dell' <i>Entrepreneurial Orientation</i> con le dimensioni della sostenibilità e dell'attenzione alle risorse umane.	Review della letteratura	Definizione di un framework teorico, la <i>Humane Entrepreneurship</i> , rispetto al quale sono individuate le possibili relazioni con gli antecedenti ed i conseguenti. Si propone, inoltre, una postura strategica ampliata qualificata come <i>Human Entrepreneurship Orientation</i> che aggiunge al costruito dell' <i>Entrepreneurial Orientation</i> , la <i>Sustainability Orientation</i> e la <i>Human Resource Orientation</i> .	<i>Entrepreneurship</i> ; <i>Sustainability</i> ; Etica; <i>Humane Resource Engagement</i> ; Strategie; <i>Humane Entrepreneurial Orientation</i> .
Popoli, P.,	Proporre approfondimenti concettuali relativi al modo in cui la strategia CSR si trasferisce sulla reputazione e immagine dell'impresa nell'attuale era della comunicazione globale e di Internet, distinguendone le dinamiche nel contesto locale e in quello globale, e le connesse implicazioni in ordine al più adeguato approccio da adottare nella formulazione della strategia CSR.	Review della letteratura	La comunicazione globale nell'era di Internet impone alle imprese globali di considerare il dominio di formulazione della strategia CSR su scala mondiale in un'ottica "sistemica" e non "settoriale", con un approccio che, nella nostra opinione, risulti multidimensionale e multi-stakeholder; diversamente dalle imprese locali, che possono "selezionare" e "gerarchizzare" le aspettative loro rivolte dagli stakeholder locali.	Corporate social responsibility; Teoria degli stakeholder; Approccio sistemico; Reputazione e immagine; Globalizzazione.
Rullani, E.,	Indagare le due facce della transizione digitale/globale: dalla disruption all'innovazione sostenibile	Concettuale	Le traiettorie di innovazione non possono dunque essere pensate semplicemente come percorsi lineari, mossi dall'energia dirompente delle applicazioni digitali. Nell'identificazione del futuro possibile, bisogna in realtà adottare una visione più complessa, e riflessiva, considerando gli effetti negativi delle innovazioni, insieme a quelli positivi.	Economia digitale; Globalizzazione; Innovazione sostenibile.
Sciarelli, S.,	Ribadire, dopo molti avanzamenti dottrinali nel campo della responsabilità sociale dell'impresa, la convenienza, sotto il duplice profilo economico e morale, dell'investimento etico nel governo aziendale.	Concettuale	L'adozione, in un'organizzazione, di comportamenti eticamente qualificati riduce i costi contrattuali e di controllo connessi con l'operatività gestionale, con un vantaggio per il bilancio, che finisce per aggiungersi all'effetto di gratificazione morale di manager e dipendenti dell'impresa. Se il bilancio tra costi e benefici alla fine dovesse risultare positivo, si avrebbe l'implicita conferma che l'etica "paga" o, sotto un profilo più prudenziale, che non rappresenta solo un costo sommerso.	Etica; Responsabilità sociale; Costi e benefici; Impresa.

Siano, A., Vollero, A.	Analisi delle polarizzazioni di fondo che possono caratterizzare l'adozione del <i>business approach</i> di <i>corporate sustainability</i> . In particolare, si sofferma sulla dicotomia omologazione vs. differenziazione relativamente alle macro condotte competitive associabili a tale orientamento strategico.	Review della letteratura	Lo studio individua due profili di imprese diametralmente opposti, per ciò che riguarda l'atteggiamento nei confronti della <i>corporate sustainability</i> e le modalità di attuazione di questo nuovo <i>business approach</i> .	Sostenibilità aziendale; Responsabilità sociale d'impresa; Omologazione; Differenziazione; Barriere alla mobilità.
Testa, F., Vigolo, V.	A partire dall'analisi di alcune caratteristiche del sistema energetico italiano, si propongono degli spunti per l'individuazione di politiche a supporto di uno sviluppo sostenibile che sia anche realmente perseguibile.	Review della letteratura	Dall'analisi effettuata emergono due principali temi (o dimensioni) su cui i policy maker dovrebbero concentrarsi per perseguire concretamente lo sviluppo sostenibile: la sostenibilità tecnico-ingegneristica e la sostenibilità economica del sistema energetico.	Sistema energetico; Sostenibilità tecnico-ingegneristica; Sostenibilità economica.

Nel congedarmi dal presente contributo voglio ricordare con piacere e affetto i tanti momenti, soprattutto il sabato pomeriggio e la domenica mattina, trascorsi con il Prof. Gaetano Maria Golinelli a riflettere sull'impresa e sul suo governo in una società in rapido cambiamento. Questi momenti sono dolcemente custoditi nel mio cuore e mi accompagnano sempre, facendomi piacere compagnia, nella mia vita presente di tutti i giorni.

Bibliografia

- AA.VV. (2019). *Reinventing the enterprise. Exponential technology trends that will define the future*. Singularity University, Moffett Field, CA.
- CAPRA, F. (1996). *The web of life*. Doubleday Anchor Book, New York.
- CECCANTI, G. (1996). *Lezioni di tecnica imprenditoriale*. Cedam, Padova.
- EU_COMMISSION (2002). Corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development. Commission of the European Communities, Brussels. COM(2002) 347 final.
- FAZZI, R. (1984). *Il governo d'impresa, vol I*. Giuffrè, Milano.
- GOLINELLI, G. M. (1994). *Struttura e governo dell'impresa. Verso la formulazione di un modello quantitativo per l'analisi dei processi di sviluppo*. Cedam, Padova.
- GOLINELLI, G. M. (2012). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale, vol I*. Cedam, Padova.
- GOLINELLI, G. M. (2017). *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso l'impresa sistema sostenibile. Quarta edizione*. Cedam, Padova.
- GOLINELLI, G. M. e VOLPE, L. (2012). *Consonanza, valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*. Cedam, Padova.
- HELFAT, C. E. e PETERAF, M. A. (2003). "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles". *Strategic Management Journal* 24(10): 997-1010.
- RULLANI, E. (2004). *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*. Carocci editore, Roma.
- RULLANI, F. e RULLANI, E. (2018). *Dentro la rivoluzione digitale. Per una nuova cultura dell'impresa e del management*. G. Giappichelli Editore, Torino.
- SARACENO, P. (1969). Introduzione all'edizione Italiana. In BEER, S. *L'azienda come sistema cibernetico*. ISEDI, Torino: VII-XVI.
- TAGLIAGAMBE, S. e USAI, G. (1994). *L'impresa tra ipotesi, miti e realtà*. ISEDI, Torino.
- VAN MARREWIJK, M. (2003). "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion". *Journal of Business Ethics* 44(2-3): 95-105.

IMPRESA E SOSTENIBILITÀ: DALLA CREAZIONE DI VALORE ALLA CO-CREAZIONE DI VALORE

Barbara Aquilani¹, Michela Piccarozzi²

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Consonanza, valore e sostenibilità nell'approccio sistemico-vitale: cenni. – 3. Dalla creazione di valore alla co-creazione di valore: il ruolo della consonanza e della sostenibilità. – 4. La teoria vettoriale del valore co-creato: una proposta di interpretazione della natura del valore co-creato. – Bibliografia.

1. Introduzione

Il tema della sostenibilità in termini di sviluppo sostenibile ormai, da più di trent'anni, coinvolge istituzioni, organizzazioni anche molto diverse tra di loro, imprese, appassionando anche singoli individui, talvolta spingendoli a coalizzarsi contro chi, a qualsiasi titolo, mini il suo perseguimento.

A questo proposito basta solo ricordare l'azione collettiva svolta dai consumatori contro la Procter&Gamble nel 2014, capitanata da Greenpeace, che è rimasta nelle nostre menti e che ha provocato non pochi danni in termini di immagine e fatturati alla multinazionale coinvolta.

Il Brundtland Report definiva, già nel 1987, lo sviluppo sostenibile come un "*development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*" (WCED, 1987, p. 41), segnando l'avvio, non soltanto di una letteratura dedicata proprio a questo tema, ma anche di azioni concrete da parte di istituzioni, organizzazioni e imprese per implementarne i dettami.

All'interno di questa vasta letteratura si inserisce a pieno titolo ed in maniera, allo stesso tempo originale e innovativa, il contributo dedicato a consonanza, valore e sostenibilità, nato nell'alveo dell'approccio sistemico-vitale; approccio sviluppatosi soprattutto in Italia (Golinelli, 2000a, 2000b), ma che negli anni si è arricchito di contributi internazionali di rilievo (i.e., Barile et al., 2010; Badinelli et al., 2012). Infatti, se da un lato il libro in parola permette di approfondire il tema della sostenibilità in termini di orientamento tanto dell'azione dell'organo di governo quanto di tutte le componenti dell'impresa ad ogni livello e momento – originalità –, dall'altro lo stesso esplicita il rapporto tra la sostenibilità e i due *driver* dell'azione di governo, ossia consonanza e competitività, reinterpretando la consonanza, ma anche ripensando, in qualche modo, la *corporate governance* – innovatività (Golinelli e Volpe, 2012).

In questo contesto, però, anche il valore deve essere reinterpretato, aprendo la via, di fatto, ad un nuovo concetto di impresa che è poi quella reale, quella che emerge guardan-

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università Tuscia di Viterbo; e-mail: b.aquilani@unitus.it

² Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università Tuscia di Viterbo; e-mail: piccarozzi@unitus.it

do alle attività realizzate, ai progetti varati, ai risultati conseguiti dalle imprese di maggior successo dei nostri giorni che hanno adottato, già da tempo, un approccio nuovo al *business*, quello della co-creazione di valore, ovviamente sulla scorta di un *mind-set* e di una *leadership* assolutamente diversi rispetto al passato.

È però necessario allora, in questo ambito, definire la natura del valore co-creato a cui ancora nessuno studioso ha dedicato finora la giusta attenzione, pur essendo questa una questione di non poco conto. Un contributo essenziale, in questo ambito, viene dal concetto di natura vettoriale del valore, sviluppato, ormai alcuni anni or sono, nel manuale adottato da intere generazioni di studenti universitari e che ancor oggi appare non soltanto attuale, ma decisamente foriero di spunti di riflessione davvero interessanti dal titolo “Tecnica economica industriale e commerciale” (Panati e Golinelli, 1991).

Il capitolo, partendo da questa premessa, si pone come obiettivo quello di creare, per la prima volta, un *trait-d'union*, un anello di congiunzione, tra l'approccio sistemico vitale, e più in particolare tra i concetti di consonanza, valore e sostenibilità, e l'approccio alla co-creazione di valore rendendo chiaro come, seppur con un linguaggio diverso e partendo da assunti teorici parzialmente diversi, l'impresa si palesi ovunque con caratteristiche davvero nuove rispetto al passato che la obbligano a rivisitare nel profondo i suoi obiettivi per poter sopravvivere. Inoltre, si avvanzerà una proposta circa la natura del valore co-creato, questione assolutamente trascurata negli studi di management a livello internazionale, basandosi sul concetto di natura vettoriale del valore (Panati e Golinelli, 1991).

2. Consonanza, valore e sostenibilità nell'approccio sistemico-vitale: cenni

Il concetto di consonanza nasce nell'alveo degli studi relativi all'approccio sistemico-vitale (Golinelli, 2000a, 200b) e può essere definita come una condizione di armonia che l'impresa deve costruire e mantenere non soltanto a livello diadico, ma soprattutto di contesto, quindi con le diverse entità ritenute rilevanti dall'organo di governo (Gatti et al., 2011); un'attività che porta alla costruzione di un vero e proprio ‘reticolo’ (Liguori, 2008).

In questo contesto, in cui le varie entità appartenenti ai diversi sovra-sistemi sono interdipendenti, la sostenibilità non può che assurgere a vero e proprio orientamento; un orientamento che modifica il modello di *governance* che l'impresa deve adottare, ma anche capace di condurre ad una diversa interpretazione della “via della creazione di valore economico alla luce di valori metaeconomici, di fiducia reciproca, trasparenza delle proprie condotte, responsabilità sociale” (Golinelli e Volpe, 2012, p. 63-64). Si arriva per questa via, così, a quella che è stata definita come l'impresa “armonica [...] capace di realizzare una consonanza dinamica degli interessi che intervengono nelle relazioni d'impresa interne ed esterne” sulla base di tre diversi *driver*, ossia fiducia, generosità e saggezza (Baccarani, 2010, p. 209).

Questa considerazione apre però, a sua volta, la via ad un altro concetto fondamentale per questo contributo che è quello di “valore condiviso” che sottolinea come oggi all'impresa non si chieda più soltanto di soddisfare i bisogni economici più convenzionali, quanto piuttosto quelli sociali (Porter e Kramer, 2011). In questo senso l'impresa deve quindi far fronte ad istanze diverse rispetto al passato che però non può ignorare, pena un aumento dei suoi costi o una diminuzione dei suoi ricavi; solo i profitti che includono obiettivi so-

ciali sono infatti capaci di creare un circolo virtuoso tra prosperità dell'impresa e prosperità della comunità in cui la stessa opera (Porter e Kramer, 2011). Ed ecco quindi riemergere, con prepotenza, il ruolo della consonanza di contesto che è fondamentale, insieme alla competitività, per la sopravvivenza dell'impresa per la quale entrambe assurgono a *driver* fondamentali dell'azione di governo (Golinelli et al., 2011).

La sostenibilità però non è estranea neanche alla competitività in quanto questo orientamento deve permeare non soltanto il livello della *governance*, ma anche quello delle prassi operative e gestionali che devono essere improntate ad un miglioramento continuo di quanto attuato, evitando per quanto possibile ricadute negative delle attività dell'impresa sulla comunità e nel contesto in cui la stessa opera (Golinelli e Volpe, 2012).

Appare evidente però come il ruolo principale, affinché tanto l'orientamento alla sostenibilità quanto la sua messa in pratica siano implementati efficacemente, spetti all'organo di governo dell'impresa. Ricade infatti su di lui la responsabilità di bilanciare almeno nel lungo termine i due *driver*, consonanza e competitività, per assicurare la sopravvivenza dell'impresa (Golinelli et al., 2011); bilanciamento che sotto il profilo del valore può essere inteso come una contemporanea valutazione soggettiva e oggettiva, rispettivamente, del medesimo (Aquilani, 2016).

La prima, infatti, emerge dalla ricerca della consonanza da parte dell'impresa che, solo se è in grado di costruire e mantenere rapporti sia diadici sia di contesto equilibrati, procurando benefici anche a tutti gli altri attori del contesto e dell'ambiente più generale con cui si relaziona, potrà sopravvivere; l'ottica tipica della creazione del valore con una pluralità di soggetti.

La seconda, invece, tiene conto degli obiettivi più specifici che l'impresa intende raggiungere attraverso le sue manovre competitive come, ad esempio, riduzione dei costi, aumento dei prezzi, ampliamento delle quote di mercato, ecc. che ovviamente rappresentano modalità con cui l'impresa si appropria del valore creato.

Pertanto, sul fronte del valore, si può affermare come, nel lungo termine, occorra un bilanciamento tra creazione del valore e sua appropriazione, mentre nel breve termine l'organo di governo dell'impresa possa prediligere un *driver* o l'altro, ricalcando una normale dinamica evolutiva che tende alla crescita dell'impresa (Aquilani, 2008; Golinelli et al., 2011).

Pertanto, nell'approccio sistemico-vitale appena illustrato, l'attenzione è contemporaneamente alla creazione di valore e alla sua appropriazione perché l'impresa secondo questo approccio rimane più o meno aperta (i.e., grado di apertura; Golinelli, 2005), da e verso l'esterno, modulando la consonanza di contesto e ridisegnando di volta in volta ‘reticoli’ diversi³. L'impresa, quindi, da un lato, può co-creare valore con i diversi attori e dall'altro può appropriarsi del valore già creato, secondo un processo continuo che si auto-alimenta e che è simultaneo rispetto alla sua normale dinamica evolutiva.

³ Questa peculiarità dell'approccio sistemico-vitale appare di fondamentale importanza nel distinguerlo da altre teorie di impresa, sempre in relazione al valore, quali ad esempio la *resource-based view* o la *knowledge-based view*. Per un approfondimento circa il concetto di valore in queste due teorie è possibile consultare gli interessanti contributi di Mocchiari Li Destri e Dagnino (2003; 2005) che si nutrono del fondamentale contributo dell'*Austrian process view* (Kirzner, 1997). Mentre per maggiori dettagli circa la creazione del valore secondo i diversi approcci è possibile consultare Aquilani (2016).

Nel fare ciò l'organo di governo dovrà anche avere riguardo costante ad una 'attenta e sottesa considerazione del rischio' a cui l'intero processo di contestualizzazione è improntato (Golinelli et al., 2011). Infatti, è evidente come, ad una gestione attenta ed efficace dell'intero processo di contestualizzazione e conseguente mitigazione del rischio, risponda una maggiore consonanza di contesto che l'impresa potenzialmente può realizzare (Gatti, 2008), fatta salva, ovviamente, l'azione di governo.

Azione di governo che, ovviamente, rimanda al tema della *leadership* che, oggi, più che in passato deve essere uniformata ad una grande flessibilità, dovendo anche comprendere l'orientamento alla sostenibilità, a fronte di una *governance* "con una forte componente *autorganizzativa*" (Golinelli e Volpe, 2012, p. 95) che, però, proietta verso un altro modello di impresa, ossia quella co-creativa, dove le esperienze umane sono alla base del valore creato.

3. Dalla creazione di valore alla co-creazione di valore: il ruolo della consonanza e della sostenibilità

Legare l'approccio sistemico-vitale ed in specie i concetti di consonanza, valore e sostenibilità all'approccio alla co-creazione di valore in senso strategico non appare invero molto complesso, a ragione dell'alto livello di astrazione del primo che aiuta nell'interpretazione di una realtà molto complessa e in continuo divenire quale quella attuale, fotografata utilizzando una lente diversa dall'approccio proposto da Prahalad e Ramaswamy (i.e., Prahalad, 2004; Prahalad e Ramaswamy, 2000, 2001, 2004a, 2004b, 2004c).

Certamente anche l'approccio alla *value co-creation* propone l'adozione di un *mind-set* completamente diverso rispetto al passato (Ramaswamy e Ozcan, 2014), ma anche lo sviluppo di nuove capacità, attitudini e comportamenti (Denning, 2014), indispensabili per avere successo in un ambiente tanto turbolento quale quello attuale (i.e., *creative economy*⁴), senza dimenticare l'obiettivo ultimo dell'impresa che è quello della sopravvivenza.

Il nuovo *experience mindset*, suggerito dall'approccio alla co-creazione di valore, è basato sul ruolo dell'impresa come fautrice e promotrice di esperienze di valore sempre nuove da innescare e coltivare nei e tra i diversi attori, da coinvolgere attraverso appositi strumenti e raccogliere intorno a temi importanti per loro, di fatto alimentando la cosiddetta *network economics* (Ramaswamy e Gouillart, 2010a; Ramaswamy, 2011).

Pertanto, non si tratta solo di adottare un diverso approccio, ma proprio di abbracciare tutta una nuova filosofia d'impresa in quanto "*the co-creation view starts with interactions as the locus of value and platforms of engagements with individuals are the locus of value creation, and co-creative enterprises follow a single principle: they focus their entire organization on the engagements with individuals*" (Leavy, 2014, p. 11).

Se per questa via l'approccio alla co-creazione di valore esplicita la direzione da intraprendere, è evidente che la stessa rappresenti davvero "un profondo ripensamento dei lineamenti della *corporate governance*" (Golinelli e Volpe, 2012, p. 94), perché tutto si deve sviluppare non più intorno all'impresa, ai suoi obiettivi, ai suoi desideri, ecc. – ottica della

cattura del valore (i.e., Mocciaro Li Destri e Dagnino, 2003, 2005; Aquilani, 2016) –, ma intorno agli individui, coinvolgendoli direttamente – ottica della co-creazione di valore in cui il valore si crea e si cattura simultaneamente a cura di tutti gli individui coinvolti ed in ogni momento (Ramaswamy e Ozcan, 2014; Aquilani, 2016).

Se così è, però, appare chiaro come il fulcro dell'intero ripensamento della *corporate governance* sia la ricerca di una consonanza diversa da parte dell'impresa; una consonanza con le entità del contesto che però sono da intendere a livello individuale e per creare la quale occorre far ricorso al coinvolgimento che può e deve essere innescato e mantenuto grazie alla co-creazione di valore; non appare infatti possibile, neanche in linea teorica, il pensare ad un coinvolgimento di lungo termine quando non regni almeno l'armonia tra i diversi individui chiamati a collaborare.

Infondo, a pensarci bene, il suggerimento dell'approccio alla co-creazione di valore va oltre e 'bisbiglia all'orecchio' dell'impresa di aumentare il grado di consonanza rispetto agli individui coinvolti perché la co-creazione di valore non implica soltanto una compatibilità di obiettivi, ma travalica questo livello se implementata correttamente. Si spinge, infatti, alla condivisione di regole - condivisione di modi e impostazioni operative secondo il linguaggio dell'approccio sistemico-vitale (Golinelli et al., 2011) –, ma anche alla condivisione di valori e strategie; gli individui, infatti, possono anche suggerire nuovi obiettivi alle imprese così come nuove modalità organizzative, strategie, ecc. (Ramaswamy e Ozcan, 2014).

Pertanto, la consonanza anche se non citata esplicitamente nell'approccio alla co-creazione di valore, ne fa parte integrante e anzi deve tendere alla risonanza perché la *value co-creation* possa esplicitarsi appieno.

Il coinvolgimento, d'altro canto, come si è avuto modo di accennare va creato ed alimentato attraverso le interazioni che sono da intendersi come il cosiddetto "*locus of value*" (Leavy, 2014, p. 11), ossia dove risiede la vera fonte del valore; proprio dalle interazioni nascono infatti le esperienze umane che devono essere sempre diverse e più appaganti per gli individui coinvolti che cercano, anche nel contatto con l'impresa, la soddisfazione ad istanze diverse rispetto al passato, certamente più ampie e variegata e tra queste, ovviamente, c'è la ricerca della sostenibilità.

Pertanto, sembra possibile affermare come, se per l'approccio sistemico-vitale la sostenibilità rappresenti un "orientamento, chiamato a permeare l'azione di governo e le prassi gestionali a ogni livello ed in ogni momento" (Golinelli e Volpe, 2012, p. 93), per l'approccio alla co-creazione di valore questa rappresenti tanto una ragione capace di coinvolgere e portare gli individui a collaborare quanto un modo per sviluppare le interazioni secondo una certa direttrice e puntando a risultati tangibili uniformati proprio alla sostenibilità.

Per quanto riguarda il primo punto, infatti, è possibile affermare come gli individui ricerchino proprio una collaborazione con le imprese sui temi della sostenibilità, ad esempio facendo istanze per il rispetto dell'ambiente, ma anche apprezzando e di conseguenza costruendo le interazioni più facilmente e proficuamente con le imprese più attente a questo tema. D'altro canto le organizzazioni, adottando l'approccio alla co-creazione di valore devono essere disponibili a collaborare in ambiti condivisi, devono tendere alla risonanza arrivando a condividere valori con gli individui con cui collaborano e quindi, via via, si trovano ad inglobare dette istanze tra le quali la sostenibilità è di gran lunga una delle più

⁴ La *creative economy* è descritta in maggior dettaglio nel contributo di Aquilani (2016) a cui ci sia consentito qui rimandare.

importanti oggi. Del resto, se così non fosse, verrebbe a mancare la condivisione degli obiettivi e quindi non si potrebbe addivenire alla co-creazione di valore perché gli individui non sarebbero coinvolti o quanto meno non lo rimarrebbero.

Questo spiega perché prima si è parlato di lenti diverse tra l'approccio sistemico-vitale e quello alla co-creazione di valore; il primo infatti assume l'ottica dell'organo di governo e suggerisce a questo di considerare la sostenibilità come un orientamento da non trascurare ad ogni livello, il secondo, invece, assumendo un'ottica individuale, considera la sostenibilità come un *must* per poter coinvolgere gli individui e co-creare valore con loro.

Lo stesso può dirsi con riguardo al secondo punto perché, se nell'approccio sistemico-vitale si fa riferimento alla sostenibilità come un orientamento che deve permeare anche le attività operative dell'impresa, nell'approccio alla co-creazione di valore si assume che gli individui collaborino con le imprese per soddisfare i propri bisogni non soltanto economici, ma sempre più sociali e quindi indirizzino le attività dell'impresa proprio in questo senso, sia attraverso la creazione di nuovi prodotti e/o servizi sia arrivando a definire con l'impresa nuovi obiettivi e/o strategie legati alla sostenibilità (Ramaswamy e Ozcan, 2014).

Per questa via la sostenibilità si innesta in ogni ambito dell'impresa e rimane intrisa in ogni decisione e attività realizzata dagli individui al suo interno, sempre però legati attraverso le interazioni agli individui esterni all'impresa con cui queste devono dipanarsi senza soluzione di continuità. Infatti, anche l'approccio alla co-creazione di valore è un approccio di lungo termine, al pari di quello sistemico-vitale che pone come obiettivo ultimo dell'impresa la sua sopravvivenza; un altro elemento comune di grande rilievo è che fa apparire ancor più vicini questi approcci anche sotto il profilo della considerazione del tempo.

Pertanto, pur se la lente appare a prima vista diversa, in realtà i due approcci condividono molto anche sotto il profilo dell'autorganizzazione tipica dell'approccio sistemico-vitale, associata alla flessibilità dell'organizzazione. Infatti, nell'approccio alla co-creazione di valore si parla sempre di individui che collaborano e quindi di soggetti che all'interno dell'impresa e perseguendo i suoi obiettivi collaborano con gli individui che si trovano all'esterno della stessa. Sempre nell'ambito della co-creazione di valore si suggerisce che possano essere direttamente gli individui all'interno dell'impresa – i suoi dipendenti, ad esempio –, ad iniziare un'attività di collaborazione per un progetto innovativo, aderendo ad una piattaforma di coinvolgimento esterna all'impresa e creata da soggetti estranei, almeno finora, all'impresa stessa.

Il riferimento è qui, in particolare ai processi di *open innovation interactive coupled bottom-up* studiati in un recente contributo dedicato alla co-creazione di valore nei processi di innovazione aperta (Aquilani, 2016), svolti quindi dall'impresa in un ambito terzo rispetto ai suoi confini o, se si preferisce, fuori dagli stessi intesi in senso tradizionale. Pur se questa non appare la sede più opportuna per un loro approfondimento, appare di interesse comprendere come in questi processi siano gli individui all'interno dell'impresa a prendere l'iniziativa di innovare con altri soggetti al di fuori della stessa sulla scorta, ovviamente, di un grado di libertà non ridotto e che quindi richiama alla mente in maniera diretta l'autorganizzazione invocata dall'approccio sistemico-vitale (Golinelli e Volpe, 2012). Ma anche nei processi innescati dall'alto, ossia negli *open innovation interactive coupled top-down processes*, sono gli individui che operano nell'impresa a collaborare con quelli all'esterno, certamente stavolta sulla scorta di direttive ricevute, ma pur sempre con un grado di libertà abbastanza

elevato e organizzando in proprio almeno l'attività di *value co-creation*. Infatti, anche se c'è una direttiva da parte dell'organo di governo per avviare la co-creazione di valore, questa è da intendersi come un'indicazione di massima non come un obiettivo ben preciso per il raggiungimento del quale l'impresa chiede un 'supporto esterno'; gli eventuali prodotti e/o servizi da progettare insieme, ad esempio, sono soltanto mezzi per raggiungere un obiettivo diverso, ossia il creare delle "*evolvable experiences*" (Prahalad e Ramaswamy, 2003). Appare chiaro, dunque, come l'impresa debba essere flessibile per accogliere i risultati delle attività realizzate anche se talvolta queste non rispondono esattamente a ciò che si era progettato e/o atteso, ma magari proprio per questo sono in grado di regalarle *performance* migliori⁵.

L'esperienza umana, d'altro canto, è la base del valore (i.e., Prahalad e Ramaswamy, 2004c; Ramaswamy and Gouillart, 2010a; Ramaswamy, 2011; Ramaswamy e Ozcan, 2012) ed è per questo che, affinché si realizzi la co-creazione di valore, sono essenziali due elementi, ossia che gli individui abbiano un ruolo attivo (i.e., Prahalad e Ramaswamy, 2003; Prahalad e Ramaswamy, 2004a) e che ottengano un qualche beneficio – valore – psicologico o economico (Ramaswamy e Gouillart, 2010b) –, anche sociale si potrebbe aggiungere, per la loro attività nei processi di co-creazione di valore svolti con l'impresa (Saarijärvi et al., 2013).

Questo significa che il valore, o meglio i valori, anche aventi natura diversa (Denning, 2014), devono essere creati e appropriati da tutti gli individui partecipanti alla co-creazione di valore simultaneamente e non prima dall'uno e poi dall'altro; questo è un tratto distintivo dell'approccio alla co-creazione di valore in senso strategico rispetto ad altri approcci alla co-creazione presenti in letteratura⁶.

Questo è possibile, in realtà, perché ognuno degli individui raccoglie, di volta in volta, sulla scorta della propria esperienza, attualizzandolo, il valore che è per lui più adatto, rispetto ad una *plethora* di combinazioni possibili; questi sono disponibili per lui in quanto anch'egli ha collaborato a creare ogni risorsa, ogni conoscenza, ogni idea, ogni precedente combinazione, ecc.⁷.

Pertanto, è possibile affermare come il valore di cui ogni individuo si appropria, oltre a rappresentare un valore in sé, contiene anche una sorta di valore promesso che può essere ancora attualizzato, soltanto però se si rimane coinvolti e si accetta di continuare a partecipare alla *value co-creation* (Ramaswamy e Ozcan, 2014; Aquilani, 2016).

Il valore di cui si tratta è quindi un valore, in qualche modo, "umanizzato" (Ramaswamy e Gouillart, 2010a) e che ha come caratteristiche, al pari dell'esperienza umana, la diversità e l'universalità (Ramaswamy, 2009b).

Il valore è dunque funzione delle esperienze individuali e, di conseguenza, la creazione del valore si muove verso una maggiore decentralizzazione e democratizzazione, spostandosi dall'interno dell'impresa al suo esterno (Ramaswamy e Gouillart, 2010a). Si tratta quindi

⁵ Tra i benefici legati alla co-creazione di valore, infatti, si possono annoverare minori costi di marketing, ridotti investimenti tradizionali in ricerca e sviluppo e maggiori ricavi (Chakrabarti e Ramaswamy, 2014), oltre a "processi illuminati di *decision-making*" (Ramaswamy, 2009a).

⁶ Il riferimento è qui in particolare alla *Service-Dominant Logic*, anche se non è l'unico approccio alla co-creazione rintracciabile in letteratura. Per un approfondimento su questo tema e il confronto tra la *Service-Dominant Logic* e la *value co-creation* in senso strategico si rimanda a Aquilani (2016).

⁷ Infatti, "*value is enacted in designed platform engagements but embodied in actual cocreation experiences*" come affermano Ramaswamy e Ozcan (2014, p. 38).

di un “valore condiviso” (Porter e Kramer, 2011) come suggerisce l’approccio sistemico-vitale, capace, però, di temperare esattamente tutte le istanze, di volta in volta, ritenute più importanti dagli individui che se ne appropriano, dentro e fuori l’impresa.

L’approccio sistemico-vitale, almeno nelle sue componenti qui discusse, seppur brevemente, appare assolutamente ‘riconciliabile’ rispetto all’approccio alla co-creazione di valore, oggi molto in voga, ma che affonda le sue radici in una visione molto complessa ed articolata come quella dell’approccio sistemico-vitale che, di fatto, ne condivide gli assunti base, presentati, è vero, però, partendo dall’organo di governo piuttosto che dall’individuo, ma disegnando sostanzialmente la stessa via per la sopravvivenza dell’impresa: co-creare valore, o, se si preferisce, creare valore e dividerlo con chi ha contribuito a crearlo, mantenendo per questa via un grado di consonanza davvero molto elevato, tendente alla risonanza.

Sulla scorta di queste considerazioni appare però opportuno anche dedicare la giusta attenzione alla natura del valore co-creato; tema ancora, per lo più, trascurato ad oggi in letteratura.

4. La teoria vettoriale del valore co-creato: una proposta di interpretazione della natura del valore co-creato

Nella *value co-creation*, come si è avuto modo di affermare (§ 3.), il valore di cui ogni individuo, appartenente o meno all’impresa, si appropria, rappresenta, è vero, un valore in sé, ma sostanzialmente anche la promessa di un valore che può essere attualizzato in futuro e quindi, di fatto, appropriato in un momento successivo, a condizione che però si rimanga coinvolti.

Se gli individui accettano di continuare a collaborare potranno, in ogni momento, estrarre il valore più adatto a loro, in base alle loro esperienze, e quindi otterranno esattamente una *combinazione perfetta pro-tempore*, che, si potrebbe dire, è quella che corrisponde a una “condizione possibile, almeno in linea teorica, affinché si possa co-creare valore e che diventa effettiva soltanto quando ci sia l’accettazione a partecipare da parte degli individui” (Aquilani, 2016, p. 245).

Questa combinazione è però destinata a modificarsi nel tempo, anche solo perché i benefici ricercati dall’individuo cambiano, ma la storia di ogni individuo così come il *bagaglio* di esperienze, ecc. che egli ha contribuito a co-creare invece non lo abbandonano. Il valore in un altro momento sarà quindi dato dalle sue conoscenze, competenze, risorse, esperienze, ecc. combinate con quelle di *bagagli* di altri soggetti e quindi, in un certo senso, avrà un legame di dipendenza rispetto ad un valore di cui l’individuo si è appropriato in precedenza, grazie quindi ad una passata *combinazione perfetta pro-tempore*.

Da questa considerazione emergono alcune riflessioni, la prima delle quali riguarda il momento in cui ha luogo la co-creazione di valore, ossia il perché ad un dato momento si scateni la combinazione dei *bagagli* degli individui partecipanti alla co-creazione di valore.

In questo ambito la teoria vettoriale del valore suggerisce che sia la domanda effettiva degli individui esterni all’impresa (i consumatori nello specifico) a scatenare l’intero pro-

cesso, non però, secondo l’approccio alla co-creazione di valore, solo di prodotti e/o servizi come suggeriscono Panati e Golinelli (1991), ma di ogni possibile beneficio.

In realtà, tuttavia, parlando di co-creazione di valore, saranno anche gli individui all’interno dell’impresa a ricercare benefici e quindi, si potrebbe affermare come, per addivenire alla cosiddetta *combinazione perfetta pro-tempore* che rappresenta la base indispensabile per dare avvio all’effettiva co-creazione di valore, sia da ricercare una sorta di equilibrio tra domanda (individui esterni all’impresa) e domanda (individui all’interno dell’impresa), non più quindi tra domanda e offerta. Quando questo si verificherà, allora, la co-creazione di valore si realizzerà permettendo ad ognuno di contribuire a creare valore per l’altro, appropriandosi, allo stesso tempo, di un valore per sé che è quello più adatto nello specifico momento.

Questo valore, invero, volendo proseguire nella riflessione, è un valore, che deriva in parte da quello che ogni individuo ha contribuito a co-creare prima e che oggi gli permette, grazie anche a quell’esperienza, di appropriarsi di un nuovo valore; è come dire che esiste una sorta di dipendenza tra le combinazioni di valore che via via gli individui riescono a realizzare estraendo di volta in volta risorse, competenze, ecc. dai loro rispettivi *bagagli*. Queste risorse, competenze, conoscenze, ecc. estratte, però, sono vicine rispetto a quelle che prima hanno permesso al singolo individuo di co-creare valore perché desiderabili da parte degli altri individui con cui ha già collaborato.

Ognuno degli individui ha quindi interesse a rimanere coinvolto fino a quando riuscirà ancora a trarre i benefici sperati dalla sua collaborazione, di fatto, costruendo un suo percorso uniformato ad un suo intento, una sua passione, una sua motivazione profonda.

Guardando più in dettaglio alle conoscenze, risorse, competenze, ecc. che di volta in volta l’individuo estrae dal suo *bagaglio* è possibile fare un parallelismo con la *resource-based view*, che spiega come l’evoluzione delle capacità dinamiche si basi sui meccanismi di apprendimento che si sviluppano nel tempo, condizionati, però, in un certo senso, dagli eventi passati; il riferimento è qui, evidentemente alla *path dependence* (Arthur, 1989; Argote, 1999; Eisenhart e Martin, 2000).

È possibile quindi affermare come gli elementi di volta in volta estratti dai loro *bagagli* dagli individui per continuare a co-creare siano legati tra di loro da un meccanismo di *path dependence*, ma se questo è vero è vero anche che ogni processo di co-creazione che termina non è altro che l’inizio del successivo. Questi processi tuttavia non sono fuori controllo, ma hanno una direzione ben determinata e *progressiva* si potrebbe dire, ecco perché con l’approccio alla co-creazione di valore si può effettivamente tendere alla risonanza, aumentando via via il grado di consonanza, come si è avuto modo di affermare in precedenza (§ 3.).

D’altro canto, sulla scorta di tutte le considerazioni precedenti, è possibile interpretare il valore co-creato come un vettore “risultante di forze contrastanti che operano nel momento dello scambio” rappresentate dalla domanda di benefici espressa da tutti gli individui coinvolti appartenenti o meno all’impresa (Panati e Golinelli, 1991, p. 475).

La co-creazione di valore, di conseguenza, proprio perché un processo di *value co-creation* che finisce è solo l’inizio del successivo, deve invece essere intesa come una sequenza di vettori aventi una medesima direzione dettata dall’intento strategico dell’impresa nel caso dei processi *interactive coupled top-down* o quello che deriva dall’adesione all’intento

della *value co-creation* iniziata da individui operanti all'esterno dell'impresa nei processi *bottom-up* non avviati dai dipendenti.

In ognuno di questi vettori è poi riconoscibile il modulo, ossia l'entità, nel valore co-creato al termine di ogni processo e che segna l'inizio del successivo, e il verso, dato dai maggiori benefici ricercati via via dagli individui che interagiscono secondo la logica tipica della *value co-creation*, ossia quella del *win more-win more* (Ramaswamy e Ozcan, 2014).

Certamente queste riflessioni meriterebbero maggiore spazio e attenzione, ma sembrano sufficienti per apprezzare l'originalità e soprattutto l'attualità del pensiero dell'approccio sistemico-vitale ed il contributo fondamentale che la teoria vettoriale del valore può dare per interpretare la natura del valore co-creato, per l'approfondimento del quale questo contributo non rappresenta che il primo passo.

Bibliografia

- AQUILANI B. (2008), *Crescita e sopravvivenza dell'impresa. Verso un modello di analisi*, Editrice "La Sapienza", Roma.
- AQUILANI B. (2016), *La co-creazione di valore nei processi di innovazione aperta: verso un modello di analisi*, Wolter Kluwer Italia S.r.l, Assago (MI).
- ARGOTE L. (1999), *Organizational learning: creating, retaining, and transferring knowledge*, Kluwer Academic, Boston (MA).
- ARTHUR W.B. (1989), "Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events", *Economic Journal*, vol. 99, pp. 116-131.
- BACCARANI C. (2010), "Contro il management, per una costruzione comune alla ricerca dell'impresa armonica", *Sinergie Italian Journal of Management*, n. 83, pp. 203-210.
- BADINELLI R., BARILE S., NG I., POLESE F., SAVIANO M., DI NAUTA P. (2012), "Viable service systems and decision making in service management", *Journal of Service Management*, vol. 23, n. 4, pp.498-526.
- BARILE S., SPOHRER J., POLESE F. (2010), "Editorial Column—System Thinking for Service Research Advances", *Service Science*, n. 2, pp.1-2.
- CHAKRABARTI A., RAMASWAMY V. (2014), "Re-thinking the concept of Surplus: Embracing Co-Creation Experiences in Economics", *The B.E. Journal of Economic Analysis and Policy*, vol. 14, n. 4, pp. 1283-1297.
- DENNING S. (2014), "Navigating the phase change to the creative economy", *Strategy & Leadership*, vol. 42, n. 2, pp. 3-11.
- EISENHART K.M., MARTIN J.A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, n. 21, pp. 1105-1121.
- GATTI C. (2008), "Il processo di contestualizzazione: ambiente, contesto e negoziazioni nell'azione di governo", in Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Vol. II, Cedam, Padova, pp. 51-102.
- GATTI C., LIGUORI M., PROIETTI L. (2011), "Dall'ambiente al contesto: verso un modello di analisi per il governo dell'impresa", in Golinelli G.M., *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Vol. II, Cedam, Padova (2008¹), pp. 51-107.
- GOLINELLI G.M. (2000a), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, vol. II, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2000b), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova (2000¹).
- GOLINELLI G.M., PROIETTI L., VAGNANI G. (2011), "L'azione di governo tra competitività e consonanza", in Golinelli G.M., *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Vol. II, Cedam, Padova (2008¹), pp. 3-49.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- KIRZNER I.M. (1997), "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Au-

- strian approach", *Journal of Economic Literature*, vol. 35, n. 1, pp. 60-85.
- LEAVY B. (2014), "Venkat Ramaswamy – how value co-creation with stakeholders is transformative for producers, consumers and society", *Strategy & Leadership*, vol. 42, n. 1, pp. 9-16.
- LIGUORI M. (2008), "Il contesto come reticolo di entità sistemiche: dalla modellizzazione all'azione di governo", in Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Vol. II, Cedam, Padova, pp. 103-179.
- MOCCIARO LI DESTRI A., DAGNINO G.B. (2003), "Lo sviluppo dell'impresa resource-based fra appropriazione e creazione di valore", *Economia e Politica Industriale*, n. 31, pp. 54-94.
- MOCCIARO LI DESTRI A., DAGNINO G.B. (2005), "The development of the resource-based firm between value appropriation and value creation", *Advances in Strategic Management*, n. 22, pp. 153-188.
- PANATI G., GOLINELLI G.M. (1991), *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "Creating shared value", *Harvard Business Review*, n. January-February, pp. 62-77.
- PRAHALAD C.K. (2004), "The co-creation of value", Invited Commentaries on "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", in Bolton R.N. (a cura di), *Journal of Marketing*, n. 68, p. 23.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-87.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2001), "Managing in an Era of Discontinuities: The Challenge of Organizational Transformation", *International Consortium for Executive Development Research*, Giugno,
- http://www.venkatramaswamy.com/articles_files/2001-icedr.html (sito consultato il 10 aprile 2015).
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2003), "The new frontier of experience innovation", *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n. 4, pp. 12-18.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004a), *The future of competition: Cocreating unique value with customers*, Harvard Business School Publishing, Boston (MA).
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004b), "Co-creating unique value with customers", *Strategy & Leadership*, vol. 32, n. 3, pp. 4-9.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004c), "Co-creation experiences: the next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- RAMASWAMY V. (2009a), "Co-creation of value – towards an expanded paradigm of value creation", *Marketing Revue St. Gallen*, vol. 26, n. 6, pp. 11-17.
- RAMASWAMY V. (2009b), "The rules of engagement. Are you ready for the co-creation movement?", *IESEInsight*, n. 2, pp. 29-35.
- RAMASWAMY V. (2011), "It's about human experiences... and beyond, to cocreation", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 2, pp. 195-196.
- RAMASWAMY V., OZCAN K. (2012), "CEOs must engage all stakeholders", *Harvard Business Review Onpoint*, Fall.
- RAMASWAMY V., OZCAN K. (2014), *The co-creation paradigm*, Stanford University Press, Stanford (CA).

- RAMASWAMY V., GOUILLART F. (2010a), *The power of co-creation*, Free Press, New York (NY).
- RAMASWAMY V., GOUILLART F. (2010b), "Building the co-creative enterprise", *Harvard Business Review*, n. October, pp. 100-109.
- SAARIJÄRVI H., KANNAN P. K., KUUSELA H. (2013), "Value co-creation: theoretical approaches and practical implications", *European Business Review*, vol. 25, n. 1, pp. 6-19.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED; 1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, New York (NY).

LA "MISURAZIONE" DELLA SOSTENIBILITÀ: ALCUNE RIFLESSIONI INTORNO AI COSTI E AI BENEFICI CONNESSI ALLA SALUTE E SICUREZZA DEI LAVORATORI

Massimo Battaglia¹, Marco Frey²

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Il tema della misurazione dei costi degli infortuni. – 3. La misurazione dei benefici degli interventi in sicurezza. – 4. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

Il tema della sostenibilità ha assunto da fine anni '90 una triplice connotazione (c.d. approccio "triple bottom line", Elkington, 1999), associando alle tradizionali e consolidate dimensioni dello sviluppo sostenibile (quella economica e quella ambientale) una terza dimensione, orientata a integrare le considerazioni di carattere sociale, legate alle tematiche del rispetto delle comunità locali, dell'etica dei rapporti di lavoro, dell'attenzione all'individuo e alle culture in tutte le sue forme. In questo quadro, rientra il tema della salute e sicurezza sul lavoro, la cui attenzione contribuisce al benessere dell'individuo, al benessere sociale, ma, come ormai dimostrato da un'ampia letteratura sul tema (Battaglia et al., 2014a), anche alla crescita delle imprese. L'idea che risulti fondamentale creare ambienti di lavoro che promuovano il benessere e la salute dell'individuo è divenuta quindi una consapevolezza diffusa nel dibattito pubblico e nell'ambito degli studi di management, assumendo progressivamente lo status di importante variabile della gestione in grado di generare riflessi positivi sia sul piano strategico che organizzativo (Bergström, 2005; Fernández-Muñiz et al. 2009; 2012; Kuusela et al. 1997).

In Italia, il tema della salute e sicurezza sul lavoro ha visto svilupparsi dagli anni '90 un'attenzione crescente verso l'importanza degli aspetti organizzativi e gestionali, che hanno affiancato e completato l'attenzione collegata agli aspetti tecnici (Frey, 1996). Tale impostazione orientata alla gestione si è prima inquadrata sul piano normativo con il D.Lgs. 626/94 che ha recepito la Direttiva Comunitaria 391/89, e si è poi pienamente affermata con l'adozione del testo unico sulla sicurezza (D.Lgs. 81/2008). Le novità normative hanno contribuito significativamente a stimolare una progressiva penetrazione delle considerazioni associate alla salute e sicurezza nel business delle imprese, a partire dal vertice (datore di lavoro) chiamato a rispondere di molteplici responsabilità sul tema, e numerose sono state le iniziative promosse dalle istituzioni per sostenere questa maturazione culturale nel corso degli anni. A oggi sono numerose le aziende consapevoli che la gestione proattiva della salute e sicurezza sul lavoro (Rossi, 2007) rappresenti una leva strategica, sia per rispondere alle responsabilità giuridiche e morali che un'azienda ha nei confronti della collettività, sia

per i benefici economici a essa associati (Battaglia et al., 2017). Una corretta strategia di gestione della salute e sicurezza, basata sull'adozione di idonei ed efficaci strumenti decisionali, permette di creare una forza lavoro più competente e sana, aumentare l'impegno e la motivazione dei dipendenti e dei fornitori, ottimizzare la produttività dei lavoratori e delle attrezzature, e ridurre i costi aziendali dovuti agli infortuni e alle interruzioni di attività. L'efficace gestione della salute e sicurezza consente inoltre di proteggere e arricchire l'immagine e il valore del marchio, di soddisfare le attese degli stakeholder e di ridurre l'esposizione a cause civili e penali (EU-OSHA, 2010). È dunque opportuno che questo processo di maturazione delle imprese sia affiancato da un percorso di progressiva adozione di nuovi strumenti di analisi, valutazione, gestione e controllo della salute e sicurezza dei lavoratori, in grado di integrarsi nella struttura d'impresa, e supportare l'organizzazione nell'affrontare tali problematiche. La misurazione e la valutazione sistematica permette infatti di interpretare la prevenzione come una risorsa dell'organizzazione, capace di generare un vantaggio anche di tipo competitivo, muovendo oltre la mera conformità alla normativa vigente. In questo modo l'efficace inserimento della salute e sicurezza nella gestione aziendale passa attraverso una molteplicità di fattori, sia di natura tecnico-organizzativa sia culturale, e rappresenta per le aziende un forte terreno di sfida che pone in evidenza le capacità adattive delle stesse a rispondere ai cambiamenti derivanti da fattori interni ed esterni. Si tratta di andare ad agire su quelle componenti variabili della struttura d'impresa chiamate ad adeguarsi alle variazioni del contesto sociale, istituzionale, ambientale e competitivo in cui l'organizzazione opera (Golinelli, 1994), e che possono ragionevolmente contribuire alla sopravvivenza nel tempo del sistema d'impresa (Golinelli, 2000; Barile, 2005).

Nel quadro descritto, il presente contributo affronta il tema dello sviluppo di adeguati strumenti in grado di facilitare i percorsi delle imprese orientati a modificare nel tempo in modo efficace proprio quelle componenti della struttura relative alla gestione della salute e sicurezza dei lavoratori. In particolare la focalizzazione sarà sugli strumenti di misurazione dei costi relativi alla mancata sicurezza (infortuni in primis) e sulla possibilità di misurare i benefici derivanti dagli investimenti in prevenzione, nell'obiettivo finale di ottenere un quadro informativo il più esteso e accurato possibile per supportare le scelte manageriali, sia in fase preventiva che consuntiva.

Questa tipologia di sfida si iscrive molto bene oggi nello scenario disegnato dall'Agenda 2030, dove la costruzione di un modello di sviluppo più sostenibile si integra con l'evoluzione dei modelli di business delle imprese, in una prospettiva in cui la tutela e la valorizzazione del capitale economico, capitale naturale e capitale sociale appaiono strettamente integrati. Al tempo stesso la rilevanza della trasformazione in corso esige il contributo sinergico di tutti gli attori: le istituzioni, le imprese, i lavoratori, i cittadini/consumatori. Analizzare e far comprendere la rilevanza economica e competitiva dei miglioramenti messi in campo è di grande utilità per rafforzare l'azione unitaria attesa, a partire da quella messa in campo da parte delle imprese. Nei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda, il tema della sicurezza sul lavoro è rintracciabile esplicitamente nell'SDG8 e in particolare nel target 8.8 (promuovere un ambiente di lavoro sicuro e protetto per tutti i lavoratori), ma appare connesso anche ad altri SDGs: il 3 sulla salute, il 9 sulle infrastrutture e sull'innovazione, il 12 sulla produzione e consumo sostenibile. L'Agenda pone una grande enfasi sulla misurabilità: solo conoscendo adeguatamente la situazione attuale, condividendo obiettivi

¹ Ricercatore, Dipartimento di Management - La Sapienza Università di Roma; e-mail: massimo.battaglia@uniroma1.it

² Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Scuola Superiore Sant'Anna - Istituto di Management; e-mail: marco.frey@sssup.it

e target precisi, misurando il progresso generato dalle azioni, diventa possibile procedere, con il concorso dei diversi attori, sul percorso del cambiamento da tutti auspicato.

2. Il tema della misurazione dei costi degli infortuni

Gli infortuni sul lavoro, per quanto in riduzione grazie agli sforzi istituzionali e imprenditoriali messi in campo negli ultimi venticinque anni, sono eventi socialmente inaccettabili in un sistema economico evoluto, che periodicamente, soprattutto nelle circostanze di incidenti mortali, vengono pubblicamente stigmatizzati. Secondo quanto richiamato nelle relazioni INAIL, in Italia il costo totale dei soli infortuni sul lavoro (al netto del costo delle malattie professionali, degli infortuni in itinere, e di quello del lavoro irregolare) si aggira intorno ai 50 miliardi di euro annui. Di esso, il 40% è addossato al “sistema paese” (finanza pubblica), mentre il restante 60% ricade sulle aziende, a causa dei costi assicurativi, previdenziali e indiretti generati da un infortunio. I report EU-OSHA (2004, 2002) evidenziano come un incidente, oltre a generare dolore e sofferenza per la famiglia della persona coinvolta, produca rilevanti danni all'impresa, quali ad esempio perdite di produzione, premio assicurativo maggiorato e un incremento dei costi di gestione. Nonostante i numerosi studi condotti e probabilmente anche a causa delle complessità dell'argomento, vi è tuttavia una sottovalutazione da parte delle imprese circa la dimensione economica di un evento infortunistico (Frey et al., 2013). Al proposito, la letteratura annovera sia esperienze d'individuazione e classificazione delle potenziali voci di costo degli infortuni, sia esperienze orientate allo sviluppo di metodi e strumenti empirici per la loro rilevazione e quantificazione (Jallon et al., 2011). A livello aziendale, i costi di un infortunio sul lavoro possono essere definiti come “*gli effetti sulla struttura dei costi di un'organizzazione che non si sarebbero determinati se gli infortuni/incidenti non si fossero verificati*” (European Commission, 2011). Questa definizione, seppur in prima analisi possa apparire generica, è da ritenersi la più adatta, in quanto permette di far rientrare all'interno della categoria “costi degli infortuni” sia elementi quantificabili in termini monetari, che elementi non quantificabili in via monetaria. Del resto, i costi degli infortuni sono per loro natura elementi senza alcun valore aggiunto per le imprese, e pertanto devono essere evitati quanto più possibile.

In termini generali, essi possono essere distinti tra costi diretti e costi indiretti. I costi diretti (o espliciti) sono tutti i costi collegati al manifestarsi dell'evento infortunistico. I costi indiretti (o nascosti) sono tutti i costi sostenuti dall'impresa a seguito dell'accadimento dell'infortunio o della malattia professionale. Secondo Heinrich (1959), uno dei primi autori a trattare il tema, i costi diretti sono percepiti e individuati dalle imprese, mentre i costi indiretti, che rappresentano la quota principale di costi legati agli infortuni che un'impresa deve sostenere, rimangono nascosti. La dimensione dei costi indiretti è in relazione connessa alla gravità dell'infortunio. Più grave è l'infortunio, maggiore sarà il rapporto dei costi indiretti su quelli diretti. Alcuni esempi di costi diretti per l'impresa sono l'integrazione dei salari per la quota non coperta da assicurazioni, l'ammontare dei danni subiti dai mezzi di produzione (macchinari, attrezzature, edifici, veicoli) e la riduzione del valore della produzione per le interruzioni causate da incidenti. Esempi di costi indiretti

invece possono essere: la riduzione della produttività della forza lavoro dovuta all'elevata frequenza degli infortuni, il salario straordinario necessario a recuperare il possibile fermo di produzione a seguito dell'incidente, l'assenza dei lavoratori infortunati, il costo delle attività d'indagine, il tempo dedicato alla gestione dei verbali e dei rapporti con le autorità di controllo ed anche i costi di formazione nel caso in cui ai lavoratori infortunati siano modificate le mansioni.

Gli studi condotti hanno mostrato l'importanza di misurare i costi degli infortuni. Dorman (2000) ha analizzato ad esempio i costi degli incidenti e delle malattie professionali per i singoli lavoratori, così come per le imprese e la società. Riguardo alla gestione dei costi per l'impresa, lo studio ha evidenziato che essi devono poter essere visibili e quantificabili in termini economici al fine di consentire all'impresa di avere informazioni utilizzabili per intraprendere azioni preventive volte a migliorare le condizioni di lavoro dei propri dipendenti. Viene anche evidenziato che il costo dell'infortunio può anche dipendere dalla misura in cui i lavoratori sono considerati “risorse” a valore aggiunto (il capitale umano). Maggiore è l'importanza dei dipendenti per l'impresa, più alta sarà l'attenzione verso una politica di promozione attiva della salute e sicurezza, in modo tale da permettere al personale di esprimere al meglio le proprie competenze e capacità lavorative. In secondo luogo, viene sottolineato che le spese per i miglioramenti delle condizioni legate alla sicurezza rappresentano dei veri e propri investimenti per i quali è necessario stimare accuratamente i benefici. A tal proposito, lo studio ha posto l'accento su come l'utilizzo sistematico di strumenti volti a determinare i costi e i benefici legati alla gestione della salute e sicurezza rappresenti una condizione essenziale per un buon management, il quale avrà le necessarie informazioni per pianificare investimenti e azioni future.

Negli anni sono stati pubblicati diversi studi indirizzati a misurare i costi aziendali legati alla “non-sicurezza” (per approfondimenti su modelli per l'analisi dei costi degli infortuni si veda Battaglia et al., 2014a; Frey et al., 2013). Tali studi si sono tutti caratterizzati per uno spiccato orientamento operativo e per la presenza di strumenti di analisi che sono stati testati nel corso di ricerche empiriche. Alcuni tra i principali strumenti di analisi sviluppati negli ultimi anni per la rilevazione e la classificazione dei costi della mancata sicurezza sono stati l'Incident Cost Calculator sviluppato dal Workplace Safety and Health Council (Singapore) (<https://www.wshc.sg/>), il modello sviluppato in Baxter International (Koehler, 2001), il CERSSO's model (Amador-Rodezno, 2005) e il modello di analisi dei costi impiegato in nove aziende danesi e basato sull'analisi delle attività (Rikharsson e Impgaard, 2005). Secondo quanto suggerito dalla letteratura disponibile e sulla base delle caratteristiche degli strumenti proposti nei vari studi, le diverse voci di costo connessi alla salute e sicurezza possono essere raggruppate in 3 principali categorie, rispetto alle quali è possibile identificare idonei strumenti di raccolta dati. La Tabella 1 riporta le 3 categorie di costi identificate, con alcuni esempi di voci a queste riconducibili.

Le prime due principali categorie sono strettamente connesse agli eventi incidentali e possono essere monitorati a livello di azienda dalla funzione che si occupa di controllo di gestione, in collaborazione con l'ufficio delle risorse umane e, naturalmente, con chi segue le problematiche relative alla salute e sicurezza (in generale il servizio prevenzione e protezione dell'organizzazione). A questi si aggiungono i costi riguardanti gli effetti negativi che gli stessi eventi incidentali possono produrre sull'immagine dell'impresa e sulla motiva-

zione dei propri dipendenti (*costi indiretti non monetari*), e che possono essere quantificati mediante strumenti di rilevazione *ad hoc*, quali indagini di clima interno e analisi delle percezioni degli stakeholder.

Tabella 1: *Categorie di costi degli infortuni con alcuni esempi di voci di costo connesse*

Costi diretti monetari	Costi indiretti monetari	Costi indiretti non monetari
Premi per assicurazione infortuni sul lavoro	Ore lavorate perse per analisi cause infortunio (indagini, ispezioni, ecc.)	Immagine aziendale verso gli stakeholder istituzionali
Ore lavorative perse per infortunio	Riparazione/sostituzione impianti ed attrezzature danneggiate	Reputazione aziendale rispetto ai partner commerciali
Mancata produzione dovuta a eventuali fermi impianto e attrezzature	Costi gestione personale (selezione, addestramento nuovo personale, stipendi per lavoro straordinario, ecc.)	Irrigidimento delle relazioni con le rappresentanze sindacali
Costi di messa in sicurezza dell'area	Multe/sanzioni connesse con l'evento incidentale	Motivazione dipendenti e clima aziendale
Trattamento sanitario personale infortunato	Aumento polizze assicurative	Capacità innovativa dell'azienda

Fonte: ns. elaborazioni

Una sperimentazione della riclassificazione sopra definita delle voci di costo, condotta all'interno di una grande impresa (3000 dipendenti circa) italiana del settore dell'igiene ambientale e finalizzata a misurare l'impatto economico reale associato alla mancata sicurezza, ha permesso di stimare un costo complessivo sostenuto dall'azienda pari a circa 1,6 milioni di € annui, e un costo medio per infortunio pari a 6.500 € (che viene quasi raddoppiato nel caso di infortuni complessi aventi prognosi superiore ai 40 giorni) (Battaglia et al., 2014b). In media, il tempo totale dedicato alla gestione di un incidente dal personale aziendale è risultato di 22,5 ore, con un dettaglio di 18,5 ore e 26,5 ore rispettivamente per incidenti semplici e complessi. Come evidente, la sperimentazione ha messo in evidenza una incidenza tutt'altro che marginale della "mancata sicurezza" nell'ambito della gestione d'impresa, evidenziando come l'attenzione alla sicurezza risulti un tema meritevole di una crescente attenzione e di una strutturata azione di prevenzione (Frey et al., 2013).

3. La misurazione dei benefici degli interventi in sicurezza

Strettamente collegato al tema degli infortuni sul lavoro, vi è l'esigenza della misurazione dei benefici degli investimenti in sicurezza. Esso si caratterizza per una molteplicità di possibili metodologie da applicare, quali la definizione di indicatori gestionali di sintesi adottabili all'interno delle imprese, l'utilizzo di metodologie derivanti dall'economia sanitaria (quali l'analisi costi-benefici – CBA, l'analisi-costo efficacia – CEA, ecc.) e la possibilità di analisi multidimensionali volte a misurare contemporaneamente differenti tipologie di benefici (riduzione dei costi della mancata sicurezza nel tempo, aumento

della produttività, ecc.) (Drummond et al., 2005). Ad oggi, la letteratura non evidenzia l'esistenza di una soluzione ottimale, quanto piuttosto pone l'accento sull'importanza di avere una rappresentazione/stima dei benefici più completa possibile, sia in termini monetari che non-monetari. In generale un beneficio può essere inteso come la somma di tutti gli effetti positivi che quella misura/intervento produce. Mentre la determinazione dei costi, come brevemente descritta nel paragrafo precedente, può essere "garantita" dalla presenza di un efficace sistema di contabilità analitica, tale "certezza" non può essere trasferita all'analisi dei benefici derivanti da iniziative ed investimenti di natura preventiva (Battaglia et al., 2017). Infatti, se nella valutazione del successo economico di un'azienda e nella verifica dell'efficienza, della redditività e della produttività è solitamente stabilita una relazione di tipo monetario tra costi e investimenti produttivi effettuati; rispetto al tema della sicurezza la maggior parte dei benefici derivanti da una misura di promozione e prevenzione, è difficilmente quantificabile in termini monetari (almeno nel breve periodo). Pertanto se la valutazione degli effetti monetari delle misure di sviluppo della sicurezza si tradurrebbe in risparmi, quali ad esempio un bonus ottenuto dall'ente assicurativo contro gli incidenti (a patto di poter risolvere il problema della causalità), dal punto di vista non monetario vi è il rischio che alcuni effetti, positivi ma anche negativi, non siano presi in considerazione.

Per questo motivo, nonché per misurare l'efficacia delle iniziative stesse, nel momento in cui si decide di procedere alla pianificazione di misure per la promozione della sicurezza (e salute) sul posto di lavoro, occorre porsi la seguente domanda: "Quale obiettivo vogliamo realizzare attuando la promozione della sicurezza sul posto di lavoro?". Stabilire degli obiettivi specifici (ad esempio, la riduzione della frequenza di accadimento di una certa tipologia di infortuni, o la realizzazione di condizioni produttive più efficaci dal punto di vista della sicurezza) può rivelarsi utile allo scopo, da un lato, di dare una direzione specifica a tutti i provvedimenti preventivi adottati e, dall'altro lato, di riuscire a formulare degli obiettivi dettagliati (sotto-obiettivi) per ogni singola misura specifica, e identificare specifici indicatori per misurarne efficienza e efficacia. I sotto-obiettivi (quali ad esempio la riduzione dell'assenteismo, oppure un miglioramento del clima interno), se da un lato costituiscono i parametri specifici degli obiettivi di sicurezza e salute sul lavoro, dall'altro indirizzano il raggiungimento degli obiettivi aziendali, tra i quali profitti maggiori e competitività, e pertanto devono essere esplicitamente formalizzati e comunicati in fase di presa della decisione e scelta dell'iniziativa/investimento. Questo aspetto riflette dunque la necessità di stabilire delle priorità nella fase di determinazione dei sotto-obiettivi relativi alla sicurezza sul lavoro e di tener conto dei potenziali effetti che può produrre una non adeguata valutazione dei riflessi delle iniziative sui macro obiettivi aziendali. Una impresa dovrebbe pertanto stabilire quali azioni e combinazioni di azioni si rivelano più adatte ed efficaci, e chiedersi in che modo i risultati ottenuti possono essere valutati e illustrati sia in termini monetari che non monetari, poiché le diverse dimensioni dell'obiettivo e del sotto-obiettivo possono richiedere modalità di registrazione e valutazione di differente natura. Infine è necessario anche valutare il problema dell'esatta attribuzione dei benefici alle specifiche misure. Il problema attributivo presuppone la conoscenza del rapporto di causa-effetto che può essere difficile da dimostrare, poiché oltre ai fattori esterni (ad esempio lo stile di vita dei lavoratori) e ai fattori di incertezza legati al verificarsi di eventi

futuri non ipotizzabili, il “gap” temporale tra realizzazione delle iniziative da una parte, ed azioni e rilevazione degli effetti prodotti dall'altra, può creare delle difficoltà a stabilire una relazione causale chiara.

Fatte queste considerazioni, i possibili elementi che intervengono nel processo di stima dei benefici, e più in generale nella stima del rapporto costi/benefici e nella costruzione dei connessi strumenti di analisi, possono essere raggruppati in quattro categorie.

La prima categoria (1) è rappresentata dall'entità dell'investimento in attrezzature, macchinari e formazione del personale. In questa macro area si possono rilevare due sotto-categorie: personale e attrezzature. Tali categorie, che possono essere a loro volta ulteriormente suddivise, raccolgono le informazioni rispetto agli interventi in prevenzione attuati dall'impresa. Il focus dell'analisi è quindi l'intervento specifico effettuato dall'organizzazione e finalizzato a migliorare le performance di sicurezza. La sommatoria degli investimenti riguardanti più interventi e realizzati in un dato periodo rappresenta il totale delle spese sostenute dalla stessa organizzazione in prevenzione (ovvero il totale degli investimenti in salute e sicurezza). Una discriminante da questo punto di vista è il carattere aggiuntivo rispetto a quanto prescritto dalla normativa vigente. Per chiarire la questione possono essere formulati alcuni esempi: la formazione obbligatoria al personale effettuata in ottemperanza delle normative vigenti non può rappresentare un investimento in prevenzione da registrare tra le voci del modello, così come i costi per l'acquisizione dei DPI del personale. Diversamente l'adozione di strumenti di gestione specifici a carattere volontario (es. implementazione di un sistema di gestione della sicurezza), o la pianificazione ed effettuazione di iniziative formative *praeter legem* in materia di sicurezza possono essere considerate ragionevolmente tra gli investimenti in prevenzione.

La seconda categoria (2) misura il livello di efficacia dell'intervento in termini di minori costi, quali ad esempio la riduzione del premio INAIL oppure la non applicabilità delle sanzioni amministrative. La terza (3) prende in analisi l'aumento della produttività dei lavoratori (al proposito si veda Uegaki et al., 2007) dovuta essenzialmente all'innovazione tecnologica apportata nel processo produttivo, nei materiali e nelle attrezzature utilizzate. La quarta categoria (4) infine analizza il miglioramento di aspetti intangibili quali la reputazione aziendale e/o la motivazione dei dipendenti. Queste ultime tre categorie rappresentano i potenziali benefici associabili all'intervento in sicurezza (Verbeek et al., 2009). In termini generali, la scelta del modello e/o del criterio da utilizzare dipende dall'obiettivo dell'intervento e dalla tipologia di analisi che si desidera svolgere. I metodi di analisi e di stima implementabili si differenziano per la misurazione del beneficio (monetario o meno) e una loro corretta applicazione richiede la presa in considerazione di differenti criteri di analisi (Drummond et al., 2005). Rispetto a questi ultimi un esempio, oltre alla già citata stima del tempo entro cui si manifesteranno i benefici, è l'applicazione di un'analisi di sensibilità finalizzata a garantire e verificare l'attendibilità dei risultati ottenuti (Drummond et al., 2005; Tompa et al., 2006). Inoltre per una corretta stima dei benefici può essere auspicabile prendere in considerazione contemporaneamente differenti metodi di analisi che permettano di analizzare il risultato conseguito da differenti e complementari punti di vista. Rispetto all'applicazione di tali metodi in ambito della salute e sicurezza sul lavoro, le ricerche svolte ad oggi si sono caratterizzate per un progressivo miglioramento metodologico, dovuto essenzialmente ad una disponibilità maggiore di dati nonché allo sviluppo di

metriche per la misurazione degli effetti non-monetari (Proper et al., 2004; Tompa et al., 2006; Uegaki et al., 2010).

Per terminare la breve disamina, è infine utile ricordare che le informazioni di costo e di benefico possono essere anche utilizzate ai fini del calcolo di un indice, indirizzato a stimare il rendimento economico derivante dall'impegno in prevenzione, chiamato ROP (*Return on Prevention*). Esso esprime il rendimento del capitale investito in attività di prevenzione ed è calcolato rapportando i benefici economici e non economici derivanti dall'attività di prevenzione con i costi economici sostenuti per lo svolgimento delle iniziative stesse. Il suo valore indica il rendimento per ogni € investito in attività di prevenzione (per un'applicazione sperimentale dei concetti del ROP si veda ISSA, 2011).

4. Conclusioni

Il presente lavoro ha avuto quale obiettivo quello di presentare alcune considerazioni riguardanti una delle declinazioni possibili che il tema della sostenibilità può assumere all'interno delle imprese, ovvero quello della salute e sicurezza dei lavoratori. In particolare ci si è concentrati sulla adottabilità di strumenti di misurazione dei costi della “non sicurezza” e dei benefici connessi alle iniziative di investimento e prevenzione sui luoghi di lavoro, quale supporto all'impresa per adeguare la propria struttura e assicurare risposte ai cambiamenti che possano coinvolgere il contesto dove questa opera.

In queste conclusioni si intende evidenziare alcune condizioni che possono ragionevolmente contribuire alla adottabilità degli strumenti summenzionati, e alla loro piena efficacia.

La gestione della salute e sicurezza dei lavoratori richiede una notevole capacità innovativa da parte delle aziende, affinché queste possano dotarsi di strumenti capaci di rappresentare e svelare la piena complessità del tema. Le evoluzioni ottenute sino ad oggi indicano una crescente volontà da parte delle imprese di affinare le loro competenze in materia, ma anche la presenza di una serie di difficoltà a far sì che tale volontà si trasformi in risultati concreti e che la gestione della salute e sicurezza si trasformi da gestione prettamente orientata all'attività operativa a gestione integrata e inserita nel complesso delle attività aziendali. L'adozione di strumenti innovativi, che possano influenzare la struttura d'impresa e favorirne l'adeguamento alle modificazioni di contesto, rappresenta in questa chiave un fattore determinante. Tuttavia, per favorire questo processo innovativo, è opportuno non soltanto un forte commitment e un rilevante coinvolgimento del top management (Frey, 2012), superando la mera gestione ad appannaggio degli “specialisti” aziendali, ma serve una piena condivisione all'interno dell'impresa tra tutti i lavoratori rispetto all'impegno da porre sul tema della sicurezza e rispetto all'importanza che la valutazione dell'efficacia delle azioni implementate possa realmente essere utile al business dell'organizzazione. Si tratta di accrescere la consonanza (Barile, Saviano, 2012) tra le diverse funzioni aziendali e lungo la gerarchia aziendale, al fine di rendere l'impegno sul tema della salute e sicurezza funzionale al miglioramento delle performance organizzative complessive. L'adozione di sistemi di misurazione economica delle prestazioni associate alla salute e sicurezza dei lavoratori può favorire questo percorso di condivisione all'interno delle organizzazioni, facilitando

l'adozione di un comune sistema di interpretazione dei vantaggi associati alla salute e sicurezza da parte di una molteplicità di soggetti (direzione, manager delle diverse funzioni, lavoratori e operatori) che altrimenti potrebbero assegnare al tema peso e rilevanza diversi. Misurare quindi i costi della mancata sicurezza e i benefici di azioni preventive a livello aziendale, può permettere di accrescere il livello di consonanza nella governance aziendale e favorire una crescita dell'impresa nel suo complesso.

Sul piano squisitamente tecnico, come sopra evidenziato, le dimensioni dei costi aziendali connessi al tema della (mancata) sicurezza possono essere riconducibili a quattro categorie: i costi diretti (connessi direttamente all'accadimento dell'infortunio), quelli indiretti (legati alla gestione del post-infortunio e agli effetti materiali sugli impianti e di tipo assicurativo-legale che l'infortunio può implicare), quelli indiretti di tipo intangibile (legati a questioni di reputazione aziendale o motivazione del personale), e infine quelli orientati a ridurre i rischi di accadimento degli infortuni (costi per la prevenzione). Affinché questi ultimi possano essere inquadrati come un investimento aziendale, è necessario che i primi tre siano adeguatamente misurati. Questo perché, come dettagliato, un investimento in sicurezza genera un costo monetario immediato, il cui ritorno può essere misurato anche attraverso una diminuzione dei costi direttamente e indirettamente connessi con gli eventi infortunistici quantificati, a loro volta, attraverso la diminuzione dei costi di gestione associati al miglioramento della performance. In questa logica implementare azioni coordinate tra le diverse funzioni, tra i diversi livelli aziendali e nelle relazioni con la filiera, può ragionevolmente far muovere l'organizzazione verso un atteggiamento proattivo nella gestione della salute e sicurezza dei lavoratori, e la misurazione monetaria dei costi e benefici connessi all'avvio di tale percorso ne permette una valutazione non solo in termini di efficacia (raggiungimento degli obiettivi che progressivamente si verranno a definire), ma anche in chiave di efficienza economica.

Le trasformazioni radicali delle modalità di produzioni legate alla quarta rivoluzione industriale (Industria 4.0) e alla digitalizzazione possono aiutare questo percorso. È noto come una delle sfide chiave di Industria 4.0 sia quella di creare le migliori condizioni organizzative e di coinvolgimento del personale nei processi di cambiamento indotti dalle nuove tecnologie interconnesse. Al tempo stesso diversi studi empirici hanno dimostrato che la piena valorizzazione della sicurezza sul lavoro nell'azienda avviene solamente se gli investimenti in prevenzione si integrano strettamente con quelli tecnologici e gestionali (Frey, 1996, 2017), in una prospettiva che potremmo definire di coprogettazione adattiva nei processi di cambiamento. Inoltre nello stesso percorso di costruzione della politica nazionale di Industria 4.0 è stato sottolineato che l'adozione delle nuove tecnologie e la loro integrazione, favorite anche dai benefici fiscali, possono migliorare il lavoro non solo nelle sue varie implicazioni economiche, ma anche in termini di salute e sicurezza, configurandosi come un'opportunità per trasformare i costi della prevenzione in un investimento. Considerare gli aspetti inerenti alla sicurezza sul lavoro in un'ottica preventiva all'interno di queste trasformazioni può quindi costituire un'opportunità che risponde pienamente a quanto la letteratura manageriale dimostra con riferimento agli investimenti in sicurezza, come argomentato nel corso di questo contributo.

Un ultimo aspetto meritevole di essere menzionato è quello della rilevanza pubblica del tema della salute e sicurezza dei lavoratori, per il quale sarebbe importante che le aziende

attuassero delle politiche di comunicazione e interazione con gli stakeholder esterni finalizzate ad accrescere il patrimonio informativo a loro disposizione, consentendo di avere un quadro completo delle iniziative e dei risultati che l'azienda ha sviluppato e raggiunto, nonché di che cosa intenda implementare nel futuro. Un dialogo aperto e costruttivo permette di accrescere la reputazione dell'azienda agli occhi del pubblico, e dimostrare atteggiamenti attenti verso la tutela dei lavoratori contribuisce a migliorare l'immagine dell'impresa e la sua affidabilità. Naturalmente, se migliori performance di sicurezza fanno acquisire vantaggi in termini di reputazione alle imprese, di contro i costi associati agli eventi infortunistici (in particolare quando questi siano eventi particolarmente gravi) risultano tutt'altro che marginali in termini di perdita di immagine e di reputazione, generando impatti negativi sull'organizzazione e sulle relazioni con i propri stakeholder. Anche in chiave di credibilità dell'impegno verso la tutela dei lavoratori, dunque, la quantificazione monetaria di costi e benefici associati alla gestione della salute e della sicurezza assume a livello aziendale una determinante rilevanza.

Bibliografia

- AMADOR-RODEZNO R. (2005), An overview to CERSO's self evaluation of the cost-benefit on the investment in occupational safety and health in the textile factories: "a step by step methodology", *Journal of Safety Research*, n. 36, pp. 215-229.
- BARILE S. (2005) (a cura di). *L'impresa come sistema. Contributo sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., SAVIANO M. (2012), "Oltre la partnership: un cambiamento di prospettiva", in Esposito De Falco S., Gatti C. (a cura di), *La consonanza nel governo dell'impresa. Profili teorici e applicazioni*, Franco Angeli, Milano, pp. 56-78
- BATTAGLIA M., FREY M., PASSETTI E. (2014a). Gestione e misurazione della salute e sicurezza: un quadro di analisi. *Quaderni di Economia del Lavoro*, n. 101, pp. 11-37
- BATTAGLIA, M., FREY, M. E PASSETTI, E. (2014b), Accident at work and cost analysis: a field study in a large Italian company, *Industrial Health*, n. 52, pp. 354-366
- BATTAGLIA, M, FREY M., PASSETTI E. (2017). L'integrazione della salute e sicurezza a livello aziendale. Il ruolo dei meccanismi di gestione e controllo, Franco Angeli, Milano
- BERGSTROM, M., (2005), The potential-method - an economic evaluation tool, *Journal of Safety Research - ECON proceedings*, n. 36, pp. 237-240.
- DORMAN, O. (2000) *The Economics of Safety, Health and Well-Being at work: An Overview, In Focus Program on Safe Work*, International Labour, The Evergreen State College, May.
- DRUMMOND, M.F., SCULPHER, M.J., TORRANCE, G.W., O'BRIEN, B.J. E STODDART, G.L. (2005), *Methods for the economic evaluation of health care programmes*. 3° eds. Oxford University Press, UK.
- ELKINGTON, J (1999). *Cannibals with forks : the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone, UK.
- EUROPEAN COMMISSION (2011), *Socio-economics costs of accidents at work and work-related ill health*, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Bruxelles.
- EU-OHSA EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, (2002), *Inventory of socioeconomics costs of work accidents*, European Agency for Safety and Health at Work, Bilbao, Spagna.
- EU-OHSA EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, (2004), *Quality of work environment and productivity. Research findings and case studies*, European Agency for Safety and Health at Work, Bilbao, Spagna.
- EU-OHSA EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, (2010), *Mainstreaming OSH into business management*, European Agency for Safety and Health at Work, Bilbao, Spagna.
- FERNÁNDEZ-MUÑIZ, B., MONTES-PEÓN, J.M. E VÁZQUEZ-ORDAS, C.J. (2009), Relation between occupational safety management and firm performance, *Safety Science*, n. 47, pp. 980-991.
- FERNÁNDEZ-MUÑIZ, B., MONTES-PEÓN, J.M., E VÁZQUEZ-ORDAS, C.J. (2012), Safety climate in OHSAS 18001-certified organizations: Antecedents and consequences of safety behavior, *Accident Analysis and Prevention*, n. 45, pp. 745-758.
- FREY M. (1996) (a cura di), *Sicurezza sul lavoro e trasformazioni organizzative*, Egea, Milano.
- FREY M. (2012). "Sicurezza è competitività" in: Bachini F., Frey M., Galimberti C., Gatti F. (2012). *La sicurezza conviene sempre. Quadro dei contenuti e delle migliori esperienze di sicurezza in azienda presentate nell'ambito del progetto "SIS - Sviluppo Imprese in Sicurezza"*, Rapporto di Ricerca Confindustria, Federmanager, INAIL, Fondirigenti.
- FREY, M., BATTAGLIA, M. E PASSETTI, E. (2013), *Investire in sicurezza nel settore dell'igiene ambientale*, Franco Angeli, Milano.
- FREY, M: (a cura di), (2017), Salute e sicurezza sul lavoro come sfida di miglioramento per le imprese, *Quaderni di economia del lavoro*, n.107.
- GIUSTI, L. (2009), A review of waste management practices and their impact on human health, *Waste Management*, n.29, pp. 2227-2239.
- GOLINELLI G.M. (1994). *Struttura e governo d'impresa*. Terza edizione, CEDAM Padova
- GOLINELLI G.M. (2000). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, CEDAM Padova
- HEINRICH HW (1959). *Industrial accident prevention: a scientific approach* (4th ed.). McGraw-Hill, New York, NY.
- INAIL. (2009), *La sicurezza per gli operatori della raccolta dei rifiuti e dell'igiene urbana*, INAIL, Milano.
- INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION (2011), *The return on prevention: calculating the costs and benefits of investments in occupational safety and health in companies*, ISSA Research Report.
- JALLON, R., IMBEAU, D. E DE MARCELLIS-WARIN, N. (2011), Development of an indirect-cost calculation model suitable for workplace use, *Journal of Safety Research*, n.42, pp. 149-164
- KOEHLER D. A. (2001), Developments in health and safety accounting at Baxter international, *Eco-Management and Auditing*, n. 8, pp. 229-239.
- KUIJER, P., SLUITER, J. E FRINGS-DRESEN, M. (2010). Health and safety in waste collection: Towards evidence-based worker health surveillance, *American Journal of Industrial Medicine*, n. 53, pp. 1040-1064.
- KUUSELA, J., BJURSTROM, L. E ROUHESMAA, H. (1997), Working environment and productivity in industry, *Economics of the working environment*, Ministry of Social Affairs and Health, Tampere, Finlandia.
- PROPER, K.J., DE BRUYNE, M.C., HILDEBRANDT, V.H., VAN DER BEEK, A.J., MEERDING, W.J. E VAN MECHELEN, W. (2004), Costs, benefits and effectiveness of worksite physical activity counseling from the employer's perspective, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, n. 30, pp. 36-46.
- ROSSI M. (2007). La sicurezza aziendale nelle imprese vitivinicole campane: aspetti strategici e operativi. *Prevenzione Oggi*, n.3: pp. 61-73.
- RIKHARSSON P.M, E IMPGAARD M. (2004), Corporate cost of occupational accidents: an activity-based analysis, *Accident Analysis and Prevention*, n. 36, pp. 173-182.
- TOMPA, E., DOLINSCHI, R. E DE OLIVEIRA, C. (2006), Practice and potential of economic evaluation of workplace-based interventions for occupational health and safety, *Journal of Occupational Rehabilitation*, n.16, pp. 375-400.
- UEGAKI, K., DE BRUIJNE, M.C., LAMBEEK, L., ANEMA, J.R., VAN DER BEEK, A.J., VAN TULDER, M.V E VAN MECHELEN, W. (2007), Consensus-based findings and recommendations for estimating the cost of health related productivity loss from a company's perspective,

Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, n. 33, pp. 122-130.

UEGAKI, K., DE BRUIJNE, M.C., LAMBEEK, L., ANEMA, J.R., VAN DER BEEK, A.J., VAN MECHELEN, W. VAN TULDER, M.V. (2010), Economic evaluations of occupational health interventions from a corporate perspective - a systematic review of methodological quality, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, n.36, pp.273-288.

VERBEEK, J., PULLIAINEN, M. E KANKAANPÄÄ, E. (2009), A systematic review of occupational safety and health business cases, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, n.35, pp. 403-413.

OVERDESIGN E SOSTENIBILITÀ NELLO SVILUPPO DEL NUOVO PRODOTTO: UNA RELAZIONE INDIRETTA SOTTOVALUTATA

Valeria Belvedere¹, Alberto Grando²

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Analisi della letteratura e ipotesi di ricerca. – 3. Metodologia di ricerca. – 3.1. *Il questionario*. – 4. Analisi empirica. – 5. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

Il presente lavoro è parte di un progetto di ricerca più ampio, condotto in due fasi. In una prima fase esso si è posto l'obiettivo di connettere le teorie comportamentali alla teoria dei sistemi di controllo quali leve da attivare per favorire processi decisionali maggiormente consapevoli e efficaci. Ciò con lo specifico scopo di verificare se l'uso sistematico di tali sistemi manifesti effetti positivi sui processi di Sviluppo del Nuovo Prodotto (SNP), attenuando l'effetto dei bias cognitivi caratteristici dei ricercatori e progettisti, e per questa via contenere gli effetti indesiderati dell'overdesign. Negli approfondimenti svolti durante lo studio, tra tali effetti indotti dall'overdesign, si sono riscontrati elementi indiretti, spesso sottovalutati, rilevanti nell'ottica della sostenibilità. È stata quindi avviata una seconda fase di indagine che, attraverso una analisi case-based, intende approfondire l'impatto indiretto generato dal fenomeno dell'overdesign sui driver di sostenibilità. Nel seguito, pertanto, si sintetizzano le evidenze della prima parte dello studio per poi sottolineare la necessità di definire una agenda di ricerca, prevalentemente basata su casi aziendali, focalizzati sulla misura dell'impatto dell'overdesign nella prospettiva della sostenibilità.

Per perseguire obiettivi di sostenibilità (Golinelli, 2017; Golinelli e Volpe, 2012) nello sviluppo dei prodotti è necessario intervenire sin dalla fase di pianificazione e concezione del prodotto nuovo “pensandolo e sviluppandolo” secondo criteri e processi rigorosi che integrino tra le priorità di progettazione la sensibilità ambientale. Se si considera, infatti, che circa il 70% dei costi totali generati nel ciclo di vita che muove dallo sviluppo di un prodotto alla sua produzione, distribuzione, utilizzo e smaltimento sono di fatto definiti in sede di concezione e di progettazione (NRC, 1991; Gatenby and Foo, 1990) e che una modifica effettuata durante la fase di progettazione costa un decimo della medesima modifica in fase di prototipazione e un centesimo in sede di lancio del prodotto (Stroufe e Melnyk, 2013), appare evidente come le scelte attuate nelle prime fasi dell'iter di sviluppo di un prodotto nuovo, segnatamente quelle di *concept design* (Ulrick e Eppinger, 2012),

¹ Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano; e-mail: valeria.belvedere@unicatt.it

² Professore Ordinario di Operations Management - Bocconi Università di Milano; e-mail: alberto.grando@sdabocconi.it

condizionano in larga misura le sue funzionalità e caratteristiche in tutto il suo (o meglio i suoi, nell'ottica dell'economia circolare) arco vitale.

L'attenzione ad integrare nelle performance di prodotto la componente ambientale può essere motivata da differenti driver: i vincoli imposti da leggi e norme sempre più stringenti (*enforcement*); l'opportunità di aderire a standard promossi da enti certificatori (*compliance*); le istanze valoriali espresse dal mercato o responsabilmente fatte proprie dai soggetti produttori (*values*) (Belvedere e Grando, 2017, Sanders, 2012). Ciò, nell'intento di promuovere il paradigma della *Circular Economy* (World Business Forum, 2014; Ellen MacArthur Foundation, 2012), introducendo nelle loro prassi gestionali le logiche del *LCA – Life Cycle Assessment* (Klassen e McLaughlin, 1996; EPA, 1992).

Un modo per adottare questa visione e introdurla efficacemente negli enti di Ricerca e Sviluppo o di Progettazione è l'impiego del DFE – *Design for Environment*, una delle metodologie che appartengono alle cosiddette *Design for X* (Chiu e Okudan Kremer, 2011) quali ad esempio gli approcci di *Design for Quality*, *Design for Assembly*, *Design for Logistics* e molte altre, tutte volte a perseguire obiettivi di ottimizzazione di determinate performance e ad anticipare in sede di progettazione i possibili problemi, impatti e vincoli potenzialmente manifestabili nei processi svolti lungo l'arco vitale di un prodotto o facilitarne l'esecuzione. Gli approcci DFE operano nella stessa direzione e hanno come obiettivo prioritario le performance ambientali. Nella letteratura e nella prassi aziendale detti approcci sono stati denominati e definiti in differenti modi, tra i quali ad esempio *Green Product Development*, *Green Design*, *Sustainable Product Design*, *Ecodesign*, *Life Cycle Design*, *Sustainable Design*, *Design for Eco-efficiency*, *Design for Disassembly*, *Design for Reuse & Recycle*, etc. (Bevilacqua et al., 2012). Sono inoltre state elaborate linee guida e strumenti per codificarne l'impiego (Fiksel, 2012; Souza, 2012; Ulrich e Eppinger, 2012). Tra queste, rilevano le molte indicazioni volte a minimizzare l'impiego di materiali (ad esempio *design for dematerialization* o *design for source reduction*) o di eliminare ogni sostanza potenzialmente tossica (ad esempio *design for detoxification* o *design for hazard reduction*), o ancora tese a favorire il riuso o il riciclo (ad esempio *design for revalorization* o *design for product recovery*) (Fiksel, 2012).

Tutte le metodologie e gli strumenti menzionati si pongono lo scopo primario di eliminare o ridurre “alla fonte” ogni elemento direttamente suscettibile di un impatto ambientale, agendo sulle specifiche di progetto. Mentre dette linee guida fanno ormai parte integrante del bagaglio di strumenti impiegati dai ricercatori e dai progettisti, un tema sottovalutato, sia nella letteratura sia nella prassi di SNP, risiede nel legame “derivato” tra specifiche di progettazione - non direttamente connesse a tematiche ambientali – ed effetti negativi sulle performance di prodotto, tra cui rilevano anche quelle ambientali.

È il caso dell'*overdesign*, ovvero una patologia del processo SNP che origina dalla tendenza dei progettisti di conferire al prodotto caratteristiche “eccessive” in termini di numero di attributi, di livello tecnico del singolo attributo e, infine, di ampiezza di gamma (Pankaj e Jayanth, 2014; Ulrich, 2010). Ciò si traduce in un peggioramento delle emissioni di gas serra durante processi di lavorazione inutilmente lunghi e complessi, in una maggiore percentuale di scarto (con conseguente spreco di materiali e risorse produttive) dovuta alla difficoltà di garantire specifiche tecniche troppo stringenti, in tassi di obsolescenza del prodotto più elevati a seguito del difficile dimensionamento delle scorte in presenza

di una gamma di prodotti molto ampia (Shmueli et al., 2015; Coman e Ronen, 2009). Sebbene queste conseguenze rappresentino solo un sottoinsieme degli impatti negativi che l'*overdesign* può determinare sulle prestazioni ambientali, esse consentono di evidenziare la rilevanza del tema, la necessità di comprendere le origini di questo fenomeno e le leve sui cui intervenire per contrastarlo.

La recente letteratura di taglio comportamentale ha fornito un'interessante chiave di lettura, che consente di individuare in un ampio insieme di bias cognitivi l'origine di decisioni aziendali “distorte”, ovvero negativamente influenzate da valutazioni non sempre logiche e razionali (Ozer, 2005; Kahneman e Tversky, 1979; 1974). Allo stesso tempo, gli studi sull'impatto dei sistemi di misura delle prestazioni sul SNP hanno evidenziato che i sistemi di controllo formali possono manifestare effetti positivi sui processi in parola, poiché favoriscono una migliore comprensione delle relazioni causali tra le azioni intraprese a livello di funzione (nel nostro caso Ricerca e Sviluppo) e gli obiettivi aziendali di ordine generale (Jørgensen, e Messner, 2010; Mouritsen et al., 2009; Wouters e Verdaasdonk, 2002). Ciò appare particolarmente rilevante dal momento che i processi di apprendimento si fondano generalmente sull'esperienza professionale (Dane e Pratt, 2007), la quale tuttavia, nella prospettiva comportamentale, può essere considerata un fattore negativo in grado di rafforzare le distorsioni cognitive. Ciò in quanto, nel tempo, gli esperti di dominio diventano progressivamente più rigidi, tendono a consolidare modelli decisionali noti e risultano poco inclini ad adattarsi alle nuove condizioni indotte da contesti fortemente instabili (Kahneman, 2011; Dane, 2010).

2. Analisi della letteratura e ipotesi di ricerca

L'*Overdesign* è stato definito come “*designing and developing products or services beyond what is required by the specifications and/or the requirements of the customer or the market*” (Coman e Ronen, 2009). A partire da questa definizione è possibile affermare che il fenomeno dell'*overdesign* è rinvenibile nei casi in cui il progettista sviluppi prodotti “ridondanti”, che vanno oltre le attese del mercato (o oltre le specifiche definite e trasmesse dalle funzioni di marketing) in diversi modi. Più specificatamente, nella prospettiva della letteratura che ha analizzato i temi della varietà di prodotto (*product variety*), detto disallineamento può tradursi in gamme troppo ampie, in prodotti connotati da un eccessivo numero di attributi, o ancora in prodotti over-performanti (Pankaj e Jayanth, 2014; Ulrich, 2010).

Eccedere rispetto alle richieste o necessità del cliente è una patologia che può sfociare in molteplici problematiche aziendali, come l'impiego inefficiente delle risorse dedicate ai processi di SNP, l'insoddisfazione del cliente e, non ultimo, un peggioramento della performance ambientale.

Ove i progettisti siano affetti da questa attitudine mentale si ingenerano frequentemente ritardi nei processi di sviluppo, che a loro volta si traducono nell'incapacità di rispettare le scadenze di progetto e di cogliere specifiche opportunità di mercato (Shmueli et al., 2015; Coman e Ronen, 2009). Inoltre, prodotti “ridondanti” e appesantiti da ingiustificata complessità richiedono processi produttivi più costosi e supply chain meno efficienti, che spesso conducono a prezzi più elevati e conseguentemente in perdite di mercato (Pankaj

e Jayanth, 2014; Ramdas et al., 2003). È inoltre opportuno sottolineare che – in specie nei casi di prodotti tecnici rivolti al consumatore finale (come nel caso del settore dell'elettronica di consumo) – l'eccesso di caratteristiche e attributi, ridondanti rispetto alle competenze tecniche del consumatore medio, può condurre ad un impiego erraneo del prodotto e a conseguenti rotture che comportano onerosi interventi in garanzia (Coman e Ronen, 2009) o insoddisfazione del cliente che ne abbia sottovalutato la complessità (De Giovanni, 2018).

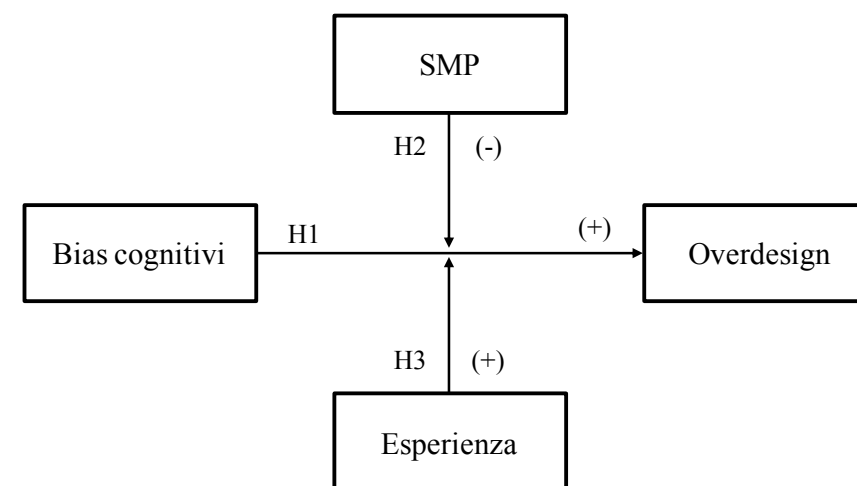
Coman e Ronen (2009) affermano che l'overdesign sembra dipendere da una diffusa attitudine dei progettisti, originata dal loro orientamento culturale, che li induce a sforzarsi di sviluppare “*the best possible product*”. È noto, infatti, che i ricercatori e progettisti tendano ad essere emozionalmente coinvolti nelle loro creazioni e ad essere fortemente *overconfident* nella propria capacità di sviluppare innovazioni di frontiera (Shmueli et al., 2015; Reitzig e Sorenson, 2013; Coman e Ronen, 2009; Astebro et al., 2007). È pertanto possibile affermare che l'overdesign è il risultato finale di processi cognitivi affetti da alcuni bias, in grado di indurre i progettisti ad arricchire i propri prodotti con attributi ridondanti, che finiscono per distruggere valore. Ciò può essere mitigato attraverso strumenti in grado di esprimere una valutazione sulla convenienza di un progetto, che tuttavia implica una conoscenza del mercato che esula dalle competenze proprie della professionalità del progettista (Perks et al., 2005).

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di comprendere se e come l'impiego di sistemi di misura delle performance (da ora SMP) che riportino informazioni relative a progetti di SNP possa generare un effetto di moderazione nella relazione tra bias cognitivi e overdesign. Lo studio poggia sulle evidenze riportate da Kahneman (2011), secondo cui le decisioni degli esseri umani scaturiscono dall'interazione tra ciò che l'Autore definisce “System 1” (ad esempio, un'intuizione) e “System 2” (ovvero, un ragionamento razionale e consapevole). Il primo dipende dall'esperienza accumulata nel tempo da ciascun individuo e conduce a decisioni rapide e impulsive, mentre il secondo stimola riflessioni analitiche e posate.

Adottando questo framework nel campo di indagine selezionato, è possibile ipotizzare che l'attitudine che conduce a generare il fenomeno dell'overdesign possa essere mitigata attraverso modalità di valutazione analitica del potenziale di creazione di valore proprio di ciascun progetto (System 2). Per contro, i progettisti possono incorrere nel rischio dell'overdesign al crescere dell'età e dell'esperienza, poiché al trascorrere del tempo si accresce la loro inclinazione ad assumere decisioni “*path dependent*”, intuitive e di impulso (System 1), che li conducono a sovrastimare il potenziale di creazione di valore insito in prodotti ridondanti. Ciò appare particolarmente vero nei contesti caratterizzati da elevata imprevedibilità, ove l'esperienza può rafforzare i bias cognitivi e condurre a decisioni poco efficaci (Kahneman, 2011). Ed infatti è ciò che accade di frequente nei processi di SNP, per loro natura caratterizzati da elevati livelli di variabilità e imprevedibilità (Kahneman, 2011; Dane, 2010; Kahneman e Klein, 2009; Tversky e Kahneman, 1971).

Nella Figura 1 è rappresentato il modello concettuale posto alla base del presente lavoro. Più specificatamente, si assume che l'overdesign aumenti all'intensificarsi dei bias cognitivi (H1), e che la relazione tra questi due costrutti possa essere mitigata dall'adozione di SMP (H2) e amplificata dall'esperienza professionale (H3).

Fig. 1: Modello concettuale



Fonte: ns. elaborazioni

3. Metodologia di ricerca

Al fine di testare il modello rappresentato nella Figura 1 e le relative ipotesi, è stata condotta una survey attraverso la somministrazione di un questionario, sottoposto ad aziende afferenti ai settori “*design-based*”. Allo scopo è stato utilizzato il database di AIPI (Associazione Italiana dei Progettisti Industriali) e di ADI (Associazione per il Design Industriale), che rappresentano le più importanti associazioni cui sono iscritte le aziende ubicate in Italia operanti nei settori design-based. Da detti database è stato selezionato un campione casuale composto da 400 membri, direttamente coinvolti nella produzione di prodotti per l'arredamento, cui è stato inviato via e-mail un questionario – descritto nel seguito – indirizzato al Direttore dell'Ufficio Tecnico/Progettazione, ovvero la funzione responsabile dello sviluppo tecnico del prodotto.

Dopo la ricezione di un iniziale set di risposte che ha consentito di ottenere 47 questionari completi e utilmente impiegabili, grazie ad una azione di *recall* sono state raccolte 149 risposte, con un tasso di *redemption* finale del 37.2%.

3.1. Il questionario

Il questionario è stato elaborato coerentemente con il modello descritto nella Figura 1. Il costrutto “Overdesign” è stato descritto attraverso 7 item (da V16 a V22), sulla base del lavoro di Coman e Ronen (2009), che propone esplicitamente un set di variabili utile per descrivere il fenomeno in parola. Gli statement proposti, valutati su una scala di Likert che muove da 1 (“completamente in disaccordo”) a 7 (“completamente d'accordo”), descrivono le caratteristiche del fenomeno dell'overdesign in termini di livello di performance di ciascun prodotto, ampiezza della gamma offerta, frequenza di ritardi nel suo sviluppo.

Il costrutto “Bias cognitivi” è invece descritto attraverso 18 item (da V22 a V39) e si basa sui lavori di Lovallo e Sibony (2010) e di Kahneman et al. (2011). Segnatamente, il primo contributo fornisce una dettagliata descrizione e definizione dei bias cognitivi osservabili in azienda, e in grado di influenzarne le decisioni strategiche. Il secondo, sviluppato a partire dalle osservazioni di Lovallo e Sibony (2010), propone un sistema di self-assessment utile alle realtà che intendano comprendere se e con quale intensità i propri processi decisionali siano distorti da bias cognitivi.

Con riferimento ad “SMP”, non essendo reperibile un set di variabili in grado di descrivere sinteticamente il concetto, è stato qui elaborato un insieme di statement volti a misurare il grado con cui i progettisti utilizzano informazioni utili per valutare le performance dei propri progetti (da V11 a V14). SMP capaci di arginare l’overdesign dovrebbero contenere un set articolato di indicatori in linea con i molteplici risvolti negativi di questo fenomeno, tra cui quelli afferenti alla minore sostenibilità ambientale del prodotto e del relativo processo produttivo. Tuttavia, la letteratura e la pratica aziendale sull’uso degli SMP nel processo di sviluppo prodotto sembrano evidenziare uno sbilanciamento degli stessi soprattutto nella direzione degli indicatori economico-finanziari. Pertanto, in linea con questa tendenza, per la misura del costrutto “SMP” sono stati impiegati statement solo relativi all’uso di questa tipologia di indicatori (Tucker e Meyer, 2011; Davila, 2009; Davila, 2000).

Infine, l’“Esperienza” è stata misurata in funzione dell’età dei rispondenti, della durata – espressa in anni – della loro esperienza professionale e del numero di anni di impiego nella attuale compagine aziendale (V8, V9 e V10), grandezze che costituiscono i più diffusi modi per analizzare questo tipo di costrutto (Dane, 2010; Moenaert et al., 2010; Dane e Pratt, 2007).

Il questionario proponeva inoltre sette domande (da V1 a V7) di carattere descrittivo relative all’impresa e al rispondente (quali, a titolo esemplificativo, la ragione sociale, il nome del rispondente etc.).

4. Analisi empirica

Al fine di testare il modello di ricerca rappresentato nella Figura 1, in primo luogo sono stati condotti una *exploratory factor analysis* e un test di affidabilità (*reliability assessment*), per verificare se gli item riportati nel questionario descrivessero correttamente i costrutti impiegati nel modello (Hensley, 1999). Come suggerito da Hair et al. (2006), l’analisi fattoriale è stata condotta per la variabile dipendente (“Overdesign”), i fattori di moderazione (“Esperienza” e “SMP”) e le variabili indipendenti (“Bias Cognitivi”). Sono stati quindi considerati i fattori con Eigenvalue superiore ad 1 (Hair et al., 2006). Al fine di interpretare il significato di ciascun fattore, sono stati considerati unicamente gli item del questionario connotati da un *factor loading* superiore a 0.4 per un unico fattore (Hu e Bentler, 1999; Stevens 1986). Gli esiti di dette analisi sono sintetizzati nelle Tabelle 1, 2 e 3.

La valutazione dell’affidabilità è stata valutata calcolando l’Alpha di Cronbach che, mostrando valori compresi tra un minimo di 0.744 (si veda “SMP” nella Tavola 2) e un

massimo di 0.907 (si veda “Esperienza” nella Tabella 2), garantiscono un elevato livello di affidabilità (Nunnally, 1978).

Come riportato nella Tabella 1, l’analisi fattoriale relativa alle variabili dipendenti evidenzia tre differenti tratti propri dell’overdesign. Il primo (denominato “Ritardi”) è descritto da due item (V15 e V16) che si riferiscono ai frequenti ritardi causati da comportamenti orientati all’overdesign. Il secondo elemento (denominato “Gamma eccessiva”) fa invece riferimento alla gamma di prodotto e alla sua eccessiva ampiezza e profondità, che si traduce in una de-focalizzazione di mercato (V18, V20 e V21). Il terzo aspetto (denominato “Funzionalità eccessive”) è infine descritto da due item (V17 e V19) e riflette la volontà di sviluppare prodotti qualificati da attributi e performance superiori, per quanto non motivati da definite esigenze di mercato, ma esclusivamente orientati a superare i concorrenti.

Tab. 1: Analisi fattoriale sulle variabili dipendenti

		Ritardi	Gamma eccessiva	Funzionalità eccessive
Alpha di Cronbach		0.782	0.754	0.802
Item del questionario				
V15	Le scadenze intermedie dei nostri progetti di SNP non sono mai rispettate	0.887		
V16	I nostri progetti di SNP si concludono sempre in ritardo	0.886		
V21	Il numero di prodotti dell’azienda è in costante crescita		0.782	
V20	La nostra gamma viene sistematicamente arricchita e aggiornata con nuovi prodotti		0.695	
V18	Nel progettare un nuovo prodotto, si cerca sempre di soddisfare le esigenze non solo di uno specifico target di clienti, ma anche di tutti i clienti potenzialmente interessati al prodotto		0.628	
V19	Le caratteristiche tecniche dei nostri prodotti sono sempre superiori rispetto alle effettive esigenze dei clienti			0.808
V17	I nostri prodotti sono sempre nettamente più avanti rispetto a quelli dei principali concorrenti			0.778

Fonte: ns. elaborazioni

Le evidenze emerse dall’analisi relativa ai fattori di moderazione confermano che le variabili “Esperienza” (V8, V9 e V10) e “SMP” (V12, V13, V14 e V15) ben descrivono due diversi costrutti (si veda la Tavola 2).

Tab. 2: Analisi fattoriale sulle variabili di moderazione

		Esperienza	SMP
Alpha di Alpha		0.907	0.744
Item del questionario			
V10	Anni di esperienza del rispondente nel settore	0.946	
V8	Età anagrafica del rispondente	0.938	
V9	Numero di anni di servizio nell'attuale azienda	0.864	
V13	Ammontare dell'investimento necessario per produrre il nuovo prodotto (*)		0.818
V14	ROI (Return on Investment) generato dal progetto nel caso in cui si arrivi al lancio del nuovo prodotto (*)		0.793
V12	Margini generati dal progetto nel caso in cui si arrivi al lancio del nuovo prodotto (*)		0.792
V11	Costo del progetto (*)		0.621

(*) La domanda posta al rispondente in relazione a questo item è: Quando si valuta l'opportunità di avviare un progetto di SNP, si stima preliminarmente il seguente valore?

Fonte: ns. elaborazioni

L'analisi fattoriale condotta sugli item riferiti ai bias cognitivi evidenzia sei gruppi di variabili, che paiono descrivere definiti comportamenti “distorti” nel processo di SNP (si veda la Tavola 3).

Il primo (definito “Obiettivi disallineati”) si riferisce al frequente disallineamento tra obiettivi posti a livello corporate e obiettivi assunti a livello di progettazione (Coman e Ronen, 2009; Perks et al., 2005).

Il secondo (definito “Autoreferenzialità”) riguarda l'attitudine all'autoreferenzialità dei progettisti (Reitzig e Sorenson, 2013), i quali spesso fanno leva sulle competenze consolidate richiamando dal repertorio delle proprie esperienze pregresse esempi considerati assimilabili ai progetti in corso (Astebro et al., 2007; Gilovich, 1990).

Il terzo fattore è connesso al precedente e riguarda il problema dell’“Overconfidence”. I progettisti spesso esprimono un elevato grado di ottimismo in relazione alle proprie capacità e a quelle del team di appartenenza. Ciò li induce a sopravvalutare la validità delle proprie idee e, per converso, a sminuire i rischi connessi ad una progettazione ridondante dei nuovi prodotti. L'importanza del gruppo, in queste dinamiche, è testimoniata anche del *loading factor* negativo relativo alla variabile V31, che sembra esprimere la scarsa importanza che riveste la figura del singolo proponente nella valutazione sulla qualità dell'idea.

Il quarto fattore, denominato “Ancoraggio”, ha a che fare con il ben noto fenomeno dell'ancoraggio-e-aggiustamento, che può essere osservato anche nel processo di SNP (Kahneman e Tversky, 1979; 1974).

Il quinto fattore, sintetizzato nella locuzione “Valutazione economica”, esprime la rilevanza di un altrettanto noto fenomeno, la *sunk-cost fallacy* (Arkes e Ayton, 1999) e la resistenza ad avviare qualsiasi azione che possa mettere a repentaglio i ricavi attesi (Kahneman e Tversky, 1979).

L'ultimo fattore, infine, è descritto da una sola variabile ed è stato denominato “Effetto *Sunflower*”, poiché descrive le dinamiche di gruppo nelle quali la tendenza ad assecondare la visione e il giudizio del leader gioca un ruolo rilevante nella valutazione di un progetto (Kahneman et al., 2011; Lovallo e Sibony, 2010).

Tab. 3: Analisi fattoriale sulle variabili indipendenti

		Bias 1*	Bias 2*	Bias 3*	Bias 4*	Bias 5*	Bias 6*
Alpha di Cronbach		0.769	0.774	0.761	0.810	0.796	N.A.
Item del questionario							
V25	Nel condurre un progetto di SNP, i progettisti tendono a perseguire obiettivi specifici dell'Unità cui appartengono, invece che obiettivi rilevanti per l'azienda nel suo complesso	0.719					
V27	Nel condurre un progetto di SNP, i progettisti non hanno una chiara visione degli obiettivi aziendali, del loro ordine di priorità e dei possibili trade-off	0.672					
V29	Nel valutare l'opportunità di avviare un nuovo progetto o di lanciare un nuovo prodotto, i progettisti richiamano spesso alla memoria storie o situazioni molto note in azienda		0.737				
V26	Nell'attività di SNP, i progettisti manifestano un legame emotivo con il nuovo prodotto		0.671				
V23	I progettisti sono molto sicuri delle proprie capacità. Ritengono che esse siano superiori rispetto alla media del settore e che ciò sia garanzia di successo dei progetti di SNP		0.535				
V30	Nel valutare l'opportunità di avviare un nuovo progetto o di lanciare un nuovo prodotto, i progettisti richiamano spesso alla memoria storie o situazioni molto note in azienda		0.515				
V38	Nella gestione dei team di SNP, si dà molta importanza al raggiungimento del consenso e alla condivisione dei piani e degli obiettivi			0.710			
V22	I progettisti sono in genere molto ottimisti in relazione all'esito del progetto, in particolare in relazione alla possibilità di lanciare con successo il nuovo prodotto su cui stanno lavorando			0.604			
V31	Nel valutare l'opportunità di avviare un nuovo progetto o di lanciare un nuovo prodotto, i progettisti danno più importanza alla persona proponente che all'effettiva qualità dell'idea			-0.496			
V24	I progettisti reputano che la probabilità di successo di un nuovo prodotto non dipenda dal modo con cui i concorrenti reagiranno al suo lancio				0.697		
V37	I team di SNP, nel prendere decisioni, seguono schemi e meccanismi decisionali già sperimentati e testati in passato				0.677		
V33	Nel valutare le probabilità di successo di un nuovo prodotto (per esempio, in termini di quota di mercato, time to market etc.) in azienda si parte da un valore di riferimento, che poi si aggiusta con approssimazioni successive				0.471		
V34	Nella gestione dei progetti di SNP, il team si dimostra molto cauto nel prendere decisioni (per esempio, aggiungere nuove funzionalità al prodotto) che potrebbero anche solo parzialmente ridurre i ricavi e/o i margini del nuovo prodotto					0.678	
V36	Nel decidere se proseguire o meno con un progetto di SNP, si tiene conto dei costi già sostenuti					0.670	
V39	I membri del team sono sempre d'accordo con le idee e le opinioni del loro team leader						0.827
(*) Bias 1: “Obiettivi disallineati”; Bias 2: “Autoreferenzialità”; Bias 3: “Overconfidence”; Bias 4: Ancoraggio”; Bias 5: “Valutazione economica”; Bias 6: “Effetto Sunflower”							

Fonte: ns. elaborazioni

Al fine di valutare il framework di ricerca riportato nella Figura 1 è stata condotta un’analisi di regressione. Più specificatamente, la menzionata analisi fattoriale sugli item del questionario che riguardano l’overdesign ha evidenziato tre aspetti. Il primo si riferisce ai ritardi nello svolgimento dei progetti di innovazione. Il secondo e il terzo, invece, rappresentano l’essenza di questa patologia (ovvero, “Gamma eccessiva” e “Funzionalità eccessive”). Infatti, mentre gamma e funzionalità sovradimensionate rispetto alle reali esigenze del mercato sono per definizione forme di overdesign, i ritardi nei progetti possono avere molteplici cause. Pertanto, le analisi riportate nel seguito sono state focalizzate solo sul secondo e sul terzo aspetto. Per ciascuno è stata condotta una regressione gerarchica testando tre modelli differenti. I risultati sono sintetizzati nelle Tavole 4 e 5.

Tab. 4: Regressioni: “Gamma eccessiva” come variabile dipendente

Variabili	Modello 1	Modello 2	Modello 3
Esperienza	0.01**	0.043*	0.047*
SMP	0.042	-0.016	-0.007
Obiettivi disallineati (Bias 1)	-0.150**	-0.170*	-0.176*
Autoreferenzialità (Bias 2)	0.128*	0.153	0.151
Overconfidence (Bias 3)	0.461***	0.424***	0.444***
Ancoraggio (Bias 4)	0.129*	0.194**	0.175*
Valutazione economica (Bias 5)	0.051	0.067	0.074
Effetto Sunflower (Bias 6)	-0.034	-0.003	-0.014
SMP x Bias 1	-	-0.100	-0.088
SMP x Bias 2	-	0.041	0.027
SMP x Bias 3	-	0.066	0.025
SMP x Bias 4	-	0.154	0.144
SMP x Bias 5	-	-0.030	-0.012
SMP x Bias 6	-	0.001	-0.014
Esperienza x Bias 1	-	0.191	0.192
Esperienza x Bias 2	-	0.019	0.017
Esperienza x Bias 3	-	0.022	0.010
Esperienza x Bias 4	-	0.080	0.074
Esperienza x Bias 5	-	0.012	-0.018
Esperienza x Bias 6	-	-0.084	-0.169
SMP x Esperienza	-	-	-0.179**
R ²	0.282***	0.348***	0.366***

Fonte: ns. elaborazioni

Tab. 5: Regressioni: “Funzionalità eccessive” come variabile dipendente

Variabili	Modello 1	Modello 2	Modello 3
Esperienza	0.171**	0.206*	0.206*
SMP	0.065	0.116	0.116
Obiettivi disallineati (Bias 1)	0.192**	0.181*	0.181*
Autoreferenzialità (Bias 2)	0.206***	0.264***	0.264***
Overconfidence (Bias 3)	0.177**	0.146	0.146
Ancoraggio (Bias 4)	0.019	0.012	0.012
Valutazione economica (Bias 5)	0.138*	0.160*	0.160*
Effetto Sunflower (Bias 6)	0.149*	0.071	0.072
SMP x Bias 1	-	0.152	0.151
SMP x Bias 2	-	-0.125	-0.124
SMP x Bias 3	-	-0.007	-0.006
SMP x Bias 4	-	-0.088	-0.088
SMP x Bias 5	-	0.136	0.135
SMP x Bias 6	-	0.016	0.016
Esperienza x Bias 1	-	-0.056	-0.056
Esperienza x Bias 2	-	0.018	0.018
Esperienza x Bias 3	-	-0.089	-0.088
Esperienza x Bias 4	-	-0.095	-0.095
Esperienza x Bias 5	-	0.083	0.084
Esperienza x Bias 6	-	-0.169	-0.166
SMP x Esperienza	-	-	-0.005*
R ²	0.223***	0.362***	0.365***

Fonte: ns. elaborazioni

Appare utile sottolineare che le analisi presentano coefficienti di regressione caratterizzati da elevata significatività (p-value<0.01). Inoltre, detti coefficienti assumono i valori più elevati nel Modello 3, che pertanto può essere considerato il più efficace sia per “Gamma eccessiva” sia per “Funzionalità eccessive”.

Analizzando il primo modello nelle Tavole 4 e 5 è possibile osservare, come atteso, che alcuni bias cognitivi sono driver statisticamente significativi dell’overdesign e che “SMP” non manifesta alcun effetto diretto, statisticamente significativo, su detti driver, come è proprio dei fattori di moderazione. Al contrario, i risultati del Modello 1 mostrano che la variabile “Esperienza” presenta un effetto diretto, statisticamente significativo, su entrambi i tratti dell’“Overdesign”.

Il secondo modello, nel quale si considerano anche gli effetti di moderazione, conduce ad evidenze simili, ma non presenta livelli di significatività statistica accettabili per le interazioni tra “Esperienza” o “SMP” e ciascun bias cognitivo. Ciò può essere osservato per entrambi i tipi di overdesign. Alla luce delle evidenze esposte, è possibile affermare che mentre “SMP” non sembra avere alcun ruolo nell’influenzare il fenomeno dell’overdesign, la variabile “Esperienza” ne rappresenta una variabile esplicativa più che un fattore di moderazione, quantomeno sotto il profilo statistico. In entrambi i modelli, l’“Esperienza” manifesta un effetto diretto sull’overdesign, mentre non emerge significatività in termini di interazione con alcun bias cognitivo. Infine, le evidenze prodotte dal Modello 3 (che gode del più elevato coefficiente di determinazione) confermano che l’“Esperienza” genera overdesign e, inoltre, che detta relazione causale può essere moderata dalla presenza di “SMP”.

In conclusione, osservando le Tavole 4 e 5, è possibile affermare che l’Ipotesi 1 è supportata. In effetti, appare evidente che i bias cognitivi evidenziati con l’analisi fattoriale rappresentano driver rilevanti dell’overdesign, essendo caratterizzati da coefficienti di regressione con segno positivo e da elevati livelli di significatività, con la sola eccezione relativa all’impatto di “Obiettivi disallineati” su “Gamma eccessiva” (si veda la Tavola 4). Ciò può essere spiegato dal fatto che l’estensione della gamma di prodotto è spesso una decisione strategica assunta dal top management aziendale, in specie quando la varietà e la variabilità della gamma offerta vengono considerate una leva strategica di differenziazione. In tali contesti, il disallineamento tra obiettivi corporate e obiettivi di progettazione può discendere, per contro, dalla volontà dei progettisti di focalizzarsi su pochi modelli e, conseguentemente su una gamma di prodotto limitata.

Con riferimento alle Ipotesi 2 e 3, le evidenze emerse dallo studio suggeriscono ulteriori riflessioni. Infatti, l’“Esperienza” non sembra avere effetti di moderazione su nessuna relazione tra bias cognitivi e overdesign. Inoltre, è dimostrato che la variabile “Esperienza” è in realtà un predittore dell’overdesign, che – in ragione degli esiti delle nostre analisi riportati nelle Tavole 4 e 5 – viene potenziato in presenza di progettisti con maggiore esperienza, confermando quanto asserito dalla letteratura specialistica, secondo la quale gli esperti di dominio non sempre sono caratterizzati da livelli di prestazione superiori (Dane, 2010). Per contro, a dispetto di quanto affermato in letteratura in merito ai profili comportamentali dei processi decisionali (Kahneman e Klein, 2009; Tversky e Kahneman, 1971), l’influenza negativa dell’esperienza sul processo di innovazione si manifesta a prescindere dai bias cognitivi. È quindi ragionevole affermare che, persino in contesti assolutamente non affetti da bias, l’esperienza professionale rischia di aumentare il disallineamento tra caratteristiche del prodotto offerto e attese dei consumatori. Ciò può essere originato da una sorta di distorsione culturale propria dei progettisti, i quali ritengono di frequente che eccedere le attese dei clienti costituisca sempre un comportamento positivo (Coman e Ronen, 2009).

In merito al ruolo degli SMP, le analisi di regressione relative alle variabili “Gamma eccessiva” e “Funzionalità eccessive” (si vedano le Tavole 4 e 5) mostrano che essi non producono effetti di mitigazione sui bias cognitivi, ma possono rivestire un ruolo positivo nel ridurre i già citati effetti negativi dell’esperienza sull’overdesign. Ciò appare coerente con alcuni studi pregressi, secondo i quali l’impiego di sistemi di controllo – in questo caso

rappresentati dal controllo di indicatori delle performance economiche di progetto – può limitare la creatività del progettista (Amabile, 1998; Amabile et al., 1996; Eisenhardt e Tabrizi, 1995). Tuttavia questo studio proietta nuova luce su questo fenomeno: l’analisi delle performance economiche attese di un progetto, infatti, può contribuire alla riduzione delle innovazioni considerate fallimentari, perché non apprezzate dal mercato. Conseguentemente è possibile affermare che solo la creatività foriera di distruzione di valore è ridotta in presenza di adeguati sistemi di misura delle prestazioni di progetto. Tuttavia, questo positivo effetto emerge ove le informazioni derivanti dagli SMP vengano analizzate da personale esperto piuttosto che da novizi (Boyd et al., 2002). Tale risultanza può essere spiegata dal fatto che i progettisti più maturi generalmente ricoprono posizioni manageriali a cui viene assegnata la responsabilità economica del progetto. Pertanto essi sono forzati ad analizzare le informazioni economico-finanziarie per assumere decisioni finalizzate al conseguimento di specifici obiettivi economici, che possono giungere sino alla chiusura di un progetto anche se essi vorrebbero continuare a sostenerlo.

5. Conclusioni

Questo studio riporta gli esiti della prima fase di un progetto più ampio, volto ad esplorare il tema della sostenibilità ambientale nella prospettiva delle aziende soggette al fenomeno dell’overdesign, ovvero della tendenza a sviluppare gamme o prodotti eccessivamente ricchi, oltre le reali esigenze del mercato. In particolare, nelle riflessioni qui riportate si è inteso verificare, nella prospettiva del *behavioural decision-making*, quale ruolo rivestano i sistemi di controllo delle performance nel mitigare le distorsioni cognitive frequentemente rinvenibili nei progettisti ed in grado di determinare l’overdesign. Il lavoro dimostra che gli SMP producono positivi impatti se utilizzati da progettisti esperti, sottolineando la loro importanza nell’innescare processi di apprendimento tesi alla riduzione del fenomeno dell’overdesign (Adler e Chen, 2011; Davila et al., 2009; Davila, 2000).

I riscontri empirici ottenuti forniscono utili indicazioni in merito all’organizzazione dei team di SNP, che dovrebbero essere composti avendo cura di bilanciare la presenza di personale con diversa esperienza (Meissner e Wulf, 2017). Ai progettisti maggiormente esperti dovrebbe essere delegato il monitoraggio e l’interpretazione degli indicatori di performance del progetto, per poi condividere con i più giovani l’importanza di tale attività di controllo.

Le evidenze emerse da questo lavoro aprono la strada a numerosi altri approfondimenti, che hanno dato luogo all’avvio di uno studio esplorativo *case-based*, volto a comprendere più approfonditamente i motivi per cui gli SMP sembrano trovare difficoltà nel mitigare gli effetti dei bias cognitivi che inducono overdesign e di conseguenti fenomeni di distruzione di valore, tra i quali vanno annoverati gli impatti in termini di sostenibilità. Con specifico riferimento al legame tra bias cognitivi, overdesign ed elementi suscettibili di generare impatti sotto il profilo della sostenibilità ambientale, possono essere sviluppate numerose considerazioni ed ipotizzati vari fronti di approfondimento, desumibili dalla descrizione sintetica di due casi aziendali, relativi ad imprese coinvolte nelle survey e presso le quali sono state condotte delle interviste esplorative.

Il primo è il caso di un'azienda produttrice di mobili e cucine che, in seguito alle pressioni del proprio ufficio marketing, aveva lanciato una nuova linea di prodotti coinvolgendo un team di progettisti esterni. Il nuovo team di progettazione avviò lo sviluppo di un progetto caratterizzato da strette tolleranze nella lavorazione dei componenti, al fine di garantire perfezione estetica, e una estesa gamma di innovativi materiali e componenti, con l'obiettivo di offrire molteplici possibilità di personalizzazione.

Una volta sviluppati i prototipi, in sede di rump-up produttivo si riscontrò l'incapacità del macchinario esistente di garantire le tolleranze richieste e, conseguentemente, l'insorgere di un'elevata incidenza di scarti di lavorazione. La tolleranza naturale del parco macchine, infatti, soddisfaceva con difficoltà - e prevalentemente per i materiali tradizionali - le specifiche di progettazione imposte dall'ufficio tecnico. Alcuni materiali erano composti da resine e trattamenti superficiali che ne rendevano impossibile o costoso il riutilizzo o riciclo, sia in sede di processo con riferimento agli sfridi e scarti di produzione, sia in sede di potenziale recupero a fine vita. Oltre all'elevata incidenza di scarti di lavorazione, l'azienda cominciò ad accumulare significativi ritardi di consegna, rischiando di incrinare la propria immagine sul mercato. La varietà di materiali e colori offerta, infine, non ebbe il successo sperato, poiché la clientela continuò a privilegiare i materiali e la cartella colori tradizionali.

Il secondo caso riguarda un'azienda italiana operante nel settore di pentole e accessori per la cucina che, per superare un periodo di stagnazione delle vendite, aveva deciso di rilanciare la propria immagine attraverso lo sviluppo di una nuova linea di pentole di alta gamma. Questa linea era caratterizzata principalmente da una verniciatura esterna che conferiva al prodotto una superiore resistenza alle abrasioni e all'usura, e un aspetto più contemporaneo grazie al colore brillante e deciso. Tale finitura veniva realizzata attraverso un procedimento brevettato da un'azienda tedesca, cui il produttore di pentole aveva assegnato lo svolgimento di questa fase di lavorazione in via esclusiva. Tuttavia, le specifiche troppo stringenti sull'uniformità del colore e sulla presenza di grumi utilizzate in sede di controllo qualità a valle della verniciatura finirono col determinare un tasso medio di scarto del 30%. Anche in questo caso, l'elevata difettosità manifestò ripercussioni significative sul rispetto del piano di produzione e sulla completezza delle consegne ai rivenditori che, nonostante l'elevato grado di apprezzamento del prodotto da parte del consumatore finale, si orientarono a rinunciare alla vendita di questo articolo. Un'analisi attenta delle cause di non conformità di questa linea di prodotto successivamente evidenziò che i requisiti richiesti al terzista in relazione all'uniformità della verniciatura erano tali da determinare il rigetto di pentole a causa di imperfezioni che, agli occhi del consumatore finale, sarebbero state del tutto impercettibili.

Entrambi i casi evidenziano come la tendenza all'overdesign determini una molteplicità di effetti negativi, che in ultima istanza si traducono in performance economiche insoddisfacenti. Tuttavia, appare allo stesso tempo evidente che questa patologia del processo SNP comporti spesso numerose inefficienze che, sotto il profilo della sostenibilità ambientale, risultano particolarmente insidiose. Seguendo le fasi del ciclo di vita del prodotto, si rileva come un articolo *overdesigned* comporti "sprechi" quali l'overprocessing, necessario per conferire caratteristiche e performance non richieste, l'incremento degli scarti, l'allungamento dei tempi di produzione, il conseguente incremento delle scorte e da ultimo l'incremento dei trasporti e delle movimentazioni, necessari per coinvolgere nel processo

produttivo operatori specializzati (come accade nel secondo caso). Ciascuna di queste inefficienze si traduce in "sprechi" dal punto di vista ambientale quali, a titolo esemplificativo, l'eccessivo uso di risorse assorbite durante lavorazioni (e rilavorazioni) non necessarie (soprattutto materiali ed energia elettrica), la produzione di gas serra nei processi di trasformazione ridondanti e nei trasporti resi più lunghi per la complessità della catena di fornitura, il sovradimensionamento delle aree di stoccaggio ed il conseguente sovra-utilizzo di spazio necessario per far fronte all'incremento delle scorte (Belvedere e Grando, 2017). L'insieme di queste circostanze pone in risalto la necessità di orientare le scelte dei progettisti non solo attraverso il ricorso a SMP di carattere economico-finanziario, ma anche stimolando l'uso sistematico di indicatori di performance ambientale, capaci di esprimere l'impatto dei nuovi prodotti (e dei relativi processi di produzione) su questa ulteriore dimensione di valutazione dell'azienda.

Lo studio empirico presentato in questo lavoro, se da un lato evidenzia la capacità degli SMP di mitigare l'effetto negativo dell'esperienza sull'overdesign, dall'altro non fornisce evidenze specificamente collegate al ruolo svolto dagli indicatori di performance ambientale. Infatti, in linea con la letteratura e la pratica aziendale sull'uso degli SMP nel processo di sviluppo prodotto, questo studio ha approfondito soprattutto il ruolo dell'uso di indicatori economico-finanziari. Tuttavia, le aziende di maggiori dimensioni, o quelle che mostrano sensibilità ai temi ambientali perché impegnate nella costruzione di report e/o bilanci di sostenibilità, dovrebbero prendere in considerazione, nella determinazione dei propri target, l'impatto indiretto generato dall'overdesign sulle performance di sostenibilità ambientale, e non solo su quelle economico-finanziarie. Si segnala pertanto l'opportunità di approfondire il tema in oggetto, in particolare intensificando gli studi *case-based*, volti ad esplorare il tema della progettazione dei sistemi di controllo delle performance ambientali per il processo di sviluppo del nuovo prodotto e a comprendere come questi possano orientare il comportamento dei progettisti. Sembra, inoltre, interessante verificare l'effetto di questo tipo di SMP sui progettisti più giovani, appartenenti ad una generazione maggiormente attenta ai valori di tutela e salvaguardia dell'ambiente, da perseguire anche attraverso un cambiamento degli stili di vita, forse più frugale, che nel processo di innovazione può implicare il ridimensionamento dell'offerta e la semplificazione dei prodotti.

Bibliografia

- ADLER, P. S., CHEN, C. (2011), "Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity", *Accounting, Organizations & Society*, vol. 36, n. 2, pp. 63-85.
- AMABILE, T.M. (1998), "How to kill creativity", *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 5, pp. 76-81.
- AMABILE, T.M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J. HERRON, M. (1996), "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 5, pp. 1154-1184.
- ARKES, H.R., AYTON, P. (1999), "The sunk cost and Concorde effects: Are humans less rational than lower animals?", *Psychological Bulletin*, n. 125, pp. 591-600.
- ASTEBRO, T., JEFFREY, S.A., ADOMDZA, K. (2007), "Inventor Perseverance after Being Told to Quit: The Role of Cognitive Biases", *Journal of Behavioural Decision Making*, n. 20, pp. 253-272.
- BELVEDERE V., GRANDO A. (2017), *Sustainable operations and supply chain management*, John Wiley & Sons, Chichester, U.K.
- BEVILACQUA, M., CIARAPICA, F.E. AND GIACCHETTA, G. (2012), *Design for Environment as a tool for the development of a sustainable supply chain*, Springer Verlag, Londra, U.K.
- BOYD, L.H., COX III, J. F. (2002), "Optimal decision making using cost accounting information2", *International Journal of Production Research*, vol. 40, n. 8, pp. 1879-1898.
- CHIU, M.C. AND OKUDAN KREMER, G.E. (2011), "Investigation of the applicability of Design for X tools during design concept evolution: a literature review", *International Journal of Product development*, vol. 13, n. 2, pp. 132-167.
- COMAN, A., RONEN, B. (2009), "Icarus' predicament: managing the pathologies of overspecification and overdesign", *International Journal of Project Management*, vol. 28, n. 3, pp. 237-244.
- DANE, E. (2010), "Reconsidering the trade-off between expertise and flexibility: a cognitive entrenchment perspective", *Academy of Management Review*, vol. 35, n. 4, pp. 579-603.
- DANE, E., PRATT, M.G. (2007), "Exploring intuition and its role in managerial decision making", *Academy of Management Review*, n. 32, pp. 33-54.
- DAVILA, A., FOSTER, G., OYON, D. (2009), "Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities", *European Accounting Review*, vol. 18, n. 2, pp. 281-311.
- DAVILA, T. (2000), "An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development", *Accounting, Organizations & Society*, n. 25, pp. 383-409.
- DE GIOVANNI, P. (2018), "A feature fatigue supply chain game with cooperative programs and ad hoc facilitators", *International Journal of Production Research*, published on line, pp. 1-21.
- DROGE, C., CALANTONE, R., HARMANCIOGLU, N. (2008), "New Product Success: Is It Really Controllable by Managers in Highly Turbulent Environments?", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, n. 3, pp. 272-296.
- EISENHARDT, K.M., & TABRIZI, B.N. (1995), "Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry", *Administrative Science Quarterly*, n. 40, pp. 84-110.
- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION (2012), *Towards the circular economy: economic and business rationale for an accelerated transition*, January, ellenmacarthurfoundation.org,
- FIKSEL, J., (2012), *Design for Environment, Second edition*, McGraw-Hill.
- GATENBY, D.A. AND FOO, G. (1990), "Design for X: key to competitive, profitable market", *AT&T Technical Journal*, vol. 69, n. 3, pp. 2-13.
- GILOVICH, T. (1990), "Differential construal and the false consensus effect", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 59, n. 4, pp. 623-634.
- GOLINELLI G., VOLPE L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*, CEDAM.
- GOLINELLI G. (2017), *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa*. Vol. 1: Verso l'impresa sistema sostenibile, IV edizione, Wolters Kluwer, CEDAM.
- HAIR, J.F., BLACK, W.C., BABIN, B.J., ANDERSON, R.E. (2006), *Multivariate Data Analysis (6th ed.)*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- HARMAN, H.H., (1967), *Modern Factor Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, Illinois.
- HENSLEY, R.L. (1999), "A review of operations management studies using scale development technique", *Journal of Operations Management*, n. 17, pp. 343-358.
- HU, L., BENTLER, P.M. (1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives", *Structural Equation Modeling*, vol. 6, n. 1, pp. 1-55.
- JØRGENSEN, B., MESSNER, M. (2010), "Accounting and strategising: A case study from new product development", *Accounting, Organizations & Society*, vol. 35, n. 2, pp. 184-204.
- KAHNEMAN, D., LOVALLO, D. (1993), "Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking", *Management Science*, vol. 39, n. 1, pp. 17-33.
- KAHNEMAN, D. (2011), *Thinking, Fast and Slow*, Farrar Straus Giroux, New York.
- KAHNEMAN, D., KLEIN, G. (2009), "Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515-526.
- KAHNEMAN, D., LOVALLO, D., SIBONY, O. (2011). Before You Make That Big Decision", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 6, pp. 50-60.
- KAHNEMAN, D., TVERSKY, A. (1974), "Judgment under uncertainty: heuristics and biases", *Science*, n. 185, pp. 1124-1131.
- KAHNEMAN, D., TVERSKY, A. (1979), "Prospect Theory: an analysis of decisions under risk", *Econometrica*, vol. 47, n. 2, pp. 263-291.
- KAHNEMAN, D., TVERSKY, A. (1981), "The framing of decisions and the psychology of choice", *Science*, n. 211, pp. 453-458.
- KLASSEN, R.D., MCLAUGHLIN, C.P. (1996), "The impact of environmental management on firm performance", *Management Science*, vol. 42, n. 8, pp. 1199-1214.
- KLEIN, G. (1998), *Sources of Power: How People Make Decisions*, MIT Press University Press, Cambridge, MA.
- LOVALLO, D., CLARKE, C., CAMERER, C. (2012), "Robust analogizing and the outside view: two empirical tests of case-based decision making", *Strategic Management Journal*, vol. 33, n. 5, pp. 496-512.
- LOVALLO, D., SIBONY, O. (2010), "The case for behavioral strategy", *McKinsey Quarterly*, n. 2, pp. 30-43.
- MEISSNER, P., WULF, T. (2017), "The effect of cognitive diversity on the illusion of control bias in strategic decisions: An experimental investigation", *European Management Journal*, vol. 35,

- n. 4, pp. 430-439.
- MOENAERT, R.K., ROBBEN, H., ANTIOCO, M., DE SCHAMPHELAERE, V., ROKS, E. (2010), "Strategic Innovation Decisions: What You Foresee Is Not What You Get", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 27, n. 6, pp. 840-855.
- MOURITSEN, J., HANSEN, A., HANSEN, C. (2009), "Short and long translations: Management accounting calculations and innovation management", *Accounting, Organizations & Society*, vol. 34, n. 6/7, pp. 738-754.
- NUNNALLY, J.C. (1978), *Psychometric theory (2nd ed.)*, McGraw-Hill, New York.
- OZER, M. (2005), "Factors which influence decision making in new product evaluation", *European Journal of Operational Research*, vol. 163, n. 3, pp. 784-801.
- PANKAJ, C.P., JAYANTH, J. (2014), "The antecedents and consequences of product variety in new ventures: An empirical study. *Journal of Operations Management*, 32(1-2), 34-50.
- PERKS, H., COOPER, R., JONES, C. (2005). Characterizing the Role of Design in New Product Development: An Empirically Derived Taxonomy", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 22, n. 2, pp. 111-127.
- RAMDAS, K., FISHER, M., ULRICH, K. (2003), "Managing Variety for Assembled Products: Modeling Component Systems Sharing", *Manufacturing & Service Operations Management*, vol. 5, n. 2, pp. 142-156.
- RANDALL, T., ULRICH, K. (2001), "Product Variety, Supply Chain Structure, and Firm Performance: Analysis of the U.S. Bicycle Industry", *Management Science*, vol. 47, n. 12, pp. 1588-1604.
- REITZIG, M., SORENSON, O. (2013), "Biases in the selection stage of bottom-up strategy formulation", *Strategic Management Journal*, vol. 34, n. 7, pp. 782-799.
- RONEN, B., PASS, S. (2008), *Focused Operations Management: doing more with existing resources*, John Wiley and Sons, New York.
- SANDERS N.R. (2012), *Supply Chain Management: a global perspective*, John Wiley & Sons.
- SCHMIDHEINY, S., WBCSD - BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, (1992), *Changing Course: a global business perspective on development and the environment*, MIT Press, Cambridge, MA.
- SHMUELI, O., PLISKIN, N., FINK, L. (2015), "Explaining over-requirement in software development projects: An experimental investigation of behavioral effects", *International Journal of Project Management*, vol. 33, n. 2, pp. 380-394.
- SOUZA, G.C. (2012), *Sustainable Operations and Closed-Loop Supply Chains*, Business Expert Press, New York, U.S.A.
- STROUFE, R., MELNYK, S. (2013), *Developing Sustainable Supply Chains to drive value. Management issues, insights, concepts and tools*, Business Expert Press, New York.
- TETLOCK, P.E. (2005), *Expert political judgment: How good is it? How can we know?*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- TUCKER, J.M., MEYER, M.H. (2011), "Applying Industrial Design and Cost Engineering to New Product Development in Early-Stage Firms", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 28, n. 5, pp. 773-786.
- TVERSKY, A., KAHNEMAN, D. (1971), "Belief in the law of small numbers", *Psychological Bulletin*, n. 76, pp. 105-110.

- ULRICH, K.T. (2010), *Design. Creation of artifacts in society*, University of Pennsylvania.
- ULRICH, K.T., EPPINGER, S.D. (2012), *Product design and development, Fifth Edition*, McGraw-Hill, New York, NY.
- WORLD BUSINESS FORUM (2014), *Towards the circular economy: accelerating the scale-up across global supply chain*, January.
- WOUTERS, M. (2009), "A developmental approach to performance measures—Results from a longitudinal case study", *European Management Journal*, vol. 27, n. 1, pp. 64-78.
- WOUTERS, M., VERDAASDONK, P. (2002), "Supporting management decisions with ex ante accounting information", *European Management Journal*, vol. 20, n. 1, pp. 82-94.

SUSTAINABILITY AND THE MANAGER'S PERCEPTION OF REALITY: TOWARDS A THEORY OF BOUNDED PERCEPTION

Francesca Cabiddu¹, Richard T. Watson², Gabriele Piccoli³

SOMMARIO: 1. Bounded perception: a problem not perceived. – 2. Deconstructing perception. – 3. Bounded perception. – 4. The managerial perception of reality. – 5. Information Systems research issues to alleviate the bounds of perception. – 5.1. *Extending Individual Sensing Boundaries*. – 5.2. *Extending Individual Sensing Capacity*. – 5.3. *Sensing and decision making*. – 5.4. *What to sense digitally?* – 5.5. *How to transform what is sensed digitally?* – 6. Sensing and bounded rationality. – 6.1. *How to determine from what is sensed digitally that which should be amplified and how?* – 6.2. *How to determine from what is sensed digitally that which should be attenuated and how.* – 7. Conclusion. – References.

1. Bounded perception: a problem not perceived

Decision-making is the central activity of any organization (Eisenhardt and Zbaracki 1992; Huber 1984), and the quality of an organization's decisions is affected by its decision makers' perception of the reality surrounding them. In a complex environment, a decision-maker's capability is limited by both bounded rationality and bounded perception. Bounded rationality is the limited capacity of the human mind for formulating and solving complex problems (Simon 1982). Bounded perception, for which we can find no prior definition, is the limited capacity of the human senses to perceive the features of their environment. We can sense only some aspects of environment and then within limited ranges and many other attributes we cannot sense. For example, we can hear sounds within the range of 20 to 20k Hz and a distance of a few kilometers at best. We cannot see, hear, taste, smell, or touch CO₂. While there has been considerable literature focused on bounded rationality since early pioneering work (Simon 1982; 1997; 1956), the limits of humans' perceptive capabilities have been relatively ignored in management and information systems research. A search with Google Scholar using "bounded perception" and "bounded rationality" gives remarkably different results. The first page of each search reports 166 and 15,442 citations, respectively, for each phrase. If it were not for one article (Heifetz et al., 2006), "bounded perception" would have less than 50 citations. As to be expected, Simon's work (Simon 1982, 1991) dominates citations on "bounded rationality." The dominant article (Heifetz et al. 2006) on bounded perceptions is a mathematical model of unawareness that mentions the phrase twice, does not define it nor cite a source for the term. Searches using the terms "bounded sensing" and "bounded perceiving" give similar results.

Bounded perception is an important topic because past and current events show that failure to perceive problems can cause societies to collapse (Diamond 2005) and firms to fail (Weick 1993). This happens because leaders and managers who miss important

environmental signals are more vulnerable to surprise and unable to take high quality decisions. This lack of perception of environmental issues makes the issue of bounded perception highly salient to current society. We live in a world facing major ecological issues and inundated with industrial chemicals. We lack the perceptual ability to detect in our everyday lives many of these problems accurately because of the bounds of our senses and the related inability to discriminate between relevant and irrelevant data (Starbuck and Milliken 1988).

Over time, however, humans have augmented their perceptual ability with information systems. For example, we have sensors that measure CO₂ levels, and we survey customers to measure their view of service. Prior research has demonstrated that information systems have beneficial impacts on managers' decisions (Nolan and McFarlan 2005). However, there has been little formal theorizing about the role of information systems in overcoming the bounds of human perception to enhance the perception of reality. In this article, we address this understudied area, and identify the role of information systems in overcoming the bounds of perception of environmental issues. In particular, we will address two questions: 1) How does bounded perception condition managerial decisions? 2) How can information systems enhance perception and therefore improve managerial decisions? While there have been a significant number of Human Computer Interaction studies that have analyzed how machines might change or facilitate human perception (Dix et al., 2006; Reeves and Nass 2000) to this date, researchers have not explicitly addressed how bounded perception influences the ability of organizations to make the right decisions when faced with changes in their environment.

Three distinct streams of literature frame our proposed conceptualization. First, both the natural sciences and information systems offer insights about the notion of perception and bounded perceptions. The former gives us the formulaic notion of environmental perception (Chalmers et al., 2009, p. 1102). The latter helps us to extend it to include digital data, represented by discrete, discontinuous binary digits. Next, the management literature offers insights about the manner in which managers perceive the characteristics of the environment and how it is filtered by their bounded perception. Finally, the information systems literature contributes ideas on both bounded perception and decision quality.

This article is structured as follows. We analyze the notion of perception, discuss the bounds of perception, review the limited prior literature on bounded perception, consider the implications of perception in a massively digital world, and conclude with a discussion of the implications for IS research.

2. Deconstructing perception

According to the natural sciences, perception is the process of becoming aware of the immediate environment through the senses (hearing, sight, smell, taste and touch). This means that our sensory perception is obtained through a combination of our five senses, each specialized in decoding specific information, and supplying an overall impression of the environment. For example, sight furnishes information on an object's position, but it is primarily touch that suggests information related to a material's surface properties (Fagiani

¹ Full professor of Business Management - Università degli Studi di Cagliari; e-mail: fcabiddu@unica.it

² Full professor of Information Systems - University of Georgia (USA); e-mail: rwatson@terry.uga.edu

³ Associate Professor of Information Systems at the University of Pavia; e-mail: gabriele.piccoli@unipv.it

et al., 2011). Theories on how perception works come from research about the ecological psychology of objects and people in the real world. This literature, provides a view of perception as a relation between the perceiver and what is perceived (Chemero 2003; Gibson 1979).

Based on these conceptualizations, we elaborate a prior formulaic specification of environmental perception, namely:

$$P(\square, \square_t) = \sum_{i=1}^5 \square_i S_i + \square$$

Where
 P is the environmental perception
 $\square$ is a task
 $\square_t$ is a person's preconditioning at time t
 $\square_i$ is the perceptual weighting of sense S_i at the time t .
 $\square$ is a distraction factor (e.g., another person talking or a car passing) (Chalmers et al. 2009, p. 1102).

The prior original formulation of environmental perception assumes humans receive only analog data, but now, most data are born digital, such as a customer filling in an on-line form or a probe reporting temperature as a string of bits. In just over two centuries we have shifted from an analog to a digital world in nearly every dimension.

Information Systems researchers have started to explore the role of technology in this dynamic arguing that many information technologies do more than simply transmit or store information. They can transform data into information to improve human perception. In this perspective, technology affordance refers to "an action potential, that is, to what an individual or organization with a particular purpose can do with a technology or information system" (Majchrzak and Markus 2012). For example, computerized medical imaging technologies such as ultrasound and computed tomography enable radiologists to see and diagnose pathology that could not be visualized using human perception (Barley 1988).

As a result, we refine the original formulation of environmental perception to include digital data. Our extension of the prior specification of perception includes the impact of multiple digital streams upon a human. For example, a person watching a 4D-movie has the possibility not only to listen and see the movie in the traditional way, but also to perceive on her own skin the changes that the character in the movie is experiencing, thus feeling, for example, the chill of the wind or the vibration of the ground during an explosion: all these data streams will be transformed into analog streams that will impinge upon her. The transformation of these digital feeds will influence perception. At the same time, a person can still receive direct analog feeds, such as someone else talking while the movie is in progress. Thus, the perception for each sense, S_i , at time t , is influenced by both the direct analog feed, A_i to that sense, and the set of current digital feeds, D_j , impinging on S_i , which can be formulated as:

$$S_i = A_i + \sum_{j=1}^m D_j$$

In addition, we need to elaborate preconditioning. We propose that a person's preconditioning a time t , putting aside issues such as personality and intelligence, is influenced by what has been perceived in the past (Gibson 1986: 258). These prior perceptions have different weightings, because some events are more traumatic or impressionable than others, they have a higher impact. The weights of prior preconditions will likely decay with time because of a decrease in saliency and the higher influence of more recent perceptions. Formally,

$$\square_t = \sum_{k=t-1}^n \square_k P_k$$

Where
 P_k is the environmental perception at time k
 $\square_k$ is the weighting of perception P_k at time t .

3. Bounded perception

The prior original formulation of environmental perception and its extension to include digital data assumes that individuals have limited perceptual capability to process the sensory information generated by the world. More specifically, humans limit the affordances by "picking up a particular kind of information, leading to the perception of a particular affordance" (Ingold 1992: 46). This happen because our five senses can detect signals within a limited range (hearing and sight), within a limited set of categories (taste), or above a certain threshold (smell and touch) (see Table 1). The colors that individuals can see are only a small part of the electromagnetic spectrum. For instance, many of the animals that eat bananas can see light in the UV range. As a result, they see ripe bananas glowing luminescent blue but not green ones (Moser et al., 2008).

Tab. 1: Sense range or categories

Sense	Boundaries
Hearing	20 Hz to 20,000 Hz (Munro 2009) and at most several kilometers
Sight	400 to 700 nm (Gegenfurtner 2009) and hundreds of light years
Smell	There is no equivalent to the wavelength of light, and there is currently insufficient knowledge of the olfactory response to identify boundaries (Cometto-Muñiz 2009)
Taste	Five categories: sweet, salty, sour, bitter, and umami (meaty) (Lemon 2009)
Touch	Ill-defined boundaries because touch is experienced from sensors in the skin, muscles, tendons, and joints and effects vary with temperature (Klatzky and Lederman 2009)

Source: our elaboration

A good example of how bounded perception can lead to misinterpretation of environmental signals is offered by the history of the Mann Gulch fire disaster, where 12 firefighters (from a crew of 15) perished. There is no analysis of how the firefighters' bounded perceptions affected the sense-making process of the crew's foreman and the crew, but archival records show a lot of available information and indicate that the bounded perceptions of firefighters influenced their decisions. The smokejumpers saw the fire, but their bounded sight didn't enable them to see the extension of the fire and recognize its danger. They heard the wind but didn't connect it to the spreading fire. When the foreman ordered everyone to lie down in the burnt area, the crew heard him saying something about escaping the fire, but the noise of the fire had become intense by that time. The smokejumpers ignored him, and perished (Weick 1993).

In addition, our ability to process sensory information is also bounded. An orientation on one sensory stream (e.g., vision) causes a shift in attention from one or more of the others (e.g., touch) (Spence 2009). We are primarily limited to handling one sensory input at a time. Selective attention theories, developed in the psychological and organizational behavior area, suggest that bounded perception results from humans' tendency to orient themselves toward, or process information from, only one part of the environment to the exclusion of other parts (Broadbent 1958). This selective attention is a result of people having limited capacity for processing information and relying on simplified mental models of reality to organize their knowledge and make sense of the world (Cyert and March 1963; March and Simon 1958). At any specific moment, only a small level of the information available on the visual field can be processed and used in the control of behavior (Desimone and Duncan 1995). To deal with this perceptual overload, managers focus their attention on those domains that they believe to be most relevant while selectively ignoring others (Bogner and Barr 2000; Fiol and O'Connor 2003; Hambrick and Mason 1984; Nadkarni and Barr 2008).

Bounded perception is also influenced by what we are prepared to see. As Einstein noted, "It is the theory which decides what can be observed" (Heisenberg 1989). This means that people maintain mental representations of expected relations and paradigms, which in turn regulate their perceptions of the world (Bruner and Postman 1949). Thus, building on the earlier part of this section, bounded perception is a limited capacity to detect and process sensory information and an inability to recognize the relevance of some sensory inputs.

4. The managerial perception of reality

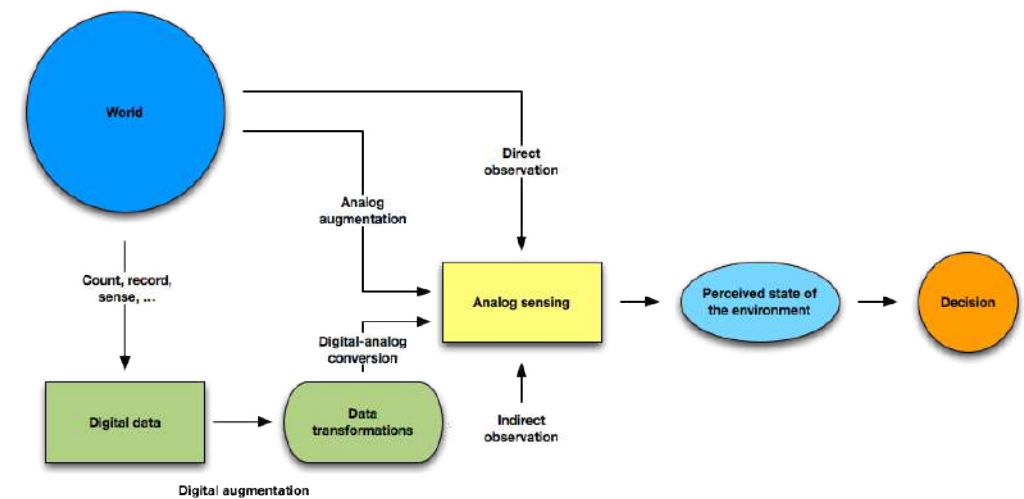
Although several explanations of the manner in which managers perceive the characteristics of the environment have been developed missing in such studies is a micro level account of the problems related to a manager's bounded perception. Two views have been particularly dominant: the positive and the interpretive. The positive view assumes that a single, objective reality exists independently of what individuals perceive (Aldrich 1979; Chandler 1962; Child 1972; Emery and Trist 1965; Thompson 1967). In contrast, the interpretive view denies that one real world exists, that is, reality is essentially mentally

represented and therefore perceived (Burrell and Morgan 1979; Daft and Weick 1984).

In recent years, researchers have noted that managers differ in the degree to which they perceive the business environment (Castrogiovanni et al., 2011) and have developed the linkage between management perception and causal ambiguity (Powell et al. 2006). Others posit that the structures of cognition and the scanning and sense making processes may influence the framing of the decision (Narayanan et al., 2011). A new stream of research, ecological materiality (Whiteman and Cooper 2011), suggests that both ecologically embedded actors (i.e., actors that understand the local peculiarities and interactive effects) and actors with expertise in specific process, such as a fire, will be better able to perceive changing ecological conditions because they can access a richer repertoire of information.

Humans have been extending their sensory capability for tens of thousands of years to improve their perception of reality and the quality of their decisions (see Figure 1). Learning from others via indirect observation, which still persists today, provided the first extension. Our elders and peers teach us about the world through devices such as folklore, adages, and theory. We learn that "the grass is greener on the other side of the hill," from others rather than seeing the greener grass. Earlier societies developed myths to explain the world and these influenced the perception of reality. Today, we are taught theories, along with the myths of yore that help us to interpret and explain the world.

Fig. 1: The perception of reality in a digital world



Source: our elaboration

Analog augmentation, in the form of telescopes, stethoscopes, and X-rays for example, extends the perception of reality. With a telescope, astronomers extend their visual ability, and early astronomers were able develop a more exact description of the solar system and dispel the flat earth model.

The major revolution in augmentation, however, has been driven by the digital revolution of the last half-century, particularly in the last decade with the development of

low cost sensing devices. Now, much of what managers learn about the world originates as digital data (e.g., camera sensors, digitized text and numbers) that is transformed by computers into an analog stream (e.g., photos and text on a screen) to be processed by our tens of thousands of years old evolved analog sensing capabilities. As a result, an impressive range of information is now digitally created, stored and consumed. Furthermore, types of information that were simply impossible to capture are now routinely captured, stored and analyzed. Digital augmentation has become extremely influential in framing manager perception of reality. They learn the performance of the London Stock Exchange not by going in a physical place, but by consulting an app on a smart phone.

As digital technology continues to expand its influence on everyday experiences, it is imperative that we develop information systems that can transform the mass of digital data into analog formats that humans bounded perceptions can process, the bottleneck in the process of assessing reality. We believe that it will become increasingly important for IS scholars to study how we transform digital data from sensing systems into formats that improve a decision maker's perception of reality.

5. Information Systems research issues to alleviate the bounds of perception

According to the prior discussion, there are two fundamental problems related to managers' perceptions. First, some managers' perceptions are limited by range, threshold, conditioning, and personal selectivity (Hughes 1999). Second, managers have limited capacity to attend concurrently to all the stimuli they receive. The gap between the perceptual ability of the person and the signals that arise from the environment can lead to individual stress (Ragu-Nathan et al., 2008) and organizations to fail (Weick 1993). IS could alleviate the problems related to bounded perception by enhancing managers' perceptions by extending their sensing boundaries and capacity and matching digital streams to analog sensing channels. Given the very limited prior research on bounded perception, we need to initially take a broad approach to the topic and provide an answer to one fundamental question to establish research in this area: How can information systems enhance perception and therefore improve managerial decisions? This first question leads directly to several key IS questions related to what we should sense and how we should present it to human decision makers.

5.1. Extending Individual Sensing Boundaries

Information systems can enhance perception and therefore improve managerial decisions extending individual sensing boundaries and sensing capacity. Sensor networks extend individual ability to sense outside their physical range, and the digital data they capture can be transformed into analog format and processed by our brain. As a result, humans can sense, generate, store and communicate all types of information that were not available in the past. Managers can detect pollution via a satellite and broadcast the data to scientists in hundreds of laboratories. Sensor networks and scientific instruments enable individual to extend their sensing capability beyond its inherent limits. The combination

of sensor networks and the global information infrastructure is creating smart cities (Riva and Borcea 2007). Such embedded computing environments (Lyytinen and Yoo 2002) are likely to change the way individuals perceive the environments.

5.2. Extending Individual Sensing Capacity

By extending their sensing boundaries, humans create the circumstances for massive information overload (Eppler and Mengis 2004). Our capacity to handle stimuli is limited, which can be a problem in a modern world in which we subject a flow of information well beyond the needs of our African ancestors of millennia past. Information systems, again, can help to handle this overload in two fundamental ways. They can be used to amplify or attenuate environmental signals (Watson et al., 2002). Because we have limited attention, we need information systems to sort out what matters and to amplify and bring what is important to the forefront of our attention. Most cars, for instance, alert us with a light when the fuel tank reaches a lower limit and then ping continuously when there is only enough fuel for 25 kilometers or so.

Over the millennia, humans have discovered how to extend their sensing boundaries and capabilities. A tribe's scouting party was its means of extending its sensing boundaries beyond the village, and now we have space probes that can report windstorms on Mars. Furthermore, we have learned to tandem sensing mechanisms and information systems so that they we can magnify the critical and dampen the inconsequential.

5.3. Sensing and decision making

Our senses, ultimately, are the only means by which we can get information about the environment, and this information determines the quality of our decisions. Over the last few decades, we have massively increased our ability to use machines to sense the environment, analyze these data, and transform the results into formats we can perceive (Yoo 2012; Yoo et al., 2012). Humans have augmented their senses because they recognize that more and better information improves their decision-making capability. The physician who orders a series of blood tests and an MRI knows from education and experience that the data she cannot sense directly will enable her to make more accurate diagnosis. We need to consider what we should sense and how we should present it to human decision makers.

5.4. What to sense digitally?

The design of an information system starts with establishing requirements, and the field has developed techniques for capturing and recording requirements (e.g., data modeling). We need to extend information requirements' determination to identifying the supply chain from sensed data to decision making. As well as determining what needs to be sensed, IS needs to develop techniques for determining the frequency of sensing and the density of sensors. For example, for optimizing an electrical grid, how often should residential and commercial energy usage be measured and at what level (e.g., building or

type of device)? This is also known as the information granularity problem (Watson et al., 2010).

5.5. *How to transform what is sensed digitally?*

Sensor networks can potentially create a deluge of data that will overload our already bounded perceptions. Given the relatively high bandwidth of our visual processing system, how are data transformed to enable visual analog processing that maximizes the understanding of reality and leads to high quality decisions? There may be, however, occasions when the other senses need to be engaged to process data. For example, when might it be more effective to transform a digital signal into a specific sound to get immediate attention about an important change in reality that needs to be factored into current decisions?

The transformation of digital data into analog formats is likely to become a critical area for IS scholarship because of the vast volume of data that will soon be generated and the need to push these through a finely meshed electronic sieve to extract the essential information that should be communicated to decision makers. In addition, IS scholars will need to help discern which data can be transformed and diverted to other computers for automated action. The sheer volume and velocity of data are likely to give IS scholars an opportunity to become involved in designing solutions. We can expect an increase in research in the areas of business intelligence and predictive analytics.

6. Sensing and bounded rationality

Our ability to sense, particularly in the world of sensor networks, soon confronts our bounded rationality. Our forebears of tens of thousands of years ago suffered bounded rationality when their senses received more information that they could handle. We, their descendants, are immersed in an information tsunami and our senses can easily become overloaded and attention has become a scarce resource. The bottleneck of bounded perception precedes that of bounded rationality. Information systems can perform two critical tasks for humans: they can amplify and attenuate environmental signals (Watson et al., 2002) so that we are alerted to handle the necessary and let information systems handle the mundane. Thus, we arrive at two key research questions.

6.1. *How to determine from what is sensed digitally that which should be amplified and how?*

Information Systems can be seen as a powerful tool to support the economic system managing information or, conversely, a development that creates a more complex and difficult to manage environment. A clear indication of the first perspective is found in IS studies based on the transaction cost approach (Malone et al., 1987). Such studies argue that IS supports the economic system, providing a more efficient information flow that facilitates the interaction among economic agents under complex and uncertain circumstances, and reducing transaction costs. On the other hand, the literature addressing the

problem of 'information overload' underlines the negative effects of IS due to a greater level of complexity faced as a consequence of the increased quantity of information created (Grise and Gallupe 1999). Not all data are of equal value to a current decision, and their value will vary as the context and problem changes. Given that humans cannot process all the data from the analog and digital streams they receive currently, let alone the coming sensor flood, how do we use information systems to determine what matters for the current decision and then how do we ensure that the decision maker pays attention to the most essential data?

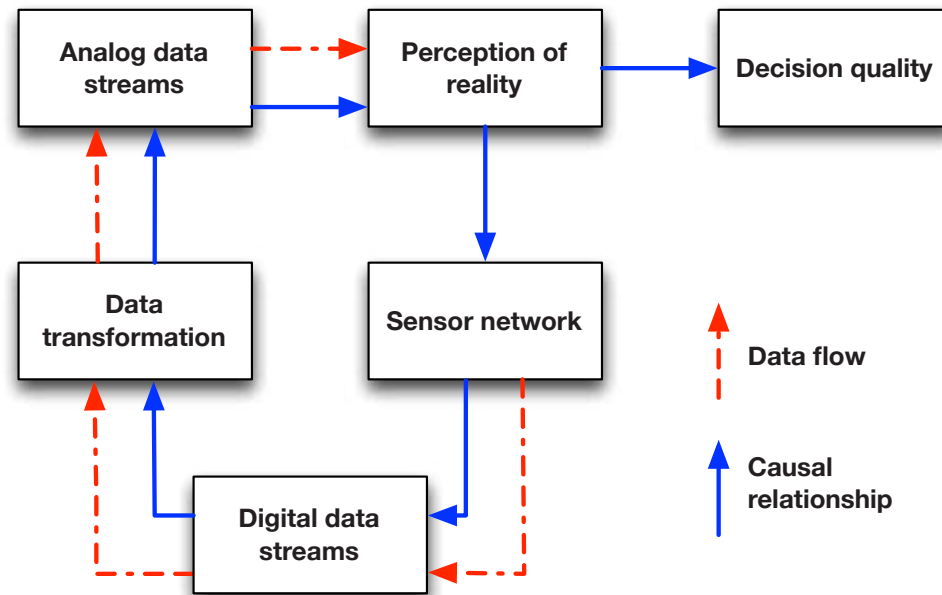
6.2. *How to determine from what is sensed digitally that which should be attenuated and how?*

IS researchers will need to build decision models for deciding how to handle data under a variety of circumstances so that the decision maker is not overloaded by irrelevant data or decisions that could have been made by software. We need to be able to determine what data should be effectively bypassed for certain decisions. This sidelined data could be handled in two ways, ignoring or automating the response. A key research question is to determine what data can be ignored at a particular time for a specific location and thus needs no further processing. Another central question is, if certain data need attention, how can they be processed and handled automatically?

In summary, the four questions tackle the fundamental issues raised by the phenomenon of bounded perception. We need to develop a theoretical foundation to guide practice on what should be sense and how it should be transformed. Of course, such a theory should be contingent on circumstance because decision-making is highly contextual. In a world experiencing environmental degradation across many dimensions, the issue of determining what to sense is extremely important.

The final two questions can be considered as aspects of the second transformation oriented question. The first state of data transformation is to decide whether the data should be transformed into a format supportive of human information processing to support decision-making or be converted into a series of commands to instruct computers to take automated actions. Hence, we can reduce the questions to basic issues of sensing, transforming, and acting.

To guide initial research on bounded perception, we present the following model (Figure 2) that intermingles data flows and causal relationships. Our extended formulation of perception of reality discussed in the previous section is the dominant causal force. We are the product of our perceptions of reality, which has been shaped by our perceptual boundedness and conditioning processes such as prior experiences and education. A CIO, for example, has had a quite different stream of perceptions from that of a marketing executive because of education and experience. Two CIOs in similar companies will also likely have different perceptions because of variations in their experiences and background.



Source: our elaboration

Perception will determine what decision makers think should be measured, thus influencing the design of sensor networks and what data are extracted from such networks. It will also influence data transformation and the interpretation of the resulting analog data streams. For example, an executive concerned with water pollution will invest in sensor network technology and associated information systems differently from one focused on energy efficiency. Thus we put forward the following three propositions:

P1. The perception of reality influences the design of a sensor network.

P2. The perception of reality influences which data streams are extracted from a sensor network.

P3. The perception of reality influences transformation of data streams into analog streams.

Generated analog data streams can modify perceptions of reality. Thus, despite the caveats discussed, we propose that:

P4. Generated analog data streams modify the perception of reality extending our perceptual ability.

Thus, for completion of the causal model and consistency, we state one more proposition.

P5. The perception of reality determines decision quality.

7. Conclusion

The bounded nature of human perception has been almost completely ignored, especially when considered in light of the emphasis given to bounded rationality. We are now entering an era of mass sensors where there will be the capability to generate avalanches of data every few moments. This same deluge, if processed appropriately by information systems, can create a perception of reality more precise and deeper than ever before. This promise can be achieved with the help of IS scholars because the transformation of data to meaningful information to be processed by one of the five human senses is the critical bottleneck between sensing and the perception of reality. Scholars have effectively ignored our bounded perception, but now we are entering a world where the size and diversity of human organization and the complexity of problems we face means that we must address this phenomenon directly. It has become imperative for IS scholars to learn how to use information systems to address this human limitation that directly affects the quality of decision making. In an age of profound human problems, IS scholars can contribute to helping humans overcome the bounds of their bounded perception.

References

- BARLEY, S.R. (1988), "Technology, Power, and the Social Organization of Work: Towards a Pragmatic Theory of Skilling and Deskillling", *Research in the Sociology of Organizations* (6), 33–80.
- BOGNER, W. C., BARR, P. S. (2000), "Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition," *Organization Science*, 11(2), 212–226.
- BROADBENT, D.E. (1958), *Perception and communication*, Eds. I D. Bishop and E. Lange, Vol. 22, Pergamon Press.
- BRUNER, J.S., POSTMAN, L. (1949), "On the perception of incongruity", *Journal of Personality*, 18(2), 206–233.
- BURRELL, G., MORGAN, G. (1979), "Sociological paradigms and organisational analysis : elements of the sociology of corporate life", *Sociology The Journal of the British Sociological Association*, 14, 432.
- CASTROGIOVANNI, G.J., GARRIGOS-SIMON, F.J., PERIS-ORTIZ, M. (2011), "Human Resource Management Practices and the Importance of Managers' Perceptions", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 133, 122–133.
- CHALMERS, A., DEBATTISTA, K., RAMIC-BRKIC, B. (2009), "Towards high-fidelity multi-sensory virtual environments", *The Visual Computer*, 25(12) 1101–1108.
- CHANDLER, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press.
- CHEMERO, A. (2003), "An Outline of a Theory of Affordances", *Ecological Psychology*, 15(2), 181–195.
- CHILD, J. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology The Journal Of The British Sociological Association*, 6(1), 1–22.
- COMETTO-MUÑIZ, J.E. (2009), *Olfactory stimulus*, *Encyclopedia of Perceptions*, Sage.
- CYERT, R.M., MARCH, J.G. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm, Economic Foundations of Strategy*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- DAFT, R., WEICK, K.E. (1984), "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, 9(2).
- DESIMONE, R., DUNCAN, J. (1995), "Neural mechanisms of selective visual attention", *Annual Review of Neuroscience*, 18(1), 193–222.
- DEUTSCH, J.A., DEUTSCH, D. (1963), "Attention: Some theoretical considerations", *Psychological Review*, 70(1), 80–90.
- DIAMOND, J. (2005), *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed*, London Allen Lane, Penguin.
- DIX, A., FINLAY, J., ABOARD, G. D., BEALE, R. (2006), "Human Computer Interface and Interaction", *Human Computer Interaction*, 3101(3), 672–674.
- EISENHARDT, K.M., ZBARACKI, M.J. (1992), "Strategic decision making", *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37.
- EMERY, F. E., TRIST, E.L. (1965), *The Causal Texture of Organizational Environments*, Human Relations, Penguin Books, 21–32
- EPPLER, M., MENGIS, J. (2004), "The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines", *The Information Society*, 20(5), 325–344.
- FAGIANI, R., MASSI, F., CHATELET, E., BERTHIER, Y., AKAY, A. (2011), "Tactile perception by friction induced vibrations", *Tribology International*, 44(10), 1100–1110.
- FIOL, C.M., O'CONNOR, E.J. (2003), "Waking up! Mindfulness in the Face of Bandwagons" *Academy of Management Review*, 28(1), 54–70.
- GEGENFURTNER, K. (2009), Color Perception: Physiological, *Encyclopedia of Perceptions*.
- GIBSON, J.J. (1986), *The ecological approach to visual perception*, London: Routledge.
- GIBSON, J. J. (1979), The ecological approach to visual perception of *Experimental Psychology Human Perception*, Houghton Mifflin, vol. (39), 332.
- GRISE, M., GALLUPE, R.B. (1999), "Information Overload: Addressing the Productivity Paradox in Face-to-Face Electronic Meetings", *Journal of Management Information Systems*, 16(3) 157–185.
- HAMBRICK, D.C., MASON, P.A. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Journal*, 9(2), 193–206.
- HEIFETZ, A., MEIER, M., SCHIPPER, B. (2006), "Interactive unawareness", *Journal of Economic Theory*, 130(1), 78–94.
- HEISENBERG, W. (1989). *Encounters with Einstein : and other essays on people, places, and particles*, Princeton University Press.
- HUBER, G.P. (1984), "The nature and design of post-industrial organizations", *Management Science*, 30(8), 928–951.
- HUGHES, H.C. (1999), *Sensory exotica. A world beyond human experience*, *Trends in Cognitive Sciences*, Vol. (4) MIT Press.
- INGOLD, T. (1992), "Culture and the perception of the environment", In *Bush Base Forest Farm Culture Environment and Development*, Eds. E. Croll and D. Parkin, Routledge, Vol. (22), 39–56.
- KLATZKY, R.L., LEDERMAN, S.J. (2009). "Haptics" *Encyclopedia of Perceptions*.
- LEMON, C.H. (2009). "Taste system structure", *Encyclopedia of Perceptions*.
- LYYTINEN, K., YOO, Y. (2002), "Issues and Challenges in Ubiquitous Computing", *Communications of the ACM*, 45(12), 63–65.
- MAJCHRZAK, A., MARKUS, L. (2012), "Technology affordances and constraints in management information systems (MIS)", *Encyclopedia of Management Theory*, Ed. E. Kessler, Sage Publications.
- MALONE, T.W., YATES, J., BENJAMIN, R.I. (1987), "Electronic markets and electronic hierarchies", *Communications of the ACM*, 30(6), 484–497.
- MARCH, J., SIMON, H. (1958), *Organizations*, NY John Wiley.
- MOSER, S., MÜLLER, T., EBERT, M.-O., JOCKUSCH, S., TURRO, N., KRÄUTLER, B. (2008), "Blue luminescence of ripening bananas", *Angewandte Chemie International Edition*, 47(46), 8954–8957.
- MUNRO, K.J. (2009), "Audiology", *Encyclopedia of Perceptions*.
- NADKARNI, S., BARR, P.S. (2008), "Environmental Context, Managerial Cognition, and Strategic Action : An Integrated View", *Strategic Management Journal*, 29, 1395–1427.

- NOLAN, R., MCFARLAN, F.W. (2005), "Information technology and the board of directors.", *Harvard Business Review*, 83(10), 96–106.
- POWELL, T.C., LOVALLO, D., CARINGAL, C. (2006), "Causal Ambiguity, Management Perception, and Firm Performance", *Academy of Management Review*, 31(1), 175–196.
- RAGU-NATHAN, T.S., TARAFDAR, M., RAGU-NATHAN, B.S., TU, Q. (2008), "The Consequences of Technostress for End Users in Organizations: Conceptual Development and Empirical Validation", *Information Systems Research*, 19(4), 417–433.
- REEVES, B., NASS, C. (2000), "Perceptual user interfaces: perceptual bandwidth", *Communications of the ACM* 43(3), 65–70.
- RIVA, O., BORCEA, C. (2007), "The Urbanet Revolution: Sensor Power to the People!", *IEEE Pervasive Computing*, 6(2), 41–49.
- SIMON, H.A. (1956), "Rational choice and the structure of the environment", *Psychological Review* (63), 129–138.
- SIMON, H.A. (1972), "Theories of bounded rationality," In *Decision and organization*, Eds. C. B. McGuire and R. Radner, Amsterdam, Vol. (1), 161–176.
- SIMON, H.A. (1982), *Models of bounded rationality: Behavioural economics and business organization*. Vol. 3. MIT press.
- SIMON, H.A. (1991), "Bounded Rationality and Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1), 125–134.
- SIMON, H.A. 1997, "Behavioral economics and bounded rationality", In *Models of bounded rationality*, MIT Press, Vol. (3), 267–433.
- SPENCE, C. (2009), "Attention: Cross-Modal", *Encyclopedia of Perceptions*.
- STARBUCK, W.H., MEZIAS, J.M. (1996), "Opening Pandora's box: studying the accuracy of managers' perceptions," *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 99–117.
- STARBUCK, W.H., MILLIKEN, F.J. (1988), "Challenger: Fine-Tuning the Odds Until Something Breaks", *Journal of Management Studies*, 25(4), 319–340.
- THOMPSON, J. D. (1967), *Organizations in action: Social science bases of administration*, New York, McGraw-Hill.
- WATSON, R.T., BOUDREAU, M.-C., CHEN, A.J.W. (2010), "Information Systems and environmentally sustainable development: Energy Informatics and new directions for the IS community", *MIS Quarterly*, 34(1), 23–38.
- WATSON, R.T., PITT, L.F., BERTHON, P., ZINKHAN, G.M. (2002), "U-commerce: expanding the universe of marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 329–343.
- WEICK, K.E. (1993), "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster," *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628.
- WHITEMAN, G., COOPER, W.H. (2011). "Ecological Sensemaking", *Academy of Management Journal*, 54(5), 889–911.
- YOO, Y. (2012). "Digital materiality and the emergence of an evolutionary science of the artificial", In *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World*, Eds. P. M. Leonardi, B. Nardi, and J. Kallinikos, University of Michigan Press.
- YOO, Y., BOLAND JR., R. J., LYYTINEN, K., MAJCHRZAK, A. (2012). "Organizing for innovation in the digitized world", *Organization Science*, 23(5), 1398–1408.

SOSTENIBILITÀ ORGANIZZATIVA: VERSO UNA CONTESTUALIZZAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ ALLE DINAMICHE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI

Mauro Cavallone¹ - Rocco Palumbo²

SOMMARIO: 1. Introduzione e obiettivi. – 2. Disegno della ricerca e note metodologiche. – 3. Risultati. – 3.1. *Un inquadramento strategico della sostenibilità organizzativa.* – 3.2. *I requisiti strutturali della sostenibilità organizzativa.* – 3.3. *I determinanti gestionali della sostenibilità organizzativa.* – 4. Discussione dei risultati. – 5. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione e obiettivi

Il tema della sostenibilità ha attratto – e continua ad attrarre – l'attenzione di una nutrita schiera di studiosi, provenienti da aree disciplinari eterogenee tra di loro: esse, infatti, spaziano dalle scienze ambientali (Spangenberg, 2011) all'astronomia (Ferretti *et al.*, 2016), passando per l'ingegneria (Lambrechts *et al.*, 2019) e per il management (Schaltegger *et al.*, 2013). Ciò che accomuna i molteplici contributi sul tema della sostenibilità è il tentativo di pervenire alla formulazione – e alla successiva implementazione – di modelli di utilizzo delle risorse tali da consentire il conseguimento di un'elevata capacità di generazione di valore, senza che tale intento comprometta, tanto nel presente quanto nel futuro, la possibilità di terzi di beneficiare di analoghe potenzialità di soddisfacimento dei propri bisogni (Kuhlman e Farrington, 2010). A partire da questo punto di vista, il concetto di sostenibilità implica una valutazione sistemica delle implicazioni che possono derivare, in via diretta o indiretta, dai comportamenti di produzione e di consumo posti in essere a livello individuale e organizzativo. Tale valutazione comprende, in aggiunta al tradizionale aspetto economico-finanziario, considerazioni più ampie, di natura sociale, ambientale e finanche politico-istituzionale (Adinolfi *et al.*, 2018).

Quantunque la letteratura economica e manageriale abbia ampiamente discusso i criteri sulla base dei quali sia opportuno tarare le valutazioni di sostenibilità (si vedano, tra gli altri, Frame e Cavanagh, 2009; Basurko e Mesbahi, 2014; Kucukvar e Tatari, 2014), non si riscontra condivisione sui fattori che – sul profilo strutturale e gestionale – concorrono a rendere un'organizzazione sostenibile (Mohrman e Worley, 2010; Smith, 2011). Viepiù, l'inquadramento concettuale della sostenibilità organizzativa è reso sfidante dalla crescente sovrapposizione tra quest'ultima e costrutti teorici che presentano una propria identità e specificità, come – a titolo esemplificativo – la resilienza organizzativa (Winnard *et al.*, 2014) e l'ambidestrezza gestionale (Eltantawy, 2016). Alla luce di queste considerazioni, si ritiene necessario pervenire a un tentativo di contestualizzazione in chiave organizzativa e manageriale della sostenibilità, in maniera tale

¹ Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Bergamo; e-mail: mauro.cavallone@unibg.it

² Assegnista di Ricerca in Organizzazione Aziendale - Università degli Studi di Salerno; e-mail: rpalumbo@unisa.it

da colmare il presente *gap* nella letteratura scientifica e preparare la strada per ulteriori sviluppi futuri.

A tal fine, si propone una *review* sistematica e narrativa della letteratura scientifica in tema di sostenibilità organizzativa. Essa è concepita come un fenomeno complesso, che deriva sia dall'orientamento strategico di lungo termine dell'azienda (Wales, 2013) che dalle quotidiane pratiche amministrative e gestionali poste in essere da quest'ultima (Turan e Needy, 2013). In quest'ottica, la sostenibilità organizzativa è definita come un articolato repertorio di competenze di natura strategica, strutturale e gestionale, grazie alle quali l'azienda accresce la propria abilità di soddisfare le istanze esplicite e tacite dei propri interlocutori, riuscendo contestualmente a dotarsi della capacità di incontrare – in chiave prospettica – le future aspettative di valore degli *stakeholder* diretti e indiretti, attuali e potenziali (Teh e Corbitt, 2015).

Il lavoro è organizzato come segue. La prossima sezione presenta l'approccio metodologico che è stato adottato ai fini della raccolta e della selezione dei contributi presi in considerazione in questa *review* della letteratura. Il terzo paragrafo descrive i risultati dell'analisi, individuando i fattori di rilievo strategico, strutturale e gestionale che contribuiscono a delineare condizioni di sostenibilità organizzativa. Il quarto paragrafo discute criticamente i risultati della ricerca, tentando di fornire una contestualizzazione sistemica della sostenibilità organizzativa alle dinamiche aziendali. Infine, il quinto paragrafo sintetizza le riflessioni conclusive che si desumono dallo studio, suggerendo aree di approfondimento teorico e pratico.

2. Disegno della ricerca e note metodologiche

In linea con gli obiettivi del presente studio, è stata condotta una *review* sistematica della letteratura, che ha offerto la possibilità di effettuare una ricognizione dello stato dell'arte in tema di sostenibilità organizzativa e di inquadrare gli artefatti strategici, strutturali e gestionali idonei a promuovere il conseguimento di condizioni di sostenibilità all'interno delle aziende. Il protocollo utilizzato per raccogliere la letteratura scientifica è stato disegnato alla luce delle linee guida proposte dalla dottrina manageriale (Tranfield et al., 2003). In particolare, i criteri della esaustività, della replicabilità e della trasparenza hanno ispirato l'approccio di costruzione e analisi del *data set* (Littell et al., 2008).

Per la raccolta del materiale bibliografico è stata consultata la banca dati citazionale *Scopus*[®] della casa editrice Elsevier. *Scopus*[®] è, al momento, tra i più estesi *database* citazionali a disposizione della comunità scientifica: da un lato, esso copre una vasta gamma di discipline scientifiche, dalle scienze naturali alle scienze sociali; dall'altro, esso indicizza più di 1 miliardo di *item*, ivi compresi articoli di riviste, monografie e atti di convegno. In questi termini, è possibile assumere che l'impiego di *Scopus*[®] consente di ottemperare al requisito della esaustività alla base di questo lavoro. Nell'intento di rendere quanto più comprensiva possibile la strategia di ricerca della letteratura scientifica, si è deciso di ricorrere a un algoritmo di ricerca generico, tale da ridurre il rischio di esclusione di contributi potenzialmente rilevanti per gli obiettivi della ricerca: la chiave [*TITLE-ABS-KEY* ("*Organizational*"

AND "sustainability"] è stata inserita nella stringa di ricerca principale di *Scopus*[®]. L'ultima *query* è stata effettuata il 29 marzo 2019.

Questa strategia di ricerca ha condotto alla raccolta di oltre 7,000 *item*, composti per poco meno dell'80% da articoli pubblicati su rivista e, per la restante parte, suddivisi tra contributi in atti di convegni (13.6%), capitoli in volumi collettanei (5.4%) e libri (1.3%). Prima di procedere a un'analisi preliminare dei *record* estratti, gli autori hanno condiviso alcuni criteri di inclusione. In primo luogo, per garantire la piena replicabilità della ricerca, si è deciso di concentrare l'attenzione esclusivamente sui contributi scritti in lingua inglese o che, in alternativa, fossero quanto meno dotati di un *abstract* redatto in lingua inglese; oltre a favorire la replicabilità della procedura di raccolta dei contributi, tale criterio ha contribuito a rafforzare la solidità della *review* della letteratura, prevedendo la sola inclusione di lavori caratterizzati da un'ampia diffusione nella comunità scientifica internazionale. In aggiunta, sono stati esclusi tutti gli *item* ridondanti, ossia i lavori indicizzati più di una volta in quanto pubblicati in più versioni (prima come atti di convegno e, successivamente, come contributi in rivista) o a causa di una indesiderata replicazione del *record*. Infine, sono stati scartati tutti gli *item* che, pur riguardando tematiche di sostenibilità, non fossero caratterizzati da un *focus* sulle dinamiche strategiche, strutturali e gestionali necessarie al conseguimento di condizioni di sostenibilità organizzativa, obiettivo principale del presente studio. L'applicazione di questi criteri ha consentito di ridurre di oltre il 90% il *data set* iniziale, conducendo alla selezione di 539 documenti (7.4%) da considerare ai fini dell'analisi degli *abstract* e delle parole chiave.

Per l'identificazione degli *item* da comprendere nella *literature review*, gli autori hanno applicato tre criteri di esclusione. In particolare, non sono stati considerati in linea con gli obiettivi della presente ricerca: a) i lavori che, pur toccando i temi della sostenibilità organizzativa, si concentrassero su un inquadramento concettuale dell'argomento, non fornendone una contestualizzazione alla realtà aziendale; b) i contributi che si soffermassero sulla valutazione della sostenibilità, senza individuare i requisiti organizzativi alla base di quest'ultima; e c) i lavori di revisione della letteratura o gli studi empirici non orientati alla declinazione dei determinanti strategici, strutturali e gestionali della sostenibilità organizzativa.

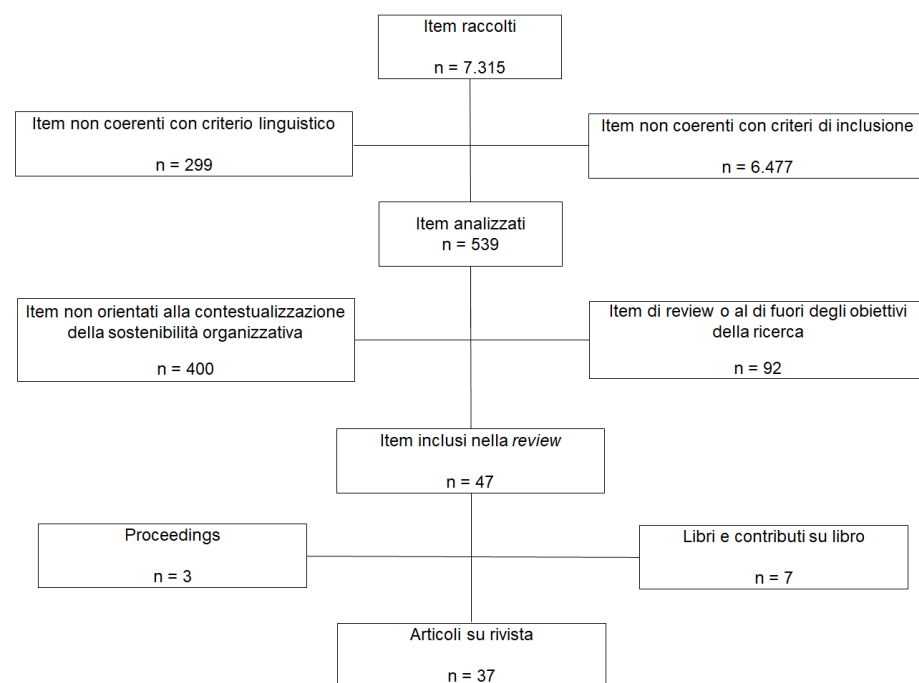
In prima battuta, gli autori hanno condotto individualmente l'analisi degli *abstract* e delle parole chiave; successivamente, gli esiti delle singole elaborazioni sono state oggetto di discussione in due riunioni di lavoro, allo scopo di individuare e risolvere possibili divergenze di valutazione sull'inclusione o meno dei contributi. Ad esito del confronto finale, si è pervenuti alla selezione di 47 lavori, che hanno ispirato i risultati di questa *review* della letteratura. La maggior parte degli *item* presi in considerazione (79%) consiste di articoli pubblicati su riviste sottoposte a doppio referaggio cieco; libri e contributi su libri coprono circa il 15% dei lavori consultati; la restante parte dei *record* è composta da *proceedings* e contributi in atti di convegno (6%). La Figura 1 sintetizza il processo di selezione dei contributi inclusi nel presente studio, schematizzandolo attraverso un diagramma di flusso.

3. Risultati

3.1. Un inquadramento strategico della sostenibilità organizzativa

La letteratura manageriale ha ampiamente enfatizzato, sia sul profilo concettuale che in chiave empirica, il rilievo strategico riconducibile al tema della sostenibilità organizzativa. In quest'ultima, infatti, si riconosce un fattore imprescindibile ai fini del raggiungimento di condizioni di competitività aziendale a valere nel tempo (Rubbo et al., 2016). Viepiù, al conseguimento della sostenibilità organizzativa è stato spesso associato un senso di urgenza istituzionale e di impellenza gestionale, tale da richiedere un radicale ripensamento dell'orientamento strategico di lungo periodo delle aziende (Mohrman e Worley, 2010), prescindendo dall'appartenenza di queste ultime al sistema delle amministrazioni pubbliche o al settore privato *for profit* e *not for profit* (si vedano, tra gli altri, Mizuo, 2017; Perez-Urbe et al., 2018; Rodriguez et al., 2018).

Figura 1: Il processo di raccolta e selezione della letteratura in diagramma di flusso



Fonte: Elaborazione degli Autori

È interessante notare come, in dottrina, si riscontri una certa continuità tra la concettualizzazione tradizionale di sostenibilità e la contestualizzazione di tale costrutto alla realtà organizzativa. Infatti, la sostenibilità organizzativa è interpretata quale fenomeno co-evolutivo, in ultima analisi orientato a favorire l'adattamento continuo delle dinamiche aziendali ai cambiamenti – attesi o inattesi – che si manifestano nel contesto esterno (Smith, 2011).

In aggiunta, è ampiamente condiviso l'assunto secondo cui la sostenibilità organizzativa sia esito della capacità delle aziende di bilanciare le diverse pressioni – di natura economica, sociale, ambientale e istituzionale – che influenzano i processi decisionali intrapresi dal centro decisionale (Scholl et al., 2015). In questi termini, la sostenibilità organizzativa si fonda sull'appianamento dei conflitti interni ed esterni; tale aspetto, tuttavia, non si sostanzia in condizioni di inerzia strategica, conducendo a un clima di apertura e di costante tensione al miglioramento delle *performance* aziendali (Tasleem et al., 2015).

L'analisi della letteratura suggerisce un collegamento pregnante tra la sostenibilità organizzativa e alcune dinamiche decisionali che presentano un forte rilievo strategico, in quanto idonee a condizionare la sopravvivenza dell'azienda, influenzandone la capacità di soddisfazione delle istanze degli *stakeholder* di riferimento. In primo luogo, la sostenibilità organizzativa è stata correlata alla capacità del vertice strategico di esprimere un elevato livello di coinvolgimento (*commitment*) e di impegno a bilanciare le implicazioni delle scelte imprenditoriali sugli equilibri economici, sociali e ambientali esistenti nel contesto esterno (Singh et al., 2016). La sostenibilità organizzativa, dunque, deriva dalla capacità dell'azienda di realizzare condizioni di allineamento strategico di ampio respiro, che tengano conto sia di quanto si verifica all'interno dei confini organizzativi che delle evoluzioni che si riscontrano nell'ambiente (Chalker-Scott e Tinnemore, 2009). Invero, la capacità del vertice di preservare un costante allineamento strategico facilita il bilanciamento tra le istanze economiche, sociali e ambientali affrontate dall'azienda nelle proprie interazioni con il contesto esterno, proiettando l'azienda verso condizioni di sostenibilità organizzativa.

A sua volta, l'allineamento strategico è facilitato dalla propensione dell'organizzazione a costruire una nutrita rete di relazioni formali e informali con le altre entità che popolano il suo medesimo contesto di vita. In altri termini, maggiore la connettività sociale (*social connectiveness*) dell'azienda, più elevata la sua capacità di gestire le ripercussioni delle sue attività sulle dinamiche economiche, sociali e ambientali che si riflettono sul contesto esterno; ciò in virtù della più tempestiva percezione delle mutevoli istanze espresse dagli *stakeholder* di riferimento (Moldavanova e Goerdel, 2018). La connettività sociale, tuttavia, non deve implicare la dissipazione delle energie dell'organizzazione nella gestione di una trama eccessivamente intricata di relazioni inter-organizzative. La sostenibilità organizzativa, infatti, poggia sulla capacità dell'azienda di selezionare in maniera appropriata gli interlocutori con cui allacciare rapporti di collaborazione e di interazione più profondi, che conducano a una continua innovazione e riconfigurazione dei fattori di vantaggio competitivo (Islam et al., 2018). L'abilità dell'organizzazione di gestire in maniera selettiva e appropriata le relazioni strategiche con le entità che operano nel proprio contesto di riferimento, inoltre, determina una più spiccata capacità di assorbimento degli stimoli che derivano dall'ambiente: ciò, a sua volta, implica una maggiore propensione all'innovazione e all'adattamento alle evoluzioni ambientali, con effetti positivi sulla sostenibilità organizzativa (Lopes et al., 2017).

Infine, alcune decisioni strategiche di rilievo prevalentemente interno sono di estremo rilievo per l'ottenimento di condizioni di sostenibilità organizzativa. *In primis*, è indispensabile presidiare le dinamiche di successione all'interno del vertice strategico – nelle piccole, così come nelle grandi aziende – allo scopo di evitare che momenti di vacanza degli organi decisionali esitino in un deterioramento delle relazioni dell'azienda con il contesto

esterno (Gordon e Overbey, 2018). Analogamente importante è la capacità del vertice strategico di allocare in maniera appropriata e bilanciata le risorse disponibili, in maniera tale da garantire un equo orientamento ai diversi *target* di rilievo economico, sociale, ambientale e istituzionale (Moizer e Tracey, 2010). Infatti, uno sbilanciamento nell'allocazione delle risorse è in grado di compromettere l'allineamento strategico dell'azienda, intaccandone – nel lungo periodo – la sostenibilità organizzativa. In ultimo, è opportuno corroborare la capacità dell'azienda di gestire sul piano strategico le leve di comunicazione interna, in maniera tale da creare un forte *commitment* rispetto alle tematiche di responsabilità sociale e di sostenibilità dell'agire organizzativo (Rajmanthri, 2005).

3.2. I requisiti strutturali della sostenibilità organizzativa

Affinché l'orientamento strategico si traduca in un modello concreto di sostenibilità organizzativa, è opportuno che l'azienda ponga in essere degli interventi di tipo strutturale intesi a creare condizioni di flessibilità e apertura tali da favorire il costante adattamento delle pratiche gestionali alla dinamicità delle sfide competitive lanciate dal contesto esterno. La dottrina individua due tipologie di azioni strutturali idonee a promuovere la sostenibilità organizzativa: da un lato, l'implementazione di artefatti di tipo materiale e immateriale orientati ad alimentare le interdipendenze tra l'azienda e gli interlocutori che interagiscono con essa, influenzandone la capacità di creazione di valore (Paulraj, 2011); dall'altro lato, la rivisitazione degli attributi formali (*hard*) e informali (*soft*) dell'architettura aziendale, allo scopo di implementare una *learning organization* in grado di apprendere e di adattarsi dinamicamente all'ambiente esterno (Wals e Schwarzin, 2012).

Sotto il primo punto di vista, il conseguimento di condizioni di sostenibilità organizzativa richiede la creazione di un sistema informativo diffuso, che non sia limitato ai soli confini aziendali, ma offra la possibilità di uno scambio immediato e affidabile di informazioni tra i diversi attori che, in un'ottica ecosistemica, partecipano a dinamiche di co-creazione di valore (Esteves et al., 2014). Tale sistema informativo inter-aziendale apre la strada ad almeno due benefici: accresce la consapevolezza delle singole organizzazioni rispetto alle continue evoluzioni che si susseguono nell'ambiente esterno e, contestualmente, stimola la formulazione di un ricco repertorio di modelli strutturali a cui poter attingere per accrescere la sostenibilità organizzativa individuale e sistemico (Carayannis et al., 2015). Il solo *focus* sull'aspetto strutturale, tuttavia, non offre la possibilità di beneficiare in pieno dei vantaggi che sono riconducibili all'implementazione di un sistema informativo inter-organizzativo. Occorre, di fatti, che lo scambio di dati e informazioni avvenga sulla base di un sistema integrato e condiviso di valori e linee guida, che consenta di sensibilizzare l'agire organizzativo sui temi della sostenibilità (Mustapha et al., 2017). È indispensabile, dunque, accompagnare all'interazione informativa anche uno sforzo di integrazione di valori, culture, pratiche e procedure, in maniera tale da pervenire al consolidamento delle interdipendenze sistemiche tra i diversi interlocutori (Soliman e Edmond, 2014).

Per quanto riguarda gli attributi dell'architettura aziendale, la letteratura ha posto enfasi su cinque aspetti complementari, considerati – nel loro insieme – cruciali per promuovere logiche di sostenibilità organizzativa. Innanzitutto, si ritiene opportuno un ridisegno delle attuali configurazioni organizzative (Putnik, 2012), pervenendo a una sintesi tra i tra-

dizionali modelli burocratici – caratterizzati da elevata affidabilità e puntualità – e approcci orientati alla flessibilità e alla snellezza (de Freitas et al., 2017), tali da evitare l'irrigidimento delle architetture aziendali e promuovere il miglioramento continuo delle *performance* sul profilo economico, sociale e ambientale (Dubey, 2006). Affinché tale ibridazione risulti possibile, urge puntare su architetture che favoriscano l'apprendimento organizzativo, in un'ottica di compenetrazione tra l'azienda e l'ambiente in cui essa opera (Smith, 2012): in altri termini, è necessario accrescere la porosità dei confini organizzativi e, in prossimità di questi ultimi, istituire delle unità tampone, a cui attribuire il compito di intrattenere uno scambio costante con il contesto esterno (Henning e Henning, 2013). Perché questo tipo di approccio conduca ai risultati sperati è altresì necessario che si pervenga alla creazione di un sistema informativo interno dedicato, preposto a far circolare in tutte le parti dell'organizzazione le informazioni raccolte grazie al costante interscambio tra l'ambiente esterno e le unità tampone dell'azienda (Mitrovic, 2015).

A corredo di questi interventi di natura formale, risulta utile una ridefinizione degli assetti *soft* della struttura aziendale. Da una parte, è d'uopo costituire – e alimentare nel tempo – una cultura aziendale che patrocini la simbiosi tra la propensione di tutte le parti dell'organizzazione al cambiamento e la costante tensione al conseguimento della sostenibilità organizzativa (Soliman, 2017). Dall'altra, occorre investire sulla dimensione umana della sostenibilità (Evenstad, 2017), formando il personale per ridurre l'avversione al cambiamento e per diffondere l'adesione a pratiche e procedure organizzative orientate alla sostenibilità (Darcy et al., 2014). Siffatto investimento in capitale umano è strumentale alla creazione di un nutrito portafoglio di competenze e capacità, essenziali per stimolare la capacità adattiva dell'azienda e, quindi, rinvigorirne la sostenibilità organizzativa (Terrouhid e Ries, 2016).

3.3. I determinanti gestionali della sostenibilità organizzativa

La capacità di creare un collegamento armonioso tra l'orientamento strategico dell'azienda e le decisioni architettureali formali e informali assunte per mettere in atto un modello di sostenibilità organizzativa risulta essere di fondamentale importanza per rinvigorire la capacità dell'organizzazione di creare valore a valere nel tempo. Nondimeno, occorre tenere in debita considerazione che gli interventi orientati alla tutela e alla promozione della sostenibilità organizzativa sono fortemente condizionati da spinte di natura istituzionale, che possono mettere a repentaglio il buon esito delle strategie e delle pratiche aziendali (Vihari et al., 2019). Tra gli altri, Horak et al. (2018), hanno evidenziato come i percorsi di sostenibilità organizzativa siano viziati da spinte coercitive (adattamento forzato delle aziende a parametri istituzionali imposti dal *policy maker*), mimetiche (tentativo di replicare modelli e pratiche dei *best in class*, allo scopo di acquisire una maggiore legittimazione istituzionale) e normative (sforzi di ottemperanza a linee guida professionali o *standard* ampiamente condivisi e accettati tra gli *stakeholder* di riferimento), che distorcono o, comunque, alterano gli obiettivi originari degli interventi strategici e strutturali predisposti dall'azienda, minandone – piuttosto che favorirne – le condizioni di sostenibilità organizzativa.

Per fare fronte a queste pressioni istituzionali ed evitare che la sostenibilità sia sminuita a mero *window dressing*, con cui si tenta di accrescere la legittimazione sociale dell'azienda,

occorre agire sul profilo gestionale, ispirando a criteri di pragmaticità la rimodulazione degli approcci strategici e strutturali insiti nell'azienda (Thomas e Lamm, 2012). Ispirare a un criterio di pragmaticità gli interventi di promozione della sostenibilità organizzativa implica, da un lato, stimolare un *sensemaking* condiviso di questi ultimi tra i membri dell'organizzazione (Fabricio et al., 2016) e, dall'altro, creare *empowerment* tra le risorse umane, per fare in modo che tutti coloro che operano nell'azienda siano consapevoli delle sfide legate alla sostenibilità organizzativa (Khalili et al., 2017) e siano incentivati a esprimere il proprio contributo per far fronte a esse (Hernandez et al., 2016).

Il coinvolgimento delle risorse umane crea numerosi benefici in termini di sostenibilità organizzativa. In primo luogo, esso promuove un clima favorevole al cambiamento organizzativo, stimolando la condivisione di conoscenza e, di riflesso, concorrendo al rafforzamento del capitale intellettuale dell'azienda (Acharya e Jena, 2016). Viepiù, l'*engagement* del personale genera i presupposti affinché si formi una *leadership* diffusa intorno agli interventi protesi alla sostenibilità organizzativa (Strategic Direction, 2013), che determina, di riflesso, un maggiore impegno individuale al raggiungimento di *performance* gestionali sostenibili nel lungo termine (Gadenne et al., 2012), oltre che il rafforzamento di valori e principi coerenti a una cultura di apertura agli stimoli che provengono dal contesto esterno (Florea et al., 2013). Infine, l'abilitazione delle risorse umane contribuisce all'irrobustimento di un'etica organizzativa orientata alla sostenibilità (Bhattacharjee, 2011), canalizzando tutti gli sforzi verso un agire organizzativo che si proietta alla preservazione degli equilibri economici, sociali e ambientali con il contesto esterno (Ardichvili, 2014).

4. Discussione dei risultati

I risultati della ricerca debbono essere letti alla luce dei limiti che hanno caratterizzato il presente studio. In primo luogo, il solo ricorso al database *Scopus* per la raccolta del materiale bibliografico ha ristretto l'ampiezza della *review*; nondimeno, vista l'estensione della banca dati consultata, si può ritenere che questo *focus* non abbia pregiudicato la significatività dei risultati ottenuti. In secondo luogo, l'adozione di una chiave di ricerca generica – pur rispondendo agli obiettivi esplorativi dello studio – non ha consentito di guardare alle specifiche sfide strategiche e gestionali che le aziende sono tenute ad affrontare per conseguire condizioni di sostenibilità organizzativa. Infine, l'approccio narrativo utilizzato per la sintesi dei risultati non ha offerto la possibilità di desumere evidenze solide e generalizzabili dalla *literature review*; tuttavia, questa impostazione si è rivelata coerente con l'intento di gettar luce sulle tematiche della sostenibilità organizzativa e di individuarne i presupposti strategici e gestionali.

L'analisi dei contributi selezionati ha evidenziato quanto siano rilevanti ed evidenti le relazioni tra cultura, etica e sostenibilità. Siffatte interazioni riportano – a livello concettuale – a un elemento costitutivo della visione sistemico-vitale dell'azienda (Golinelli, 2000): nelle attività di creazione del valore, quest'ultima deve essere considerata in senso olistico, ossia come insieme armonico e coeso di fattori materiali e immateriali, opportunamente integrati nell'orientamento strategico e nelle dinamiche gestionali e strutturali dell'azienda (Golinelli e Gatti, 2001). In effetti, tutti questi elementi – e non solo quelli diretti alla pro-

duzione del bene o servizio *core* dell'organizzazione – sono facilitatori del buon andamento dell'azienda stessa.

Desta piacere notare come la formazione dei dipendenti sia ampiamente considerata un fattore determinante per la sostenibilità organizzativa: oltre ad accrescere le competenze individuali, infatti, essa risulta essere un elemento costitutivo della creazione del valore sistemico. Attraverso la formazione, invero, le risorse umane acquisiscono consapevolezza del proprio contributo al conseguimento di *performance* sostenibili nel tempo, in quanto idonee a soddisfare le molteplici e varieghe istanze degli *stakeholder* di riferimento (Golinelli, 2010). Le stesse riflessioni possono essere proposte con riferimento alle tematiche del *knowledge management* che porta – sia a livello individuale che sul profilo sistemico – alla doppia consapevolezza del “sapere” e del “sapere di sapere” quali siano i presupposti strategici, strutturali e gestionali della sostenibilità organizzativa.

L'aumento della competitività e la correlata espansione delle sfide competitive al di fuori del tradizionale contesto economico determinano ulteriori stimoli alla creazione dei presupposti necessari alla sostenibilità organizzativa (Golinelli, 2010). Tale riflessione, tuttavia, non deve indurre a ritenere che il conseguimento della sostenibilità organizzativa possa considerarsi un obiettivo raggiungibile in chiave egoistica. Esso, infatti, richiede che l'azienda si ripensi profondamente come parte di una fitta rete di scambi e di comunicazioni, che la integrano sinergicamente con le altre entità che popolano il suo medesimo contesto di riferimento. In quest'ottica, la sostenibilità organizzativa deve essere interpretata in una chiave ecosistemica, ossia come sforzo inter-organizzativo alla costituzione di sistemi vitali e interconnessi (Golinelli e Vagnani, 2002).

5. Conclusioni

Le numerose conferme ritrovate all'interno della letteratura analizzata ai fini del presente lavoro consentono di corroborare i principi fondanti delle teorie formulate dal Professor Golinelli sull'approccio sistemico vitale e sul governo relazionale dell'impresa. Ciò a conferma – se mai ce ne fosse stato bisogno – dell'acume e della visione dello studioso, in una duplice ottica: da un lato, sistemico-organizzativa, votata al buon andamento dell'impresa; dall'altro, strategico-prospettica, legata al futuro, laddove la sostenibilità emerge come un punto chiave, rispettosa delle attese di tutti i portatori di interessi presenti e futuri. Questi insegnamenti preparano la strada a sviluppi futuri, sia di tipo concettuale che pratico. Occorre, in primo luogo, meglio inquadrare la sostenibilità organizzativa attraverso le lenti di indagine dell'approccio sistemico vitale e della visione relazionale dell'azienda, in maniera tale da delineare possibili direttrici per il rin vigorimento della *viability* delle organizzazioni. In secondo luogo, è necessario operationalizzare le dimensioni della sostenibilità organizzativa, ispirando studi empirici sull'argomento. Infine, urgono ulteriori ricerche, intese a gettar luce sui determinanti e sui fattori motivanti alla sostenibilità organizzativa.

Bibliografia

- ACHARYA A., JENA L.K. (2016), "Employee engagement as an enabler of knowledge retention: resource-based view towards organisational sustainability", *International Journal of Knowledge Management Studies*, vol. 7, nn. 3-4, pp. 238-256.
- ADINOLFI P., BORGONOV E., PALUMBO R., PISCOPO G. (2018), "Framing the Shades of Sustainability in Health Care: Pitfalls and Perspectives from Western EU Countries", *Sustainability*, vol. 10, n. 12, p. 4439.
- ARDICHVILI A. (2014), "Organizational sustainability, corporate social responsibility and business ethics", in: R.F. Poell, T.S. Rocco, G.L. Roth (a cura di), *The Routledge Companion to Human Resource Development*. Londra: Routledge, pp. 298-306.
- BASURKO O.C., MESBAHI E. (2014), "Methodology for the sustainability assessment of marine technologies", *Journal of Cleaner Production*, vol. 68, n. 4, pp. 155-164.
- BHATTACHARJEE A. (2011), "Virtues and values for organizational sustainability", *Purusharta*, vol. 4 n. 2, pp. 109-120.
- CARAYANNIS E.G., SINDAKIS S., WALTER C. (2015), "Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability", *Journal of Technology Transfer*, vol. 40, n. 1, pp. 85-104.
- CHALKER-SCOTT L., TINNEMORE R. (2009), "Is community-based sustainability education sustainable? A general overview of organizational sustainability in outreach education", *Journal of Cleaner Production*, vol. 17, n. 12, pp. 1132-1137.
- DARCY C., HILL J., MCCABE T.J., MCGOVERN P. (2014), "A consideration of organisational sustainability in the SME context a resource-based view and composite model", *European Journal of Training and Development*, vol. 38 n. 5, pp. 398-414.
- DE FREITAS J.G., HELDER G.C., FERRAZ F.T. (2017), "Impacts of Lean Six Sigma over organizational sustainability: A survey study", *Journal of Cleaner Production*, vol. 156, n. 7, pp. 262-275.
- DUBEY M. (2006), "Developing an Agile Business Excellence Model for Organizational Sustainability", *Global Business and Organizational Excellence*, vol. 35, n. 2, pp. 60-71.
- ELTANTAWY R.A. (2016), "The role of supply management resilience in attaining ambidexterity: a dynamic capabilities approach", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 31, n. 1, pp. 123-134.
- ESTEVEZ F.M., ANUNCIAÇÃO P.F., SANTOS, J.R. (2014), "Some Information Systems Requirements in View of Organizational Sustainability in an Information Society", *Information Resources Management Journal*, vol. 27, n. 1, pp. 21-35.
- EVENSTAD S.B.N. (2017), "'Be excellent and do more with less': A paradox behind job burnout threatening organizational sustainability", in: IRM Association (a cura di), *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Hershey: IGI Global, pp. 1245-1261.
- FABRICIO ACB, BERGEL R., TORTATO U. (2016), "Sensemaking of organizational sustainability - case of study: Itaipu Binational", *Espacios*, vol. 37, n. 3, p. 2.
- FERRETTI S., IMHOF B., BALOGH W. (2016), *Future space technologies for sustainability on earth*, Guadalajara, Messico: Proceedings of the 67th International Astronautical Congress (IAC), 26 settembre 2016.
- FLOREA L., CHEUNG Y.H., HERNDON N.C. (2013), "For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability", *Journal of Business Ethics*, vol. 114, n. 3, pp. 393-408.
- FRAME B., CAVANAGH J. (2009), "Experiences of sustainability assessment: An awkward adolescence", *Accounting Forum*, vol. 33, n.3, pp. 195-208.
- GADENNE D., MIA L., SANDS J., WINATA L., HOOI G. (2012), "The influence of sustainability performance management practices on organisational sustainability performance", *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 8, n. 2, pp. 210-235.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Padova: Cedam.
- GOLINELLI G.M. (2010), *Viable System Approach (VSA). Governing Business Dynamics*, Padova: Cedam.
- GOLINELLI G.M., GATTI M. (2001), "The firm as a viable system", *Symphonia*, vol. 2, pp.38-63.
- GOLINELLI G.M., VAGNANI G. (2002), "Corporate Governance as a Viable System: The Role of Intra- and Inter-Systemic Relationships", *Symphonia*, vol. 2, pp.54-68.
- GORDON P.A., OVERBEY J.A. (2018), *Succession planning: Promoting organizational sustainability*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- HENNING P.B., HENNING G.K. (2013), "Organizational sustainability and systemic boundary processes", *Journal of Organizational Transformation & Social Change*, vol. 10, n. 2, pp. 104-123.
- HERNANDEZ M., NOVAL L.J., WADE-BENZONI K.A. (2016), "How leaders can create inter-generational systems to promote organizational sustainability", *Organizational Dynamics*, vol. 44, n. 4., pp. 104-111.
- HORAK S., ARYA B., ISMAIL K.M. (2018), "Organizational Sustainability Determinants in Different Cultural Settings: A Conceptual Framework", *Business Strategy and the Environment*, vol. 27, n. 4, pp. 528-546.
- ISLAM M., HOSSAIN A.T., MIA L. (2018), "Role of strategic alliance and innovation on organizational sustainability", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 25, n. 2, pp. 1581-1596.
- KHALILI A., ISMAIL Y., KARIM A.N.M. (2017), "Understanding contemporary models for organisational sustainability: critical review", *International Journal of Services and Operations Management*, vol. 26, n. 4, pp. 527-543.
- KUCUKVAR M.E.G., TATARI O. (2014), "Sustainability assessment of U.S. final consumption and investments: Triple-bottom-line input-output analysis", *Journal of Cleaner Production*, vol. 81, n. 10, pp. 234-243.
- KUHLMAN T., FARRINGTON J. (2010), "What is Sustainability?", *Sustainability*, vol. 2, n. 11, pp. 3436-3448.
- LAMBRECHTS W., GELDERMAN C.J., SEMEIJN J., VERHOEVEN E. (2019), "The role of individual sustainability competences in eco-design building projects", *Journal of Cleaner Production*, vol. 208, n. 1, pp. 1631-1641.
- LITTELL J., CORCORAN J., PILLAI V. (2008), *Systematic Reviews and Meta-Analysis*, Oxford: Oxford University Press.
- LOPES C.M., SCAVARDA A., HOFMEISTER F.L., THOMÉ A.M.T., VACCARO G.L.R. (2017), "An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation". *Journal of Cleaner Production*, vol. 142, n. 1, pp. 476-488.
- MITROVIC Z. (2015), "E-Competences for Organisational Sustainability Information Systems", in: T. Iyamu (a cura di), *Strategic Information Technology Governance and Organizational Politics*

- in *Modern Business*, Hershey: IGI Global, pp. 242-259.
- MIZUO J. (2017), "A study of strategic CSR and BOP business practice: From the perspective of organizational sustainability", in: G. Eweje, R.J. Bathurst (a cura di), *CSR, sustainability, and leadership*, New York: Routledge, pp. 199-217.
- MOHRMAN S.A., WORLEY C.G. (2010), "The organizational sustainability journey: Introduction to the special issue", *Organizational Dynamics*, vol. 39, n. 4, pp. 289-294.
- MOIZER J., TRACEY P. (2010), "Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability", *Systems Research and Behavioral Sciences*, vol. 27, n. 3, pp. 252-266.
- MOLDAVANOVA A., GOERDEL H.T. (2018), "Understanding the puzzle of organizational sustainability: toward a conceptual framework of organizational social connectedness and sustainability", *Public Management Review*, vol. 20, n. 1, pp. 55-81.
- MUSTAPHA M.A., MANAN Z.A., WAN ALWI S.R. (2017), "Sustainable Green Management System (SGMS) – An integrated approach towards organisational sustainability", *Journal of Cleaner Production*, vol. 146, n. 3, pp. 158-172.
- PAULRAJ A. (2011), "Understanding the Relationships between Internal Resources and Capabilities, sustainable supply Management and organizational Sustainability", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 47, n. 1, pp. 19-37.
- PEREZ-URIBE R., SALCEDO-PEREZ C., OCAMPO-GUZMA D. (2018), *Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs*, Hershey: IGI Global.
- PUTNIK G.D. (2012), "Lean vs agile from an organizational sustainability, complexity and learning perspective", *The Learning Organization*, vol. 19, n. 3, pp. 176-182.
- RAJMANATHRI S. (2005), "Effects of Corporate Social Responsibility (CSR) on organizational sustainability: A case study of the Sri Lankan Corporate Sector", *Social Responsibility Journal*, vol. 1, nn. 3-4, pp. 149-152.
- RODRIGUEZ R., SVENSSON G., ERIKSSON D. (2018), "Comparing and contrasting the evolution through time of organizational sustainability initiatives", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 10 n. 3, pp. 296-315.
- RUBBO P., PILATTI L.A., TELLES L.B., BITTENCOURT J.V.M., DE FRANCISCO A.C. (2016), "Organizational sustainability: An analysis of scientific production of Scopus base in the period 2005 to 2014", *Espacios*, vol. 37, n. 13, p. 15.
- SCHALTEGGER S., BECKMANN M., HANSEN E.G. (2013), "Transdisciplinarity in Corporate Sustainability: Mapping the Field", *Business Strategy and the Environment*, vol. 22, n. 4, pp. 219-229.
- SCHOLL C.A., HOURNEAUX F., GALLELI B. (2015), "Organizational sustainability: Composite index application on a chemical industry company", *Gestao e Producao*, vol. 22, n. 4, pp. 695-710.
- SINGH M.P., CHAKRABORTY A., ROY M. (2016), "Entrepreneurial commitment, organizational sustainability and business performance of manufacturing MSMEs: Evidence from India", *International Journal of Applied Business and Economic Research*, vol. 14, n. 6, pp. 4615-4631.
- SMITH P.A.C. (2012), "The importance of organizational learning for organizational sustainability", *The Learning Organization*, vol. 19, n. 1, pp. 4-10.
- SMITH P.A.C. (2011), "Elements of organizational sustainability", *The Learning Organization*, vol. 18, n. 1, pp. 5-9.

- SOLIMAN F. (2017), "Could cultural sustainability improve organisational sustainability in cloud environments?", in: IRM Association (a cura di), *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Hershey: IGI Global, pp. 1202-1217.
- SOLIMAN F., EDMOND J. (2014), "Organisational sustainability role in supply chain best practices", in: F. Soliman (a cura di), *Business Transformation and Sustainability through Cloud System Implementation*, Hershey: IGI Global, pp. 287-301.
- SPANGENBERG J.H. (2011), "Sustainability science: A review, an analysis and some empirical lessons", *Environmental Conservation*, vol. 38, n. 3, pp. 275-287.
- STRATEGIC DIRECTION (2013), "Are superheroes bad for business? How shared leadership supports organizational sustainability", *Strategic Direction*, vol. 29, n. 11, pp. 28-30.
- TASLEEM M., KHAN N., MASOOD S.A. (2015), *Integrated role of TQM and technology management in organizational sustainability*, Dubai: International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM), 3-5 Marzo 2015.
- TEH D., CORBITT B. (2015), "Building sustainability strategy in business", *Journal of Business Strategy*, vol. 36, n. 6, pp. 39-46.
- TEROUHID S.A., RIES R. (2016), "Organizational sustainability excellence of construction firms – a framework", *Journal of Modelling in Management*, vol. 11, n. 4, pp. 911-931.
- THOMAS T.E., LAMM E. (2012), "Legitimacy and Organizational Sustainability", *Journal of Business Ethics*, vol. 110, n. 2, pp. 191-203.
- TRANFIELD D., DENYER D., SMART P. (2003), "Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review", *British Journal of Management*, vol. 14, n. 3, pp. 207-222.
- TURAN F.K., NEEDY K.L. (2013), "A Quantitative Decision Model Towards Maximizing Organizational Sustainability", *Engineering Management Journal*, vol. 25, n. 1, pp. 3-18.
- VIHARI N.S., RAO M.K., DOLIYA P. (2019), "Organisational Learning as an Innovative Determinant of Organisational Sustainability: An Evidence Based Approach", *International Journal of Innovation Management*, vol. 23, n. 3, p. 1950019.
- WALES T. (2013), "Organizational Sustainability: What Is It, And Why Does It Matter?", *Review of Enterprise and Management Studies*, vol. 1, n. 1, pp. 38-49.
- WALS A.E.J., SCHWARZIN L. (2012), "Fostering Organizational Sustainability Through Dialogical Interaction", *The Learning Organization*, vol. 19, n. 1, pp. 11-27.
- WINNARD J., ADCROFT A., LEE J., SKIPP D. (2014), "Surviving or flourishing? Integrating business resilience and sustainability", *Journal of Strategy and Management*, vol. 7, n. 3, pp. 303-315.

CAMBIAMENTI DI PARADIGMI STRATEGICI: DAL VALORE AL SISTEMA DI VALORI PER LA COMUNITÀ

Maria Antonella Ferri¹ - Gaetano Fausto Esposito²

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Rintracciare un filo rosso evolutivo nei paradigmi strategici. – 2.1. *Le diverse modalità di connessione*. – 2.2. *Uno schema di lettura delle strategie*. – 3. L'impresa comunitaria un nuovo soggetto del mercato? – Bibliografia.

1. Introduzione

La natura del rapporto tra l'impresa e il suo ambiente di riferimento è stata una costante dei più recenti sviluppi della teoria dell'impresa e del management, focalizzati sul comportamento strategico, con le analisi di Herbert Simon, di Richard Cyert e James March e con quelle di Alfred Chandler e di Peter Drucker.

Considerata la matrice statunitense (o comunque anglosassone) di questi studi l'"impresa rappresentativa" è identificata nella grande corporation americana, in genere a guida manageriale e – sotto molti versi – ciò ne spiega anche la particolare impostazione analitica.

In genere la funzione imprenditoriale in senso stretto è assolutamente assente oppure, quando considerata, assume un ruolo sostanzialmente organizzativo (Trento, Faggioni 2016, p. 35).

Il ruolo di una strategia sempre più connotata da caratteri di imprenditorialità diviene però essenziale all'aumentare della complessità del livello di innovazione e quando la stessa non può essere semplicemente connessa all'adattamento o all'applicazione di una nuova tecnologia, ma diviene un processo circolare a crescente contenuto di creatività e capacità di ricombinare fattori e tecnologie produttive (Brynjolfsson, Mc Affee 2017). Mano a mano che si afferma un modello innovativo ibrido (Rizzi 2018) in cui aspetti di domanda, spinta tecnologica e riduzione del costo d'uso dei fattori si combinano con la capacità del capitale umano, aumenta l'interazione con quello che nel passato appariva l'ambiente esterno all'impresa e che oggi diviene parte integrante del processo di creazione del valore.

Per comprendere questa forma di "rimescolamento delle carte" occorre anche fare riferimento a un modello di impresa diverso dalla grande corporation oligopolistica americana, quanto piuttosto alla più familiare realtà italiana e agli sviluppi di pensiero maturati nel nostro Paese. Il tutto in una logica di tipo evolutivo dove nel tempo sono divenuti sempre più rilevanti fattori di ordine personale e logiche di analisi che trovano nel riferimento alla biologia forti elementi innovativi, e nella nostra visione inducono a un approccio di ordine comunitario nell'impostazione e soprattutto nell'applicazione delle strategie.

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Universitas Mercatorum; e-mail: a.ferri@unimercatorum.it

² Professore a contratto di Economia Industriale - Sapienza Università di Roma - Segretario generale Assocamerestero; e-mail: gfesposito@assocamerestero.it

L'obiettivo di questo contributo è di ricostruire, sulla base dei principali studi e ricerche, i più significativi paradigmi strategici, evidenziando un percorso, probabilmente ancora non concluso, un cui ruolo di rilievo è svolto dall'approccio sistemico vitale.

2. Rintracciare un filo rosso evolutivo nei paradigmi strategici

2.1. *Le diverse modalità di connessione*

Analizzando la principale letteratura al riguardo ci è sembrato possibile individuare alcuni aspetti sulla cui base provare a fare una tassonomia dei contributi, caratterizzati da un grado crescente di "relazionalità".

Con questo termine intendiamo la capacità di realizzare flussi continui di relazioni, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione aziendale, con un crescente contenuto cognitivo con un arricchimento complessivo del processo decisionale attraverso processi di feedback ispirati a un principio di ordine fiduciario (Esposito 2010).

In linea generale (Esposito 2010, pp. 47 e ss.) possiamo classificare le tipologie di relazione in:

- *connessioni*, intese come singoli legami tra individui, immersi in collegamenti di tipo occasionale e non necessariamente destinati a ripetersi;
- *relazioni*, sono connessioni che implicano almeno un rapporto bi-univoco tra le persone e richiedono una prima forma di rapporto personale anche di tipo virtuale;
- *connessioni relazionali*, definibili come legami bi o multi-relazionali aventi un "senso" e un valore per la persona, indipendentemente dal fatto che si tratti di un valore monetario o monetizzabile.

Le connessioni relazionali implicano veri e propri legami, potendo generare forme di tensione emotiva e creativa e spesso richiedono anche una empatia verso gli altri. Queste tipologie di relazione sono significative quando danno luogo a un circuito di creazione del valore, non solo per quanti entrano direttamente in rapporto tra loro, ma anche per un pubblico più vasto, situazione che si verifica quando esiste un processo di circolazione fiduciaria.

2.2. *Uno schema di lettura delle strategie*

Resta il problema di definire chi debba essere il destinatario di questa creazione del valore, attraverso quali comportamenti ci si arriva e quanti e quali debbano essere i soggetti coinvolti nel processo creativo, secondo una logica di tipo relazionale.

A tal fine, sono state individuate quattro diverse fasi negli studi sull'impresa, ciascuna ricompresa all'interno di un *Paradigma* cioè di una distinta cornice concettuale. La tabella 1 sintetizza le nostre riflessioni.

Per ogni fase si sono selezionate le più rilevanti variabili esplicative per identificare il passaggio a quella successiva, scomponendo il concetto di relazionale in termini di:

1. fattori di trasformazione del contesto economico sociale;

- 2. forme di conoscenza;
- 3. modalità di rapporto;
- 4. forme di apprendimento;
- 5. approccio strategico;
- 6. temi focus prevalenti;
- 7. modelli e strumenti decisionali;
- 8. caratteristiche della relazione
- 9. livello fiduciario
- 10. indicatore di performance.

Tabella 1: Cambiamenti dei paradigmi strategici

Approcci all'impresa	Statico-settoriale Paradigma Industriale	Strategico Paradigma dello Strategic management	Sistemico Paradigma Olistico Relazionale	Comunitario Paradigma della Value co-creation
Fattore di trasformazione	Sviluppo fordismo Mercati oligopolistici di massa	Competitività dei mercati in regime di concorrenza imperfetta	Complessità, entropia e turbolenza dell'ambiente Globalizzazione Digitalizzazione conoscenze Personalizzazione dei processi	Crisi della fiducia Approccio alla Sostenibilità dell'ecosistema aziendale Approccio alla Responsabilità sociale d'impresa
Forme di conoscenza	Semplici e replicative	Collegate (per sviluppo in campi contigui)	Sistemiche Generativo-reticolari	Creative
Modalità di rapporto	Individuale	Bilaterale	Relazionalità "fredda" tramite la rete	Personalizzazione delle relazioni
Forme di Apprendimento	Sequenziale	Adattivo	Di squadra (più che di gruppo perché c'è una relazionalità di team tra quanti condividono una produzione congiunta)	Comunitario e relazionale
Approccio strategico	Autoritario e meccanicistico	Funzionale	Interrelato, di coinvolgimento delle funzioni	Condiviso Personale, partecipativo e comunitario

Temi focus prevalenti	Modello Strutturalista (Scuola Harward Mason, 1930) Struttura condotta-performance (Bain, Mason 1950-1960) Settore Industriale e Catena del Valore (Caves, Porter 1977) Strategie (Ansoff 1968, Drucker 1958) Teorie sull'organizzazione (Chandler 1950) Teoria contingenze (Woodwars 1965; Lawrence, Lorsch 1967) Teoria dell'agenzia (Williamson, 1975; Jensen, Meckling 1976).	Strategic Industry Factory (Amit, Schoemaker 1993) Corporate Strategy (Rumelt 1980) Vantaggio Competitivo e Analisi Concorrenza (Porter 1980) Segmentazione settore (Grant 2006) La Formula imprenditoriale e la Business Idea (Coda 1985; Normann 1979) Resource based view (Barney 1991; Collis Montgomery 1995; Grant 1991) Asset e competenze (Hamel, Prahalad 1994) Contingency Theory (Donaldson 1996; Zott, Amit 2007) Knowledge management (Rumelt 1984; Barney 1984; Wernefelt 1984; Teece 1997) Decision Making Problem solving (Nickerson, Zenger 2004) Business Model (Abell 1980; Zott, Amit, Massa 2011) Service Management (Normann 1979, 2002; Eiglier, Langeard 1987) Costellazione del Valore (Normann, Ramirez 1993) Marketing 1.0 "product-centric" Marketing 2.0 "customer-oriented"	Reti d'Impresa (Butera, Dioguardi 1988; Lorenzoni 1990) Sistemi viventi (Bertalanffy, Woodger 1938; Lovelock 1979). Impresa Sistema Vitale (Golinelli 2017; Barile 2009). Categorie valoriali Varietà informativa, consonanza risonanza (Golinelli, Barile 2000) Post Fordismo (Rullani 2009) Marketing 3.0 "social marketing"	Stewardship Theory (Donaldson, Davis 1991) Territorio e Comunità (Becattini 2002; Sapelli 2013) Responsabilità sociale nel governo dell'impresa (Davis 1973; Donaldson, Dunfee 1999; Zamagni 2017) La stakeholder theory (Freeman 1984) Legittimazione Sociale (Honeyman 2014; Czinkota, et al. 2014) The Goal-Framing Perspective (Foss, Lindenberg 2013) La Comunitocrazia (Mintzberg 2009) Open innovation (Chesbrough 2012; Heil, Bornemann 2017) Benefit Corporation (Sabeti 2011; Ferri, Basile 2017) Marketing 4.0 "human marketing"	
	Modelli/Strumenti per le decisioni	S-C-P Catena del Valore	Formula Imprenditoriale Vantaggio Competitivo Concorrenza Allargata Business Model Matrici Prodotto/Mercati/Settori	Network Analisi Approccio Sistemico Vitale	Modello Stakeholder Impresa Benefit
	Caratteristiche della relazione		Connessioni	Relazioni	Connessioni relazionali
	Livello fiduciario	Modesto	Medio	Alto	Molto Alto
Indicatore di performance	Profitto Barriere all'entrata	Shareholder Value Potere di mercato	Redditività Valore	Il Sistema dei Valori Stakeholder engagement	

Fonte: ns. elaborazione

Fino agli anni Cinquanta del secolo scorso, l'ipotesi base è stata che i comportamenti economici dipendessero dalla *struttura*, ossia dalle variabili esogene (oggettive) della tecnologia, della domanda, della numerosità dei concorrenti ecc. e non dal processo intenzionale dei soggetti, né dalle loro unicità e differenze.

L'impresa si configura nel modo statico/settoriale espresso nel Paradigma Industriale tradotto, in prevalenza, nel modello S-C-P in cui c'è una univoca relazione causale tra comportamento dell'impresa e struttura del settore, da cui far derivare il risultato economico. Non c'è spazio per variabili relazionali. Si tratta di uno schema tipico dell'*Organizzazione Industriale* (o *Industrial Organization*) il cui livello di analisi è quello della singola industria e il focus è sull'allocazione ottimale delle risorse tra industrie. Dal punto di vista strategico la leva principale è l'erezione di barriere all'entrata per la protezione dell'impresa dalle forze competitive.

Tale approccio è stato caratterizzato da due differenti fasi. Nella prima, è prevalsa una linea di tipo *strutturalista*, in cui la performance dell'impresa è determinata direttamente dal suo comportamento, a sua volta, definito dalla particolare struttura del mercato. In una seconda fase, l'approccio "rigido" del paradigma S-C-P, è ridefinito nella prospettiva "*comportamentista*" rivalutando il concetto di condotta e possibili meccanismi di retroazione (*feed-back*) delle performance sulla struttura, attraverso le strategie d'investimento.

In tal modo l'impresa diviene capace di influenzare l'ambiente e le strategie aziendali non devono esclusivamente adeguarsi ai cambiamenti dell'ambiente, ma si orientano a favorire l'acquisizione di risorse per generare un vantaggio competitivo sostenibile (e duraturo).

L'adozione di una *prospettiva strategica* fa emergere l'interdipendenza tra strategia ed evoluzione dell'ambiente e la messa a fuoco della futura trasformazione dell'ambiente è il passaggio obbligato per la definizione della strategia e delle politiche delle diverse aree funzionali.

Se nel Paradigma Industriale la produzione è al centro del sistema, la Catena del Valore di Porter è il suo modello concettuale di riferimento, con attori economici operanti secondo una sequenza che crea progressivamente valore finché non giunge al cliente finale, ultimo anello della catena. Se in questo schema si affermano alcuni aspetti di ordine relazionale, restano estranei processi di natura fiduciaria che possono ridurre i costi di transazione sul mercato e rappresentare un utile surrogato all'acquisizione di informazioni altrimenti difficilmente ottenibili.

La Catena del Valore è diventata prima uno dei modelli più efficaci per le strategie aziendali e poi uno di quelli predominanti, insieme alle strategie basate su asset e competenze, proposte da Hamel e Prahalad (1994), dopo le matrici di diversificazione e di portafoglio di Igor Ansoff (1984) e del Boston Consulting Group, che implicano conoscenze semplici e replicative, apprendimento di tipo sequenziale, government di tipo autoritario e meccanicistico. Tuttavia, iniziano ad affermarsi anche le prime tecniche manageriali di marketing 1.0 dell'era *product-centric*, la cui performance seppur legata alla logica del profitto e delle barriere all'entrata, pone un diretto collegamento tra governo dell'impresa e contesto esterno, ponendo i presupposti per il passaggio alla seconda fase più propriamente *Strategica* secondo il *Paradigma dello Strategic Management*, che si afferma a seguito di una serie di cambiamenti (prima crisi petrolifera 1974, emersione di un ruolo leader

dell'export del Giappone, consapevolezza dell'importanza del ruolo del cliente), dove il *Management è centrale*, sia per la competitività dei mercati sia nelle relazioni con il consumatore. L'introduzione del marketing inizia a trasformare in profondità l'obiettivo e il concetto di strategia che diviene più centrata sulla relazione con il cliente quale riferimento primario. Il focus della comprensione del mercato, e lo sviluppo di una offerta capace di soddisfarne le esigenze, è essenziale, ma se è efficace nella prospettiva dello scambio non è sufficiente per realizzare una relazione ottimale. Lo sviluppo della *customer experience* introduce al marketing 2.0 dell'era *customer-oriented*, modificando il concetto di relazione che si orienta verso la migliore modalità per creare connessioni con gli altri per restituire un valore informativo.

In questo passaggio *l'analisi della concorrenza* secondo il modello allargato di Porter influenza o condiziona l'intensità del rapporto tra *condotta e performance*. La competizione minaccia la linearità della condotta d'impresa, perciò l'allineamento tra strategia formulata e strategia implementata è condizionato dalle azioni/reazioni della concorrenza. La costante ricerca di nuove opportunità ed innovazioni cerca di attutire la minaccia delle dinamiche competitive, riducendone intensità ed impatto e garantendo il presidio della concorrenza nell'attuazione della strategia.

La sfida del Management è di identificare un *set* di *Strategic Industry Factory* (Amit, Schoemaker 1993) riconducibili all'insieme di risorse e capacità alla base di un vantaggio competitivo sostenibile dall'impresa (*Resource-based view of the firm*) per affrontare la complessità del contesto concorrenziale.

Allo stesso modo, partendo dalla *Contingency Theory* (Donaldson, 1996) si afferma il legame tra modelli di business e strategie di prodotto/mercato per le performance d'impresa (Zott e Amit, 2007). Sempre ripercorrendo la letteratura strategica, uno degli obiettivi del management è accumulare *knowledge* e *capacità* (Rumelt, 1980; Barney, 1984; Wernefelt, 1984; Teece, 1997) secondo la prospettiva del *problem solving* (Nickerson e Zenger 2004).

Una volta implementata la strategia, per ridurre l'influenza di tali manovre sui risultati, il management/impresa potrà utilizzare le informazioni disponibili rivedendo dinamicamente la propria strategia; ovvero utilizzare queste informazioni come *feedback* per una strategia futura di revisione delle decisioni, tenendo conto delle azioni/risposte dei rivali.

La competitività si gioca allora nel progettare soluzioni sistematiche che rompono con la tradizione e non si posizionano all'interno di una "catena", metafora efficace in una economia basata sulla produzione e sui materiali, non più in una centrata sulle conoscenze e sul servizio.

In definitiva, questa seconda fase dei paradigmi strategici parte dall'idea che ciascuna impresa sia portatrice di una differenza (strutturale) da far valere nel processo concorrenziale, trasformandola in quello che Porter chiama *vantaggio competitivo* e si ritrova già negli anni Sessanta del secolo scorso nelle differenze tra imprese contenute nella letteratura manageriale di Alfred Chandler.

Gli studiosi di management e di organizzazione hanno sempre saputo che le imprese, grandi e piccole, sono una diversa dall'altra e le loro strategie e differenze introducono nel gioco dei mercati ottimizzazioni concorrenziali, fino a scorgere ciascuna impresa e ciascun contesto nella sua unicità. Al riguardo il concetto di *Business Idea* di Normann (2002) non è inteso come semplice definizione del business, ma come modello funzionante di fattori

(ambiente esterno con i suoi bisogni e valori, offerta in termini di prodotto, fattori interni come la struttura organizzativa) con un forte valore esplicativo.

I tasselli mancanti per una piena riscoperta delle soggettività di impresa sono arrivati da Abell (1980), il quale fa partire l'impresa dalla definizione (soggettiva) del suo *business* e da Barney (1991), che la riporta nell'alveo della sua storia, stratificata nelle diverse risorse di cui ciascuna impresa dispone.

Guardando le performance, la dimensione del fatturato prevale nell'ottica dello shareholder value ottenuto spesso in nicchie di mercato individuate per far fronte alla complessità del confronto concorrenziale. Ciò nonostante, andando avanti si scoprirà che le performance effettive dipendono da altro, ossia da storie e unicità, non considerate dalla teoria manageriale/strutturalistica.

Nell'analisi strategica l'impresa si interfaccia non con la produzione, ma con i mercati: il business non deriva solo dagli asset dell'azienda, ma anche (sempre più) dalle relazioni con i clienti. Il flusso non è più dalla fabbrica verso l'esterno, ma dal mercato verso l'interno. La competenza critica passa dalla produzione alla gestione dei rapporti con i mercati. Il valore aggiunto è misurato non solo nei termini tradizionali legati alla produzione, ma anche come fedeltà dei clienti. I classici indicatori derivati dai bilanci vengono integrati dai "punteggi bilanciati" che rilevano la customer satisfaction.

Si afferma la logica del servizio (*service management*), diversa dalla logica della produzione, che enfatizza il ruolo dei collaboratori che gestiscono materialmente la relazione con i clienti: la cosiddetta *front line* (Eiglier e Languard, 1987). L'organizzazione e il trasferimento delle conoscenze nella struttura, una leadership motivante e comunicativa, la formazione delle risorse umane divengono aspetti determinanti nella pratica manageriale.

È nel maggiore coinvolgimento del personale (per fargli interiorizzare le problematiche del business) che si attua la rottura con il paradigma del management industriale. La gestione del compito non è più sempre prevedibile in situazioni standardizzate, ma richiede prospettive più ampie e competenze più estese che superino la securizzante esistenza di procedure definite, ma occorrono processi diversi per affrontare l'incertezza crescente e la novità di situazioni con un maggiore contenuto fiduciario/reputazionale come segno sintetico di affidabilità. Si consolidano forme di management definite "market driven", intese come: "una dimensione culturale con standard di condotta e di valori coerenti con la complessità e la trasparenza di un mercato globale, ... Secondo un sistema economico che si trova in condizioni instabili e dove la dimensione temporale diviene un fattore chiave per gestire condizioni di domanda e di offerta molto variabili" (Brondoni 2018, p. 9). Il cliente/utente diviene lo stakeholder principale.

Di conseguenza la classica catena del valore non riesce più a rappresentare quanti contribuiscono alla creazione del valore del cliente: si passa alla *costellazione del valore* (Normann e Ramirez, 1993) per mettere insieme gli attori economici con nuove modalità, arrivando a creare un business prima non esistente o modificando sostanzialmente il modo di creare valore.

L'efficienza produttiva è superata dall'innovazione frutto di conoscenze e di idee (sintetizzabili nella creatività), essenziali per trarre (e creare) valore dagli asset.

Si arriva così alla terza fase di approccio strategico del *Sistema-impresa* all'interno del *Paradigma Olistico e Relazionale*.

Il concetto di *Sistema* (von Bertalanffy 1969), contrappone l'idea olistica dell'*organismo*, derivata dalla biologia, a quella razionalistica della *macchina*. Nell'organismo – visto come insieme di parti interconnesse – ciascuna ha proprietà non descrivibili isolando la singola componente. Il "tutto" (sistema) deve essere descritto come tale, essendo "più della somma" dei componenti. Inoltre, può essere organizzato per livelli, come insegna la biologia di un organismo, composto di molecole, cellule, organi, individui, e – pensando alle relazioni con l'esterno – specie.

Per l'*impresa*, il perno intorno a cui ruota la prestazione sistemica è spesso il soggetto economico (una persona o un gruppo di persone che hanno investito nel capitale aziendale). In altri casi la situazione è più complessa: possono esserci soggetti formali che non detengono il controllo effettivo (come accade nei gruppi); oppure rapporti tra managers e azionisti di riferimento con reciproci intrecci di ruolo; o ancora possono affermarsi processi di auto-organizzazione che addensano gruppi di controllo emergenti dalle situazioni, invece che accordi precostituiti.

L'*Approccio Sistemico Vitale* si inserisce in questo nuovo paradigma: il sistema vitale è un sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; è omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede inoltre meccanismi e opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi ed adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficace nel suo ambiente (Golinelli, 2017; Barile, 2009). Si segna una forte cesura con i paradigmi precedenti, basati su modalità preordinate di coordinamento e su relazioni inequivoche di causa ed effetto in un mondo di corrispondenze univoche tra variabili, o riconducibili a forme di unicità.

L'approccio distingue tra decisioni di governo e decisioni di gestione, recuperando la significativa distanza tra la *decision making* e la *problem solving*. Il primo connesso, appunto, a decisioni di governo, riguarda problematiche emergenti e non riconducibili a casistica consolidata, il secondo proprio problematiche usuali, già contemplate e già risolte. Il *sistema vitale* è altresì identificato come un ente dotato di propria capacità di *intelligere* e di una specifica *varietà informativa* (che varia dinamicamente), interagisce con altri *sistemi vitali* quando è chiamato a decidere per trovare soluzioni a situazioni problematiche.

Questo conduce ad un nuovo modello di creazione del valore, basato sulla capacità di sapere organizzare la creazione di valore, in cui le competenze della produzione e delle relazioni sono pur sempre importanti; ma in alcuni casi le aziende divengono virtuali, semplici organizzatrici di altri attori economici; in altri mantengono nei confini legali attività produttive, relazionali e di elaborazione strategica. Si tratta di un passo importante nel riconoscere l'assenza di monoliticità nei confini aziendali.

In questo nuovo paradigma i clienti, non più un terminale passivo fonte di business, ma co-produttori della creazione di valore (Aiello et al., 2012).

Le performance dipendono dalla produzione e condivisione di idee, grazie alla loro connessione con forme di conoscenza e modalità di apprendimento che coinvolgono tutto il "gruppo", ovvero i protagonisti del processo. L'affermazione di innovazioni combinatorie amplia il pubblico di riferimento dell'azienda spingendo oltre il concetto di cliente e verso quello di stakeholder.

La novità sta nella co-produzione, anche con l'affermazione di catene del valore a livello internazionale (Baldwin 2018), dove vengono anche a ibridarsi, fino alla confusione,

il ruolo di cliente rispetto a quello di fornitore e rendendoli diversi ed interdipendenti, anziché simili ed autonomi, secondo la logica del “vantaggio comparato”.

Anche questa trasformazione di paradigma si intreccia fortemente con quella del marketing, per il ruolo di interfaccia tra azienda e ambiente di questa funzione. Il mercato è inteso in senso molto ampio come contesto complessivo socio-economico dal quale trarre molteplici spunti e indicazioni per inserire l'impresa in un sistema di valore utilizzando originali interconnessioni con campi prima inesplorati.

I nuovi modelli di ruolo in quelli da sempre definiti come “settori” hanno messo in crisi la classificazione tradizionale di catena del valore e concorrente vs. partner; i confini aziendali diventano effimeri a favore di relazioni basate su piattaforme semantiche nell'ambito delle quali creare e mantenere interazioni consonanti e/o risonanti (Normann e Ramirez, 1993; Davis e Myer, 2007; Barile, 2009).

Le forze della globalizzazione, della differenziazione, dell'integrazione tra economia virtuale dematerializzata e produzione fisica, la “convergenza” tra “settori”, consentono la riallocazione delle attività nel tempo e nello spazio e tra gli attori e la conseguente formazione di una rete di complessa e ampliata a nuovi soggetti competitivi e a nuovi ruoli. Guardando al di là dell'ambito locale si trae vantaggio dall'ambito globale; sfuggono, altresì, i confini delle entità legali di origine, perché allargando la portata degli asset, aumenta lo spazio di azione. In breve, le imprese non seguono più una logica verticale, bensì una orizzontale.

Conseguenza della *riconfigurazione* è che i sistemi di business vengono riorganizzati secondo nuovi modelli, quelli che Normann (2002) identifica con il nome di *ecogenesi*.

L'impresa tende verso la rilocalizzazione della produzione, l'outsourcing, ma questo processo avviene in maniera dinamica, perché il sistema di convenienze può cambiare in modo repentino inducendo a reintonalizzare funzioni prima decentrate attraverso crescenti processi di reshoring; non cerca economie di scala, ma di scopo, si dirige verso aree di creazione di valore meno *commoditizzate*. Questi processi hanno portato alla nascita dell'impresa *esplosa*, sottratta alla logica verticale e territoriale. Le strategie sono ecogenetiche il che non vuol dire che siano sempre basate su nuove tecnologie, ma su concetti, su una nuova visione del business come espressione di integrazione tra infrastruttura tecnica ed idee e risorse. Strategie nelle quali la *competenza distintiva* (Hamel e Prahalad 1990) è la capacità per realizzare l'integrazione tra sistema dei prodotti, fattori interni con sue finalità, valori e il sistema sociale. L'impresa è studiata non solo come singola entità, ma nella *dimensione di network* (Lorenzoni, 1992)³.

Quando l'economia virtuale e globalizzata assume la predominanza che ha oggi, l'approccio all'impresa non riconosce più confini settoriali o geografici (Brondoni 2018), inoltre assumono significato diverso i valori, gli stili di vita (Maccoby, 1998). Le imprese iniziano a cercare un'identità soprattutto nelle capacità e nei principi, nel modello di base proposto da Maturana e Varela (1985).

³ Il posizionamento dei network segue tre diverse prospettive; nella prima il network è una forma intermedia fra mercato e gerarchia definito forma mista; la seconda considera il network come forma alternativa al mercato e alla gerarchia; nella terza il network è una forma superiore al mercato e alla gerarchia quale risultato di una attenta costruzione da parte del management aziendale dopo aver valutato criticamente le relazioni di interdipendenza che intercorrono fra i soggetti del network (Mercurio, Testa 2000, p. 270).

L'impresa diviene allora non solo management, come capacità di fare efficienza, di produrre performance e valore (anche dal punto di vista market oriented), ma attenzione all'imprenditore e leadership come arte di creare valori per la Comunità di riferimento, come è testimoniato nella centralità che il Marketing 3.0 assegna ai nuovi valori della collettività. *Ruolo e azione imprenditoriale riacquistano quella centralità ignorata nel passato, e questo anche indipendentemente dalla proprietà dei mezzi di produzione*. Si riduce il tecnicismo a vantaggio dell'innovazione e dell'imprenditorialità. Da qui l'emersione di una rete di connessioni relazionali che comportano modalità di “fare insieme”.

Il senso di Comunità è stato, ancor prima degli studi citati, richiamato nelle “accentuazioni concettuali” di territorio di Giacomo Becattini che si incrociano in modo non lineare nel tempo: dalla a-spazialità del fordismo all'*humus* territoriale dei distretti industriali; dal superamento del concetto di settore alla vision di un mondo di scambi fra molteplici comunità di luogo; per arrivare alla felicità delle persone come finalità ultima della produzione. Un obiettivo posto alla base dei nuovi approcci di marketing che assume una funzione assorbente al punto da indurre Seth Godin ad affermare che: “L'intera organizzazione lavora con e per il marketer, perché il marketing è tutto” (Godin 2019, p.17).

Si arriva così alla quarta fase (evolutiva): l'impresa come Comunità significa non solo attenzione per chi ci lavora dentro (attenzione effettiva e comunicata all'esterno in cui il compito e la mansione vengono sempre più sostituiti dalla missione: Esposito, Ferri 2018, p. 102), ma interazione attiva con il contesto economico e sociale di riferimento, a partire dai consumatori. Punta così ad interpretare un concetto di innovazione sociale come sviluppo e implementazione di nuove idee per far fronte a esigenze sociali creando nuove relazioni e collaborazioni (Rizzi, 2018, p. 99).

Il paradigma è quello della *Value co-creation* seguendo l'approccio alla sostenibilità dell'ecosistema aziendale, nelle sue dimensioni ambientali, sociali ed economiche⁴, una sorta di attuale punto di arrivo della transizione che l'impresa ha vissuto e sta vivendo, anche per l'accresciuta sensibilità alla tematica della sostenibilità, soprattutto con riferimento alla Responsabilità Sociale d'impresa.

3. L'impresa comunitaria un nuovo soggetto del mercato?

Dalla ricostruzione fatta, risulta che dal governo dell'impresa gerarchico e top down si è passati ad una governance partecipata, relazionale per attivare diversi contributi “generativi” che provengono dalla Comunità con cui l'impresa entra in contatto.

Nell'approccio *Comunitario*, le imprese riflettono sulla necessità di modificare le proprie strategie considerando la Responsabilità Sociale come un'opportunità e una sfida intorno alla quale rimodulare la propria governance. C'è un'adesione alle molteplici declinazioni della Responsabilità Sociale, la governance è centro tra relazioni con gli stakeholder,

⁴ Per integrità ambientale s'intende la gestione efficace ed efficiente delle risorse naturali e della loro conservazione in relazione ai processi aziendali, con equità sociale e l'attenzione affinché tutti i membri della Comunità abbiano accesso a risorse ed opportunità; con prosperità economica si identifica la capacità di promuovere una buona qualità della vita attraverso la capacità produttiva delle organizzazioni e degli individui nella società (Bansal, 2005).

processi interni e capitale umano (Gazzola, Mella, 2006) ed è vissuta come governance allargata (Sacconi 2004; 2005). Il management e/o l'imprenditore sono gli artefici del ri-orientamento della mission dalla massimizzazione dei profitti all'ottimizzazione di valori che vanno oltre le sole performance economiche e trovano una fonte nella modifica della direzione aziendale e delle regole che la governano. Emerge quindi un profilo di impresa "conviviale" (Balloni, Trupia, 2005) in cui la naturalezza dell'esperire quotidiano è alimentata dalla filosofia socialmente orientate: la convivialità diviene prassi operativa e modalità organizzativa e di governo aziendale, divenendo espressione realistica di una intrinseca ed estrinseca coerenza tra mission-governance. Sono realtà in cui cultura antropologica e cultura aziendale si intrecciano, grazie a modelli di governance capaci di condurre a unità e di armonizzare interessi interni ed esterni; in altri termini, sono Comunità di persone che vivono solidamente una storia comune.

Le imprese conviviali sono al contempo imprese "di territorio" i cui profili di eccellenza sono una manifestazione di realtà aziendali e sono inserite in un contesto socio-economico segnato da principi etici condivisi. Esse rispondono a quanto Mintzberg (2009) definisce *Comunitocrazia*, via di mezzo tra leadership individualistica e cittadinanza collettiva, per ricostruire una responsabilità dell'impresa volta a sanare la frattura tra capitale, lavoro e organizzazione alla base del primo capitalismo.

Il modo per iniziare a ricostruire una Comunità è interrompere tutto ciò che la scoraggia, a partire dal trattare gli essere umani come semplici risorse (ri)produttive, licenziarli in massa quando l'azienda non raggiunge gli obiettivi di performance (ma rimane in attivo), tollerare i compensi smisurati (soprattutto quando i bonus e gli incentivi remunerano già quanto le persone fanno ricevendo uno stipendio), mostrare un generale disprezzo per la storia dell'azienda, compresa la sua cultura, e in generale dare troppa importanza alla leadership.

Perché ci siano imprese-comunità, occorre una cultura solida e motivante, basata sul rispetto. Una Comunità solida richiede una forma di governo dove i decisori si trovano piuttosto al centro, e si rivolgono all'esterno più che "in basso". Agevolano il cambiamento, riconoscendo che, in gran parte, a compierlo saranno altri.

Inserire i valori nelle strategie non solo annulla o rende molto porosi i confini tradizionali d'azienda, ma richiede una revisione dei modelli e strumenti decisionali, serve un management che parte da un gruppo o da una "persona" (imprenditore) in grado di promuovere il cambiamento e diffondere la comunitocrazia in tutta l'impresa.

Giunti (per ora) al termine della descrizione dell'approccio non si può non rimarcare che un elemento effettivo di cambiamento in questa direzione è rappresentato proprio dall'approccio sistemico vitale che, non a caso, è stato sviluppato con riferimento alla realtà italiana, nel quale l'Organo di Governo o soggetto decisore possiede la conoscenza (varietà informativa) per sopravvivere in cui contesto "popolato" da altri *sistemi vitali*⁵.

⁵ Un *sistema vitale* ha essenzialmente la finalità di sopravvivere nel proprio *contesto*, interagendo con altri *sistemi vitali* che lo popolano (Golinelli 2000, pp. 110 e ss.). Perciò l'*Organo di governo* deve procedere, dinamicamente, ad effettuare delle scelte per risolvere dei problemi (Barile, Colarusso, 2005). Il *sistema vitale* (o più propriamente, il suo *Organo di governo*) rileva gli ambiti problematici che potrebbero compromettere gli obiettivi pianificati e, attraverso un continuo processo di apprendimento (Hedberg 1976; Sutherland 1992; Damasio 2008), riorganizza ed adegua la propria *conoscenza* individuando una possibile soluzione e, quindi, perviene ad una scelta (decide). La "*bontà*" delle soluzioni condiziona la vita del *sistema vitale* e determina la

Per rendere fruibili in ambito manageriale le linee guida dell'*Approccio Sistemico Vitale (aSv)*, è necessaria una preventiva valutazione della bontà delle scelte, non in termini ottimizzanti, bensì di condivisa accettazione delle scelte degli attori di contesto. Nella più ampia e consolidata cornice concettuale dell'*Approccio Sistemico Vitale*, si delineano i tratti fondanti di un nuovo approccio al management, focalizzato sulle dimensioni della *Varietà informativa* delle organizzazioni imprenditoriali ed evidenziando come le condizioni di *Consonanza* e di *Risonanza* intervengono nella determinazione delle *Categorie valoriali* e degli *Schemi interpretativi* prioritari per le scelte.

Lo stesso approccio sistemico vitale all'impresa ha seguito un percorso evolutivo, in qualche modo assimilabile a quello delineato fino ad ora. Nella prima edizione l'impresa come sistema si qualifica per la sua articolazione attraverso macro componenti di base: organo di governo e struttura operativa; la creazione di valore dipende dalla capacità dell'organo di governo di cogliere il significato delle relazioni tra le componenti del sistema impresa e quelle delle entità sistemiche del contesto.

Nella seconda edizione, oltre a validare il modello proposto per l'evoluzione del sistema impresa, viene stimolata la riflessione sulla transizione dal "capitalismo finanziario" al "capitalismo sistemico" intesa come organizzazione della produzione industriale frutto di una fitta rete di relazioni/interazioni tra variegati portatori di interessi capaci di influenzare la capacità competitiva dell'impresa.

Nella terza edizione particolare rilievo assume l'emergere di sistemi a presidio dell'ambiente fisico e delle generazioni future. Le problematiche connesse alle interazioni con tali sistemi acquistano maggiore significatività nell'azione di governo del sistema impresa. Il tema della sostenibilità acquista crescente peso nella cultura d'impresa.

Nella quarta edizione, l'esigenza di comportamenti socialmente responsabili, base dell'orientamento alla sostenibilità, ha condotto a riflessioni sul rafforzamento reciproco circolare e virtuoso, tramite l'approccio sistemico, dei concetti di vitalità e sostenibilità evidenziandone le ricadute positive sia per l'impresa che per il contesto con il quale si relaziona.

Tutto ciò a conferma, ancora una volta, del passaggio da un monolitico sistema del valore (quello meccanicistico-poteriano) ad altri più vasti e articolati, in cui responsabilità ed etica hanno un ruolo importante e percepito dal mercato.

Del resto questo pensiero si ricollega alla tradizione della nostra riflessione sulla gestione dell'impresa se nel 1933 Federico Maria Paces e Antonio Renzi scrivevano: "produzione, vendita e risparmio invogono problemi morali non meno che problemi economici e tecnici" (Paces 1933, p. 64). Una affermazione antica, ma di cui oggi riscopriamo tutta la modernità, pur in un contesto molto diverso da quello in cui fu originariamente formulata.

Bibliografia

- ABELL F. (1980), *Defining the business: the starting point of strategic planning*, Prentice Hall, NY.
- AIELLO L., ESPOSITO G.F., FERRI M.A. (2012), "Strategic Management and "complex products": some notes about an interpretative model for business policies", *Business System Review*, vol. 1, issue 1, pp. 178-201.
- AMIT R., SCHOEMAKER P. J. H. (1993), "Strategic asset and organizational rents", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1, pp. 33-46.
- AMIT R., ZOTT C. (2007), "Business Model Design and performance of Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, vol. 18, n. 2, pp. 181-199.
- ANSOFF H. I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs Prentice Hall, trad.it. (1985), *Organizzazione innovativa*, Ipsoa, Milano.
- BACCARANI C., BRUNETTI F., GIARETTA E. (a cura di) (2015), *Impresa e management tra competitività e progresso*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., COLARUSSO V. (2005). Un modello di supporto alle decisioni d'impresa basato sull'approccio sistemico vitale. *Atti del convegno annuale AIDEA*, in Atti del XXVII Convegno AIDEA, Giappichelli, Torino.
- BAIN S.J. (1968), *Industrial Organization*, Wiley, NY.
- BALLONI V., TRUPIA P. (2005), *Origine, caratteristiche e sviluppo dell'imprenditorialità nelle Valli dell'Esino e del Misa*, Ed. Conerografia, Economia Marche, Ancona.
- BANSAL R. (2005) "Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n. 26, pp. 197-218.
- BARILE S. (2009), *Management Sistemico Vitale*, Giappichelli, Torino.
- BARNEY J.B. (1984), "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy", *Management Science*, vol. 32, n. 10, pp. 1231-1241.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BECATTINI G. (2015), *La coscienza dei luoghi. Il territorio come soggetto corale*, Donzelli Editore, Roma.
- BRYNJOLFSSON E., MCAFEE A. (2017), *La nuova rivoluzione delle macchine. Lavoro e prosperità nell'era della tecnologia trionfante*, Feltrinelli, Milano.
- BUTERA F., DIOGUARDI G. (1988), *L'impresa rete e le reti d'impresa*, Fondazione Gianfranco Dioguardi, Bari.
- CAROLI M.G., FONTANA F. (2017), *Economia e Gestione delle Imprese*, McGrawHill, Milano.
- CAVES R.E., PORTER M.E. (1977), "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, n. 2, pp. 241-262.
- CHANDLER A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapter in the History of the American Industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge MA.
- CHESROUGH H.W. (2006), *The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- COASE R.H. (1995), "La natura dell'impresa", in Coase R.H., *Impresa, mercato, diritto*, Il Mulino, Bologna.
- CODA V. (1985), "Valori imprenditoriali e successo dell'impresa", *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 2, giugno, pp. 23-56.
- COLLIS D., MONTGOMERY C.A. (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, vol. 73, n. 4, pp. 118-128.
- CZINKOTA M., KAUFMANN H.R., BASILE G. (2014) "The relationship between legitimacy, reputation, sustainability and branding for companies and their supply chains", *Industrial Marketing Management*, vol.43 issue 1, pp. 91-101.
- DAMASIO A.R. (2008). *L'errore di Cartesio. Emozione, ragione e cervello umano*. Adelphi Edizioni S.P.A, Milano.
- DAVIS J.H., DONALDSON L. (1991), "Stewardship Theory or Agency Theory CEO Governance and shareholder returns", *Australian Journal of Management*, vol. 16, n. 1, pp. 49-65.
- DAVIS K. (1973), "The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities", *Academy of Management Journal*, vol. 16, n. 2, pp. 312-322.
- DONALDSON L. (1996), *The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities*, Sage Publications, London.
- DONALDSON T., DUNFEE T.W. (1999), *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston.
- DRUCKER P.F. (1958), *The Practice of Management*, Harper and Row, New York.
- EIGLIER P., LANGEAR E. (1987), *Servuction. Le marketing des services*, France Mc Graw Hill, Parigi.
- ESPOSITO G. F., FERRI M.A. (2018), *Impresa senza confini e marketing al futuro. Per un capitalismo civile e un'impresa socialmente responsabile*, Mc Graw Hill, Milano.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Marshfield, MA, Pitman.
- GAZZOLA P., MELLA P. (2006), "Corporate Performance and Corporate Social Responsibility. A necessary choice?", *Business and Management Science International Quarterly Review*, vol. 42 n. 2, pp.1-22.
- GOLINELLI G.M. (2017), *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso l'impresa sistema sostenibile*, (quarta edizione), Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*. Cedam, Padova.
- GRANT R.M. (2006), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1994), "Competing for the future: breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the market for tomorrow", *Harvard Business School Press*, Boston.
- HEDBERG B.L.T. (1976). How Organizations Learn and Unlearn. In Nystrom P. C., Starbuck W. H., *Handbook of Organizational Design*, Vol. I, Oxford University Press, Cambridge.
- HEIL S.T., BORNEMANN T. (2017), "Creating Shareholder Value via Collaborative Innovation: The Role of Industry and Resource Alignment in Knowledge Exploration", *R&D Management*. DOI 10.1111/radm.12258.
- HONEYMAN R. (2014), *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good*, Berrett and Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- JENSEN M.C., MECKLING W.H. (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n. 4, pp. 305-360.

- KOTTER J.P. (2010), “*Leading change: why transformation efforts fail*”, Harvard Business Review, march-aprile reprinted.
- LAWRENCE P., LORSCH J. (1978), Differentiation and Integration Complex System, *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, n. 1, pp. 1- 47.
- LORENZONI G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna.
- LOVELOCK J. (1979), *Gaia*, Oxford University Press.
- MACCOBY E.E. (1998), “*The two sexes: Growing up apart, coming together*”, Harwar University Press -Psychology.
- MASON E. (1939), “Price and Production Policies of large-scale enterprise”, *The American Economic Review*, vol. 29, n. 1, pp. 61-74.
- MATURNA H., VARELA F. (1985), “*Autopoiesi e cognizione*”, Marsilio, Venezia.
- MINTZBERG H. (2009), “L'azienda come comunità”, *Harvard Business Review*, vol. 9, settembre pp. 94-99.
- MORAN P., GHOSHAL S. (1996), “Bad for Practice: A critique of the Transaction Cost Theory”, *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, pp. 13-47.
- NICKERSON J.A., ZENGER T.R. (2004), “A Knowledge-Based Theory of the Firm - The Problem-Solving Perspective”, *Organization Science*, vol. 15, n. 6, pp. 617-632.
- NORMANN R. (1979), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano.
- NORMANN R. (2002), *Ridisegnare l'impresa*, Etas, Milano.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1993), From value chain to value constellation: designing interactive strategy, *Harvard Business Review*, vol. 71, n. 4, pp. 65-77.
- PACCES F.M. (1933), *Aziendaria, studi e battaglie*, IAI, Torino.
- PANATI G., GOLINELLI G.M. (1991), *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- PORTER M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- RIZZI P. (2018), Hybrid Innovation in global business management IN BRONDONI 2018
- RULLANI E. (2009), Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore, *Sinergie*, n. 80, pp. 103-142.
- RUMELT R. (1980), “Corporate Strategy”, *Journal of Business Strategy*, vol. 1, n. 2, pp. 63-65.
- SABETI H. (2011), “The for-benefit enterprise”, *Harvard Business Review*, n. 89, pp. 99-104
- SACCONI L. (2004), “La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa” in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale*, F. Angeli, Milano.
- SACCONI L. (2005), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo dell'impresa*, Bancaria Editrice, Roma.
- SCIARELLI M., TANI M. (2015), “Sustainability and stakeholder approach in Olivetti from 1943 to 1960: a lesson from the past”, *Sinergie*, n. 96 pp. 19-36.
- SUTERLAND SS. (1992). *Irrationality: The Enemy Within*. Constable, London
- TEECE D. (1980), “Economies of Scope and the Scope of the Enterprise”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 1, n. 3, pp. 223-247.
- TRENTO S., FAGGIONI F. (2016), *Imprenditore cercasi. Innovare per riprendere a crescere*, Il Mu-

lino, Bologna.

VON BERTALANFFY L. (1969), *General System Theory*, George Braziller.

WERNERFELT B. (1984), “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 171-180.

WILBURN K.M., WILBURN H.R. (2016), “The growing importance of integrated reporting for corporate social responsibility”, *Review of Business & Finance Studies*, vol. 7, n. 2, pp. 75-89.

WILLIAMSON O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. The Free Press, New York.

WOODWARD J. (1965), *Industrial Organization Theory and Practice*, Oxford University Press, London.

ZAMAGNI S. (2017), “La pubblica felicità e l'economia civile”, in Dorigatti M., Zamagni S. (a cura di), *Economia è cooperazione*, Città Nuova, Roma.

L'ECONOMIA CIRCOLARE PER LA SOSTENIBILITÀ DEL BUSINESS E DELL'AMBIENTE¹

Vincenzo Formisano², Maria Fedele³

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Metodo. – 3. Risultati dell'analisi biometrica. – 4. Mappatura scientifica e discussione dei risultati. – 5. Considerazioni conclusive. – Bibliografia.

1. Introduzione

Le origini dell'economia lineare – il modello di consumo “prendi-usa-disperdi” – risalgono alla rivoluzione industriale e all'economia globale. Vari fattori sociali, economici e ambientali indicano che tale modello non è più sostenibile facendo spostare l'attenzione verso l'economia circolare che però non ha ancora trovato ampia applicazione (Andrews, 2015).

I programmi e le politiche per l'economia circolare negli ultimi tempi, infatti, sono diventati l'oggetto dei piani regionali, nazionali e internazionali per la creazione di un futuro sostenibile (Korhonen et al., 2017). Inquadrata come una visione di una crescita continua in un mondo povero di risorse, guidata dalla tecnologia ed economicamente vantaggiosa, l'economia circolare è stata recentemente adottata come obiettivo anche dalla Commissione Europea e dai leader aziendali globali. D'altronde, le aziende sono sempre più consapevoli delle opportunità offerte dall'economia circolare e del suo potenziale per la creazione di valore per sé stessi e per i propri stakeholder (EMF, 2013b; Brown et al., 2015). Tuttavia, nell'ambito dei dibattiti e della documentazione esistente su tale modello, si parla poco delle implicazioni sociali e politiche che può generare (Hobson e Lynch, 2016).

La comprensione attuale dell'economia circolare e delle sue applicazioni pratiche nei sistemi economici e nei processi industriali, si è evoluta nel tempo incorporando diversi contributi da una varietà di concetti che condividono l'idea di circuiti chiusi. Alcune delle influenze teoriche più rilevanti sono il Cradle-to-Cradle (McDonough e Braungart, 2002), l'ecologismo (Commoner, 1971), l'economia ciclica e le relative prestazioni (Stahel, 2010), il design rigenerativo (Lyle, 1994), l'ecologia industriale (Graedel e Allenby, 1995), la biomimetica (Benyus, 2002) e l'economia blu (Pauli, 2010).

Analizzando i diversi contributi presenti in letteratura, Geissdoerfer et al. (2017) forniscono una definizione di economia circolare considerandola come un sistema rigenerativo in cui l'input di risorse e gli sprechi, le emissioni e i consumi energetici sono ridotti al minimo; ciò può essere ottenuto mediante progettazione, manutenzione, riparazione, riutilizzo, rigenerazione, ristrutturazione e riciclaggio di lunga durata.

L'economia circolare soprattutto nell'ultimo decennio ha assunto, comunque, un ruolo rilevante anche nell'ambito della ricerca scientifica dal momento che è stato riscontrato un forte aumento delle riviste e del numero di articoli che, trattando questo argomento, comprendono anche diverse revisioni della letteratura (Andersen, 2007; Ghisellini et al., 2016; Lieder e Rashid, 2016; Su et al., 2013). Aree di attenzione specifiche sono il valore generato dal ciclo chiuso e le catene di approvvigionamento (Guide e Van Wassenhove, 2009; Wells e Seitz, 2005; Govindan et al., 2015; Stindt e Sahamie, 2014), i modelli di business circolari (Bocken et al., 2016) e il design del prodotto circolare (Bakker et al., 2014).

Nella letteratura manageriale il concetto di economia circolare è spesso abbinato a quello della sostenibilità. Dall'analisi bibliometrica condotta da Geissdoerfer et al. (2017), infatti, sono emersi 67 articoli scientifici che trattano i due argomenti in maniera congiunta.

Nonostante la rilevanza attribuita dal mondo accademico, dai responsabili istituzionali e aziendali, la relazione concettuale tra l'economia circolare e la sostenibilità necessita di approfondimenti per chiarirne il legame. In tal modo si può favorire il progresso scientifico sulla sostenibilità e sulla diffusione della circolarità.

Pertanto, questa ricerca mira a fornire una panoramica dei risultati e delle tendenze della ricerca sull'economia circolare e la sostenibilità attraverso un'analisi bibliometrica e una mappatura scientifica degli studi pubblicati che consentano di indirizzare i ricercatori verso i contributi, i risultati e le questioni più influenti che necessitano di ulteriori approfondimenti.

I metodi tradizionalmente utilizzati dagli studiosi per analizzare i risultati precedenti della ricerca su un determinato argomento sono l'approccio qualitativo della revisione sistematica della letteratura e l'approccio quantitativo della meta-analisi (Schmidt, 2008). Negli ultimi anni si sono notevolmente diffusi i metodi bibliometrici grazie all'introduzione di database online con dati sulle citazioni (ad esempio Web Of Science) e alla proliferazione di software per la conduzione di analisi bibliometriche (ad esempio SciMAT e BibExcel). I metodi bibliometrici, d'altronde, utilizzano un approccio quantitativo per la descrizione, la valutazione e il monitoraggio della ricerca pubblicata. Questi metodi, utilizzando un processo di revisione sistematico, trasparente e riproducibile, consentono il superamento dei limiti delle revisioni narrative della letteratura, che spesso mancano di rigore e sono esposte al pregiudizio dal ricercatore (Tranfield et al., 2003). Come evidenziato da Zupic et al. (2015), i metodi bibliometrici sono stati ampiamente utilizzati per mappare i campi della gestione strategica sin dal 1999. Tra i diversi metodi bibliometrici, la mappatura scientifica consente di classificare e descrivere la struttura e lo sviluppo di campi di ricerca e discipline scientifiche producendone una rappresentazione spaziale (Calero e van Leeuwen 2012; Small 1999).

In questo capitolo, lo studio della mappatura sistematica viene utilizzato per monitorare la produzione scientifica sui temi dell'economia circolare e sostenibilità, individuandone la struttura cognitiva e l'evoluzione (Noyons et al., 1999) al fine di mostrare gli aspetti strutturali e dinamici della ricerca scientifica (Börner et al., 2003; Morris e Van Der Veer Martens 2008). Sulla base dell'indice delle citazioni, i lavori più importanti su tali argomenti sono stati identificati e analizzati per rilevare le tendenze della comunità scientifica e i principali risultati raggiunti. In una seconda fase, i diversi lavori sono stati raggruppati

¹ Lo studio è stato condotto nell'ambito del “Circular Economy University Lab” attivato presso il Dipartimento di Economia e Giurisprudenza dell'Università di Cassino e del Lazio Meridionale

² Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale; e-mail: v.formisano@unicas.it

³ Ricercatrice di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale; e-mail: m.fedele@unicas.it

sulla base della co-occorrenza di parole e ciascun cluster è stato analizzato per facilitare l'identificazione delle relazioni tra ciascuna dimensione coinvolta nello studio (Moretta Tartaglione et al., 2019).

Questo lavoro è organizzato come segue: in primo luogo, viene descritto il metodo utilizzato; in secondo luogo, i risultati sono illustrati e quindi discussi; infine, vengono fornite conclusioni, implicazioni teoriche e pratiche.

2. Metodo

L'approccio metodologico utilizzato si basa su un'analisi bibliometrica, che rappresenta un modalità consolidata con riferimento al processo di ricerca analitica della letteratura (Kim e McMillan, 2008), associata a uno studio di mappatura dei contributi sull'economia circolare e sulla sostenibilità.

I dati sono stati rilevati da Web of Science (WOS). La scelta di tale database è dovuta al fatto che esso offre un vantaggio significativo essendo multidisciplinare e includendo la letteratura sulle scienze sociali (Norris e Oppenheim, 2007) e indici di citazione multipli (Waltman 2016).

L'analisi è stata effettuata ricercando nel Topic le seguenti parole chiave: ("sustainability" or "sustainable development" or "sustainable operation" or "sustainable production") AND ("circularity" or "circular economy" or "circular business model"), nelle categorie di Web Of Science Management, Business, Economics, Operations Research Management Science, per tutti gli anni disponibili.

La ricerca è stata condotta a maggio 2019. I risultati sono stati raccolti in un unico database contenente le variabili autori, lingua, anno di pubblicazione, tipo di ricerca, paese, area di ricerca, parole chiave e riferimenti citati in ciascuna delle pubblicazioni incluse nella ricerca.

In primis, è stata condotta un'analisi bibliometrica per identificare le pubblicazioni totali per anno, la somma delle citazioni per anno, gli autori più citati e i Paesi in cui è stato prodotto il maggior numero di contributi scientifici. Quindi, è stata creata una Top 10 delle pubblicazioni più citate.

Successivamente, è stato realizzato lo studio di mappatura scientifica utilizzando il software SciMAT, sviluppato dal gruppo "SECABA" dell'Università di Granada, che consente la costruzione di mappe scientifiche e una migliore visualizzazione dell'evoluzione all'interno di un'area scientifica (Cobo et al., 2012).

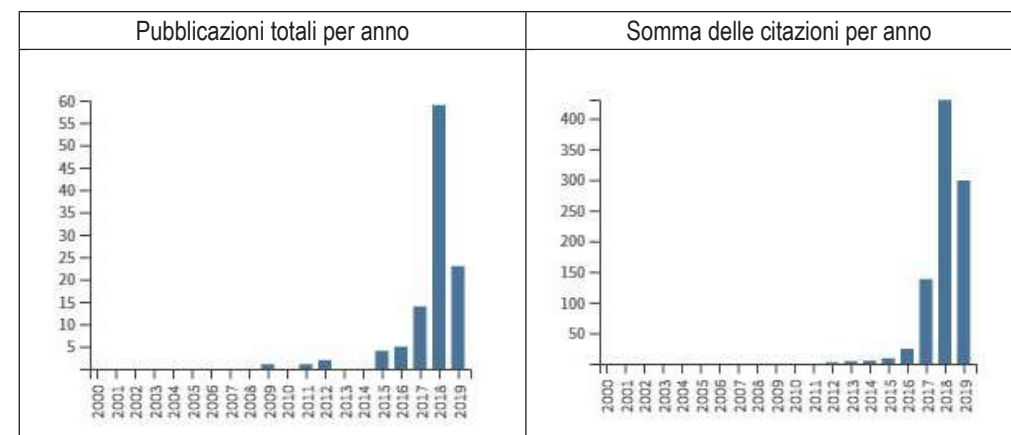
Per eseguire l'analisi, è stata stabilita la seguente configurazione in SciMAT: parole chiave come unità di analisi, analisi di co-occorrenza come strumento per costruire le reti, indice di equivalenza come misura di similarità per normalizzare le reti, indice di Jaccard come misura di evoluzione, indice di inclusione come misura di sovrapposizione, l'indice H per reperire la rilevanza e l'algoritmo dei centri semplici e l'algoritmo di clustering per individuare i cluster o i temi (Alvarez-Marin et al., 2017). L'analisi ha fornito una mappa di valutazione per l'argomento "economia circolare e sostenibilità" con le parole più ricorrenti e la loro importanza nelle pubblicazioni analizzate. La rilevanza delle parole è stata stabilita sulla base di tre misure: il conteggio degli articoli, l'indice H e le citazioni. Per le parole

chiave più pertinenti, è stato creato un gruppo di termini correlati che mostra graficamente la relazione di ciascuna parola chiave nel cluster e i collegamenti tra ciascuna di esse (Moretta Tartaglione e Granata, 2019).

3. Risultati dell'analisi bibliometrica

La ricerca su Web Of Science ha restituito 109 pubblicazioni sull'economia circolare e la sostenibilità, delle quali 51 appartengono alla categoria Management, 46 alla categoria Business, 34 a Economics e 15 a Operations Research Management Science (alcune pubblicazioni rientrano in più categorie). Le pubblicazioni risalgono al periodo 2009-2019 e risultano così distribuite negli anni: 23 nel 2019, 59 nel 2018, 14 nel 2017, 5 nel 2016, 4 nel 2015, 2 nel 2012, 1 nel 2011 e 1 nel 2009. Poiché la ricerca è stata condotta nel mese di maggio, i dati relativi all'anno 2019 non sono completi ma osservando il trend, anche per il 2019 si presume una conferma della crescita esponenziale di lavori sul tema come rilevato già nel 2018 (Fig. 1). Le prime citazioni di lavori sull'economia circolare e la sostenibilità risalgono al 2012 ma solo a partire dal 2017 cominciano ad essere numericamente rilevanti (Fig. 1).

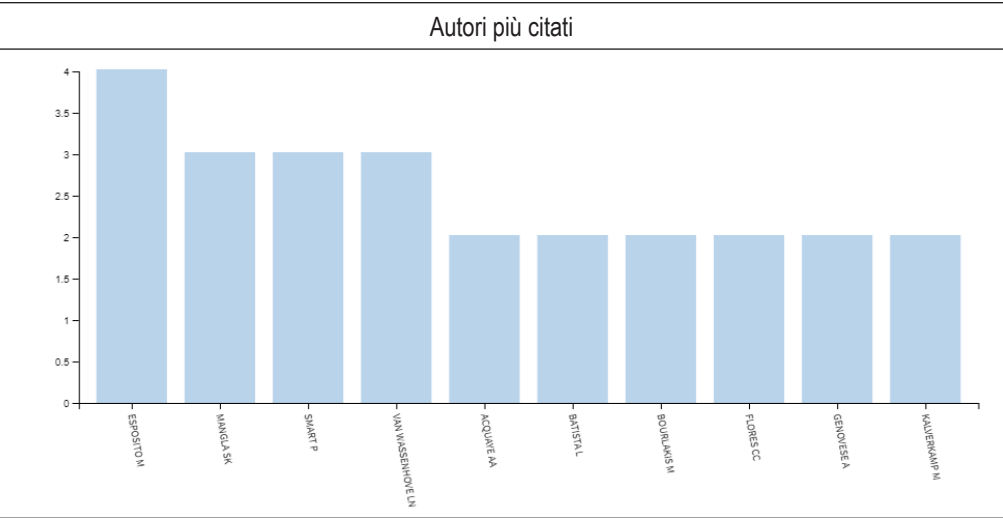
Fig. 1: Distribuzione delle pubblicazioni e delle citazioni per anno



Fonte: ns. elaborazioni

Gli autori più citati nell'ambito dell'economia circolare e sostenibilità sono Mark Espósito della Business School della Harvard University, Sachin Kumar Mangla della University of Plymouth, Palie Smart della University of Bristol e Luk Van Wassenhove professore presso la business school internazionale INSEAD (Fig. 2).

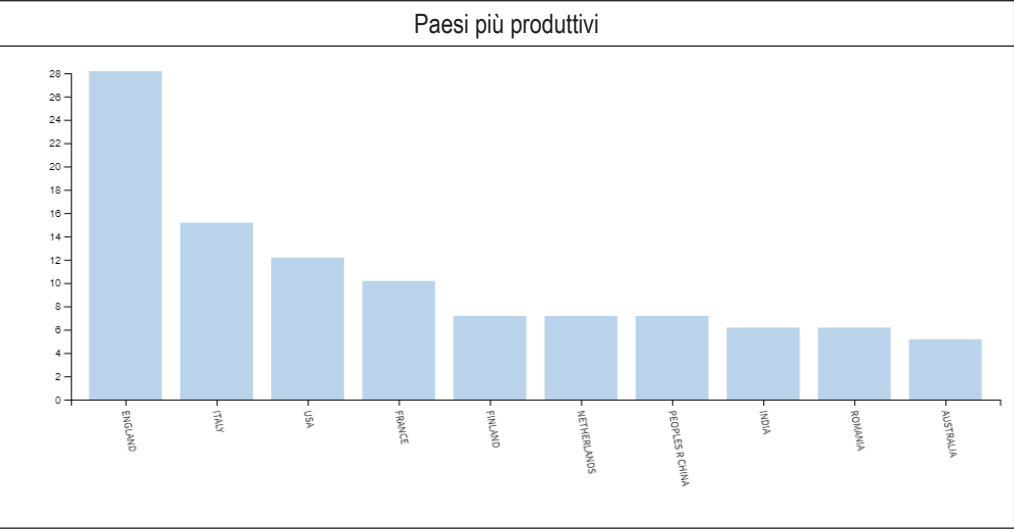
Fig. 2: Autori più produttivi per le pubblicazioni su economia circolare e sostenibilità



Fonte: ns. elaborazioni

Tra i Paesi più produttivi per le pubblicazioni su economia circolare e sostenibilità, troviamo al primo posto l’Inghilterra; tuttavia, è interessante evidenziare come al secondo posto, prima degli Stati Uniti, vi sia l’Italia (Fig. 3).

Fig. 3: Paesi più produttivi per le pubblicazioni su economia circolare e sostenibilità



Fonte: ns. elaborazioni

La Tabella 1 riporta la Top 10 delle pubblicazioni su economia circolare e sostenibilità più citate.

Tab.1: Top 10 dei lavori più citati su economia circolare e sostenibilità

Autori	Anno di pubblicazione	Titolo	Citazioni totali	Media per anno
Murray, A.; Skene, K.; Haynes, K.	2017	The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context	125	41,67
Genovese, A.; Acquaye, A.A.; Figueroa, A.; Koh, S.C.L.	2017	Sustainable supply chain management and the transition towards a circular economy: Evidence and some applications	100	33,33
Gregson, N.; Crang, M.; Fuller, S.; Holmes, H.	2015	Interrogating the circular economy: the moral economy of resource recovery in the EU	80	16
Korhonen, J.; Honkasalo, A.; Seppala, J.	2018	Circular Economy: The Concept and its Limitations	71	35,5
Linder, M.; Williander, M.	2017	Circular Business Model Innovation: Inherent Uncertainties	42	14
Despeisse, M.; Baumann, M.; Brown, P.; Charney, F.; Ford, S.J.; Garmulewicz, A.; Knowles, S.; Minshall, T.H.W.; Mortara, L.; Reed-Tsochas, F.P.; Rowley, J.	2017	Unlocking value for a circular economy through 3D printing: A research agenda	34	11,33
Nasir, M.H.A.; Genovese, A.; Acquaye, A.A.; Koh, S.C.L.; Yamoah, F.	2017	Comparing linear and circular supply chains: A case study from the construction industry	243	20,25
Hobson, K.; Lynch, N.	2016	Diversifying and de-growing the circular economy: Radical social transformation in a resource-scarce world	32	8
Andrews, D.	2015	The circular economy, design thinking and education for sustainability	28	5,6
Hazen, B.T.; Mollenkopf, D.A.; Wang, Y.	2017	Remanufacturing for the Circular Economy: An Examination of Consumer Switching Behavior	26	8,67

Fonte: ns. elaborazioni

Murray et al. (2017) trattano le concettualizzazioni e le origini dell’economia circolare rintracciandone i significati ed esplorandone gli antecedenti in economia ed ecologia, fino a discutere come l’economia circolare sia stata adottata nel settore industriale e a livello istituzionale. Il loro lavoro rileva che anche se l’economia circolare si basa sulla riprogettazione dei processi e il riciclaggio dei materiali, i quali possono contribuire a modelli di business più sostenibili, comporta anche una serie di problematiche e limiti. Questi ultimi includono l’assenza della considerazione della dimensione sociale inerente allo sviluppo sostenibile

e alle sue dimensioni etiche. Ciò induce gli autori ad una rivisitazione della definizione di economia circolare come “un modello economico in cui pianificazione, risorse, approvvigionamento e produzione sono progettati e gestiti, sia come processo che come output, per massimizzare il funzionamento dell’ecosistema e il benessere umano”.

Secondo Genovese et al. (2017), l’economia circolare spinge le frontiere della sostenibilità ambientale enfatizzando l’idea di trasformare i prodotti in modo tale da creare relazioni tra i sistemi ecologici e la crescita economica. Pertanto, l’economia circolare non riguarda solo la riduzione dello sfruttamento dell’ambiente come dispersore per i rifiuti, ma piuttosto la creazione di sistemi di produzione autosufficienti in cui i materiali vengono utilizzati più e più volte. Gli autori, attraverso due casi studio nell’industria chimica e alimentare, confrontano le prestazioni dei sistemi di produzione tradizionali e circolari su una serie di indicatori. Vengono considerate le emissioni dirette, indirette e totali del ciclo di vita, i rifiuti recuperati, l’utilizzo delle risorse vergini e le mappe del carbonio (che forniscono una visione olistica dell’intera catena di approvvigionamento). I risultati mostrano che un’integrazione dei principi dell’economia circolare nell’ambito della gestione sostenibile della filiera può fornire chiari vantaggi da un punto di vista ambientale. Vengono inoltre evidenziate e discusse le sfide emergenti nella gestione della supply chain e delle dinamiche del mercato.

Gregson et al. (2015) evidenziano come il concetto di economia circolare si sia diffuso come un’idea e/o un ideale, esemplificato dalla simbiosi industriale e dalla lunga durata del prodotto. Tuttavia, la sua effettiva attuazione è limitata e fragile. Le economie circolari vengono realizzate principalmente attraverso reti di riciclaggio a livello globale che sono il mezzo principale attraverso il quale i rifiuti vengono recuperati come risorse. Tuttavia, le politiche europee non si inseriscono in questi circuiti globali generali, considerando le reti di riciclaggio globali un commercio illegale e tentando di mantenere la trasformazione dei rifiuti in risorse entro i confini dell’UE. Attraverso un’analisi di due casi di studio sul recupero delle risorse nel Regno Unito, il lavoro evidenzia le sfide per la creazione di economie circolari all’interno dell’UE; dimostra, inoltre, che queste sfide sono sostenute da una congiuntura di mercati creati politicamente, proprietà materiali e circuiti dei materiali moralmente definiti. Gli autori sostengono che il recupero delle risorse nell’UE debba essere guidato da principi morali, principi di modernizzazione ecologica, giustizia ambientale e sicurezza delle risorse.

Anche Korhonen et al. (2018) sottolineano come l’economia circolare sia attualmente un concetto popolare promosso dall’UE, da diversi governi nazionali e da molte aziende in tutto il mondo. Tuttavia, il contenuto scientifico e la ricerca sul concetto di economia circolare sono superficiali e non organizzati perché si configurano come una raccolta di idee vaghe e separate da diversi campi e concetti semi-scientifici. Gli autori, analizzando il concetto dal punto di vista della scienza della sostenibilità, identificano sei sfide, come quelle relative alla termodinamica e ai confini del sistema, che devono essere superate affinché l’economia circolare possa contribuire alla sostenibilità globale. Queste sei sfide si prestano ad essere anche temi di ricerca e obiettivi per gli studiosi interessati a fare progressi nell’ambito dello sviluppo sostenibile attraverso l’uso dell’economia circolare.

Linder e Williander (2017), invece, si focalizzano sui modelli di business circolari basati sulla rigenerazione e il riutilizzo come fattori che favoriscono significativi risparmi sui costi e riduzioni dell’impatto ambientale. Varianti di tali modelli di business sono stati

suggeriti per decenni e ci sono storie di successo degne di nota come i prodotti Xerox basati su fotocopiatrici rigenerate. Tuttavia, tali modelli non si sono diffusi sufficientemente e gli autori ne esaminano le cause. Basandosi su un quadro di verifica delle ipotesi di innovazione del modello di business, mostrano che i modelli di business circolari implicano sfide significative legate soprattutto all’incertezza e alla difficoltà di calcolare il ritorno dall’investimento in innovazione del modello di business verso la circolarità che spesso comporta consistenti impegni di capitale.

Despeisse et al. (2017) basano il proprio studio riguardante l’economia circolare sulla stampa 3D (3DP) che considerano come una soluzione per la sostenibilità e l’implementazione del modello economico circolare anche se in realtà non vi è alcuna garanzia sugli esiti. Esiste una grande incertezza sul fatto che l’attuale traiettoria di adozione della 3DP possa creare flussi di materiale più circolari oppure, al contrario, possa condurre a uno scenario alternativo in cui la produzione localizzata meno eco-efficiente, le richieste di beni personalizzati e un più alto tasso di obsolescenza dei prodotti portano ad un aumento del consumo di risorse. È fondamentale che i principi dell’economia circolare siano incorporati nel nuovo sistema di produzione prima che l’adozione della 3DP raggiunga un punto critico di flessione in cui le pratiche negative si radicano. Gli autori propongono un programma di ricerca per determinare i fattori abilitanti e gli ostacoli per ottenere un’economia circolare proprio attraverso la 3DP. L’analisi si basa in modo specifico su sei aree di progettazione in grado di consentire alla 3DP di raggiungere il suo pieno potenziale per un’economia circolare: supply chain, flussi di informazione, imprenditorialità, modelli di business e formazione.

Nasir et al. (2017) rilevano come negli ultimi decenni siano state sviluppate pratiche di gestione della catena di approvvigionamento ecologiche e sostenibili per cercare di ridurre le conseguenze negative sull’ambiente dei processi di produzione e di consumo. Parallelamente, il discorso sull’economia circolare si è propagato nella letteratura sull’ecologia industriale, sulla produzione e, ultimamente, nel business management in genere. I principi dell’economia circolare suggeriscono che le frontiere della sostenibilità ambientale possono essere spinte enfatizzando l’idea di trasformare i prodotti in modo tale da creare relazioni tra i sistemi ecologici e la crescita economica. Sostenendo l’integrazione di questi ideali nella teoria e nella pratica della gestione della catena di approvvigionamento, il lavoro utilizza un caso studio nel settore edile per dimostrare i vantaggi ambientali in termini di emissioni di carbonio che possono essere raggiunti attraverso alcuni principi dell’economia circolare rispetto ai tradizionali sistemi lineari di produzione. Gli autori affermano che un’integrazione dei principi dell’economia circolare nell’ambito della gestione sostenibile della catena di approvvigionamento può fornire chiari vantaggi da un punto di vista ambientale.

Hobson e Lynch (2016) evidenziano come i sostenitori dell’economia circolare non siano stati in grado di affrontare molte sfide profondamente radicate attorno alle questioni del consumo e del consumatore, facendo riferimento ai programmi problematici (e probabilmente falliti) di consumo / stili di vita sostenibili come quello della sharing economy.

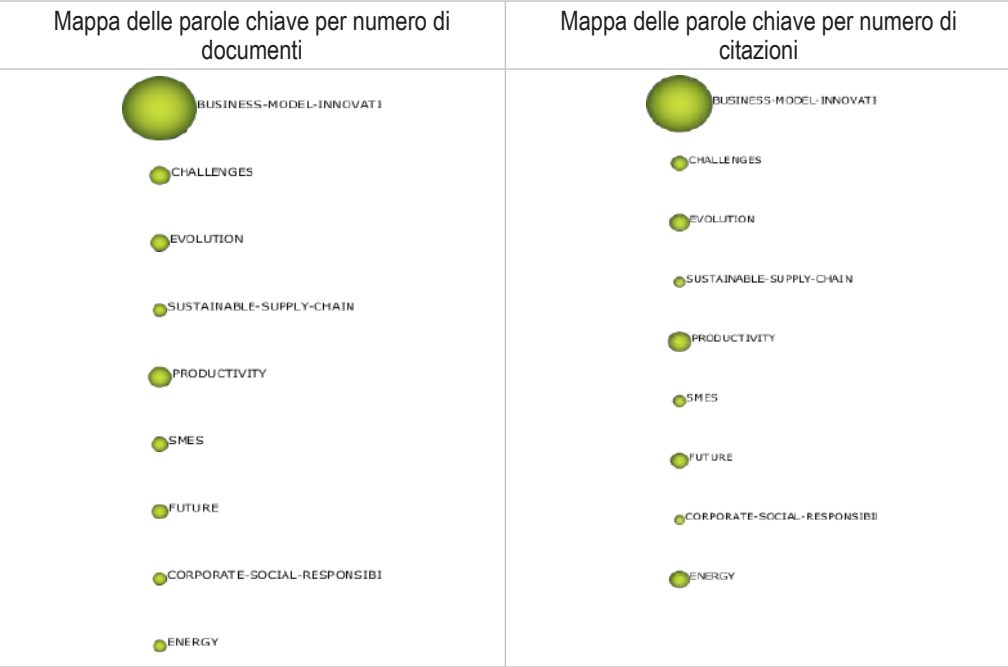
Andrews (2015) si concentra sull’analisi dei risultati sociali derivanti dallo sviluppo di questo nuovo modello economico mostrando come l’adozione del modello dell’economia circolare da parte delle imprese possa favorire l’educazione alla sostenibilità delle persone e l’occupazione.

Hazen et al. (2017) si focalizza invece sul ruolo del consumatore e non delle imprese. L'autore sostiene che affinché l'economia circolare sia sostenibile, i consumatori devono non solo restituire i prodotti dopo l'uso, ma anche acquistare prodotti rigenerati. Tuttavia, le ricerche precedenti hanno rilevato che i consumatori hanno una scarsa opinione sui prodotti rigenerati e in genere non sono pronti ad adottarli. Pertanto, lo sviluppo dell'economia circolare dipende da una più profonda comprensione degli atteggiamenti e dei comportamenti dei consumatori. La ricerca considera fattori a livello micro e macro quando valuta la percezione del consumatore dei prodotti rigenerati. A livello macro in genere vengono considerati fattori come il prezzo, gli incentivi governativi e i benefici ambientali; a livello micro, l'intenzione dei consumatori di passare dall'acquisto di prodotti nuovi all'acquisto di prodotti rigenerati. I risultati suggeriscono che l'atteggiamento di un consumatore nei confronti dei prodotti rigenerati è un importante fattore di moderazione che prevede il comportamento di commutazione dei consumatori nei confronti dei prodotti rigenerati.

4. Mappatura scientifica e discussione dei risultati

Dallo studio della mappatura scientifica è emersa una mappa di valutazione che mostra sei nodi rilevanti. Questi nodi rappresentano le parole più frequenti rilevate nei documenti analizzati, nonché le più citate.

Fig. 4: Mappatura delle parole chiave

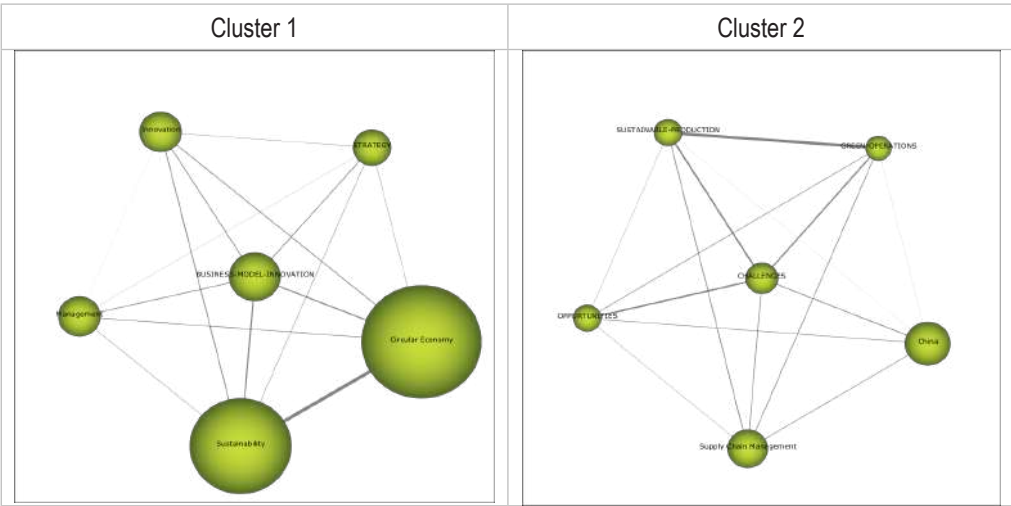


Fonte: ns. elaborazioni

La Figura 4 mostra che l'argomento più frequente, ma anche più citato, nelle pubblicazioni sull'economia circolare e la sostenibilità è l'innovazione dei modelli di business, seguito dalle sfide e dall'evoluzione determinate da tali modelli innovativi, dalla sostenibilità della catena di approvvigionamento e dalla produttività. La mappa mostra inoltre che l'interesse scientifico è focalizzato sullo studio delle Piccole e Medie Imprese con particolare attenzione al futuro, alla responsabilità sociale dell'impresa e al consumo di energia.

Il software ha inoltre rilevato dei cluster di parole correlate. Di seguito si descrivono i due cluster più rilevanti (Fig. 5).

Figura 5: Cluster 1 e cluster 2

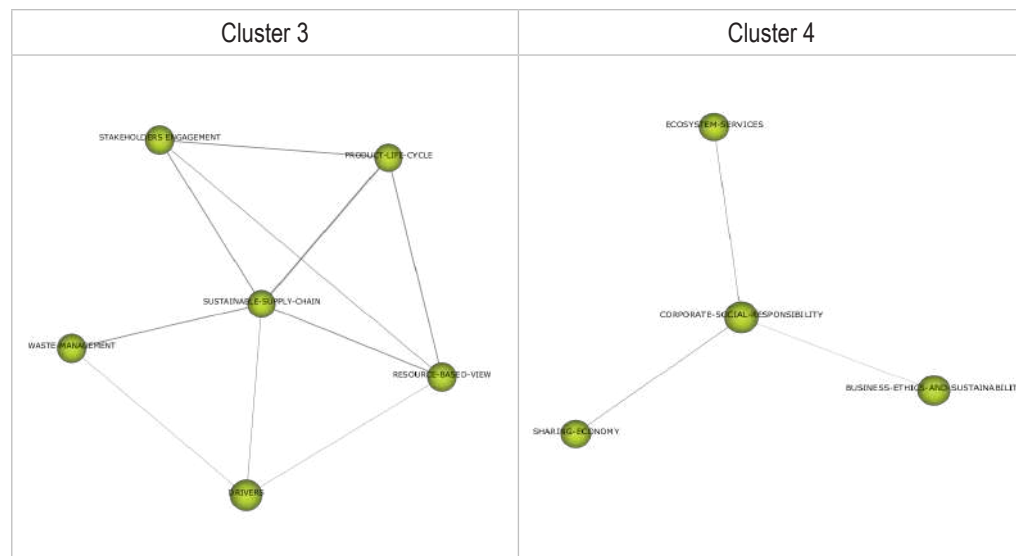


Fonte: ns. elaborazioni

Come si può notare dalla rappresentazione grafica del Cluster 1, i concetti dell'economia circolare e della sostenibilità sono fortemente presenti nelle pubblicazioni analizzate (ampiezza dei cerchi) e il legame tra questi concetti è molto forte (spessore della linea di congiunzione).

Entrambi i concetti si basano sul presupposto della necessità di innovare il modello di business per una loro concreta realizzazione e integrare meglio gli aspetti non economici nel loro sviluppo, che spesso si traducono in specifiche strategie basate su processi di innovazione e di gestione. Gli studiosi vedono sempre più l'innovazione del modello di business come la via principale per le necessarie transizioni socio-tecniche, poiché l'implementazione di soluzioni più sostenibili sembra essere in ritardo rispetto alle aspettative, alle capacità tecnologiche e ai progressi nei nuovi materiali e processi di produzione, in una fase in cui l'innovazione è sempre più spesso incrementale, (Geissdoerfer et al., 2016). Il primo cluster suggerisce, dunque, agli studiosi di trattare il tema dell'economia circolare come un fattore finalizzato alla sostenibilità focalizzando i propri studi sulle strategie che il management aziendale deve intraprendere per poter sostenere la creazione di nuovi modelli di business in grado di sfruttare le nuove tecnologie e innovazioni per supportare processi circolari finalizzati alla sostenibilità del business e dell'ambiente.

Fig. 6: Cluster 3 e cluster 4



Fonte: ns. elaborazioni

Visualizzando la rappresentazione grafica del Cluster 2 emerge una relazione tra la gestione della catena di approvvigionamento e la produzione sostenibile. Negli ultimi decenni sono state sviluppate pratiche di gestione della catena di approvvigionamento ecologiche e sostenibili, che cercano di integrare le preoccupazioni ambientali nelle organizzazioni riducendo le conseguenze negative e indesiderate sull'ambiente dei processi di produzione e consumo. Gli studiosi descrivono la circolarità nei modelli di business e nelle catene di approvvigionamento come preconditione per la produzione sostenibile, che a sua volta è necessaria per il miglioramento delle prestazioni economiche e ambientali dei Paesi industrializzati e in via di sviluppo (Läpple, 2007; Rashid et al., 2013). Tra i vari Paesi, come evidenziato dal Cluster in analisi, particolare attenzione è rivolta alla Cina. È interessante notare che la Cina è una delle parole chiave più popolari, riflettendo gli sforzi che il paese ha intrapreso da quando ha iniziato a implementare le normative sull'economia circolare già nel 2009 quando è stata emanata la "China Circular Economy Promotion Law" (Lieder e Rashid, 2016), che ha ispirato non solo nuove pratiche e riflessioni, ma anche l'interesse di studiosi e politici appartenenti a contesti geografici e giurisdizionali lontani. La Cina ha deciso di basare il proprio sviluppo economico sul tentativo di integrare l'attività economica e il benessere ambientale in modo sostenibile proprio attraverso l'economia circolare (Mathews et al., 2011).

Una gestione della catena di approvvigionamento e una produzione sostenibile dovrebbero essere fondate sulle operazioni "green". Tuttavia, la letteratura evidenzia una serie di sfide da superare per raggiungere questi obiettivi e di opportunità che potrebbero essere colte. Le future ricerche dovrebbero essere dunque indirizzate in questa direzione.

5. Considerazioni conclusive

Vista la rilevanza del tema trattato, si ritiene fondamentale approfondire la comprensione della relazione tra l'economia circolare e la sostenibilità e l'influenza sulla stessa esercitata dalla gestione della catena di approvvigionamento, dei sistemi di innovazione e dei modelli di business con particolare attenzione al livello di circolarità applicato lungo l'intera catena del valore aziendale. D'altronde, le logiche dell'economia circolare implicano l'azzeramento degli smaltimenti in discarica e la massimizzazione delle opportunità di riutilizzo, riciclo, riprogettazione, rigenerazione, riduzione e recupero delle risorse e dei materiali (Govindan, Hasanagic, 2018). Dall'analisi bibliometrica effettuata è emerso che il modello economico circolare ha assunto un interesse nell'ambito della ricerca scientifica che è notevolmente cresciuto soprattutto negli ultimi anni, come dimostrato dalla numerosità delle pubblicazioni rilevate. È stato riscontrato, inoltre, che nonostante le radici di tale tematica sono riconducibili al contesto europeo, l'attività di ricerca ha riguardato principalmente lo scenario cinese anche come conseguenza di una specifica regolamentazione prevista dai policy makers locali. Comunque, l'economia circolare essendo considerata come il modello basilare per armonizzare obiettivi di crescita economica, salvaguardia ambientale e gestione efficace ed efficiente delle risorse, è risultata strettamente correlata al concetto di sostenibilità e di sviluppo sostenibile. Tuttavia, ancora non è stato possibile riscontrare in letteratura una definizione univocamente accettata anche a causa della multidisciplinarietà della sua natura e alla sua continua evoluzione.

Gli studi rilevati mediante l'analisi bibliometrica impiegata nel presente lavoro, si focalizzano principalmente su aspetti connessi alle singole individualità imprenditoriali come l'innovazione del business model, la catena degli approvvigionamenti sostenibile, la produttività e la responsabilità sociale; pertanto, trascurano ancora le soluzioni che potrebbero essere adottate a livello sistemico (Golinelli, 2000; 2005; 2008; 2009; 2011) mediante sinergie attivate tra diverse categorie di attori che a vario titolo possono favorire una transizione completa anche a livello globale dal modello economico lineare a quello circolare, per determinare un processo evolutivo verso un business innovativo e sostenibile.

Bibliografia

- ANDREWS D. (2015), "The circular economy, design thinking and education for sustainability", *Local Economy*, vol. 30 n. 3, pp. 305-315.
- BENYUS J. M. (2002), *Biomimicry. Harper Perennial*, New York.
- BÖRNER K., CHEN C., BOYACK K. (2003), "Visualizing knowledge domains", *Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 37, pp. 179-255.
- BROWN A., SCHULTZ D. E., BACCARANI C., GOLINELLI G. M., GATTI C., VOLPE L. (2015), "Sustainability, stakeholders and business", *Sinergie*, vol. 33, n. 96, pp. 9-15.
- CALERO-MEDINA C., VAN LEEUWEN T. (2012), "Seed Journal Citation Network Maps: A Method Based on Network Theory", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 63, n. 6, pp. 1226-1234.
- COBO M., LOPEZ-HERRERA A., HERRERA-VIEDMA E., HERRERA F. (2012), SciMAT: A new science mapping analysis software tool. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63, 1609-1630.
- COMMONER B. (1971), *The closing circle: Nature, man, and technology*, Random House, New York.
- DESPEISSE M., BAUMERS M., BROWN P., CHARNLEY F., FORD S. J., GARMULEWICZ A., KNOWLES S., MINSHALL T.H.W., MORTARA L., REED-TSOCHAS F.P., ROWLEY J. (2017), "Unlocking value for a circular economy through 3D printing: A research agenda", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 115, pp. 75-84.
- GEISSDOERFER M., SAVAGETA P., BOCKENA N. M. P., HULTINKB E. J. (2017), "The circular economy – A new sustainability paradigm?", *Journal of Cleaner Production*, vol. 143, pp. 757- 768.
- GEISSDOERFER M., SAVAGET P., EVANS S. (2017), "The Cambridge Business Model Innovation Process", *Procedia Manufacturing*, vol. 8 pp. 262-269.
- GENOVESE A., ACQUAYE A.A., FIGUEROA A., KOH S.C.L. (2017), "Sustainable supply chain management and the transition towards a circular economy: Evidence and some applications", *Omega-International Journal of Management Science*, vol. 66, pp. 344-357.
- GOLINELLI, G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, I ed. Padova: Cedam.
- GOLINELLI, G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, II ed. Padova: Cedam.
- GOLINELLI, G.M. (2008), *L'approccio sistemico al governo di impresa - Verso la scientificazione dell'azione di governo*. Padova: Cedam.
- GOLINELLI, G.M. (2009), *L'approccio sistemico vitale: nuovi orizzonti di ricerca per il governo dell'impresa*. Sinergie, n. 80, pp. IX-XXII.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*. Cedam.
- GOVINDAN K., HASANAGIC M. (2018), "A systematic review on drivers, barriers, and practices towards circular economy: a supply chain perspective", *International Journal of Production Research*, vol. 56 n. 1-2, pp. 278-311.
- GRAEDEL T.E., ALLENBY B.R. (1995), *Industrial ecology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- GREGSON N., CRANG M., FULLER S., HOLMES H. (2015), "Interrogating the circular economy: the moral economy of resource recovery in the EU", *Economy and Society*, vol. 44, n. 2, pp. 218-243.
- HAZEN B.T., MOLLENKOPF D.A., WANG Y. (2017), "Remanufacturing for the Circular Economy: An Examination of Consumer Switching Behavior", *Business Strategy and the Environment*, vol. 26, n. 4, pp. 451-464.
- HOBSON K., LYNCH N. (2016), "Diversifying and de-growing the circular economy: Radical social transformation in a resource-scarce world", *Futures*, vol. 82, pp. 15-25.
- KIM J., MCMILLAN S. J. (2008), "Evaluation of internet advertising research: A bibliometric analysis of citations from key sources", *Journal of Advertising*, vol. 37, n.1, pp. 99-112.
- KORHONEN J., HONKASALO A., SEPPALA J. (2018), "Circular Economy: The Concept and its Limitations", *Ecological Economics*, vol. 143, pp. 37-46.
- LIEDER M., RASHID A. (2016), "Towards circular economy implementation: A comprehensive review in context of manufacturing industry", *J. Clean. Prod.*, vol. 115, pp. 36-51.
- LINDER M., WILLIANDER M. (2017), "Circular Business Model Innovation: Inherent Uncertainties", *Business Strategy and the Environment*, vol. 26, n. 2, pp. 182-196.
- LYLE J.T. (1994), *Regenerative design for sustainable development*, John Wiley & Sons, New York, Chichester.
- MATHEWS J. A., TANG Y., TAN H. (2011), "China's move to a Circular Economy as a development strategy", *Asian Business & Management*, vol. 10, n. 4, pp. 463-484.
- MCDONOUGH W., BRAUNGART M. (2002), *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*, 1st ed., North Point Press, New York.
- MORETTA TARTAGLIONE A., CAVACECE Y., RUSSO G., GRANATA G. (2019), "A Systematic Mapping Study on Customer Loyalty and Brand Management", *Administrative Science*, vol. 9 n. 8, pp. 1-21.
- MORETTA TARTAGLIONE A., GRANATA G. (2019), "Retail customer engagement: a systematic mapping study", in G. Granata, A. Moretta Tartaglione, T. Tsiakis (eds), *Predicting Trends and Building Strategies for Consumer Engagement in Retail Environments*, IGI Global, pp. 1-26.
- MORRIS S., VAN DER VEER MARTENS B. (2008), "Mapping research specialties", *Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 42, n. 1, pp. 213-295.
- MURRAY A., SKENE K., HAYNES K. (2017), "The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context", *Journal of Business Ethics*, vol. 140, n. 3, pp. 369-380.
- NASIR M.H.A., GENOVESE A., ACQUAYE A.A., KOH S.C.L., YAMOAH F. (2017), "Comparing linear and circular supply chains: A case study from the construction industry", *International Journal of Production Economics*, vol. 183, pp. 443-457.
- NORRIS M., OPPENHEIM C. (2007), "Comparing alternatives to the Web of Science for coverage of the social sciences' literature", *Journal of Informetrics*, vol. 1, n. 2, pp. 161-169.
- NOYONS E.C.M., MOED H.F., VAN RAAN A.F.J. (1999), "Integrating research performance analysis and science mapping", *Scientometrics*, vol. 46, n. 3, pp. 591-604.
- PAULI G.A. (2010), *The blue economy: 10 years, 100 innovations, 100 million jobs*, Paradigm Publications, Taos, NM.
- SCHMIDT F. (2008), "Meta-Analysis: A Constantly Evolving Research Integration Tool", *Organizational Research Methods*, vol. 11, n. 1, pp. 96-113.

- SMALL H. (1999), "Visualizing science by citation mapping", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 50, n. 9, pp. 799-813.
- STAHEL W.R. (2010), *The performance economy*, 2nd ed., Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York.
- TRANFIELD D., DENYER D., SMART P. (2003), "Towards a methodology for developing evidence- informed management knowledge by means of systematic review", *British Journal of Management*, vol. 14, n. 3, pp. 207-222.
- WALTMAN L. (2016), "A review of the literature on citation impact indicators", *J. Informetrics*, vol. 109, pp. 365-391.
- ŽUPIČ I., ČATER T. (2015), "Bibliometric methods in management and organization", *Organ Res Methods*, vol. 18, pp. 429-472.

COMUNICAZIONE STRATEGICA PER RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL'IMPRESA COME SISTEMA VITALE

Emanuele Invernizzi¹, Stefania Romenti², Grazia Murtarelli³

SOMMARIO: 1. Comunicazione responsabile: i rischi e le difficoltà per le imprese. – 2. Dagli standard di certificazione al web: le molteplici facce della comunicazione della RSI. – 3. Lo studio empirico: la metodologia e il campione. – 4. Il public engagement sui temi sociali e ambientali. – 5. Conclusioni. – Bibliografia.

La comunicazione è considerata una componente chiave nel governo dei processi e delle attività legate alla responsabilità sociale d'impresa (RSI). Esistono numerosi modelli e strumenti di comunicazione che possono essere impiegati e la cui efficacia varia in base alle caratteristiche del contesto culturale all'interno del quale i processi comunicativi stessi avvengono. In particolare, un'impresa può semplicemente scegliere di optare per attività di informazione sulle attività svolte e i risultati raggiunti in tema di responsabilità sociale (*social disclosure*) oppure può investire in processi di public engagement nell'ambito dei quali la responsabilità sociale diventa tematica centrale del dialogo tra l'impresa e i propri stakeholder. In questo secondo caso la comunicazione e la RSI diventano una dimensione costitutiva della consonanza, categoria logica che Gaetano Golinelli, nell'ambito del suo fondamentale contributo sull'Approccio Sistemico Vitale al governo dell'impresa (2011), identifica come la più rilevante, assieme a quella della competitività, per la creazione di valore e in ultima analisi per la sopravvivenza e per lo sviluppo delle organizzazioni complesse. In altre parole, se la comunicazione viene utilizzata nella sua dimensione più consistente, quella finalizzata al public engagement e alla creazione di responsabilità sociale d'impresa, si può affermare che essa contribuisca a creare consonanza tra l'impresa e le sue diverse categorie di stakeholder, contribuendo nel contempo a creare valore per l'impresa e in ultima analisi a supportarne la sopravvivenza e il successo. Ci si può chiedere tuttavia con che frequenza e in quali casi la comunicazione venga impiegata con finalità di public engagement per la creazione di responsabilità sociale di impresa e in che misura il contesto culturale, quello nazionale in particolare, influisca sul modo di impiego della comunicazione stessa. In questo capitolo, viene affrontato il tema della centralità del contesto e viene valutato in che misura le sue caratteristiche influenzino il tipo di modelli di comunicazione adottati dalle imprese, con riferimento in particolare alle pratiche di engagement impiegate nei confronti dei diversi gruppi di stakeholder. Il tema viene affrontato a livello concettuale ed empirico. Dopo una analisi della letteratura scientifica, verranno presentati i risultati di una ricerca empirica condotta su 251 imprese in sette paesi europei per capire se esistono similitudini e differenze

¹ Professore Ordinario di PR & Corporate communication - Università IULM di Milano; e-mail: emanuele.invernizzi@iulm.it

² Professore Associato di PR & Corporate communication - Università IULM di Milano; e-mail: stefania.romenti@iulm.it

³ Ricercatrice di PR & Corporate communication; e-mail: grazia.murtarelli@iulm.it

nelle pratiche di comunicazione della responsabilità sociale, e in particolare come viene impiegato il *public engagement*.

1. Comunicazione responsabile: i rischi e le difficoltà per le imprese

L'idea fondamentale alla base della responsabilità sociale delle imprese (RSI) è che le imprese hanno l'obbligo di lavorare per il miglioramento delle condizioni delle persone e del contesto in cui operano (Frederick, 1978, Sethi, 1975, Carroll, 1979, Andrews, 1987).

Per la loro sopravvivenza le imprese devono conservare un adeguato livello di consonanza con il contesto, rispondendo alle aspettative dei sistemi vitali più rilevanti (Golinelli, 2011). Una componente chiave per innalzare il livello di consonanza tra i sovra e sub sistemi interagenti è la comunicazione, che deve comprendere un'attività di ascolto delle aspettative del contesto così come di condivisione delle informazioni sui comportamenti messi già in atto dall'impresa nei confronti del contesto stesso.

Un adeguato grado di divulgazione dei comportamenti nel contesto sociale (Zeghal, Ahmed, 1999; Deegan, Rankin, 1999; Brown, Deegan, 1998; Hooghiemstra, 2000), contribuisce a sviluppare una migliore reputazione aziendale e a promuovere migliori relazioni con i clienti e le comunità. Tuttavia, comunicare la responsabilità sociale d'impresa può essere tutt'altro che facile per due motivi principali. In primo luogo, perché è difficile dimostrare agli stakeholder e alla comunità in generale i risultati raggiunti attraverso le attività di responsabilità sociale (Carroll, 1999; Schoenberger, 2000). Il comportamento di un'azienda può essere valutato nel momento in cui rispetta standard oppure specifici codici di condotta, ma essere in grado di fornire informazioni credibili e complete sui risultati di progetti a lunghissimo termine può risultare piuttosto complesso. Secondo, perché le persone spesso percepiscono un'azienda che si vanta della positività del proprio lavoro come un'impresa che ha unicamente scopi opportunistici (Holme, Watts, 2000). Le persone spesso fraintendono l'impegno autentico di un'azienda nei confronti della RSI, additandolo come un mezzo per mettere in pratica politiche di marketing. Per questi motivi è importante che la comunicazione della responsabilità sociale rispetti alcuni principi. Prima di tutto quello della trasparenza in modo che le persone non trascurino oppure sottovalutino tali azioni. Inoltre, è importante contrastare lo scetticismo delle parti interessate evitando comunicazioni "urlate" che tendono a sovraesporre mediaticamente l'impresa per le attività svolte nel campo della responsabilità sociale.

Alcuni studiosi (Tixier, 2003; Maignan, Ralston, 2002; Haniffa, Cooke, 2005) sostengono che esistono differenze tra il modo in cui le imprese statunitensi ed europee divulgano le informazioni relative alle attività di RSI. In Europa vengono tendenzialmente adottati atteggiamenti "a basso rischio" nei confronti della comunicazione, rispetto a quanto avviene negli USA, proprio perché lo scetticismo dell'opinione pubblica, dei media e dei consumatori al riguardo è molto elevato (Tixier, 2003). Uno studio di Havas Media (2009) sulla sostenibilità conferma questa componente nel contesto della RSI. In tutto il mondo, il 64% dell'opinione pubblica e dei consumatori pensano che la maggior parte delle aziende mettano in pratica politiche sociali o ambientali solo per migliorare la propria immagine.

Questa opinione è più forte in paesi come la Spagna (72%) e la Francia (70%), piuttosto che negli Stati Uniti (58%).

Date queste premesse, l'obiettivo della ricerca empirica è quello di capire: (1) quale sia il grado di divulgazione sociale tra le migliori aziende europee; (2) se i dirigenti europei considerano la comunicazione sulla RSI come un rischio o un'opportunità; e (3) se esistono rilevanti differenze o tendenze transnazionali.

Per raggiungere questi obiettivi è stato sviluppato uno studio empirico, con lo scopo di esplorare ciò che accade a livello europeo - ovvero, cosa e come le aziende comunicano della RSI e perché.

2. Dagli standard di certificazione al web: le molteplici facce della comunicazione della RSI

I rapporti sociali e ambientali sono gli strumenti principali per comunicare l'effetto sociale e ambientale delle azioni economiche delle organizzazioni su particolari gruppi di interesse all'interno della società in generale (Gray, Owen, Adams, 1996). Sebbene molte imprese preferiscano includere una sezione sociale o filantropica nella loro relazione annuale di bilancio, la rendicontazione sociale è diventata pratica ampiamente diffusa. Nel corso degli anni '90 in Europa occidentale, il 68% delle grandi aziende ha prodotto report sociali (CSR Europe, 2003), tendenza che è aumentata nel corso degli anni con la tendenza delle aziende a produrre report non solo sociali ma anche tematici (ad es. ambientali).

Gli standard di reporting come GRI o ISAE 3000 che stabiliscono le regole da seguire per un reporting significativo e non arbitrario, hanno regolato in una certa misura il giusto grado di divulgazione sociale (Crook, 2005). Inoltre, le certificazioni sociali e ambientali ottenute dalle aziende da terze parti sono considerate molto importanti al fine di sviluppare la credibilità.

Secondo Tschopp (2005), un rapporto sociale o ambientale non regolamentato da standard o linee guida esterne rischia di diventare semplicemente uno strumento di marketing, non rispondente ai requisiti voluti da stakeholder come investitori finanziari, lobbisti e ONG. "Il modo migliore per convincere le parti interessate che un'azienda è cittadino sociale è di sottoporre il rapporto sociale a un consulente indipendente" (Keeler, 2003). Anche lo studio APCO (2004) ha rilevato che il 90% degli opinion leader ritiene che la certificazione indipendente di terze parti dia credibilità al report sociale. La certificazione di terze parti può portare all'implementazione di standard come SA8000, ISO 14000, ISO 19001, OSHAS 18001 ed EMAS. Altri standard, come GRI, ISAE 3000 e AA1000, sviluppano costantemente servizi volti a fornire una certificazione esterna relativa all'applicazione appropriata di questi standard.

Gli studiosi di comunicazione ed etica degli affari adottano tuttavia una prospettiva più ampia sulla divulgazione sociale in quanto ritengono che, oltre al rapporto sociale, qualsiasi tipo di comunicazione aziendale e delle parti interessate comunichi l'impegno sociale delle imprese (ad esempio, Drumwright, 1996; Esrock, Leichty, 1998; Birth, Illia, Lurati, Zamparini, 2008; Joyner, Payne, 2002; Bevan, Isles, Emery, 2004).

Secondo questa prospettiva, le aziende possono impiegare un'ampia gamma di canali per la comunicazione della RSI, tra le quali codici di condotta, siti Web, consultazioni delle parti interessate, canali interni, premi ed eventi, iniziative di *cause related marketing*, packaging del prodotto, interventi sui media e nei punti vendita.

Tra questi strumenti, tre sembrano svolgere un ruolo particolarmente importante per la divulgazione sociale: siti Web, pubblicità e comunicazioni con le parti interessate. L'opinione pubblica tende a criticare spesso le campagne pubblicitarie, accusando le aziende di fare uso di problemi sociali a fini commerciali. Inoltre, difficile misurare i risultati nel breve periodo di tali campagne.

Particolari opportunità emergono dall'utilizzo dei social media e dei social network per comunicare la RSI (Esrock, Leichty, 1998; Ku, Kaid, Pfau, 2003; Birth, Illia, Lurati, Zamparini, 2008) al fine non solo di informare, ma anche di sviluppare una cultura della responsabilità tra i consumatori e l'opinione pubblica. Tra i contenuti da sviluppare all'interno delle strategie di comunicazione della RSI emergono come prioritari: il legame tra responsabilità sociale e customer care (McWilliams, Siegel, 2001; Dawkins, Lewis, 2003), RSI e reputazione del datore di lavoro (Joyner, Payne, 2002; Bauer, Aiman-Smith, 1996; Turban, Greening, 1996; Mowday, Porter, Steers, 1979) e la promozione di investimenti socialmente responsabili (Hockerts, Moir, 2004; Keeler, 2003; Mainelli, 2004).

Quando la comunicazione della RSI è credibile e finalizzata a sviluppare una cultura tra le imprese e tra i consumatori, aumentano per le prime le capacità di commercializzare i prodotti, poiché consentono una loro migliore differenziazione rispetto a quelli dei concorrenti e una definizione di prezzi premium (Dawkins, Lewis, 2003, APCO, 2004), sviluppano la fedeltà dei clienti (Jacob, Kyner, 1973; Keller, 1993). Inoltre, una buona ed efficace comunicazione della RSI aumenta la soddisfazione, la lealtà e l'impegno dei dipendenti (Bevan, Wilmott, 2002; Joyner, Payne, 2002; Mowday, Porter, Steers, 1979), attrae una buona forza lavoro (Bevan, Isles, Emery, 2004; Keeler, 2003) o riduce il turnover dei dipendenti (Maignan, Ferrel, mHult, 1999).

Infine, la comunicazione può rendere l'azienda più attraente per investimenti socialmente responsabili (Hockerts and Moir, 2004; Mainelli, 2004).

La cultura nazionale è sempre stata considerata un fattore che ha il potere di influenzare profondamente le modalità con le quali le imprese comunicano iniziative di RSI. La convinzione di fondo dalla quale partono le imprese è che i pubblici di diversi paesi abbiano una diversa sensibilità nei confronti della comunicazione su tematiche delicate come quelle ambientali e sociali.

In contesti anglosassoni, la responsabilità sociale delle imprese è considerata una attività che genera valore, proprio come avviene per tutte le altre attività gestionali delle imprese (Tixier, 2003) e i media considerano le attività socialmente responsabili come foriere di vantaggi reciproci per le imprese e per la società.

Al contrario, Westhues e Einwiller (2006) sostengono che i manager non anglosassoni temono il giudizio dei media quando comunicano le iniziative a favore della società.

Nel prossimo paragrafo verrà esplorato ciò che accade a livello europeo, ovvero ciò che le imprese effettivamente comunicano, come e perché.

3. Lo studio empirico: la metodologia e il campione

Il campione è composto da 251 aziende dal database ORBIS, utilizzando l'appartenenza e le entrate del settore al fine di evitare risultati distorti (le aziende con ricavi bassi potrebbero non comunicare CSR a causa della loro mancanza di risorse). In totale, lo studio comprende 42 società per paese, ovvero le quattro società con i maggiori ricavi in 11 settori: servizi finanziari e banche; assicurazione; tessile, al dettaglio e moda; gas, acqua ed elettricità; olio e coca cola; cibo, bevande e tabacco; prodotti chimici e farmaceutici; telecomunicazioni; trasporto e automobilistico; vendita al dettaglio e all'ingrosso; e turismo e ospitalità. Nei paesi in cui non sono disponibili quattro aziende di alto livello (in base ai ricavi) nell'industria del petrolio e del coke, il campione includeva un'altra società di un'altra industria per avere lo stesso numero di società per paese. Ad eccezione della Danimarca, che ha 41 società, tutti gli altri paesi includono 42 società.

Utilizzando un'analisi del contenuto, lo studio indaga su ciò che queste aziende effettivamente comunicano. Lo studio analizza i rapporti sociali delle aziende (se disponibili), i contenuti CSR all'interno dei siti web delle aziende, la pubblicità sociale, i blog di CSR aziendali e la presenza sul web 2.0 in relazione alle problematiche CSR. Questa analisi ci consente di rispondere alle seguenti domande di ricerca: fino a che punto le società europee rivelano la loro CSR? Esistono differenze transnazionali? Successivamente, lo studio conduce interviste con direttori di comunicazione o direttori di CSR all'interno di queste stesse società al fine di raccogliere le loro opinioni sulla difficoltà e sui pericoli nella comunicazione della RSI. I ricercatori utilizzano i risultati dell'intervista per rispondere alla seguente domanda di ricerca: I manager differiscono su come vedono la comunicazione CSR come un compito problematico (rischi e opportunità)? L'uso di più fonti (Yin, 1994) e molteplici metodi (qualitativi e quantitativi) consente l'inclusione di fattori contestuali e una più profonda comprensione della pratica della comunicazione CSR tra le aziende europee e quindi esamina se un certo grado di divulgazione sociale si riferisce ai gestori 'atteggiamento di alto o basso rischio nei confronti della comunicazione CSR.

L'analisi del contenuto (Neuendorf, 2002) utilizza un codebook (Weber, 1985) che include circa 90 variabili (vedi allegato). Cinque programmatori raccolgono dati sulle 251 aziende. Sulla base di un test di affidabilità tra codificatori, tutti i codificatori mostrano risultati soddisfacenti poiché il test Kappa di Cohen è superiore a 0,70 su questo test. L'analisi dei dati include la percentuale complessiva di tasso di risposta, la percentuale di tasso di risposta per paese e industria e un'analisi chi quadrata per determinare quanto siano significative le differenze per paese. Gli elementi di questa analisi del contenuto sono: (1) presenza e accessibilità dell'area del sito web della CSR; (2) accessibilità di relazioni sociali o tematiche sul sito web aziendale; (3) divulgazione di otto temi CSR (coinvolgimento delle parti interessate, clima sul posto di lavoro, coinvolgimento della comunità, sviluppo economico locale, ambiente, orientamento al mercato, etica, diritti umani); (4) divulgazione di attività di marketing correlate alla causa, tra cui denaro donato basato sull'acquisto dei consumatori, per questioni urgenti (ad es. Guerra, terremoti) nonché pubblicità e premi sociali ed etici e riconoscimento pubblico per la CSR; (5) divulgazione di standard e indici CSR (AA1000, ISO 140001, ISO 19001, SA8000, progetto di divulgazione del carbonio, FTSE 4, DJSI, OSHAS 18001, EMAS, GRI, ISAE 3000); (6) uso del Web per impostare

un'agenda elettronica su temi sociali (ad esempio, articoli editoriali della società sui loro siti Web su questioni sociali, commenti sui loro siti Web, riviste aziendali su temi sociali, opinioni di terzi [opinioni degli esperti sui social problems sul proprio sito web], hot link con opinion leader o istituzioni formalizzate [es. ONG], hot link con notizie o blog indipendenti, contenuti multimediali [ad esempio, web TV o video su progetti a lungo termine su temi sociali]; su questioni sociali, comunità / forum di discussione sulle questioni relative alla responsabilità sociale delle imprese); e (7) blog aziendali e social network per comunicare l'impegno sociale.

A seguito di una telefonata per stabilire una connessione con gli intervistati, i ricercatori hanno condotto interviste online. La linea guida dell'intervista sviluppata include domande sia quantitative che qualitative. Abbiamo chiesto agli intervistati di indicare il loro accordo su sei dichiarazioni (utilizzando una scala Likert a 5 punti) e il motivo del loro accordo / disaccordo. Una risposta "perché" qualitativa per ogni affermazione era obbligatoria. Poiché i ricercatori sono particolarmente interessati a analizzare qualitativamente le citazioni delle opinioni dei manager, hanno chiesto ai manager la loro difficoltà a fare rispetto alla CSR di comunicare; Rischio di "marketing" per comunicare azioni di CSR; effetto boomerang di incorporare un'immagine aziendale attorno alla CSR durante la crisi; la loro natura scettica nei confronti dell'opinione pubblica o dei mass media; rischi di pubblicità con dimensione sociale; e rischi dell'utilizzo di blog aziendali per comunicare la CSR. In totale, abbiamo condotto 69 interviste. Utilizzando l'analisi tematica (Miles, Huberman, 1994) i ricercatori hanno ridotto le trascrizioni delle interviste al fine di sviluppare un modello di cluster di ragioni simili per quanto riguarda le loro opinioni specifiche relative alla comunicazione CSR.

4. Il public engagement sui temi sociali e ambientali

Dai risultati della ricerca emerge che la comunicazione della RSI in Europa è lontana dall'essere una pratica omogenea. Le imprese del Regno Unito e quelle operanti nel sud dell'Europa (Italia, Spagna e Francia) svolgono un'intensa attività di comunicazione della responsabilità sociale, mentre quelle che comunicano meno sono le imprese svizzere e danesi.

Sono tre i tipi di strumenti di comunicazione più utilizzati per informare il pubblico sulle attività di RSI: i bilanci sociali, i report tematici e le sezioni dedicate nei bilanci annuali. I risultati indicano che il 33% delle aziende fornisce accesso online a un bilancio sociale, il 30% a un report tematico e il 48% include la descrizione delle attività di RSI nei propri bilanci annuali.

In altre parole, i dati confermano che la maggior parte delle aziende europee preferisce sviluppare strumenti di comunicazione scritta e dedicati per diffondere le informazioni sulla RSI invece di utilizzare strumenti generici, come i bilanci annuali. La maggior parte dei bilanci sociali sono impiegati da imprese dei settori dei servizi pubblici, come le imprese fornitrici di gas, acqua ed energia elettrica. Le imprese nei settori alimentari e delle bevande utilizzano più di frequente report tematici. Il livello di fatturato annuale delle imprese sembra non avere alcun tipo di influenza sul livello di divulgazione di informazioni riguardanti la RSI.

Così come esistono strumenti differenti per comunicare la RSI, anche i contenuti tematici trattati nei bilanci sociali e nei report scritti dedicati sono abbastanza variegati. Le imprese infatti diffondono informazioni che vanno per esempio dai progetti di commercio equo solidale alle donazioni effettuate, dall'inquinamento ai progetti per le comunità locali. Le tematiche affrontate più di frequente sono il clima sul luogo di lavoro, la gestione della qualità dei processi produttivi e dell'impatto sull'ambiente, mentre i temi meno dibattuti sono quelli legati ai diritti umani.

Il clima sul posto di lavoro include argomenti come benefici e salari, formazione e sviluppo della carriera, pari opportunità e condizioni di lavoro. I problemi di gestione della qualità riguardano la ricerca e lo sviluppo di prodotti, la sicurezza nella produzione e nella distribuzione, la cura dei clienti e il rispetto degli standard di produzione di qualità. Le attività di comunicazione sull'ambiente sono focalizzate su argomenti come l'inquinamento, il riciclaggio, la sensibilità delle persone verso l'ambiente e lo sviluppo sostenibile.

Il 63% delle aziende, soprattutto britanniche (95%), spagnole (67%) e italiane (67%) informano i propri stakeholder sui modi in cui mettono in pratica ogni giorno la propria missione, visione e valori. Il 60% delle aziende, in particolare britanniche (98%), spagnole (69%) e italiane (64%), descrivono come coinvolgono le parti interessate al fine di sviluppare missione, visione e valori.

In particolare, le tematiche sulle quali è focalizzata la comunicazione sono:

- Coinvolgimento della comunità: per quanto riguarda il coinvolgimento della comunità, il 65% delle aziende descrive i progetti di collaborazione con le comunità locali, il 47% comunica politiche di tirocinio per giovani laureati e il 66% comunica su donazioni, sponsorizzazioni, fondazioni ed eventi. In questo caso, le aziende danesi si attestano al livello più basso nel divulgare le politiche di tirocinio per giovani laureati.
- Mercato: il 66% delle aziende si concentra sulle informazioni legate ai processi di ricerca e sviluppo dei prodotti, il 65% alla sicurezza nella produzione e distribuzione, il 70% alla cura dei clienti e il 66% agli standard di qualità per la produzione. I risultati più interessanti sono che quasi tutte le aziende britanniche partecipanti forniscono informazioni sulla sicurezza dei loro processi organizzativi (98%) e in particolare si prendono cura dei clienti (100%). Le aziende italiane si concentrano in particolar modo sull'informare i cittadini su come gestiscono le loro relazioni con creditori e fornitori, ovvero su come rispettano gli accordi e gli standard di qualità per la produzione.
- Etica e governance: il 65% delle aziende informa della propria condotta etica, mentre solo il 37% informa su problemi di commercio equo e solidale e il 53% informa su ciò che fa per prevenire la corruzione, il riciclaggio di denaro e i conflitti di interesse. Le società più interessate alla condotta etica sono le società britanniche (98%) e italiane (79%).
- Sviluppo economico locale: le aziende comunicano progetti per aumentare lo sviluppo economico locale (31%), per aiutare a educare le generazioni più giovani (52%) e infine per creare lavoro (39%). Le aziende svizzere condividono relativamente meno il loro ruolo nella creazione di lavoro locale. Sia le aziende svizzere che quelle danesi hanno un punteggio particolarmente basso nel modo in cui rivelano il loro impegno nello sviluppo di progetti locali.

- Ambiente: il 77% delle aziende informa gli stakeholder sul loro contributo allo sviluppo sostenibile, il 69% si concentra sui temi dell'inquinamento, il 63% discute di argomenti relativi al riciclaggio e il 64% cerca di sensibilizzare le persone sui problemi ambientali. Le aziende svizzere sono meno interessate a sensibilizzare i cittadini sulle tematiche ambientali (33%), mentre le società britanniche (95%) e italiane (55%) sono le più coinvolte in questo tipo di attività di comunicazione.
- Clima sul luogo di lavoro: metà delle aziende europee fornisce informazioni sui benefici e i salari dei dipendenti, il 69% sui programmi di formazione e sviluppo professionale, il 65% sulle pari opportunità e il 69% sulle condizioni di lavoro. Ancora una volta, le aziende danesi e svizzere non hanno bisogno di rendere trasparenti le condizioni di lavoro, mentre quelle britanniche sono molto impegnate a farlo.
- Diritti umani: in generale, le aziende europee non condividono le informazioni sui diritti umani. Di fatto, solo il 43% di loro dichiara ai propri stakeholder se rifiutano il lavoro minorile, il 43% si concentra su questioni sociali (per esempio esclusione sociale, povertà, diritto all'istruzione, alimentazione e libertà) e il 49% sostiene accordi internazionali sui diritti umani.

Le aziende europee informano i propri stakeholder circa l'impatto sociale e ambientale delle loro attività principali, come la produzione e la distribuzione. Di conseguenza, sembrano essere molto caute nel pubblicizzare quelle attività non direttamente connesse ai loro processi di core business, come le donazioni caritatevoli. Complessivamente, solo l'11% delle aziende comunica di fare una donazione basata sui proventi derivanti dagli acquisti dei consumatori, il 18% utilizza campagne di *social advertising*, il 27% pubblica la quantità di denaro donato per emergenze come terremoti e il 49% comunica i premi e i riconoscimenti ricevuti per la RSI. È interessante notare che solo il 39% delle aziende europee comunica al pubblico la certificazione ricevuta da terze parti. Anche in questo caso, le aziende del Regno Unito sono quelle che informano maggiormente (67%), seguite da aziende francesi (52%), spagnole (45%) e italiane (40%), mentre le svizzere (17%) e le danesi (14%) condividono tali informazioni meno spesso.

I dati empirici evidenziano gli sforzi crescenti delle aziende per affrontare i problemi sociali. Infatti, il 52% delle aziende europee utilizza i propri siti web non solo per fornire informazioni su ciò che fanno nel campo della RSI, ma anche come piattaforme per condividere opinioni, informazioni e commenti su questioni sociali in generale, e quindi attivano processi di *public engagement*. In altre parole, le aziende europee sembrano aver sviluppato una solida conoscenza di uno dei principali pilastri della RSI, ovvero la trasparenza sui risultati raggiunti nei confronti delle parti interessate.

Affrontare le questioni sociali significa svolgere il ruolo di "agenda setter" e adottare un approccio proattivo. Possiamo quindi concludere che più della metà delle aziende europee si sforzano di diventare un punto di riferimento sulle questioni sociali fornendo hot link a opinion leader o istituzioni (34%), postando commenti su notizie sulla RSI (29%), pubblicando contenuti multimediali su temi sociali (ad esempio, tramite TV aziendale) (26%) e fornendo hot link a open source o blog indipendenti. Solo il 10% delle aziende fornisce RSS su problemi di RSI e inserisce contenuti nelle riviste aziendali, mentre il 9% pubblica editoriali sui propri siti Web e l'8% fornisce pareri di esperti di terze parti sul proprio sito web.

Paesi del sud Europa come l'Italia, la Francia e la Spagna coinvolgono persino i loro stakeholder in un processo collettivo di creazione di senso legato alle questioni sociali (*public engagement*) attraverso i propri blog aziendali. Le esperienze più significative includono Telecom Italia, Benetton, Autogrill in Italia; BBVA, LaCaixa e Telefonica in Spagna; e BNP Paribas, Danone in Francia.

I manager non temono l'opinione pubblica o lo scetticismo dei mass media. Opinione diffusa tra i manager intervistati è che i media si siano storicamente concentrati solo sulle peggiori pratiche della RSI. Oggi, i media e il pubblico in generale sembrano avere un crescente interesse per le questioni di RSI anche quando si riferiscono a buone notizie. "I mass media offrono un trattamento favorevole nei confronti di quelle aziende che informano sulle loro politiche e attività nel campo della RSI" (Spagna). Secondo i manager, i media sono sospettosi solo di quelle società che si concentrano sulla comunicazione piuttosto che sulle azioni responsabili. "Se l'azienda sviluppa una seria pianificazione e reporting sulla RSI, l'opinione pubblica sarà quindi interessata a comprendere e consolidare un rapporto duraturo con l'azienda" (Italia).

Alcuni intervistati sostengono che, agli albori della RSI, alcune aziende si sono concentrate meno sulle attività da svolgere e più sulla creazione di immagine (Danimarca). Questo spiega perché le opinioni degli intervistati sono diverse per quanto riguarda la relazione tra RSI e pubblicità. Da un lato, i manager pensano che "il pubblico apprezza sempre la pubblicità con una dimensione sociale" (Italia). D'altra parte, i manager credono che la comunicazione pubblicitaria e la RSI dovrebbero essere distinte. "L'uso della RSI per la pubblicità evoca un'attività di marketing, non una filosofia o uno standard aziendale rispetto al quale l'organizzazione opera coerentemente" (UK).

I manager preferiscono percepire la comunicazione della RSI come un'opportunità per aumentare il profilo e la credibilità dell'azienda e spingere altre aziende a fare lo stesso. Ciononostante, i manager riconoscono che il rischio che il pubblico percepisca che l'azienda utilizzi una RSI orientata al marketing è sempre presente.

Gli intervistati sostengono la necessità di seguire semplici regole per evitare accuse di greenwashing: comunicare solo ciò che si sta facendo (Svizzera); essere onesti ed equilibrati nella propria comunicazione (Regno Unito); descrivere le attività di RSI in modo da soddisfare le aspettative degli stakeholder; non privilegiare la forma sul contenuto della comunicazione (Francia); non porre la responsabilità della RSI nel reparto marketing (Danimarca); costruire una cultura sulle problematiche della RSI (Italia); mobilitare le risorse interne attorno alle questioni relative alla responsabilità sociale delle imprese (Spagna); e affrontare possibili differenze culturali (Danimarca) e diverse percezioni del settore (Svizzera).

Impegnarsi nella RSI è difficile perché richiede la "mobilitazione di tutta l'organizzazione" (Spagna) così come un'attenta pianificazione, impegno e tempo. Come affermato da una società danese, "fare correttamente la RSI implicherà spesso coinvolgere nel processo anche parti interessate interne ed esterne". Impegnarsi nella CSR è più difficile che comunicarlo perché richiede "la messa in atto dell'impegno della struttura, dei processi necessari e dei KPI per misurare e progredire" (Svizzera).

I manager percepiscono la comunicazione della RSI come difficile a causa della complessità di soddisfare le aspettative di più parti interessate fornendo al contempo un messaggio conciso e credibile. In particolare, molte aziende intervistate non utilizzano i blog

per comunicare RSI perché “è decisamente troppo rischioso” (Italia) e offrono “un basso livello di credibilità perché sono percepiti come attività di marketing nascosto invece che strumenti orientati a un vero dialogo tra l’azienda e il consumatore o il privato” (Danimarca). La sfida è diffondere messaggi chiari e farlo “in un modo semplice che le persone siano pronte a leggere” (Regno Unito). Possiamo concludere che il modo in cui le persone comprendono la RSI varia da azienda ad azienda e da manager a manager. Alcune aziende intendono la RSI come una funzione orientata alla comunicazione, mentre altre la considerano parte integrante delle loro basi valoriali.

5. Conclusioni

La comunicazione della RSI in Europa non è una pratica altamente istituzionalizzata come negli Stati Uniti. Nei paesi del sud Europa (Francia, Italia e Spagna) la comunicazione è più diffusa a differenza di quanto avviene nei paesi del nord Europa (Svizzera e Danimarca), con l’importante eccezione del Regno Unito.

I manager ritengono che la pubblicità delle iniziative di RSI sia solo un punto di partenza; il futuro della RSI comporta la definizione di un’agenda di discussione e di engagement degli stakeholder sulle questioni sociali. In altre parole, i manager sembrano ritenere che l’obiettivo più importante della comunicazione della RSI sia sensibilizzare gli stakeholder dell’impresa sulla responsabilità aziendale piuttosto che informarli. Nel frattempo, i manager non temono lo scetticismo nei confronti della RSI, in quanto considerano la divulgazione della responsabilità sociale delle imprese come un’opportunità più che un rischio. Naturalmente, molti evidenziano quanto sia importante per un’azienda comunicare solo ciò che l’azienda stessa sta realmente facendo. Questi risultati aprono una questione abbastanza importante e di base sui comportamenti dei manager, relativi alla comunicazione della RSI: i responsabili della comunicazione sembrano guardare alla comunicazione della RSI più in termini di un approccio di immagine che di approccio alla reputazione. Adottare un approccio di immagine significa che i responsabili della comunicazione assumano di avere come ruolo prevalente quello di informare le parti interessate su ciò che l’azienda fa per l’ambiente, il clima sul posto di lavoro, l’orientamento al mercato e così via. Diversamente, l’adozione di un approccio basato sulla reputazione si riferisce all’idea che i responsabili della comunicazione influenzino indirettamente i comportamenti dell’azienda agendo sulle decisioni dell’organo di governo.

In altre parole, i manager dovrebbero aiutare l’organizzazione a comportarsi in modo responsabile per comunicare, anche se non esclusivamente, ma principalmente attraverso i propri comportamenti. Quest’ultimo approccio è in linea con le esigenze che il sistema vitale esprime per garantire la propria stabilità e sopravvivenza, ovvero di ascoltare le aspettative del contesto per aumentare il livello di consonanza, e di conseguenza la risonanza tra l’impresa e il contesto in cui opera. Dai dati della ricerca emerge che i manager guardano alla RSI in modo propositivo, anche se sembrano limitare il proprio contributo alla capacità dell’organo di governo di coordinare le esigenze del contesto e di favorire in questo modo la stabilizzazione del sistema (Golinelli, 2011).

Bibliografia

- ANDREWS, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.
- APCO (2004). Global CSR Study, Communicating CSR: Talking to People who Listen, testo disponibile al sito: <http://www.apcoworldwide.com>.
- BAUER T. N., AIMAN-SMITH L. (1996). “Green career choices: The influence of ecological stance on recruiting”, *Journal of Business and Society*, 10, 4: 445-458.
- BEVAN, S., WILMOTT, M. (2002). *The Ethical Employee*, The Work Future Foundation/The Future Foundation, London: England.
- BEVAN, S., ISLES, N., EMERY, P., HOSKINS, T. (2004). *Achieving High Performance-CSR at the Heart of the Business*, The Work Foundation, London: England.
- BIRTH G., ILLIA L., LURATI F., ZAMPARINI A. (2008). “Communicating CSR: The practice in the top 300 companies in Switzerland”, *Corporate Communication: An International Journal*, 13, 2: 182-196.
- BROWN, N., DEEGAN, C. (1998). “The public disclosure of environmental performance information-A dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory”, *Accounting and Business Research*, 29, 1: 21-41.
- CARROLL, A. B. (1979). “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, 4, 4:497-505.
- CARROLL, A. B. (1999). “Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct”, *Business and Society*, 38, 3: 268-296.
- CROOK, C. (2005). “The Good Company. A survey of corporate social responsibility”, *The Economist*, January 22, 54.
- CSR EUROPE (2003). *Investing in responsible business: The 2003 survey of European fund managers, financial analysts and investor relations officers*, CSR Europe Publications, Brussels: Belgium.
- DAWKINS, J., LEWIS, S. (2003). “CSR in stakeholder expectations: and their implication for company strategy”, *Journal of Business Ethics*, 44, 185-193.
- DEEGAN, C., GORDON, B. (1996). “A study of the environmental disclosure practices of Australian corporations”, *The Accounting Review*, 26, 3: 187-199.
- DEEGAN, C., RANKIN, M. (1999). “The environmental reporting expectations gap: Australian evidence”, *The British Accounting Review*, 31, 3: 313-346.
- DRUMWRIGHT, M. E. (1996). “Company Advertising With a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria”, *Journal of Marketing*, 60, 4: 71-86.
- ESROCK, S., LEICHTY, G. (1998). “Social Responsibility and Web Pages: Self Presentation or Agenda Setting?”, *Public Relation Review*, 24, 3: 305-319.
- FREDERICK, W. C. (1978). “From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought”, *Business and Society*, 33, 2: 150-164.
- GOLINELLI G.M., (2000). *L’approccio sistemico al governo dell’impresa*. Vol.I., CEDAM, Padova.
- GOLINELLI G.M., (2002). *L’approccio sistemico al governo dell’impresa*. Vol. III, CEDAM, Padova.
- GOLINELLI G.M., (2011), *L’approccio sistemico al governo dell’impresa*, CEDAM, Padova.
- GRAY, R., OWEN, D., ADAMS, C. (1996). *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, London: Prentice Hall.

- HANIFFA, R. M., COOKE, T. E. (2005), "The impact of culture and governance on corporate social reporting", *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, 391-430.
- HAVAS MEDIA, (2009). "Sustainability Report" a report developed with the support of Globe-scan.
- HOCKERTS, K., MOIR, L. (2004). "Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relation Function", *Journal of Business Ethics*, 52, 85-98.
- HOOGHIEEMSTRA, R. (2000). "Corporate Communication and Impression Management—New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting", *Journal of Business Ethics*, 27, 55-68.
- JACOB, J., KYNER, D. B. (1973). "Brand Loyalty versus Repeat Purchase Behaviour", *Journal of Marketing Research*, 10, 1-9.
- JOYNER, B., PAYNE, D. (2002), "Evolution and Implementation: A Study of Values, Business, Ethics and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 41, 297-311.
- KEELER, D. (2003), "Shaping up", *Global Finance*, 17, 18-22.
- KELLER, K. L. (1993), "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, 57, 1: 1-22.
- KU, G., KAID, L., PFAU, M. (2003). "The Impact of Web Site Campaigns on Traditional News Media and Public Information Processing", *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 80, 528-547.
- MAIGNAN, I., RALSTON, D. A. (2002). "Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations", *Journal of International Business Studies*, 33, 3: 497-514.
- MAIGNAN, I., FERREL, O. C., HULT, G. T. M. (1999). "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits", *Academy of Marketing Science*, 27, 4: 455-469.
- MAINELLI, M. (2004). "Ethical volatility: how CSR ratings and returns might be changing the world of risk", *Balance Sheet*, 12, 1: 42-45.
- McWILLIAMS, A., SIEGEL, A. D. (2001). "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, 26, 1: 117-127.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- MOWDAY, R., PORTER, L., STEERS, S. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- NEUENDORF K. A. (2002). *The content analysis guidebook*, Thousand Oaks CA: SagePublications.
- SCHOENBERGER, K. (2000). *Levi's Children. Coming to Terms with Human Rights in the Global Marketplace*, New York: Grove Press.
- SETHI, S. P. (1975), "Dimensions of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, 17, 3: 58-64.
- TIXIER, M. (2003), "Soft vs. Hard approach in communicating on CSR", *Thunderbird International Business Review*, 45, 1: 71-91.
- TSCHOPP, D. J. (2005). Corporate social responsibility: a comparison between the United States and the European Union. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12(1), 55-59.

- TURBAN D.B., GREENING D.W. (1996). "Corporate social performance and attractiveness to prospective employees", *Academy of Management Journal*, 40, 3: 658-683.
- WEBER R.P. (1985). *Basic Content analysis*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- WESTHUES, M., EINWILLER, S. (2006). "Corporate Foundations: Their Role for Corporate Social Responsibility communication", *Corporate Reputation Review*, 9, 2: 144-153.
- YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and methods (2nd ed.)*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- ZÉGHAL, D., AHMED, S. A. (1990). "Comparison of Social Responsibility Information Disclosure Media used by Canadian Firms", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 3, 1: 38-53.

E-MOBILITY E SOSTENIBILITÀ: IL MERCATO DELL'AUTO ELETTRICA

Clelia Mazzoni¹, Teresa Cerchiello², Laura Castaldi³

SOMMARIO: Introduzione. – 1. L'impatto ambientale della mobilità. – 2. Passaggio all'e-mobility. Il bilancio ambientale dell'elettrico. – 3. Criticità e analisi costi-benefici per i consumatori. – 4. L'auto elettrica in Europa. – 4.1. *Italia*. – 4.2. *Germania*. – 4.3. *Svezia*. – 5. Public policy nazionali per lo sviluppo dell'e-mobility. – 6. Ricadute aziendali dell'e-mobility business. – 6.1. *I modelli di business*. – 6.2. *La riconfigurazione della catena del valore*. – 6.3. *Le opportunità per le PMI europee*. – Bibliografia.

Introduzione

“La ricerca di uno sviluppo sostenibile è nel tempo divenuta un forte elemento di indirizzo delle decisioni dell'organo di governo il quale, nel filtrare le istanze provenienti dai sovra-sistemi, orienta l'impresa verso la ricerca della risonanza con le loro aspettative e finalità”. Così scriveva Gaetano Maria Golinelli 19 anni fa nella prima edizione del volume “L'approccio sistemico al governo dell'impresa” (Golinelli, 2000, p. 61). In questo libro in suo onore abbiamo voluto riprendere questo spunto, che insegna, con grande capacità di visione, che nulla è possibile nelle imprese se non si rendono compatibili le regole della produzione e del commercio con le più ampie prospettive degli ecosistemi in cui esse sono calate.

L'economia in questi diciannove anni si è molto modificata e questi cambiamenti rendono quanto mai attuale l'esigenza dell'impresa di confrontarsi con i temi della sostenibilità ambientale. In questa logica abbiamo pensato di dedicare questo contributo alle sfide di un mercato ancora poco sviluppato, ma molto interessante proprio in chiave di sostenibilità, quello della e-mobility, con particolare riferimento al comparto dell'auto elettrica: nell'automotive, infatti, la scala dei mercati di massa deve necessariamente fare i conti con le conseguenze ambientali provocate dalla produzione e utilizzo dei veicoli: nuove prospettive si impongono e sono sfide che, come si vedrà, richiedono l'impegno congiunto di tutti gli attori (produttori, consumatori, fornitori, governi).

1. L'impatto ambientale della mobilità

La mobilità è un valore che accomuna la società contemporanea. I mezzi di trasporto hanno permesso alle persone di scegliere con maggiore flessibilità il luogo di lavoro e di

residenza, garantendo così una maggiore accessibilità ai servizi primari come scuole, ospedali, aree commerciali. La mobilità è diventata, però, un problema importante nelle aree urbane poiché l'aumento dell'uso dei veicoli a motore ha reso le città sempre più affollate e trafficate, comportando l'aumento delle emissioni di gas e l'inquinamento acustico che influenzano la qualità della vita dei cittadini. Per queste ragioni si avverte l'esigenza di giungere ad una forma di mobilità che sia sostenibile, in termini di sicurezza e di impatto sull'ambiente. Negli anni, la mobilità ha subito una progressiva evoluzione in seguito ai rilevanti cambiamenti avvenuti nel contesto di riferimento: non solo i cambiamenti climatici dovuti, appunto, all'inquinamento atmosferico, ma anche l'aumento dei prezzi dovuto alla scarsità di petrolio, le innovazioni e la ricerca nell'industria automobilistica mondiale volta allo sviluppo di tecnologie sempre più all'avanguardia, attraverso l'uso di nuovi materiali, di tecnologie digitali, di processi avanzati fondati sull'impiego dell'intelligenza digitale e sulla produzione ed elaborazione dei dati.

Il recente scandalo del dispositivo installato sulle auto del Gruppo Volkswagen in grado di occultare l'entità reale delle emissioni inquinanti dei motori diesel, venuto fuori in seguito a un'indagine della *Environmental Protection Agency* (l'agenzia ambientale degli Stati Uniti), ha messo in crisi il settore automobilistico e ha dimostrato che il sistema industriale che per lungo tempo ha ostentato una superiorità tecnologica, soprattutto con i motori diesel, altro non rappresenta che un modo di fare impresa poco trasparente e rispettoso dell'ambiente e dei consumatori (Berta, 2015).

È pur vero che, a seguito del progresso tecnologico e delle politiche messe in atto volontariamente sia dalle case automobilistiche che dai governi è stato possibile produrre autovetture le cui emissioni di CO₂ sono inferiori rispetto a quelle delle auto più vecchie. Nonostante ciò, nel settore dei trasporti le emissioni di CO₂ continuano a crescere incessantemente (Scattola, Stocchetti, 2010), in particolare nella lavorazione e nell'utilizzo del petrolio, poiché è la principale fonte di alimentazione dei mezzi di trasporto.

Le politiche ambientali e l'avvento dell'elettrico stanno cambiando il concetto di mobilità e di conseguenza il settore dell'*automotive*, modificando anche la domanda di mobilità. Per ridurre l'inquinamento atmosferico e acustico, i Governi promuovono il trasporto sostenibile sviluppando il concetto di mobilità ragionevole, che ha l'obiettivo di garantire che i sistemi di trasporto coincidano con i bisogni della società, riducendone contemporaneamente le conseguenze negative per l'economia e l'ambiente. L'obiettivo di lungo termine dei Governi è ridurre entro il 2050 di almeno l'80% le emissioni di gas serra attraverso l'attivazione di investimenti in sostenibilità ambientale volti, tra le altre cose, al passaggio ai veicoli elettrici e allo sviluppo di reti elettriche intelligenti (Biresselioglu et al., 2018).

È in questo scenario che il settore dei trasporti ha modificato la tradizionale idea di mobilità, introducendo il concetto di *e-mobility* (*Electric-Mobility*), ovvero il passaggio a mezzi di trasporto alimentati con energia elettrica, con un potenziale impatto sull'ambiente molto basso⁴. Fino a qualche anno fa la mobilità elettrica era una semplice idea, ma attualmente l'*e-mobility* è una realtà sempre più concreta e diffusa, in continua crescita sia dal lato della domanda che dell'offerta, nonostante vi siano vincoli stringenti al suo sviluppo, come la necessità di investimenti complementari e la creazione di *standard*.

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università della Campania Luigi Vanvitelli; e-mail: clelia.mazzoni@unicampania.it

² PhD Student in Entrepreneurship and Innovation - Università della Campania Luigi Vanvitelli; e-mail: teresa.cerchiello@unicampania.it

³ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università della Campania Luigi Vanvitelli; e-mail: laura.castaldi@unicampania.it

⁴ In realtà, come si vedrà nel prossimo paragrafo il bilancio ambientale dell'elettrico presenta ancora alcune criticità da risolvere.

La mobilità elettrica nei prossimi anni verosimilmente trasformerà sempre più le abituali modalità di spostamento e genererà benefici diffusi in termini di efficienza energetica e sostenibilità ambientale, andando a coinvolgere non solo i sistemi di produzione, ma anche sistemi di organizzazione della società e di governo (Egnér, Trosvik, 2018). Infatti, il diverso atteggiamento dei consumatori, molto più sensibili alle tematiche ambientali, e l'aumento dei costi del carburante hanno spinto le case automobiliste ad adottare strategie volte ad incentivare l'acquisto di auto a consumi sostenibili, determinando un aumento di auto immatricolate a basse emissioni.

2. Passaggio all'e-mobility. Il bilancio ambientale dell'elettrico

Lo sviluppo dell'e-mobility, e in particolare il passaggio all'auto elettrica cui specificamente è dedicato questo contributo, rappresenta una delle più interessanti alternative tecnologiche ai veicoli a motore a combustione interna al fine di raggiungere l'indipendenza fossile e di sviluppare un settore dei trasporti più efficiente dal punto di vista energetico e di sostenibilità ambientale. Prima di procedere, occorre precisare come vengono classificate le principali le categorie di veicoli:

- i *veicoli elettrici (EV)* sono, in generale, i veicoli azionati esclusivamente da energia elettrica;
- i *veicoli elettrici a batteria (BEV)* sono i veicoli che viaggiano esclusivamente con la corrente della batteria;
- i *veicoli range extender (REX)* sono quelle versioni di auto elettriche dotate di un piccolo motore termico capace di aumentarne l'autonomia;
- *veicoli elettrici ibridi (HEV)* sono i veicoli che combinano almeno due sistemi di trazione: un motore a combustione e un motore elettrico⁵;
- *elettrici ibridi plug-in (PHEV)*, dove la batteria (la cui ricarica avviene attraverso prese elettriche) rappresenta la fonte primaria di energia; tali autovetture sono dotate anche di un motore a combustione interna, che può essere utilizzato sia per ricaricare la batteria sia per permettere al veicolo di muoversi quando quest'ultima esaurisce la propria autonomia.

Nella figura 1 vengono elencate mediante le sigle i diversi veicoli.

⁵ Gli Hev possono essere classificati in base al grado di elettrificazione ("micro hybrid", "mild hybrid", "full hybrid", "sistema ibrido plug-in"); nell'accezione comune, tuttavia, con la denominazione veicolo ibrido si designa prevalentemente il sistema "full hybrid".

Figura 1: Classificazione veicoli elettrici

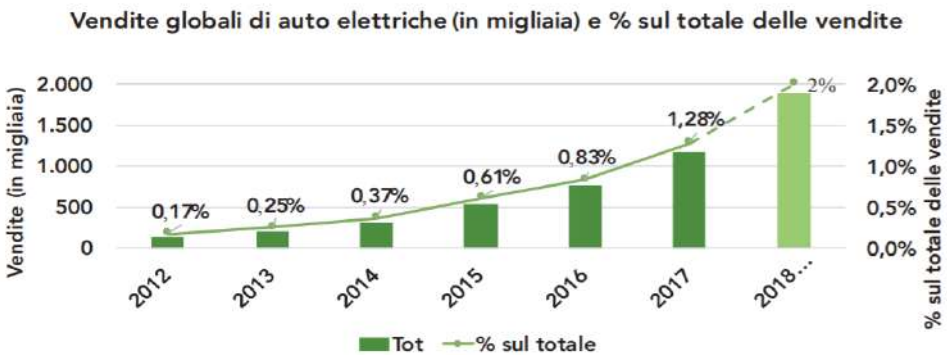
ELETTRICHE	EV (Electric Vehicle)
	BEV (Battery Electric Vehicle)
	REX (Range Extender)
IBRIDE	PHEV (Plug-in Hybrid Elettric Vehicle)
	HEV (Hybrid Electric Vehicle)

Fonte: Elaborazione degli autori.

È naturale che le future riduzioni delle emissioni di CO₂ delle autovetture dipenderanno fortemente dall'aumento delle vendite di veicoli elettrici, ibridi e a gas naturale. Anche se le case automobilistiche europee stanno espandendo i loro portafogli di automobili a motore alternativo, in particolare elettrico (*Battery Electric Vehicles*, *Plug-in Hybrid Electric Vehicles* e *Range Extended*), purtroppo la penetrazione sul mercato delle auto elettriche è ancora bassa e molto frammentata.

Il mercato dell'auto elettrica negli ultimi anni ha, però, registrato una forte crescita e anche le previsioni fanno ben sperare (figura 2). I dati delle vendite mondiali di auto elettriche riportano una crescita costante e, in particolare, nel 2018 ne sono state vendute circa 2 milioni (Chiaroni et al., 2018).

Figura 2: Vendite auto elettrica nel mondo



Fonte: Report Energy&Strategy Group (Chiaroni et al., 2018).

Nel 2017 nel mondo sono state vendute 1,2 milioni di auto elettriche (sia BEV che PHEV), il 57% in più rispetto al 2016, e nel solo mese di dicembre 2017 sono state immatricolare 170.000 auto elettriche. Tra i Paesi in cima alla classifica mondiale per vendita e immatricolazione di auto elettriche vi è la Cina, con più di 580.000 veicoli venduti, il 72% in più rispetto al 2016. Al secondo posto si colloca l'Europa con 290.000 veicoli elettrici venduti, che rappresentano il 39% in più rispetto all'anno precedente; gli Stati Uniti sono

al terzo posto con 200.000 unità; al quarto posto si posiziona il Giappone che registra un incremento del 155% rispetto al 2016 con 56.000 veicoli venduti. Dal 2015 vi è stato uno spostamento nella scelta della tipologia di auto elettrica, dai veicoli ibridi (PHEV) ai BEV. Ovviamente la tipologia varia da Paese a Paese a seconda delle politiche di incentivazione; basti pensare che in Cina le vendite di BEV coprono l'80% delle immatricolazioni, mentre in Europa e negli Stati Uniti le vendite di BEV sono pari alle vendite di PHEV (Chiaroni et al., 2018).

In ogni caso, l'accettazione sul mercato dei veicoli elettrici dipende anche da diversi fattori che esulano dal controllo dei produttori di automobili.

La questione ambientale è forse la ragione principale che spinge verso l'*e-mobility* e i BEV possono ridurre notevolmente le emissioni di gas a effetto serra, in quanto non richiedono alcun combustibile fossile, dipendendo le emissioni da una fonte di energia che per oltre il 90% proviene da fonti rinnovabili. Le uniche emissioni derivano, in tal caso, dalla fonte di energia, in particolare dal trasferimento dell'energia elettrica dai luoghi di produzione a quelli di consumo. In tale passaggio vengono immessi nell'atmosfera CO₂ e altri inquinanti, tra cui anche l'anidride solforosa che, invece, non è più presente nelle benzine. Ciò avviene anche nel caso in cui l'energia elettrica viene prodotta con il carbone, come accade attualmente in molti Paesi anche sviluppati e, soprattutto, in quelli in via di sviluppo come l'India e la Cina (Danielis, 2015). Fa eccezione la Svezia, dove oltre il 90% della produzione di energia elettrica è generata da fonti rinnovabili o nucleari (Egnér, Trosvik, 2018). L'auto elettrica, alimentata con sole energie rinnovabili, eroga circa 14-21 tonnellate di CO₂, contro le 50-53 di un'auto a benzina. Se non si passa alla produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili il problema dell'inquinamento atmosferico viene spostato spazialmente dalle aree urbane alle aree industriali. È interessante evidenziare che Audi adotta l'approccio olistico per la protezione del clima, il *Life Cycle Assessment*, una procedura complessa e standardizzata a livello internazionale per determinare il bilancio ambientale dei veicoli, che prevede durante tutte le fasi produttive di un'automobile l'esame delle emissioni di anidride carbonica (www.audi.it). La valutazione del *Life Cycle Assessment* esamina gli effetti sull'ambiente per tutta la vita del veicolo, analizzando l'uso di materiali sostenibili, i processi di fabbricazione e la messa su strada. Audi effettua per tutte le sue produzioni tale procedura, ma è interessante analizzare in questo contesto quello della nuova Audi Q7 e-tron quattro la cui valutazione del *Life Cycle Assessment* mostra che le emissioni di gas a effetto serra derivanti dalla modalità elettrica sono ridotte rispetto all'Audi Q7 3.0 TDI⁶. I risultati degli altri fattori ambientali rivelano anche che l'*e-mobility* potrà fornire un contributo ambientale significativo, come già detto, solo se i veicoli in questione saranno gestiti da fonti rinnovabili. Inoltre, i risultati mostrano chiaramente la notevole influenza ambientale nella produzione dei componenti, in primo luogo della batteria agli ioni di litio. Di conseguenza, Audi sta investendo molto tempo ed energia per migliorare la tecnologia della batteria al fine di ridurre l'impatto ambientale fin dalla fase di produzione.

Tuttavia, come anticipato, la produzione di batterie impatta del 40% circa sull'ambiente, quindi la riduzione dell'impatto in fase produttiva è una condizione essenziale per garantire la sostenibilità della filiera. Inoltre, le batterie utilizzate dai BEV hanno un im-

⁶ TDI "Turbocharged Direct Injection" descrive il funzionamento di base della tecnologia motoristica dei veicoli diesel.

patto ambientale anche nella fase di smaltimento delle stesse. Per la realizzazione della batteria occorre partire dalla reperibilità degli elementi che la compongono. Le componenti principali di una batteria ricaricabile, utilizzata nei più diffusi veicoli elettrici, sono il litio e il cobalto. In particolare, il cobalto viene estratto nelle miniere della Repubblica democratica del Congo. In quelle zone viene estratto a mani nude o con arnesi rudimentali per oltre 12 ore al giorno attraverso il lavoro sottopagato di adulti e bambini. In un'indagine congiunta del 2016 di Amnesty International e Afrewatch (*This is what we die for*, 2016, 2018)⁷ è emerso che i principali marchi di elettronica e le grandi aziende automobilistiche non attuavano i dovuti controlli di base per garantire che il cobalto usato nei loro prodotti venisse estratto rispettando i diritti umani e non attraverso lo sfruttamento e il lavoro minorile. Nel 2018, in un nuovo report⁸, Amnesty International ha analizzato in ogni dettaglio l'intera catena di estrazione del cobalto e ha messo sotto la lente d'ingrandimento una serie di grandi aziende come Apple, BMW, Tesla, Samsung e Microsoft per valutarne i miglioramenti ottenuti.

Dall'indagine è emerso che la maggior parte del cobalto raccolto in Congo è nelle mani di un'azienda cinese, la Huayou Cobalt, dalla quale dipendono gran parte delle aziende della filiera (figura 3). La Huayou Cobalt si è realmente impegnata negli ultimi due anni ad adeguarsi agli standard internazionali per il rispetto dei diritti umani e ha iniziato ad applicare costanti verifiche su tutta la catena di estrazione e di distribuzione. Anche il Governo della Repubblica Democratica del Congo si è impegnato a regolamentare le miniere e nel 2025 auspica di bandire totalmente il lavoro minorile delle miniere. Ma attualmente, nonostante buona parte del cobalto viene ormai estratto utilizzando delle macchine automatizzate, circa il 20% proviene da miniere nelle quali viene utilizzata solo la forza umana per la raccolta del materiale.

Figura 3: Struttura distribuzione miniere Repubblica Democratica del Congo



Fonte: Amnesty International⁹.

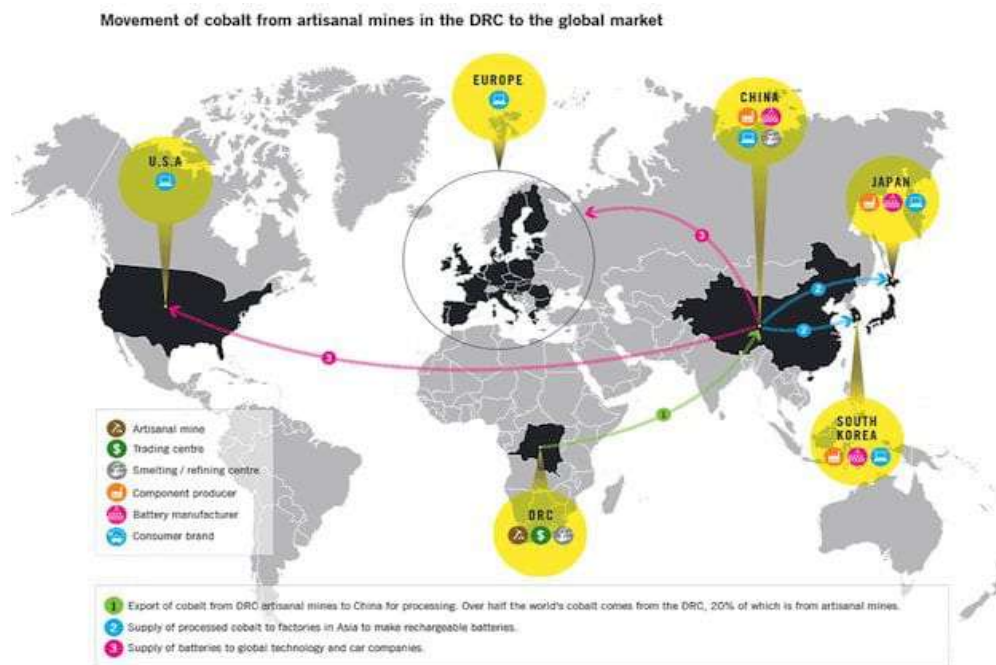
⁷ www.amnestyusa.org/reports/time-to-recharge

⁸ www.amnestyusa.org/reports/time-to-recharge

⁹ www.amnestyusa.org/reports/time-to-recharge/

Nella figura 4 è rappresentato il movimento di cobalto che parte dalle miniere della Repubblica Democratica del Congo gestite dalla Huayou Cobalt, arriva in Cina e poi venduto ai diversi acquirenti globali (Amnesty International, 2016).

Figura 4: Movimento di cobalto dalle miniere gestite dalla Huayou Cobalt al mercato globale



Fonte: Amnesty International¹⁰.

Inoltre, Amnesty ha stilato una classifica delle aziende che più si avvicinano al pieno rispetto dei diritti internazionali, chiedendo alle stesse di rendere nota la lista di tutti i propri fornitori di cobalto.

Un ulteriore problema legato alle batterie, come si è detto, è lo smaltimento delle stesse. Smaltire una batteria al litio oggi può costare circa 3000 € (da 4,00 €/kg a 4,50 €/kg) (www.cobat.it) considerando che una sola batteria pesa centinaia di kg. Inoltre, la gestione in tutte le fasi è molto complessa ed è divisa in:

- *confezionamento*, che, per motivi di sicurezza, deve avvenire in box/casse dedicate se le batterie litio non sono danneggiate e box/casse speciali se sono danneggiate o difettose;
- *trasporto primario*, che deve avvenire con mezzi ADR¹¹ con dotazioni di serie e patentino speciale del trasportatore; inoltre, esistono limitazioni al trasporto aereo, su nave e su strada in caso di batterie danneggiate e/o difettose; tutte le batterie raccolte devono essere depositate in stoccaggi autorizzati;

¹⁰ www.amnestyusa.org/reports/time-to-recharge/

¹¹ L'A.D.R., acronimo di Agreement for transport of Dangerous goods by Road, è l'Accordo europeo relativo ai trasporti internazionali di merci pericolose su strada (www.unece.org).

- *trasporto secondario* (con notifica di esportazione) verso l'estero (principalmente Belgio e Germania); quest'ultimo passaggio contribuisce in maniera importante ad aumentare i costi generali di gestione;
- *trattamento*, fase finale, che avviene solo in alcuni impianti Europei (ad oggi in Italia non esistono impianti specializzati), che praticano trattamento pirometallurgico; prima vi è la verifica della sicurezza del pacco e scarica elettrica dello stesso sotto la soglia di sicurezza, si procede poi allo smontaggio del case e all'isolamento dei moduli, fino all'isolamento delle singole celle, ed infine si procede al recupero delle parti elettroniche, delle connessioni e della bulloneria e alla separazione e valorizzazione delle parti metalliche.

Va dunque messo in evidenza che nonostante i BEV, rispetto alle auto con motore termico, riducano le emissioni tra il 10 ed il 24%, ciò che genera pericolo e tossicità per l'uomo e per l'acqua con rischi di eutrofizzazione è lo smaltimento dei metalli usati nelle batterie, se non correttamente trattate (Danielis, 2015). Il progresso tecnologico e scientifico permetterà di produrre nuove tipologie di batterie che, una volta esaurite, potranno essere impiegate per alimentare accumulatori di energia. In Italia la COBAT (Consorzio Nazionale Raccolta e Riciclo) e il CNR di Firenze stanno mettendo appunto una serie di processi, creando un sistema che prevede il facile smaltimento in senso stretto delle batterie ma soprattutto la loro riutilizzazione delle. Infatti, è molto più ecologico riutilizzare correttamente questi oggetti che eliminarli definitivamente col rischio di inquinare seriamente l'atmosfera e con il risultato di vanificare del tutto i vantaggi per il pianeta che derivano dall'utilizzo di veicoli a 0 emissioni. L'obiettivo sarà indirizzarsi verso un'economia circolare, che va dalla progettazione delle batterie (eco-progettazione e sviluppo di nuove chimiche) al loro riciclo.

3. Criticità e analisi costi-benefici per i consumatori

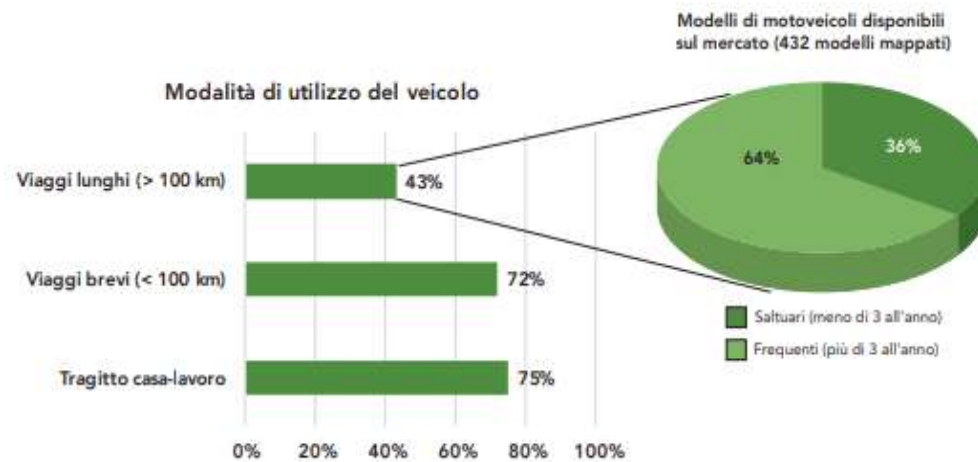
In questo paragrafo si analizzano alcuni aspetti relativi alle potenzialità di sviluppo del mercato dell'auto elettrica, quali le criticità per la diffusione e le correlate problematiche, derivanti dall'analisi dei costi-benefici per i consumatori.

Da un'analisi effettuata da Energy&Strategy Group (Chiaroni et al., 2018) le principali barriere all'acquisto dell'auto elettrica, che impediscono il cambio di paradigma tecnologico degli automobilisti, sono l'elevato costo d'acquisto, l'inadeguatezza della rete di ricarica e la scarsa autonomia.

È stato dimostrato, da Energy&Strategy Group (Chiaroni et al., 2018) e De Gennaro et al. (2014), che l'auto elettrica viene utilizzata principalmente durante il tragitto casa-lavoro e per brevi viaggi¹², mentre è poco utilizzata per viaggi lunghi (figura 5), a conferma del fatto che la *range anxiety* (il timore che la batteria si scarichi) rimane un fattore rilevante anche dopo l'acquisto.

¹² L'80% dei viaggi urbani è compatibile con le prestazioni degli attuali BEV (*battery electric vehicle*) e HEV (*hybrid EV*) e la flotta urbana compresa tra l'8% e il 28% potrebbe essere sostituita da BEV senza modifiche significative nei modelli di guida (De Gennaro et al., 2014).

Figura 5: Distanze percorse dai possessori di auto elettriche Energy&Strategy Group 2018



Fonte: Report Energy&Strategy Group (Chiaroni et al., 2018).

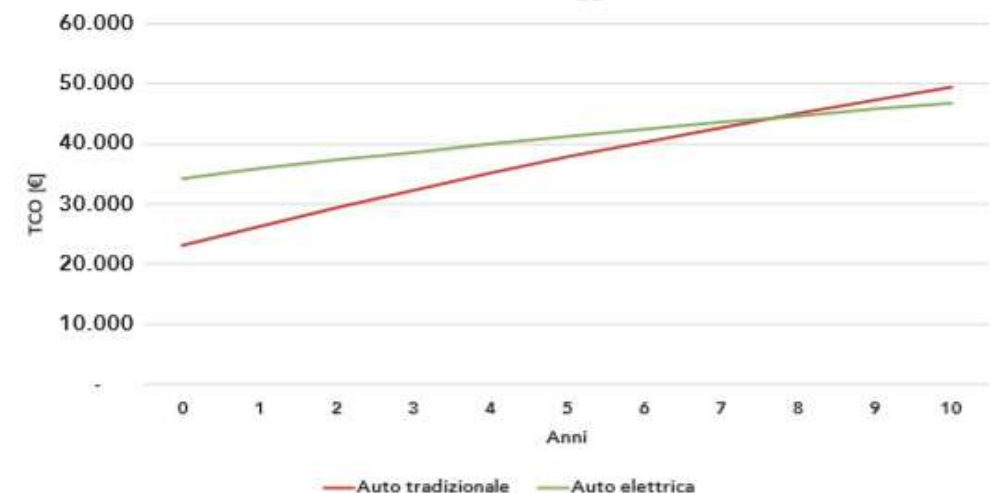
L'auto elettrica, oltre alla riduzione delle emissioni di gas a effetto serra, ha numerosi lati positivi, come il minore inquinamento acustico e i minori costi di manutenzione. Appunto, il rumore derivante dal funzionamento dell'auto elettrica è notevolmente ridotto rispetto a quello degli autoveicoli tradizionali. Infatti, il "Centro per l'udito e la comunicazione", di New York e Fort Lauderdale (Florida)¹³, ha condotto numerosi studi, dimostrando che il rumore incide negativamente sia sul fisico sia sulla mente, andando a causare danni non soltanto all'udito ma anche alle facoltà mentali e al sistema cardiovascolare. La silenziosità dell'auto elettrica contribuisce a ridurre l'inquinamento acustico e favorisce la marcia silenziosa. Anche questo aspetto può, però, creare alcuni problemi collegati alla difficoltà di individuazione di un veicolo elettrico in movimento. Se è vero che a 30 Km/h il vento genera un ronzio che è udibile ai pedoni, le case automobilistiche si stanno attrezzando per sistemi di allerta acustica per i pedoni. L'Unione Europea, ad esempio, ha deciso di rendere obbligatorio – attraverso il Regolamento UE n. 1576/2017 – il sistema AVAS (Audible Vehicle Alert System), che permetterà alle auto elettriche di avvisare gli altri utenti della strada quando sono nelle vicinanze (www.europa.eu).

Tra gli altri vantaggi, come si è detto, ci sono, inoltre, i minori costi di manutenzione; tale risparmio è dovuto ad una minore usura dei componenti (perché i pezzi fisicamente in movimento in un motore elettrico sono inferiori rispetto a quelli in un motore a combustione interna). I costi di revisione di un'auto elettrica dipendono fortemente dal tipo di utilizzo che se ne fa e quindi dall'usura; gli interventi che rientrano nella routine sono lo stato degli pneumatici, dei fari, dei freni, delle spazzole tergicristalli, ecc. Avere un'auto elettrica comporta una minor spesa per il rifornimento rispetto ai tradizionali veicoli, una riduzione sulle imposte di possesso e di circolazione, la possibilità di circolare anche nelle

ZTL, di parcheggiare gratuitamente nelle aree centrali e di utilizzare le corsie preferenziali, l'esenzione dal "road pricing"¹⁴ o dalla "congestion charge"¹⁵ dove applicati (FIA, European Bureau, www.anci.it). Nonostante il prezzo iniziale d'acquisto di un veicolo elettrico sia più alto rispetto ad un veicolo tradizionale, nel complesso l'acquirente realizza un risparmio nel tempo (di solito in 10 anni).

Alla luce dell'analisi effettuata le auto elettriche rappresentano ad oggi una nicchia di mercato a causa delle alte barriere nella diffusione dei veicoli elettrici. Anche se Deloitte (2019) a livello globale preveda un break even point dei prezzi di listino entro il 2024, mediante il confronto tra gli andamenti dei prezzi delle auto elettriche e quelli dei modelli benzina e diesel¹⁶. Quindi, il consumatore, considerando l'elevato costo iniziale, risconterebbe un punto di pareggio rispetto ad un'auto tradizionale tra i 7 e i 10 anni a seconda del chilometraggio annuo più o meno intensivo (figura 6). Una soluzione per far aumentare il numero delle auto elettriche in circolazione potrebbe essere la scelta del noleggio considerando che il canone di noleggio è notevolmente inferiore all'opzione di acquisto.

Figura 6: Costo totale con formula acquisto privati



Fonte: Report Energy&Strategy Group (Chiaroni et al., 2018) p. 160.

¹⁴ Il Road Pricing viene definito, nella letteratura dell'Economia dei Trasporti, come "la tariffazione sull'uso dell'infrastruttura finalizzata a ridurre la congestione e ad internalizzare le esternalità negative prodotte dal traffico". Pertanto, a livello generale con il termine Road Pricing s'intende quell'insieme di strumenti di tariffazione applicati su uno o più tratti della rete stradale esistente (Gervasoni A., Sartori M., 2007).

¹⁵ Congestion Charge, denominato anche Value Pricing, si riferisce anch'esso all'applicazione di una tariffazione per l'utilizzo della rete stradale, ma tale tariffazione è variabile e dipende dalla fascia oraria e dal periodo dell'anno. Tale tipologia di Road Pricing, è utilizzata al fine di ridurre i picchi di traffico nelle città nelle ore di punta. Il Congestion Pricing si configura come una categoria di Road Pricing che mira a cambiare le preferenze dei consumatori (fasce orarie, periodi dell'anno, modalità di trasporto) (Gervasoni A., Sartori M., 2007).

¹⁶ La scarsità di public policy, l'assenza di adeguate reti infrastrutturali e la mancata ricerca congiunta nella filiera produttiva di alcuni Stati, come l'Italia, potrebbero comportare un ritardo nella realizzazione della previsione.

¹³ www.chcheating.org/blog/noise-pollution-impacts-health/

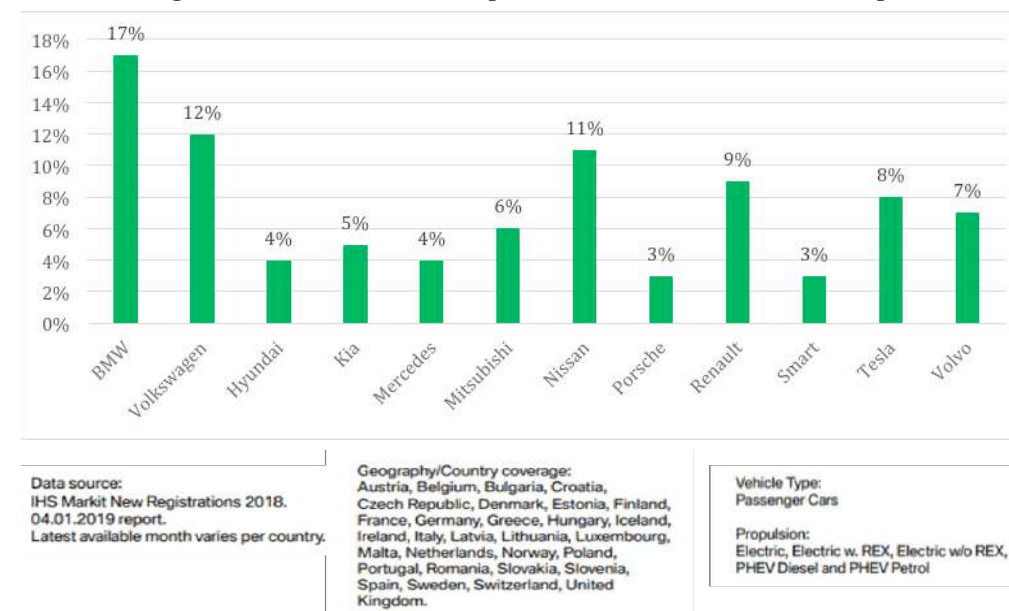
4. L'auto elettrica in Europa

I veicoli convenzionali a combustione interna (ICEV), alimentati principalmente a benzina o diesel, hanno dominato la mobilità nel secolo scorso e, dato che il settore dei trasporti fornisce ad oggi il terzo maggiore contributo alle emissioni globali di carbonio e rappresenta la metà del consumo giornaliero di petrolio, è necessario – come si è detto – un cambiamento di paradigma nella mobilità. Nell'ottica del cambiamento climatico, è stato stimato che questo passaggio dovrebbe avvenire entro il 2050 per evitare gravi e irreversibili cambiamenti nel nostro clima e l'UE si è impegnata a ridurre le emissioni di gas a effetto serra del 40% (rispetto ai livelli del 1990) entro il 2030 dimezzando l'uso di autoveicoli convenzionali nel trasporto urbano e del 60% entro il 2050, eliminando gradualmente le auto tradizionali dalle città. Per raggiungere tali obiettivi, l'UE ha introdotto un regolamento per ridurre le emissioni destinato ai produttori.

Per stimolare l'acquisto di veicoli elettrici o ibridi da parte dei consumatori, gli Stati membri dell'Unione Europea prevedono sistemi di rottamazione e riduzione delle imposte sulle autovetture a basso consumo di CO₂. Tuttavia, il tasso di penetrazione sul mercato delle nuove tecnologie dipende principalmente dalla loro competitività in termini di costi rispetto ai veicoli convenzionali e da altri fattori che influenzano la diffusione di veicoli alternativi, come la disponibilità delle infrastrutture, la consapevolezza dei consumatori, le caratteristiche tecnologiche (gamma, velocità, sicurezza, consumo di carburante, emissioni, maturità tecnologica, ecc.) e la disponibilità del servizio post-vendita.

Nel primo trimestre del 2019, la domanda di automobili a motore alternativo nell'Unione europea è aumentata del 25,9%. La crescita è stata guidata dal segmento veicoli elettricamente ricaricabili, in aumento del 40,0% con 99.174 unità registrate. All'interno di questo segmento, le vendite di veicoli elettrici a batteria (BEV) sono cresciute notevolmente (+84,4%), mentre le immatricolazioni di ibridi plug-in sono rimaste invariate. Anche i veicoli ibridi elettrici (HEV) hanno dato buoni risultati (+33,3%), per un totale di 184.808 unità vendute nei primi tre mesi dell'anno. Al contrario, le immatricolazioni di veicoli a GPL e GNV sono diminuite del 7,2% nel primo trimestre, principalmente a causa di un forte calo della domanda di veicoli a gas naturale (GNV) (www.acea.be).

Figura 7: Quote di mercato dei produttori di auto elettriche in Europa



Fonte: Elaborazione autori su dati report BMW (2019).

Analizzando il contesto Europeo, attraverso il grafico riportato (figura 7), si nota come BMW presenti una quota del 17 %, soprattutto grazie al modello *BMW i3*, seguito poi *Volkswagen* al 12% e *Nissan* all'11%, grazie soprattutto al successo del modello *Nissan Leaf*, molto venduto nel 2018. Le quote sopra descritte mostrano tuttavia uno scenario attuale che presumibilmente sarà destinato a cambiare con l'entrata nel mercato europeo dei nuovi modelli di prodotto, come la nuova Tesla Model 3 prevista per il 2019 anche in Europa. Si tratta di una berlina elettrica diversa da quella commercializzata già negli USA e prodotta appositamente per il mercato europeo¹⁷. Con l'entrata nel mercato di questo modello Tesla potrebbe migliorare la sua presenza in Europa.

Tuttavia, va previsto anche l'ingresso di nuovi competitor, provenienti principalmente dal mercato asiatico, come *Great Wall* (gigante cinese dei SUV), che minacciano l'attuale configurazione del mercato europeo.

Va considerato che – per la diffusione dell'auto elettrica – i produttori devono essere incoraggiati a investire in attività di R&S delle tecnologie a basse emissioni di carbonio, al fine di rendere i veicoli elettrici sempre più efficienti ed accessibili al mercato. Le competenze ingegneristiche che hanno contraddistinto le case automobilistiche rischiano di perdere importanza rispetto al software e alle batterie, e i suoi punti di forza, come il know-how sui motori, potrebbero trasformarsi in una debolezza, mentre l'industria subisce un cambiamento radicale. Infatti, l'intera struttura dell'auto è diversa quando si passa dalla benzina all'elettrico: interi impianti diventeranno obsoleti e le aziende che

¹⁷ <https://www.ilsole24ore.com/art/motori/2018-09-27/model-3-via-produzione-versione-l-europa-161859.shtml?uuid=AE3IT19F>

producono pistoni e alberi motore non serviranno poiché occorreranno motori elettrici e batterie. In questa nuova realtà le case automobilistiche devono cambiare il loro modo di fare industria. Oltre alla tecnologia, che rendono le auto elettriche sicure e performanti, le case automobilistiche stanno avviando collaborazioni con aziende energetiche o mettendo a punto stazioni per garantire una completa infrastruttura di ricarica agli automobilisti. Di seguito si presenta un breve approfondimento su tre paesi europei: l'Italia, la Svezia e la Germania, che, nella loro diversità, appaiono particolarmente significativi per l'analisi che si sta conducendo.

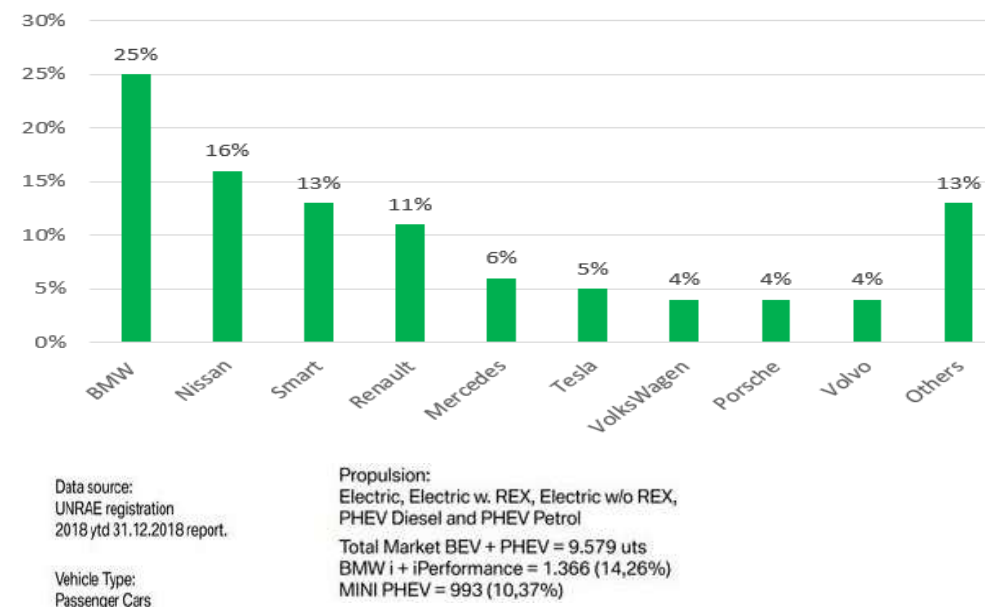
4.1. Italia

Rispetto agli altri Paesi europei, l'Italia è in ritardo nell'adozione delle auto elettriche: il mercato dell'auto elettrica rappresenta ancora un mercato di nicchia. Infatti, anche a causa del ritardo con cui ha avviato una politica di incentivi, l'Italia nel 2017 ha pesato nel mercato europeo dei veicoli elettrici solo il 2% nonostante sia il quarto Paese per immatricolazioni complessive e terzo per numero di veicoli pro-capite (Energy&Strategy Group, Chiaroni et al., 2018). Come già anticipato nel paragrafo 1, la maggior parte dei viaggi urbani può essere garantita da BEV/HEV e potrebbe essere sostituita da BEV una quota non trascurabile della flotta urbana, senza variazioni dei modelli di guida e senza un'urgente necessità di implementazione su larga scala di una infrastruttura di ricarica rapida a corrente continua (De Gennaro et al., 2014). Se vi fossero aree parcheggio con infrastrutture di ricarica, una quota della domanda di mobilità urbana non marginale potrebbe essere soddisfatta da BEV, riuscendo a coprire il 95% degli spostamenti urbani. Per un utilizzo diverso dai brevi spostamenti, la domanda di auto elettriche in Italia è legata alla poca capillarità delle infrastrutture di ricarica esistente, che risulta, peraltro sbilanciata per quanto riguarda la distribuzione geografica: vi è una carenza significativa nel Sud dove le stazioni di ricarica rappresentano il 12% delle 2750 colonnine installate sul territorio italiano, mentre al Centro (40%) e al Nord (48%) sono più presenti, anche se con delle differenze da Regione a Regione. L'Italia, rispetto agli altri Paesi europei, ha un numero di punti di ricarica pubblici nettamente inferiore, che riflette l'andamento del mercato dei veicoli elettrici; la collocazione di tali punti di ricarica è prevalentemente in ambito urbano (circa il 50%), presso centri commerciali, cinema, supermercati (circa il 45%) e in minima parte sono ubicati nelle aree extra-urbane (solo il 5%) (Chiaroni et al., 2018).

A frenare il mercato italiano dell'auto elettrica è sicuramente, inoltre, la *range anxiety*, barriera su cui stanno intervenendo sia il governo che le case automobilistiche. Ad esempio, Audi lancerà sul mercato 12 modelli completamente elettrici e 8 con tecnologia *ibrida plug-in*, per un investimento totale di circa 40 miliardi di euro entro il 2025. Gli investimenti di Audi riguardano anche la realizzazione delle infrastrutture necessarie a garantirne la ricarica, come avviene già a Cortina d'Ampezzo grazie alla doppia partnership che Audi ha stretto con il Comune – che ha adottato la nuova *Audi e-tron* come auto ufficiale – ed Enel X, divisione di Enel che si occupa della creazione di infrastrutture per mobilità elettrica (www.audi.it).

Nella figura 8 si rappresentano le quote dei principali produttori in Italia.

Figura 8: Quote di mercato dei produttori di auto elettriche in Italia



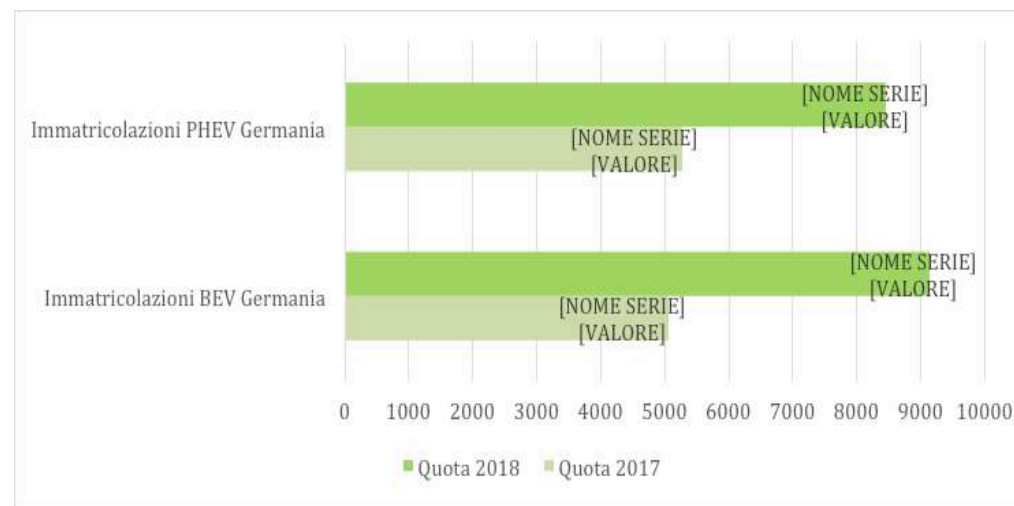
Fonte: Elaborazione autori su dati hdmotori.it (2019).

4.2. Germania

Dal 2009, il governo tedesco ha investito ingenti somme in progetti di R&S per lo sviluppo dell'e-mobility. Gli obiettivi del piano tedesco erano: raggiungere gli obiettivi di politica energetica e climatica; diventare un leader di mercato dell'e-mobility; sviluppare la competitività mediante l'innovazione; ridurre la dipendenza dal petrolio; promuovere l'accettazione sociale dell'e-mobility (Zsuzsa et al., 2017). In Germania nell'estate 2016 il governo ha introdotto anche i sussidi per l'acquisto dei veicoli elettrici, diventando nel 2018 il terzo Paese al mondo per diffusione di mobilità elettrica grazie ad una rete capillare di stazioni di rifornimento. In particolare, vi è stato un incremento nel numero di immatricolazioni nel 2018 rispetto al 2017 con 9.127 BEV e 8.447 PHEV (figura 9), una variazione percentuale pari rispettivamente all'80,2% e al 60,5% rispetto all'anno precedente. In Germania, più che in altri paesi, si sono diffuse le auto elettriche poiché il numero delle colonnine di ricarica è aumentato notevolmente nel tempo, sino ad arrivare a circa 8.515 stazioni di ricarica disposte circa ogni 28 chilometri quadrati. Inoltre, i produttori d'auto, che per anni non hanno mostrato interesse nelle infrastrutture, hanno avviato la costruzione di una rete di ricarica potendo fruire di 40 miliardi di euro stanziati dal Governo. Quest'ultimo, inoltre, ha incoraggiato l'acquisto di veicoli elettrificati con una politica di incentivi decisamente ampia, che dovranno essere sfruttati entro la fine del 2019¹⁸.

¹⁸ www.acea.be/uploads/press_releases_files/20180503_Fuel_type_Q1_2018_FINAL

Figura 9: Immatricolazioni europee dei veicoli BEV e PHEV in Germania

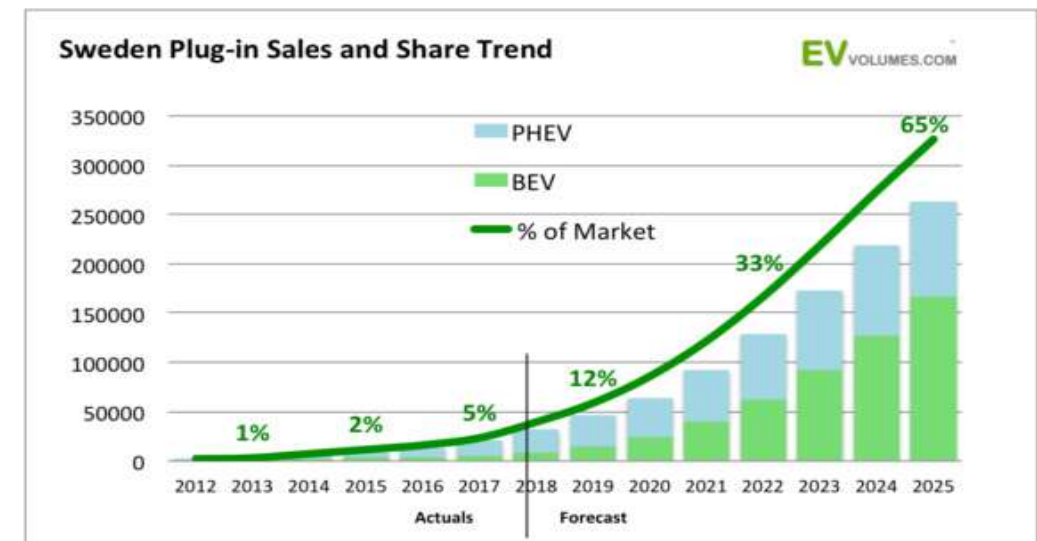


Fonte: Elaborazione autori su dati ACEA.

4.3. Svezia

La Svezia ha attuato diversi strumenti politici con l'obiettivo di raggiungere un parco auto indipendente dai fossili entro il 2030, anche se attualmente il tasso di adozione dei veicoli elettrici è più lento rispetto ad altri Paesi (Egnér, Trosvik, 2018). Nella figura 10 è esplicitato l'andamento delle vendite di auto elettriche nel paese. L'impatto degli strumenti di politica locale volti a promuovere l'adozione di EV includono benefici per i parcheggi e fondi pubblici per le infrastrutture. Va segnalato che vi è una variazione significativa nel tasso di adozione di EV tra i comuni, nonostante gli incentivi finanziari siano gli stessi. Secondo l'Agenzia svedese per l'energia è necessario disporre di informazioni più dettagliate sulle forze trainanti che influiscono sull'adozione della mobilità elettrica (Egnér, Trosvik, 2018). Infatti anche in Svezia esistono barriere che limitano la diffusione delle auto elettriche come i costi elevati di acquisto degli autoveicoli, la capacità limitata della batteria e la dipendenza dalle infrastrutture di ricarica. Va sottolineato che gli strumenti finanziari nazionali svedesi che promuovono l'impiego di EV sono risultati inefficaci, mentre maggiormente adeguati appaiono gli strumenti di politica locale, come le infrastrutture di ricarica nelle zone ad alta densità abitativa, le agevolazioni per i parcheggi e le targhe speciali (Egnér, Trosvik, 2018).

Figura 10: Vendite di auto elettriche in Svezia



Fonte: www.ev-volumes.com/country/sweden, 2018.

5. Public policy nazionali per lo sviluppo dell'e-mobility

Per poter realizzare la decarbonizzazione dei trasporti, quindi, occorre aumentare l'elettrificazione del parco veicoli, ma le vendite dipendono fortemente da misure di sostegno, come gli incentivi finanziari (Harrison, Thiel, 2017).

Negli Stati Uniti, ad esempio, (Jenn et al., 2018), sono disponibili numerosi incentivi, non solo per l'acquisto di veicoli elettrici ma anche per lo sviluppo delle infrastrutture di ricarica e l'accesso a corsie di *carpooling*. Inoltre, negli Stati Uniti sono previsti incentivi come credito d'imposta o sconti al momento dell'acquisto fino \$7000 a livello statale e \$7500 di crediti federali; esistono, inoltre, incentivi per le grandi imprese, cui si aggiunge l'esenzione, a seconda dello Stato, dall'ispezione annuale/semestrale sulle emissioni di CO₂ ai veicoli elettrici. Inoltre, è prevista la riduzione o eliminazione della tassa di immatricolazione annuale/biennale (a seconda dello Stato) e la riduzione delle tariffe elettriche in base all'ora del giorno, il *Time of Use* (TOU), che può consentire ai clienti di risparmiare sulla bolletta elettrica. Sono previste anche sovvenzioni per lo sviluppo dell'infrastruttura elettrica di ricarica dei veicoli che deve essere installata nel luogo di residenza del cliente o nelle aree pubbliche/aziende.

In quest'ottica anche la UE e gli Stati membri incoraggiano il passaggio all'*e-mobility* attraverso un ampio quadro di politiche, piani e incentivi¹⁹. L'Unione Europea ha istituito i piani di mobilità urbana come il *mobility management*, una misura non fiscale adottata

¹⁹ Sono diversi gli incentivi che permettono una facile adozione da parte dei consumatori dei veicoli elettrici tra cui lo sviluppo di infrastrutture di ricarica, i sussidi all'acquisto e gli incentivi fiscali (Santos, Davies, 2019).

da molti Paesi dell'UE volta ad aumentare l'efficacia delle misure "hard" di gestione del traffico veicolare, quali investimento in mezzi pubblici, infrastrutture, piste ciclabili, attraverso misure definite "soft", come l'informazione e il coordinamento dei servizi esistenti. Il presupposto del *mobility management* è che si possono ottenere risparmi significativi orientando i comportamenti individuali e delle organizzazioni pubbliche e private verso l'adozione di sistemi di trasporto sostenibile provando a ridurre il numero di viaggi individuali tradizionali (Scattola, Stocchetti, 2010).

Altri incentivi influenzano positivamente il consumatore, come le campagne di informazione e la tassazione differenziale applicata a diversi carburanti e vettori energetici. Per mitigare la *range anxiety* i governi dei Paesi europei stanno incoraggiando lo sviluppo di un'infrastruttura di ricarica adeguata, associata ad incentivi fiscali e l'introduzione di una sufficiente infrastruttura di ricarica pubblica in grado di stimolare l'acquisto di EV. Da un punto di vista dell'offerta, anche i produttori devono essere incoraggiati a investire ulteriormente nella R&S delle tecnologie a basse emissioni di carbonio al fine di rendere l'EV sempre più accessibile ed efficiente nel mercato commerciale. Oltre agli obiettivi normativi posti dall'UE in materia di emissioni di CO₂ e ai progetti di R&S cofinanziati dagli Stati membri, si segnala dal 2008 l'iniziativa europea per i veicoli verdi, un partenariato pubblico-privato a livello UE, che ha permesso di finanziare numerose attività nell'ambito dei *Programmi Quadro* dell'UE per la ricerca e l'innovazione (quali il Programma Quadro 7 e *Horizon 2020*). Da un lato, tali programmi supportano i miglioramenti tecnologici, in particolare per i dispositivi di accumulo e controllo dell'energia, dall'altro, attraverso test sul campo, incoraggiano l'accettazione da parte del cliente dei veicoli elettrici. Quindi, l'interazione tra politiche multiple è altamente rilevante e ne è un esempio la Norvegia che, attraverso una serie di incentivi e altre politiche di stimolo della domanda, ha registrato un successo in termini di adozione di EV (Harrison, Thiel, 2017).

In tutti gli Stati dell'Unione Europea gli incentivi sono stati diversi nel corso degli anni e le variazioni delle vendite sono dipese dai cambi nella normativa. In Germania, Austria, Paesi Bassi e Regno Unito i veicoli elettrici sono esenti dall'imposta sulla proprietà; in Spagna, alcune città hanno ridotto la tassa annuale di circolazione. Nei Paesi Bassi e in Austria, i veicoli elettrici sono esenti dall'IVA e in Spagna e nel Regno Unito si ricevono sovvenzioni per l'acquisto. Inoltre, in Germania, Spagna, Paesi Bassi e Regno Unito per le auto aziendali completamente elettriche vi è una riduzione dell'IVA.

In Italia, ad oggi, le uniche misure di sostegno all'acquisto, dopo gli incentivi statali del 2013 e 2014 diretti all'acquisto fino a 5000€ di contributi, sono quelli indiretti, come la l'esenzione dal pagamento del bollo per i primi 5 anni dall'acquisto (come avviene in Lombardia), oppure l'accesso gratuito alle ZTL, la possibilità di parcheggiare gratuitamente nelle zone di sosta a pagamento. *L'ecobonus* (www.ecobonus.mise.gov.it/normativa), operativo dal mese di aprile 2019, prevede un portale che consente ai venditori di richiedere il contributo. In base ai dati diffusi dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, elaborati dall'UNRAE²⁰, ad aprile 2019 in Italia sono state immatricolate 174.412 vetture, anche se da inizio anno (periodo gennaio-aprile 2019) la vendita di auto segna un -4,6% rispetto al

²⁰ www.unrae.it/files/11%20immatricolazioni%20per%20marca%20e%20provincia%20aprile%202019_5ccb002000db1.pdf

2018, con 712.196 auto. Gli incentivi all'acquisto dell'auto elettriche categoria M1²¹ sono esplicitati nella figura 11. Inoltre, nel maxi-decreto "Sbloccacantieri" si prevede il recupero di 30 milioni di euro di risorse non spese negli scorsi anni da destinare all'installazione di nuove colonnine di ricarica. In più, si prevedono tariffe ridotte per quanto riguarda le ricariche, poiché il prezzo medio per ricaricare il veicolo da una colonnina dai 50 kW di potenza in su è di circa 0,50 euro al kWh, mentre per la ricarica domestica la media italiana si aggira intorno agli 0,20 euro al kWh.

Figura 11: Incentivi per l'acquisto di auto elettriche categoria M1

VEICOLI DI CATEGORIA M1		
	Con rottamazione di un veicolo della stessa categoria omologato alle classi Euro 1, 2, 3 e 4	Senza rottamazione
Emissioni ≤ 20 g/km	€ 6.000,000	€ 4.000,000
Emissioni > 20 g/km e ≤ 70 g/km	€ 2.500,000	€ 1.500,000

Fonte: rielaborazione UNRAE su dati Ministero dello Sviluppo Economico (www.unrae.it, www.mit.gov.it).

6. Ricadute aziendali dell'e-mobility business

Come si è detto, esistono ancora rilevanti barriere tecno-economiche per le imprese e per i consumatori relativamente all'adozione diffusa di auto elettriche (Kühl et al., 2019). Il passaggio dalla mobilità tradizionale, con i veicoli con motore a combustione, alla mobilità elettrica richiede forme imprenditoriali alternative; i modelli economici consolidati non saranno in grado di far fronte alle sfide che si pongono al settore automotive.

6.1. I modelli di business

Le imprese possono raggiungere una competitività di lungo termine solo attraverso l'innovazione dei propri modelli di business. Una nuova metodologia, il *Business Model Gaming* (BMG) (Laurischkat K., Viertelhausen A., 2017), basata sul gioco, introduce e sostiene lo sviluppo sistematico di modelli e processi di innovazione di business nel campo dell'e-mobility. Questa metodologia si articola in quattro fasi: *workshop-design*, *e-mobility business model game*, *business model innovation process* e *business model simulation*. Anche se tutte le fasi permettono di ripetere i cicli di feedback in diversi passaggi, ognuna di esse si basa sull'altra e i partecipanti hanno un ruolo diverso a seconda della fase. Il BMG com-

²¹ La categoria M1 individua veicoli destinati al trasporto di persone, aventi al massimo otto posti a sedere oltre al sedile del conducente (DECRETO LEGISLATIVO 30 aprile 1992, n. 285 Nuovo codice della strada, *GU n.114 del 18-5-1992 - Suppl. Ordinario n. 74* www.mit.gov.it).

bina l'approccio del gioco con un processo di innovazione olistico e metodicamente sostenuto nel contesto della mobilità elettrica. Le persone con un background interdisciplinare si riuniscono e condividono il loro know-how e gli impulsi, i suggerimenti e le idee e le corrispondenze del gioco possono essere trasferiti alla realtà supportando la progettazione di nuovi modelli aziendali. Inoltre, l'ambiente privo di rischi riduce la complessità e facilita l'innovazione dei modelli aziendali. Il BMG facilita l'estrazione di idee adatte per i nuovi modelli aziendali e tutti gli impulsi, i suggerimenti e le idee, nonché i metodi specifici per l'e-mobility supportano la progettazione di nuovi componenti per modelli aziendali. Ovviamente, il BMG si basa su metodi armonizzati e consolidati in un unico processo sistematico che migliorano le condizioni di partenza per l'innovazione dei modelli aziendali finali. Infine, i feedback sulle azioni svolte nel BMG, permettono una valutazione del modello di business sviluppato in base al livello di innovazione e la possibilità di effettuare una simulazione dinamica e ampia prima dell'attuazione pratica. Grazie all'aiuto di cicli iterativi nella metodologia è possibile ripetere i diversi passaggi e permettere la revisione e l'ottimizzazione dei risultati. Risulta evidente che l'innovazione del modello di impresa è un fattore cruciale per la competitività a lungo termine delle imprese e che l'applicazione dei metodi esistenti è piuttosto complessa e impegnativa. Attraverso il BMG è possibile superare gli ostacoli perché il gioco fa leva sulla motivazione umana e permette ai giocatori di divertirsi e allo stesso tempo di tenere sotto controllo la situazione durante le sfide, e generare l'effetto di flusso (imitazione) per i loro partecipanti. Questo a sua volta si traduce in una maggiore produttività ed efficienza, nonché nello stimolo della creatività, che può essere incanalato in modelli di business innovativi.

Per migliorare l'utilizzo e aumentare la diffusione dei veicoli elettrici è necessaria una comprensione precisa dei modelli di business esistenti e del loro potenziale al fine di ridurre gli ostacoli all'ingresso per le aziende che intendono investire nell'*e-mobility*. Per questo motivo, per la definizione dei modelli di business sono stati identificati alcuni fattori chiave dell'*e-mobility* per il cliente, corrispondono a elementi essenziali per l'utilizzo della mobilità elettrica: tecnologia dell'informazione e della comunicazione, energia elettrica, stazioni di ricarica, aree parcheggio, veicolo elettrico e efficienza della batteria di trazione (Laurischkat et al., 2016). Sulla base dei sei fattori chiave per i clienti vengono a crearsi tre aree di attività per i principali fornitori: settore dell'energia che fornisce l'elettricità, settore della mobilità per la produzione dei veicoli elettrici e di batterie efficienti, settore delle infrastrutture per aree parcheggio e stazioni di ricarica. Infine, la tecnologia dell'informazione e della comunicazione è una tecnologia di base che può essere offerta in tutti e tre settori di attività.

Molto importanti nello sviluppo dei modelli di business sono le esigenze e le preferenze dei clienti. La loro corretta individuazione permette la definizione della *value proposition*, che ovviamente sarà funzione delle competenze e caratteristiche del fornitore. Ad esempio, un fornitore di energia non sarà interessato all'accettazione da parte del cliente di caratteristiche del veicolo elettrico come il design, l'accelerazione o la velocità, mentre riterrà importanti elementi quali l'accettazione delle energie rinnovabili, la numerosità e le caratteristiche delle postazioni di ricarica installate, ecc.

Sono stati individuati cinque diversi modelli di *e-mobility business* considerati innovativi per il mercato del consumo di massa (Laurischkat et al., 2016).

Fornitore di mobilità a pieno servizio. È un modello di business innovativo nel settore automobilistico in cui il veicolo elettrico è prodotto e venduto con un programma di servizi di supporto. I pacchetti di servizi offerti sono facoltativi e possono supportare un'intera soluzione di mobilità per i clienti. Sono eseguiti da diversi partner commerciali del fornitore principale e includono i servizi di tariffazione per i caricabatterie per la casa, la creazione di una tariffazione sovranazionale senza dipendenza dal fornitore, servizi di mobilità (come il noleggio di auto scontate e l'adesione all'*e-car sharing*), servizi di energia elettrica (che includono un contratto per la fornitura di corrente elettrica di ricarica rinnovabile e il supporto per l'installazione di fotovoltaico per la produzione di energia elettrica); servizi di parcheggio, che assistono i clienti nella ricerca e nella prenotazione del parcheggio con l'infrastruttura di ricarica.

Parco e carica da energie rinnovabili. La mobilità a emissioni zero è tale solo quando sono la ricarica proviene da energie rinnovabili. Pertanto, soprattutto i proprietari di parcheggi con un impianto fotovoltaico vicino alla propria struttura possono beneficiare di tale correlazione costruendo una stazione di ricarica in modo da offrire energia solare ai clienti. Costituisce un modello di business complementare rivolto ai clienti che hanno già un veicolo elettrico. Di conseguenza, il successo di questo modello di business dipende dalla diffusione dei veicoli elettrici autorizzati.

Interfaccia di ricarica mobile con *e-Roaming*. A fronte degli elevati costi per le stazioni di ricarica pubbliche è possibile utilizzare un'interfaccia di ricarica mobile con un contratto integrato per l'elettricità. Sono necessari solo punti di ricarica meno costosi con bassi requisiti. Questa interfaccia permette di caricare in ogni stazione di ricarica o a casa con un'apposita presa che può essere assegnato da un fornitore di energia elettrica.

Contratto di stazioni di ricarica. Il fornitore di energia fornisce, installa e manutene la stazione di ricarica per il suo cliente. In cambio, il cliente paga una tariffa mensile fissa al suo fornitore di energia. Il cliente evita alti costi di acquisizione e il fornitore trae profitto da ricavi continui.

Servizio di consulenza per l'elettrificazione della flotta. In questo caso si offre un servizio di consulenza per le aziende che desiderano sostituire il proprio parco di motori a combustione interna con un parco di veicoli elettrici, quali la scelta della composizione della flotta elettrica, la progettazione dell'infrastruttura di ricarica e la selezione di un adeguato sistema informativo per la gestione della flotta.

Condivisione auto elettrica per i dipendenti. Per massimizzare l'intensità di utilizzo dei veicoli elettrici e minimizzare i costi, possono essere messi a disposizione dei dipendenti i veicoli elettrici già integrati in una flotta aziendale per uso privato dopo la fine dell'orario di lavoro e nei fine settimana.

I modelli di business innovativi, come si vede, sono estremamente orientati al servizio, poiché il veicolo elettrico in quanto "prodotto", per essere un'alternativa competitiva rispetto ai veicoli a motore a combustione, necessita di servizi di supporto per la ricarica, la navigazione e la prenotazione di spazi di parcheggio (Laurischkat et al., 2016).

6.2. La riconfigurazione della catena del valore

Nel settore dell'*e-mobility*, la *catena del valore* delle imprese della filiera ha subito delle modifiche poiché la creazione di un veicolo elettrico è totalmente diversa dalla realizzazione di un veicolo tradizionale.

Tra le *attività primarie*, la logistica in entrata prevede il ricevimento e lo stoccaggio di materie prime per la costruzione di veicoli elettrici, sistemi di accumulo di energia e pannelli solari. Insieme a un set standard di materie prime, le aziende automobilistiche utilizzano una gamma di materiali come alluminio, acciaio, cobalto, litio, nichel e rame. Le materie prime per il funzionamento dell'auto elettrica, come il litio e il cobalto per le batterie, sono difficilmente disponibili in Europa e le aziende dovranno spingersi verso aree geografiche come Cile, Cina, Bolivia per il litio e Repubblica Democratica del Congo per il cobalto, ad un costo molto elevato. Per risolvere la problematica di recupero del litio, bisognerebbe investire sul riciclo di batterie e successivamente sviluppare un componente rinnovabile e riciclabile che possa sostituire il litio, evitando così speculazioni economiche su questo prezioso fossile. Alcune aziende, come Tesla, lavorano principalmente in base alle ordinazioni, secondo un approccio in cui i prodotti non vengono fabbricati finché non si riceve un ordine confermato. Questo approccio risulta essere il più appropriato per prodotti altamente personalizzati, quindi è fondamentale stabilire relazioni strategiche a lungo termine con i fornitori.

Per quanto riguarda le *Operations*, Tesla ha messo in atto il progetto *Gigafactory* che ha come obiettivo ampliare la produzione di componenti auto e batterie, interamente realizzata mediante energie rinnovabili. Le *Gigafactory 1 e 2*, situate rispettivamente in Nevada e a Buffalo, sono già in funzione nel territorio statunitense. Tesla ha creato le *Gigafactory Tesla* per rispondere alla necessità di assicurarsi la fornitura di batterie necessarie per soddisfare la domanda attuale producendo i motori elettrici e i gruppi batterie di *Model 3* e prodotti di stoccaggio energetico come Powerwall e Powerpack²². La *Gigafactory 3*, che verrà implementata a Shanghai, è un'operazione strategica non convenzionale che porta una parte della localizzazione produttiva su un territorio esterno agli USA e che modifica una parte della propria catena del valore (operations e infrastrutture dell'impresa); l'obiettivo è localizzare la produzione con l'obiettivo di ottenere un vantaggio competitivo, puntando ad un posizionamento geografico produttivo in territori precedentemente non considerati. La presenza di Tesla in Cina permetterà di ridurre i costi, non dovendo pagare dazi, costi di esportazione e di trasporto e le permetterà di sfruttare un vantaggio localizzativo, oltre a sussidi ed incentivi che consentono di produrre e vendere il suo Model 3 ad un prezzo più basso sia in Cina che in ambito globale (www.tesla.com).

Per quanto riguarda la *logistica in uscita* in passato, il ruolo dei concessionari, era di primaria importanza nell'acquisto dell'autovettura, poiché il consumatore effettuava numerose visite a diversi concessionari per conoscere i prezzi, capire i prodotti e confrontare le diverse alternative offerte dalle case automobilistiche. Ora, invece, il percorso di selezione del prodotto inizia quasi sempre online (Audi, Volkswagen, BMW permettono le configurazioni e la richiesta di preventivi, test drive prima di andare in concessionaria) e

²² La Powerwall e Powerpack sono accumulatori di energia rispettivamente domestico (Powerwall) e aziendale (Powerpack); www.tesla.com/it_IT/gigafactory.

si conclude con la visita al concessionario. Quindi è nel concessionario che si conclude il processo di vendita e in cui i consumatori cercano quante più informazioni dettagliate. Volendo analizzare ancora Tesla, questa consegna veicoli elettrici ai suoi store e saloni negli Stati Uniti e in altri 29 Paesi in tutto il mondo ed effettua anche consegne dirette ai propri clienti. La casa automobilistica gestisce una piccola scorta di veicoli nei propri magazzini per le vendite immediate. La maggior parte dei consumatori sceglie di personalizzare i propri veicoli attraverso ordinazioni online sul sito ufficiale della società. Tesla, a differenza delle altre case automobilistiche, non usufruisce di altri rivenditori, preferendo avere un maggior controllo distributivo con un contatto diretto con il consumatore finale. Questa scelta può essere considerata una fonte di creazione di valore perché vendere direttamente al consumatore finale vuol dire gestire meglio gli ordini e ridurre i tempi di attesa; inoltre, si evitano ulteriori aumenti di prezzo (mark-up) dovuti all'intermediazione di rivenditori, essendo già elevato il prezzo di base dei prodotti Tesla.

In riferimento, invece, a *Marketing e vendite*, e in particolare all'attività di promozione del prodotto o del servizio e di gestione del processo di vendita, sono intervenute modifiche significative.

Se prima l'attività di promozione era generalizzata e la strategia prevalentemente utilizzata consisteva in un unico messaggio standard per tutti i prodotti offerti, oggi, c'è un contatto più personalizzato e diretto tra brand e consumatore, grazie soprattutto alla rivoluzione digitale. Le pubblicità che il consumatore riceve non sono più massive ma sono mirate in virtù alle ricerche che egli ha effettuato in rete.

Nei *Servizi* è prevista un'intensa attività post-vendita di supporto al cliente con l'obiettivo di accompagnarlo nel *customer journey* con una comunicazione mirata, personalizzata e rilevante rispetto al processo decisionale mantenendo alta l'attenzione su connettività, garanzia, manutenzione, assistenza. Il Digital Customer caratterizza la fase di vendita e post-vendita, focalizzandosi sul cliente e offrendo risposte ai loro reali bisogni. Inoltre, le aziende del settore automotive che investono in campagne di marketing non convenzionali, come product placement, eventi, sponsorizzazioni.

Per quanto riguarda invece le *attività di supporto*, la funzione degli *approvvigionamenti*, come per la logistica in entrata, riguarda il reperimento di materie prime e risulta quindi modificata allo stesso modo. Risulta modificata anche la *Gestione delle risorse umane* poiché le aziende hanno la necessità di avere al loro interno personale specializzato: vengono previsti piani di formazione per i dipendenti al fine di fornire le conoscenze necessarie per rispondere alle esigenze emergenti. Nell'ambito del citato Digital Customer, nascono nuove figure, come il Chief Digital Officer o il Chief Customer Experience che curano i rapporti con il cliente sia per gli aspetti legati al mondo fisico sia per quelli del digitale.

Infine, risulta modificata anche l'attività di supporto relativa allo *sviluppo della tecnologia*. Infatti nel settore dell'auto elettrica la più grande barriera all'entrata per le aziende è costituita dalla fase di R&D (Ricerca e sviluppo) iniziale, che modifica i propri processi interni e a sviluppa le competenze necessarie per poter produrre auto con una diversa tecnologia. I principali investimenti in questo settore si concentrano nel miglioramento, in termini di dimensioni e durata, delle batterie, nella composizione e nello smaltimento delle stesse. La batteria è quindi il motore dell'auto e da essa e dalla sua capacità di erogare energia dipendono le performance del veicolo. Inoltre, gli investimenti nello sviluppo della

tecnologia si rivolgono anche all'implementazione dell'*autopilot*, una delle più innovative tecnologie prodotte da Tesla. È un evoluto sistema di guida assistita che migliora la sicurezza ed aumenta il comfort del conducente (www.tesla.com).

6.3. Le opportunità per le PMI europee

Le supply chain delle imprese, a causa dell'elevato costo delle batterie, hanno subito significative modifiche. Infatti, le imprese del settore automobilistico, per difendere la propria posizione, hanno dovuto espandere l'attività attraverso diverse strategie, quali l'integrazione orizzontale (sfruttando know-how e tecnologie già esistenti) e verticale, integrando a monte nel comparto batterie. L'industria automobilistica europea ha fornitori unici e i *TIER1*²³ sono leader nel loro settore. Le PMI europee dispongono di lavoratori altamente qualificati e di una particolare esperienza ingegneristica accumulata nel tempo. Inoltre, i marchi europei sono sinonimo di alta qualità e affidabilità e hanno la capacità di sviluppare il servizio al cliente generando valore, rappresentando così un chiaro vantaggio per le PMI che vogliono entrare nei mercati extraeuropei. Nonostante ciò, le PMI europee nel settore dell'*e-mobility* si trovano in una posizione debole quando si tratta di entrare in mercati globali, come i mercati asiatici. La loro piccola dimensione costituisce un ostacolo, poiché spesso mancano le risorse per accedere a nuovi mercati e per affrontare gli oneri amministrativi, le restrizioni e le normative rigorose. Vi è un accesso limitato alla finanza rappresentata da capitale di rischio per le PMI europee, in ritardo rispetto al Giappone e agli Stati Uniti. Inoltre, la maggior parte delle PMI – abitualmente concentrate sui mercati nazionali – devono adattare i loro prodotti ai mercati globali per coglierne i requisiti e gli standard. Per i suddetti motivi, le PMI sono stimolate alla creazione di cluster collaborativi paneuropei per il rafforzamento della posizione competitiva e per la condivisione dei rischi e dei costi di sviluppo delle tecnologie di produzione. L'Unione Europea sostiene la ricerca collaborativa nelle PMI e fornisce anche delle *roadmap* che descrivono una visione integrata delle politiche di ricerca, sviluppo tecnologico e innovazione, stabilendo obiettivi per aumentare la spesa per la R&S che consentirà alle PMI di acquisire e consolidare la propria posizione nel mercato della mobilità elettrica all'interno di un sistema europeo per le imprese (Alonso et al., 2016).

²³ Sono i fornitori di primo livello dell'industria manifatturiera *automotive*, generalmente le imprese più grandi o quelle tecnicamente più capaci della *supply chain*. Hanno le competenze e le risorse per fornire i componenti critici di cui gli OEM (*original equipment manufacturer*) hanno bisogno e definiscono i processi per la gestione delle relazioni con i fornitori nei livelli sottostanti. In alcuni casi, le aziende di primo livello forniscono un servizio di produzione per gli OEM, lasciando che questi si concentrino sull'assemblaggio finale e sul marketing. Con i veicoli di oggi modulari e ricchi di caratteristiche, i fornitori svolgono un ruolo importante nell'innovazione e nello sviluppo dei prodotti. I fornitori perseguono obiettivi ambiziosi di sviluppo di veicoli autonomi, di sistemi di controllo intelligente, di dispositivi di *infotainment*, di interfacce uomo-macchina e di telecomunicazioni, pur continuando a garantire una migliore efficienza del motore e una riduzione delle emissioni inquinanti.

Bibliografia

- ALONSO A., COOSEMANST., PERLO P., COMOGLIO M., OTELLA M., REEVES C., BIE-RAU F., MUELLER B., MEYER G., KOEHLER U., FEYDER C., GALLEGU I., CHEF-NEUX M., ZEGERS P., DEIX S., 2016, *GO4SEM recommendations to support innovation links for entering global e-Mobility markets*, Transportation Research Procedia 14, 3667-3675.
- BERTA G., 2015, *Il futuro dell'industria dell'auto (e del capitalismo)*, il Mulino, Fascicolo 6, novembre-dicembre.
- BIRESELIUGLU M.E., KAPLAN M.D., YILMAZ B.K., 2018, *Electric mobility in Europe: A comprehensive review of motivators and barriers in decision making processes*, Transportation Research Part A 109, 1-13.
- CHIARONI D., FRATTINI F., BONALUMI M., 2018, *E-Mobility Report: Le opportunità e le sfide per lo sviluppo della mobilità elettrica in Italia*, Energy & Strategy Group – Politecnico di Milano.
- DANIELIS R., 2015 *Inquinano maggiormente le auto elettriche o le auto convenzionali? Stime recenti, variabili determinanti e suggerimenti di politica dei trasporti*, Rivista di Economia e Politica dei Trasporti, n° 3, articolo 1.
- DE GENNARO M., PAFFUMI E., SCHOLZ H., MARTINI G., 2014, *GIS-driven analysis of e-mobility in urban areas: An evaluation of the impact on the electric energy grid*, Applied Energy 124, 94-116.
- DELOITTE, 2019, *New Market. New entrants. New challenges. Battery Electric Vehicles*.
- EGNÉR F., TROSVIK L., 2018, *Electric vehicle adoption in Sweden and the impact of local policy Instruments*, Energy Policy 121, 584-596.
- GERVASONI A., SARTORI M., 2007, *Il road pricing: esperienze internazionali, costi, benefici e sostenibilità finanziaria*. Liuc Papers n. 198, Serie Impresa e mercati finanziari 6, gennaio 2007.
- GOLINELLI G. M., 2000, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- HARRISON G., THIEL C., 2017, *An exploratory policy analysis of electric vehicle sales competition and sensitivity to infrastructure in Europe*, Technological Forecasting & Social Change 114, 165-178.
- JENN A., SPRINGEL K., GOPAL A.R., 2018, *Effectiveness of electric vehicle incentives in the United States*, Energy Policy 119, 349-356.
- KÜHL N., GOUTIER M., ENSSLEN A., JOCHEM P., 2019 *Literature vs. Twitter: Empirical insights on customer needs in e-mobility*, Journal of Cleaner Production 213, 508-520.
- LAURISCHKAT K., VIERTELHAUSEN A., JANDT D., 2016, *Product-Service Systems across Life Cycle Business Models for Electric Mobility*, Procedia CIRP 47, 483-488.
- LAURISCHKAT K., VIERTELHAUSEN A., 2017, *Business Model Gaming: A game-based Methodology for E-Mobility Business Model Innovation*, the 9th CIRP IPSS Conference: Circular Perspectives on Product/Service-Systems, Procedia CIRP 64, 115-120.
- SANTOS G., DAVIES H., 2019, *Incentives for quick penetration of electric vehicles in five European countries: Perceptions from experts and stakeholders*, Transportation Research Part A: Policy and Practice (In-Press).
- SCATTOLA E., STOCCHETTI A., 2010, *Energy efficiency, sustainability and strategic opportunities in road transport*, Munich Personal RePEc Archive.

ZSUZSA LÉVAY P., DROSSINOS Y., THIEL C., 2017, *The effect of fiscal incentives on market penetration of electric vehicles: A pairwise comparison of total cost of ownership*, Energy Policy 105, 524-533.

Sitografia

www.acea.be
www.acea.be/uploads/press_releases_files/20180503_Fuel_type_Q1_2018_FINAL
www.aci.it/fileadmin/immagini/Notizie/Mobilita/FIA_E-mobility
www.amnestyusa.org
www.amnestyusa.org/reports/time-to-recharge
www.audi.it
www.bmw.it
www.chchearing.org/blog/noise-pollution-impacts-health/
www.cobat.it
www.ecobonus.mise.gov.it/normativa
www.europa.eu/european-union/eu-law/legal-acts_it
www.ev-volumes.com/country/sweden
www.hdmotori.it
www.ilsole24ore.com/art/motori/2018-09-27/model-3-via-produzione-versione-l-europa-161859.shtm?uuid=AE3IT19F
www.mit.gov.it
www.tesla.com/it_IT/gigafactory
www.unece.org
www.unrae.it
www.volkswagen.it

HUMANE ENTREPRENEURSHIP. UNA POSTURA STRATEGICA PER IL XXI SECOLO

Antonio Botti¹, Roberto Parente², Massimiliano Vesci³

SOMMARIO: 1. L'imprenditorialità nel XXI secolo: la Humane Entrepreneurship. – 2. L'imprenditorialità come postura strategica: le teorie a supporto della Humane Entrepreneurship. – 3. Il modello della Humane Entrepreneurship. – 3.1. *La Humane Entrepreneurial Orientation*. – 3.2. *I fattori che influenzano la Humane Entrepreneurial Orientation*. – 3.3. *La performance nel modello della Humane Entrepreneurship*. – 4. Implicazioni teoriche, manageriali e futuro della Humane Entrepreneurship come ambito di ricerca scientifica. – Bibliografia.

1. L'imprenditorialità nel XXI secolo: la Humane Entrepreneurship

L'imprenditorialità come tema di dibattito scientifico ha radici lontane: già presente nel pensiero degli economisti classici e neoclassici, ha ricevuto un forte impulso nell'ambito degli studi di gestione di impresa solo nel corso del XX secolo. In tutti i casi, è stata data per scontata l'associazione fra imprenditorialità, opportunità, sviluppo economico e ricerca della ricchezza: all'agire imprenditoriale è risultato legato innanzi tutto un interesse proprio focalizzato solo sul sé, motivato prevalentemente dal proprio profitto.

Dopo le visioni primordiali (Cantillon, 1955; Say, 1854; Gioia, 1815, 1817), a mezzo delle quali si riconosce all'imprenditore un ruolo di attivazione del processo economico e di coordinamento dei fattori della produzione, gli studi operati all'alba del XX secolo da parte della scuola neoclassica spostano il focus di analisi sulla ricerca dell'equilibrio di un sistema economico in cui c'è razionalità assoluta e massima disponibilità dell'informazione. L'imprenditore è una componente quasi meccanica dell'equilibrio sistemico. Con Schumpeter⁴ e Kirzner⁵, alla funzione imprenditoriale viene riconosciuto un ruolo più forte nella composizione dell'equilibrio del sistema economico o nel suo dinamico sfaldamento. Casson (2003) individua, più di recente, la caratteristica rilevante dell'imprenditore nell'assunzione di decisioni fondamentali per la vita dell'impresa, auspicando che si possa costruire un ponte fra gli studi economici e quelli manageriali, di fatto gettando le basi perché si possa ritenere l'imprenditorialità un particolare modello di assunzione delle decisioni strategiche dell'im-

¹ Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno; e-mail: abotti@unisa.it

² Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno; e-mail: rparente@unisa.it

³ Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno; e-mail: mvesci@unisa.it

⁴ Schumpeter (1934) assegna all'imprenditore il ruolo di presidio dell'innovazione attraverso l'introduzione del processo di distruzione creatrice; in realtà, tale processo rappresenta un elemento di disturbo al circolare flusso economico e nel contempo l'origine del flusso economico stesso a cui egli è innanzi tutto interessato.

⁵ Kirzner (1973) individua l'essenza dell'imprenditorialità nell'«alertness»: avvia, in tal modo, uno spostamento del focus sulle caratteristiche personali dell'imprenditore (Kirzner, 2009).

prenditore. In questo quadro, la letteratura ha riconosciuto all'imprenditore (e alla funzione imprenditoriale), di volta in volta obiettivi, capacità e funzioni differenti (Zanni, 1995): si è, infatti, fatto riferimento al procacciamento dei mezzi finanziari per l'impresa, all'innovazione, all'allocazione delle risorse fra differenti usi e al *decision-making* (Hebert, Link, 1989), all'assunzione di "decisioni rischiose finalizzate all'innovazione dei comportamenti aziendali" (Sciarelli, 2017, pp. 29-30), alla garanzia della vitalità del sistema di impresa (Golinelli, 2000). Sono, infine, Shane e Venkataraman (2000) che, riconoscendo l'interdisciplinarietà del campo di studi dell'imprenditorialità, per primi focalizzano l'attenzione sul concetto di opportunità imprenditoriale (presente nella realtà ma oggetto di scoperta solo da parte di taluni). Sulla base del loro lavoro seminale si assiste, nell'ultimo trentennio, ad una crescita esponenziale dei lavori che pongono al centro l'imprenditore ovvero la funzione imprenditoriale (finalizzata sia alla creazione di nuove imprese sia soprattutto allo sfruttamento delle opportunità e quindi all'adozione di comportamenti innovativi), e di cui, in particolare, vengono studiate le determinanti delle decisioni (Shapero, 1984), le interrelazioni con il contesto (Bosma, Jones, Autio, Levie, 2008; Bosma, Wennekers, Amoròs, 2012; Parente, 2004; 2008), e la postura strategica (Covin, Slevin 1989; 1990; 1991; Covin, Wales, 2012; Miller, 1983; Lumpkin, Dess, 1996).

In queste visioni è prevalente un'idea di impresa e di imprenditore quale agente dello sviluppo economico e della funzione imprenditoriale tutta baricentrata sulla ricerca del profitto. Se da una parte l'idea di impresa e di imprenditore quale agente dello sviluppo va senza dubbio salvaguardata, non si può tuttavia non prendere atto del fatto che la stessa idea di sviluppo economico sia, oggi, nei fatti oggetto di un forte allargamento e ripensamento. Molte cose sono infatti cambiate dall'inizio del XX secolo e ora c'è una generale crescente consapevolezza del potenziale impatto che gli imprenditori hanno, non solo sulla crescita economica, ma anche su molti altri aspetti della vita degli individui e della società nel suo complesso. Soprattutto nell'ultimo ventennio, si registrano molteplici spinte nella direzione della ricerca di una armonia fra lo sviluppo economico, le legittime attese dell'imprenditore al profitto e le richieste dell'umanità e del pianeta. Sono spinte che provengono sia dal mondo laico che da quello religioso⁶. In tale quadro, l'Organizzazione delle Nazioni Unite ha proposto i 17 obiettivi dello sviluppo sostenibile (Organizzazione delle Nazioni Unite, 2015) per stimolare le imprese a riconciliare interessi economici e sociali. Nell'ultimo ventennio, i problemi dello sviluppo sostenibile non solo sono stati fatti propri dai governi e da organizzazioni non governative, ma hanno anche contagiato il dibattito nella letteratura di management (De Clercq, Voronov, 2011; Wagner, Maximilians, 2012; Belz, Binder, 2017; Barile, Saviano, Iandolo, Caputo, 2017; Barile, Saviano, Iandolo, 2012; Tencati, 2002; Perrini, Tencati, 2008a), divenendo quasi un "mantra" del XXI secolo (Dyllick, Hockerts, 2002, p. 130).

La questione che qui si va ponendo in realtà è molto più ampia: non riguarda solo il tema della salvaguardia ambientale, ma più in generale il modello di sviluppo che ha ca-

⁶ La Chiesa cattolica si è occupata del problema della coniugazione degli interessi economici, sociali ed ambientali attraverso diverse encicliche papali, affermando che "la gestione dell'impresa non può tenere conto degli interessi dei soli proprietari della stessa, ma deve anche farsi carico di tutte le altre categorie di soggetti che contribuiscono alla vita dell'impresa: i lavoratori, i clienti, i fornitori dei vari fattori di produzione, la comunità di riferimento" (Benedetto XVI, 2009, p. 63), e ha richiesto la definizione di un vero e proprio nuovo modello di sviluppo (Francesco, 2015).

ratterizzato l'economia (almeno quella di buona parte della civiltà occidentale) focalizzato più sul 'self' e meno sugli 'altri'. L'aspetto della sostenibilità, quando riferito al fenomeno dell'imprenditorialità sembra ampliare il proprio raggio d'azione tanto che diversi autori non hanno riferito il fenomeno al solo all'aspetto ambientale, ma più generalmente, al miglioramento della qualità della vita delle risorse umane che operano nelle imprese, delle loro famiglie, delle comunità locali, della società e del mondo in generale (Crals, Vereeck, 2005; Perrini, Tencati, 2008b; Shepherd, Patzelt, 2017).

Per tutto quanto detto, sembra chiaro che al ripensamento del concetto di sviluppo economico deve necessariamente seguire anche un ripensamento o un allargamento del concetto e il ruolo dell'impresa e della funzione imprenditoriale all'interno del sistema. Se da un lato, si vedono alcuni esempi di imprese che hanno iniziato ad interpretare questo ampliamento del loro ruolo e della imprenditorialità (si pensi a Brunello Cucinelli Spa, Ducati Motor Holding Spa), dall'altro lo studio di questo nuovo concetto di imprenditorialità è ormai un problema che la comunità scientifica in generale e gli studiosi di management in particolare non possono più rinviare. Le nostre comunità di ricerca, sia a livello internazionale che nazionale, sono in notevole ritardo, proprio perché è ancora prevalente anche dal punto di vista dello studioso una mera visione dell'impresa come agente di sviluppo economico e della funzione imprenditoriale tutta focalizzata prevalentemente sulla ricerca del profitto. Ambiente naturale, comunità locali, relazioni sociali e relazioni umane contano e conterranno sempre di più come fattori di moderazione del conseguimento di un vantaggio competitivo e soprattutto della sua sostenibilità nel tempo.

La comunità scientifica degli studiosi di 'business management' ed 'entrepreneurship' ha solo da poco tempo avviato un dibattito sul tema prospettato in termini di vero e proprio ripensamento e rifondazione di una teoria dell'imprenditorialità che focalizzandosi sulla postura strategica dell'imprenditore ne analizzasse legami, determinanti e relazioni complessive con questo nuovo e più ampio concetto di sviluppo economico che, pur contemplando la crescita della ricchezza e del profitto, non estromettesse dall'analisi gli elementi della sostenibilità e della cura delle risorse umane e della collettività in cui l'impresa ha le sue radici. È all'interno di questa linea di pensiero che, a seguito degli stimoli di un gruppo di ricerca costituito in seno all'International Council for Small Business, è stata proposta una nuova teoria dell'imprenditorialità in due recentissimi articoli seminali (Kim et al., 2018; Parente et al., 2018), indicando la "Humane Entrepreneurship" come un approccio in grado di coniugare le legittime istanze di attesa del profitto con una nuova era di creazione di ricchezza e posti di lavoro di qualità.

Nel proporre la Humane Entrepreneurship, Kim et al. (2018), si focalizzano soprattutto sulla relazione fra imprenditorialità e risorse umane: partendo dagli elementi chiave identificati da Pfeffer (1998) e lungo il mainstream dello Humanistic Management (Melé, 2003) suggeriscono una integrazione fra imprenditorialità, leadership e gestione delle risorse umane ritenendo il loro engagement una strategia efficace per il miglioramento organizzativo e per lo sviluppo di posti di lavoro di qualità.

Parente et al. (2018), partendo dalla Triple Bottom Line (Elkington 1994, 1997), cercano di identificare un comportamento imprenditoriale che consenta all'impresa di conseguire risultati efficaci nelle tre aree del profitto, della cura delle persone e della società, nonché nella cura dell'ambiente naturale. In particolare si propone la Humane Entrepre-

neruship come una postura strategica allargata (Parente et al., 2018): in tal senso la Humane Entrepreneurship postula un nuovo modo di sfruttare le opportunità imprenditoriali attraverso un coinvolgimento attivo delle persone all'interno ed all'esterno dell'impresa.

2. L'imprenditorialità come postura strategica: le teorie a supporto della Humane Entrepreneurship

Come si è visto nel paragrafo precedente, il fenomeno dell'imprenditorialità è stato studiato utilizzando diverse teorie ed osservandolo da varie angolazioni. Guardando al comportamento strategico, le teorie sull'imprenditorialità si concentrano sul concetto di opportunità imprenditoriale, per cui la figura dell'imprenditore è collegata con la capacità di individuare nuove opportunità (Baron and Ward 2004; Gaglio, Katz 2001; Kirzner 1979), piuttosto che con la capacità di crearle (Shane and Venkataraman 2000). Anche se un altro filone teorico si focalizza sulle caratteristiche personali dell'imprenditore, analizzandone i tratti caratteriali, la personalità e le attitudini (Busenitz and Barney 1997; Collins and Moore 1964; McClelland 1961), è stato osservato che la personalità e le caratteristiche attitudinali non aiutano nella comprensione del fenomeno imprenditoriale (Gartner, 1989). Quest'ultima posizione trova conferma anche nelle affermazioni di Covin e Slevin (1991) i quali, nel proporre il concetto di Entrepreneurship Orientation (EO), sostengono che un imprenditore si riconosce dal comportamento piuttosto che dal profilo psicologico o attitudinale.

Il modello di Humane Entrepreneurship proposto da Parente et al. (2018) parte proprio dal concetto di EO (Covin, Slevin 1991, Lumpkin, Dess 1996; Miller 1983), nella sua accezione di postura strategica tesa alla ricerca e valorizzazione di nuove opportunità di business. D'altro canto, la continua ricerca di un vantaggio competitivo si riflette direttamente e positivamente sulla forza strategica di una impresa (Morris, Kuratko, Covin 2011; Nelson, Winter 1982). Un management strategico dell'imprenditorialità (Ireland et al. 2001) può rappresentare la dimensione che consente di coniugare la ricerca di opportunità (classica attività imprenditoriale) con la ricerca del vantaggio competitivo (attività che rientra nel management strategico). La dinamica imprenditoriale può essere ulteriormente scissa in attività che richiedono capacità diverse in termini di: individuazione delle opportunità imprenditoriali, creazione di un efficace modello di business per sfruttare tali opportunità e assemblaggio delle risorse necessarie a sostenere l'iniziativa imprenditoriale (Penrose, 1959). L'agire imprenditoriale trova la sua espressione nella strategia il cui successo è strettamente correlato al commitment degli stakeholder interni ed esterni (Freeman, 1984). La postura strategica imprenditoriale, quindi, si qualifica per la capacità di coinvolgere gli stakeholder interni, in particolare i dipendenti, e di costruire consenso tra gli stakeholder esterni. Accettando questa posizione ne consegue che la postura strategica imprenditoriale si qualifica per l'attenzione riposta sia nei confronti dei dipendenti che della società nella sua qualificazione più ampia.

La capacità di coinvolgimento dei dipendenti risulta strettamente correlata con la leadership. Pertanto, la Servant Leadership Theory (Barbuto, Wheeler 2006; Greenleaf 1977; Russell, Stone 2002; Van Dierendonck 2011) rappresenta uno dei pilastri teorici sui quali

è stato costruito il concetto di "Humane Entrepreneurship". Tale teoria (SLT) trova le sue fondamenta negli antichi insegnamenti delle grandi religioni (Sendjaya, Sarros 2002) e si differenzia dalle altre teorie sulla leadership per il commitment che il servant leader mostra verso gli altri che lo porta a collegare il proprio stile di leadership al posizionamento strategico dell'impresa, promuovendo comportamenti etici, virtuosi e morali (Graham 1991; Lanctot and Irving 2010; Parolini, Patterson, and Winston 2009; Whetstone 2002). In definitiva la servant leadership enfatizza il valore della collaborazione, dell'empatia, della fiducia e dell'uso etico del potere per valorizzare il lavoro di gruppo ed il coinvolgimento delle risorse umane. La servant leadership "can be seen as a long-term concept to work and live, and has the potential to impact the society in a positive way" (Karmarkar, Chabra, Deshpande, 2014, p. 182) e quindi valorizza la dimensione strategica della gestione. In definitiva, questo approccio risulta coerente con il concetto di postura strategica imprenditoriale nel quale risultano centrali la valorizzazione delle opportunità in un modello di business che coinvolga tutti gli stakeholder.

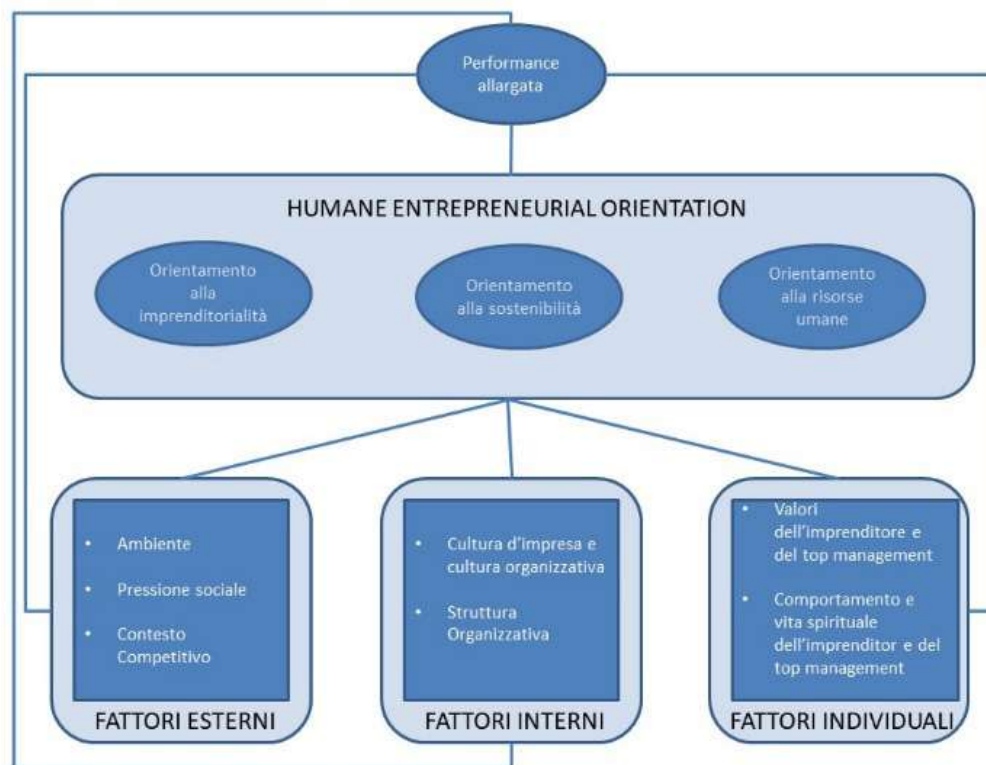
Oggi, però, il tema della sostenibilità è sempre più al centro sia dell'agenda politica dei governi sia delle organizzazioni non governative. Pertanto, la promozione di una imprenditorialità sostenibile risulta essere un'esigenza fortemente avvertita. Per questo motivo, in assenza di una teoria consolidata sulla *sustainable entrepreneurship*, l'altro corpo teorico sulla quale è stato costruito il concetto di "Humane Entrepreneurship" è la Corporate Social Responsibility (McWilliams and Siegel 2001). Tale teoria, pur essendo interconnessa con la *sustainable entrepreneurship*, risulta essere più ampia e generica. Aguinis (2011, p. 855) defisce la Corporate Social Responsibility (CSR) "context specific organizational actions and policies that take into account stakeholders' expectations and the triple bottom line of economic, social, and environmental performance". La CSR propone una nuova visione dell'impresa, la quale non è più attenta solo agli azionisti, ma considera con attenzione tutti gli stakeholder ed in senso più ampio tutta la comunità con la quale la stessa si relaziona (Aguilera et al. 2007; Rupp, Skarlicki, Shao 2013). La CSR è stata recentemente considerata un framework multidimensionale che consente di valutare sia l'azione dell'organizzazione che quella delle persone che vi operano (Aguinis and Glavas 2012, 2013). In definitiva la CSR può essere considerata come una postura strategica imprenditoriale che spinge l'impresa ad avere comportamenti corretti con i dipendenti e con gli altri interlocutori.

In definitiva la SLT e la CSR rappresentano la giustificazione teorica e la base sulla quale è costruito il concetto di "Humane Entrepreneurship" quale postura strategica imprenditoriale tesa a migliorare la sostenibilità e la responsabilità sociale dell'impresa i cui componenti saranno discussi nel paragrafo successivo.

3. Il modello della Humane Entrepreneurship

Parente et al. (2018), analizzano la Humane Entrepreneurship focalizzando l'attenzione su tre elementi: la postura strategica dell'imprenditore secondo un orientamento "umanistico" (o Humane Entrepreneurial Orientation), i fattori esterni, interni e individuali, connessi a tale tipo di postura strategico-imprenditoriale, le caratteristiche della performance dell'impresa all'interno di una teoria della Humane Entrepreneurship (Fig. 1).

Fig. 1: Il modello della Humane Entrepreneurship: componenti di base



Adattata da Vesci (2018), p. 99

Il modello di Humane Entrepreneurship non vuole essere un modello onnicomprensivo tale da includere ogni fattore associato o interconnesso con il concetto stesso di Humane Entrepreneurship. Ad esempio, è noto che la letteratura ha proposto altre variabili (quali la strategia complessiva e competitiva, il dinamismo ambientale, ecc.) quali antecedenti della postura strategica: si è scelto di non considerarli nel modello, lasciando gli sviluppi a successive analisi lungo queste traiettorie. Il modello qui proposto piuttosto intende prospettare le principali giustificazioni ovvero il come, il perché e sotto quali condizioni un comportamento imprenditoriale di tipo “umano” si potrebbe presentare.

3.1. La Humane Entrepreneurial Orientation

Il fulcro del modello di Humane Entrepreneurship è rappresentato dalla Humane Entrepreneurial Orientation. Essa rappresenta l'insieme dei comportamenti, in termini di postura strategica, che la funzione imprenditoriale pone in essere per realizzare una imprenditorialità di tipo umano. La Humane Entrepreneurial Orientation è un costrutto che tiene insieme l'orientamento all'imprenditorialità, l'orientamento alla sostenibilità e l'orientamento alle risorse umane.

L'orientamento all'imprenditorialità è una postura strategica dell'impresa (Covin e Lumpkin, 2011) che Covin & Slevin (1989) definiscono come l'orientamento competitivo generale dell'impresa la risultante del grado di “innovativeness”, della predisposizione all'assunzione del rischio nelle scelte strategiche (risk-taking) e dalla predisposizione (sempre nell'assunzione delle scelte strategiche) ad anticipare gli accadimenti del contesto in cui l'impresa opera (proactiveness). L'orientamento alla sostenibilità (SO) è una postura strategica dimostrato dal fatto che l'impresa adotta azioni con un alto livello di commitment verso la conservazione dell'ambiente naturale nonché verso le iniziative a tutela e salvaguardia del contesto e della società. Esso si sostanzia in tutte quelle azioni strategiche che l'impresa adotta per:

- 1) migliorare il benessere e la salute delle persone che operano per e attorno all'impresa,
- 2) migliorare la qualità della vita della comunità (società) al cui interno l'impresa è inserita,
- 3) disporre al proprio interno di modelli di business che favoriscano la partecipazione di tutti nel perseguimento delle opportunità imprenditoriali, senza alcuna discriminazione di genere, religione, ecc. L'orientamento alle risorse umane è una postura strategica che implica l'assunzione di azioni e pratiche finalizzate all'engagement, all'enablement, nonché alla costruzione di un rapporto empatico con le risorse umane dell'impresa.

Orbene, appare chiaro che il concetto di Humane Entrepreneurial Orientation ricalca il concetto stesso di Entrepreneurial Orientation – ed anzi, rappresentandone un suo ampliamento, ne eredita gran parte delle sue caratteristiche di funzionamento. In tal senso, Miller & Friesen (1982, 1983) ritengono che la realtà sia popolata di una grande varietà di imprese che lungo un continuum consentono di distinguere ai due estremi fra imprese conservative e imprese imprenditoriali. Miller (1983, p. 771) in particolare statuisce che “An entrepreneurial firm is one that engages in product market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with “proactive” innovations, beating competitors to the punch. A non-entrepreneurial firm is one that innovates very little, is highly risk averse, and imitates the moves of competitors instead of leading the way. We can tentatively view entrepreneurship as a composite weighting of these three variables” (Miller 1983, p. 771). Anche per il modello di Humane Entrepreneurship, la realtà offre un range continuo di tipi di imprese che vanno dalle imprese solo “orientate all'imprenditorialità” (alla maniera di Miller, 1983 e/o di Covin & Slevin, 1989) a tipi di imprese completamente orientate alla Humane Entrepreneurship (Parente et al., 2018; Vesci, 2018). Queste ultime sono quelle in cui la funzione imprenditoriale dimostra una postura strategica che è contemporaneamente orientata all'imprenditorialità alla Covin & Slevin, al prendersi cura dell'ambiente e dei valori sociali nonché al prendersi cura delle proprie risorse umane per stimolarne un concreto engagement, commitment ed empatia nei confronti dell'impresa. Ne segue che la Humane Entrepreneurial Orientation può essere misurata secondo un approccio comportamentistico attraverso scale che possano in modo efficace restituire il valore di quanto in azienda sia presente una postura strategica di orientamento all'imprenditorialità, di orientamento alla sostenibilità e di orientamento alle risorse umane.

3.2. I fattori che influenzano la Humane Entrepreneurial Orientation

I principali fattori che possono influenzare la Humane Entrepreneurial Orientation di una impresa sono di tre tipi: elementi dell'ambiente esterno, elementi dell'ambiente interno o cultura dell'impresa, cultura individuale dell'imprenditore.

Tra gli elementi dell'ambiente esterno senza dubbio si annoverano il contesto normativo, la pressione sociale ed il grado di competitività del contesto.

In letteratura, numerosi sono infatti gli studi che hanno associato il contesto normativo alla creazione di nuove imprese o più in generale alla gestione del business e alle sue performance (Bruno, Tyebjee 1982; Gnyawali, Fogel 1994; Wright 2012). Ed è stato altresì sottolineato che la regolamentazione è in grado di promuovere pratiche di gestione che consentano un alto coinvolgimento ed il benessere dei lavoratori (Unnikrishnan et al. 2015; Silva et al. 2015).

Anche la pressione sociale è stata ritenuta un fattore rilevante nell'influencare la postura imprenditoriale (North 1990, 2005), la responsabilità sociale delle imprese (Meek, Pacheco, York, 2010) e il miglioramento delle condizioni di lavoro delle risorse umane.

Infine, il contesto competitivo è riconosciuto essere una variabile rilevante nell'influencare il livello di innovazione dell'impresa (Thornhill, 2006), la sua strategia ambientale (Dai, Cantor, Montabon, 2017), e l'engagement delle risorse umane.

Gli elementi dell'ambiente interno che in generale possono avere una influenza sulle tre componenti della Humane Entrepreneurial Orientation sono due: la cultura di impresa e la struttura organizzativa. A partire da Schein (1985), passando Ostroff, Kinicki, e Tamkins (2003), e finendo a Covin e Slevin (1989), la letteratura ha sottolineato l'interrelazione della cultura e dei valori di impresa con la sua postura imprenditoriale nonché l'attenzione e la cura per la società e l'ambiente.

I valori propri dell'imprenditore e la sua vita spirituale sono due delle caratteristiche individuali che sono state ricomprese nel modello di Humane Entrepreneurship. È stato infatti sottolineato che i "core values" dell'imprenditore rappresentano le fondamenta dell'azione strategica dell'impresa (Guth, Tagiuri 1965; Judge, Bretz 1992) sia in riferimento all'orientamento imprenditoriale, che alle problematiche ambientali e di coinvolgimento del personale (Jahanshahi, Brem, Bhattacharjee 2017).

Infine, i valori spirituali dell'imprenditore sono stati di recente associati al commitment organizzativo, alla produttività, e alla job satisfaction del personale (Fry, Cohen 2009).

3.3. La performance nel modello della Humane Entrepreneurship

Covin e Slevin (1991, p. 19) sostengono che la "firm performance can be used as a justification for, or against, the choice of an entrepreneurial posture. Top management's values and philosophies will likely determine the direction of this relationship". La performance, quindi, rappresenta il fattore per giudicare le scelte operate, che per gli autori richiamati assume una relazione diretta con l'EO.

Il tema della valutazione delle performance di una impresa apre le porte alla discussione su quale sia la dimensione corretta da utilizzare. Un primo aspetto attiene alla questione del se la valutazione deve essere limitata alla dimensione economico-finanziaria

o deve considerare ulteriori fattori. Ma anche limitando il campo alla sola dimensione economico-finanziaria è di tutta evidenza la possibilità di utilizzare diversi indicatori. Si possono utilizzare i classici indicatori di redditività (es. ROI, ROE, ROS), ma si può del pari utilizzare il tasso di sviluppo delle vendite, la quota di mercato o anche il cash flow prodotto. Cornwall and Perlman (1990) ipotizzano che un miglioramento di uno degli indicatori richiamati rappresenti una chiara giustificazione di una postura imprenditoriale e dei comportamenti assunti. Meyer (2002), pur sostenendo che non esiste un sistema di misurazione delle performance migliore in assoluto, da conto del fatto che i sistemi di valutazione utilizzati dalle imprese fa un uso sempre più ampio di indicatori non finanziari. L'insoddisfazione per un sistema di valutazione basato solo su indicatori finanziari porta Kaplan e Norton (1992) alla proposta del noto modello della *Balanced Scorecard*. I limiti dei modelli tradizionali sono affrontati discussi anche è da Elkington (1997; 1998) che nel suo *framework*, conosciuto come *Triple Bottom Line*, propone una valutazione della performance che consideri tre ambiti: *People, Profit, Planet*. Barile et al. (2017) si soffermano sui problemi di misurazione posti dal modello ma, allo stesso tempo, ne evidenziano le potenzialità che consentono di addivenire ad una valutazione più completa della performance di una organizzazione. Nel loro lavoro Barile et al. (2017) combinano il framework della Triple Bottom Line con quello della tripla elica (Etzkowitz, Leydesdorff, 1997).

Il tema dell'ampliamento delle dimensioni da considerare nella valutazione della performance porta a ragionare in termini di sostenibilità dell'organizzazione che è strettamente legata con la capacità di individuare e soddisfare le esigenze dell'insieme degli stakeholder e, estremizzando il concetto, soddisfare le attese della società. Il concetto di sostenibilità risulta piuttosto ampio e può essere declinato in maniera diversa. Le Nazioni Unite hanno individuato un set di diciassette obiettivi generali per promuovere uno sviluppo sostenibile a livello mondiale. In letteratura, però, esiste ancora un gap di conoscenza sull'effettiva qualificazione del concetto e sui fattori che spingono verso l'assunzione di comportamenti che possono essere giudicati come sostenibili (Parrish, 2010; Schaltegger, 2002; Schaltegger, Wagner, 2011; Schaper, 2016). Il paradigma che considera l'impresa come un sistema vitale (Golinelli, 2000a; 2000b; Barile, 2009) offre una possibile chiave interpretativa del concetto di sostenibilità: la sostenibilità di una organizzazione dipende dal grado di consonanza tra la stessa ed i propri sovra-sistemi rilevanti.

Ritornando al tema dell'entrepreneurship e riferendo le considerazioni appena svolte alla figura dell'imprenditore si può notare come lo stesso sia qualificato in termini di capacità di identificare e valorizzare opportunità di business (Schaltegger, 2002), creando organizzazioni sostenibili. Quindi un'imprenditorialità sostenibile dipende dalle scelte operate dall'imprenditore e, di conseguenza, è legata ai valori ed orientamenti che lo caratterizzano (Kuckertz, Wagner, 2010). La Chiesa Cattolica ha sempre prestato particolare attenzione alla relazione tra uomo e organizzazioni guardando, in particolar modo, al rapporto tra le persone e le imprese. Nelle encicliche di Giovanni Paolo II (1991), Benedetto XVI (2009) e da ultimo papa Francesco (2015) vi è un chiaro richiamo alle imprese ed alle organizzazioni verso la sostenibilità che trova espressione in una rinnovata funzione sociale degli imprenditori chiamati a dare dignità al lavoro delle persone. L'influenza del pensiero cattolico già in passato ha fortemente influenzato gli studi economico-aziendali, si pensi alle opere

di Masini (1979) ed alla grande attenzione che pone rispetto al tema del rispetto e della valorizzazione delle persone nell'ambito delle organizzazioni. Le considerazioni di Masini pongono al centro del dibattito la personalità, i valori ed i comportamenti di coloro che guidano le organizzazioni, proponendo una visione molto prossima a quella che si riscontra nella SLT.

In coerenza con questa visione il concetto di "*Humane Entrepreneurship*" proposto da Parente et al. (2018) richiama una dimensione della performance che vada oltre la misura puramente finanziaria integrando sia la dimensione delle risorse umane che i risultati prodotti sulla società. L'attenzione alla società è un tema ricorrente anche negli studi degli aziendalisti italiani. Brondoni e Corniani (2014), ad esempio, evidenziano l'importanza, per le imprese, di essere radicate nel loro territorio. La considerazione nella valutazione della performance anche dei risultati prodotti sulla società consente di recuperare e valorizzare le proposte di Fuà (1983), prima, e Becattini (2000; 2007), poi, che riguardo al tema dello sviluppo economico hanno sempre sostenuto l'efficacia dei processi emergenti dal basso. Il distretto, sia nella forma marshalliana, sia in quella del cluster di imprese, esprime efficacemente il processo di sviluppo dal basso e contribuisce a creare, tra mondo delle organizzazioni, sistema istituzionale e società civile, un sistema di valori diffuso e condiviso. Questo modello di sviluppo consente di attivare quei processi di produzione circolare (Becattini, 2000) che risultano funzionali alla implementazione di un sistema che si caratterizza per essere in grado di realizzare livelli più elevati di sostenibilità.

In definitiva il concetto di performance nel modello della "*Humane Entrepreneurship*" si qualifica in termini di risultati ottenuti in tre dimensioni: economico finanziaria, risorse umane e della società.

Fig. 2: Il modello di Valutazione della performance



Tratto da Botti (2018), pag. 90

4. Implicazioni teoriche, manageriali e futuro della Humane Entrepreneurship come ambito di ricerca scientifica

La Humane Entrepreneurship è un framework che poggia sul concetto di Humane Entrepreneurship Orientation il quale si propone come un ampliamento del Entrepreneurship Orientation proposto da Covin e Slavin (1991) aggiungendovi le dimensioni dell'orientamento alla sostenibilità e alle risorse umane. La stessa definizione della Humane Entrepreneurship Orientation (HEO) come somma di più costrutti configura questo costrutto come costrutto di ordine superiore rispetto ai fattori che lo costituiscono. Le caratteristiche del costrutto si riflettono sulle modalità di misurazione e sulla scelta tra l'utilizzo di una misurazione formativa o riflessiva. Pertanto, la validazione di una scala di misurazione del costrutto rappresenta lo snodo fondamentale per confermare la sua esistenza e fare un assessment circa la sua misurabilità e successivamente approfondire le relazioni con gli antecedenti (fattori interni, esterni e personali) ed i conseguenti (performance).

L'esistenza di imprese che presentano una Humane Entrepreneurship Orientation richiede che queste imprese manifestino una postura strategica nella quale EO, SO ed HRO presentino valori significativi. Non vi è dubbio che la realtà possa presentare imprese la cui postura strategica evidenzii valori significativi per solo due dei tre fattori che costituiscono la HEO, o addirittura per un solo fattore. Agli studiosi di management spetta il compito di valutare sia il significato teorico che le implicazioni manageriali che possono derivare da questi risultati. Queste brevi riflessioni, quindi, sintetizzano gli ampi spazi di ricerca aperti dal framework della Humane Entrepreneurship che possono essere sintetizzati nei seguenti punti:

- definizione di una scala di misurazione della HEO;
- valutazione delle relazioni tra HEO antecedenti e conseguenti;
- individuazione delle implicazioni teoriche e manageriali associabili ai diversi livelli di HEO.

Bibliografia

- AGUILERA R. V., RUPP D. E., WILLIAMS C. A., GANAPATHI J. (2007), "Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations", *Academy of Management Review*, n. 32, pp. 836-863.
- AGUINIS H. (2011), "Organizational Responsibility: Doing Good and Doing Well", in Zedeck S. (Eds), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 855-879.
- AGUINIS H., GLAVAS A. (2012). "What We Know and Don't Know about Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, vol. 38, n. 4, pp. 932-968.
- BARBUTO J. E., WHEELER D. W. (2006), "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", *Group and Organization Management*, vol. 31, n. 3, pp. 300-326.
- BARILE S. (2009), *Management Sistemico Vitale. Scelte e decisioni in ambito complesso*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F. (2012), "L'innovazione tra creatività e sostenibilità", in Barile S., Polese F., Saviano M. (a cura di), *Immaginare l'innovazione*, Giappichelli, Torino, pp. 103-129.
- BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F., CAPUTO F. (2017), La dinamica della sostenibilità tra vortici e correnti: un modello a tripla elica, in Borgonovi E., Aiello G., Fellegara A. M. (a cura di), *Sviluppo, sostenibilità e competitività delle aziende. Il contributo degli economisti aziendali*, Il Mulino, Bologna, pp. 77-98.
- BARON R. A., WARD T. B. (2004), "Expanding Entrepreneurial Cognition's Toolbox: Potential Contributions from the Field of Cognitive Science", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, n. 28, pp. 553-573.
- BECATTINI G. (2000), *Il Distretto Industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- BECATTINI G. (2007), *Il Calabrone Italia. Ricerche e Ragionamenti sulla Peculiarità Economica Italiana*, Il Mulino, Bologna.
- BELZ F.M., BINDER J.K. (2017), "Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model", *Business Strategy and the Environment*, vol. 26, n. 1, pp. 1-17.
- BENEDETTO XVI (2009), *Caritas in Veritate*, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano.
- BOSMA N.S., JONES K., AUTIO E., LEVIE J. (2008), *Global Entrepreneurship Monitor 2007 Executive Report*, Global Entrepreneurship Research Association, London.
- BOSMA N.S., WENNEKERS S., AMORÓS J.E. (2012), *Global Entrepreneurship Monitor 2011 Extended Global Report: Entrepreneurs and entrepreneurial employees across the globe*, Babson Park, MA, US: Babson College, Santiago, Chile: Universidad del Desarrollo, Kuala Lumpur, Malaysia: University Tun Abdul Razak and London, UK: Global Entrepreneurship Research Association.
- BOTTI A. (2018), *Finalità e performance nella gestione delle organizzazioni*, Giappichelli, Torino.
- BRONDONI S. M., CORNIANI M. (2014), "Network globali e partner locali. I processi di imitazione e di innovazione nello sviluppo delle imprese globali di USA, Cina, Giappone e Sud Corea", in Mazzola F., Musolino D., Provenzano V. (a cura di), "Reti, nuovi settori e sostenibilità. Prospettive per l'analisi e le politiche regionali, Scienze Regionali", vol. 51, FrancoAngeli, Milano, p. 103-118.
- BRUNO A. V., TYEBJEE T. T. (1982), "The Environment for Entrepreneurship", in Kent C.A., Sexton D. L., Vesper K. H. (Eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ, pp. 288-307.
- BUSENITZ L., BARNEY J. (1997), "Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making", *Journal of Business Venturing*, vol. 12, pp. 9-30.
- CANTILLON R.J. (1955), *Saggio sulla natura del Commercio in generale*, Einaudi, Torino, Titolo Originale: Essai sur la Nature du Commerce en Général, 1755.
- CASSON M. (2003), *The Entrepreneur. An Economic Theory*, Second Edition, Edward Elgar, Northampton (MA).
- COLLINS O. F., MOORE D. G. (1964), *The Enterprising Man*. East Lansing, MI: Michigan State University.
- CORNWALL J. R., PERLMAN B. (1990), *Organizational Entrepreneurship*, Homewood, Richard D., Irwin, IL.
- COVIN J. G., SLEVIN D. P. (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, n. 10, pp. 75-87.
- COVIN J.G., SLEVIN D.P. (1990), New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis, *Journal of Business Venturing*, 5(2), pp. 123-135.
- COVIN J. G., SLEVIN D. P. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n. 1, pp. 7-25.
- COVIN J.G., LUMPKIN G.T. (2011), "Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n. 5, pp. 855-872.
- COVIN J.G., WALES W.J. (2012), The Measurement of Entrepreneurial Orientation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n. 4, pp. 677-702.
- CRALS E., VEREECK L. (2005), "The affordability of sustainable entrepreneurship certification for SMEs", *International Journal of Sustainable Development & World*, vol. 12, pp. 173-183.
- DAI J., CANTOR D. E., MONTABON F. L. (2015), "How Environmental Management Competitive Pressure Affects a Focal Firm's Environmental Innovation Activities: A Green Supply Chain Perspective", *Journal of Business Logistics*, n. 36, pp. 242-259.
- DE CLERCQ D., VORONOV M. (2011), "Sustainability in entrepreneurship: A tale of two logics", *International Small Business Journal*, vol. 29, pp. 322-344.
- ELKINGTON J. (1994), "Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development", *California Management Review*, vo. 36, n. 2, pp. 90-100.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford (UK).
- ETZKOWITZ H., LEYDESDORFF L. (1997), *Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-industry-government Relations*, Thomson Learning, Stamford.
- FRANCESCO (2015), *Lettera Enciclica Laudato Si*, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano.
- FREEMAN R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- FRY L. W., COHEN M. P. (2009). "Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Tran-

- sformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures”, *Journal of Business Ethics*, n. 84, pp. 265-278.
- FUÀ G. (1983), “L’industrializzazione nel Nord Est e nel Centro”, in Fuà G., Zacchia, C., *Industrializzazione Senza Fratture*, Il Mulino, Bologna.
- GAGLIO C., KATZ J. (2001), “The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness”, *Small Business Economics*, n. 16, pp. 95-111.
- GARTNER W. B. (1989), “‘Who Is an Entrepreneur?’ Is the Wrong Question”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, n. 4, pp. 47-68.
- GIOIA M. (1815-1817), *Nuovo prospetto delle scienze economiche*, Vol. I-VI, Pirola, Milano.
- GNYAWALI R. D., FOGEL D. S. (1994), “Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n. 4, pp. 43-62.
- GOLINELLI G. M. (2000a), *L’approccio sistemico al governo dell’impresa. L’impresa sistema vitale* (Vol. I), Cedam, Padova.
- GOLINELLI G. M. (2000b), *L’approccio sistemico al governo dell’impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza* (Vol. II), Cedam, Padova.
- GRAHAM J. W. (1991), “Servant-Leadership in Organizations: Inspirational and Moral”, *Leadership Quarterly*, vol. 2, n. 2, pp. 105-119.
- GREENLEAF R. K. (1977), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press. Mahwah. NJ.
- GUTH W. D., TAGIURI R. (1965), “Personal Values and Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, n. 43, pp. 123-132.
- HÉBERT R.F., LINK A.N. (1989), “In search of the meaning of entrepreneurship”, *Small Business Economics*, vol. 1, n. 1, pp. 39-49.
- JAHANSHAHI A. A., BREM A., BHATTACHARJEE A. (2017). “‘Who Takes More Sustainability-Oriented Entrepreneurial Actions?’ The Role of Entrepreneurs’ Values, Beliefs and Orientations”, *Sustainability*, vol. 9, n. 1636, pp. 1-19.
- KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1992), “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, vol. 70, n. 1, pp. 71-79.
- KARMARKAR Y., CHABRA M., DESHPANDE A. (2014), “Entrepreneurial Leadership Style(s): A Taxonomic Review”, *Annual Research Journal of Symbiosis Centre for Management Studies*, vol. 2, n. 1, 156-189.
- KIM K.-C., EL TARABISHY A., BAE Z.-T. (2018), “Humane Entrepreneurship: Focusing On People Drive New Era of Wealth and Quality Job Creation in a Sustainable World”, *Journal of Small Business Management*, DOI: 10.1111/jsbm.12431.
- KIRZNER I. (1979), *Perception, Opportunity, and Profit*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- KIRZNER I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago.
- KUCKERTZ A., WAGNER M. (2010), “The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions—Investigating the role of business experience”, *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n. 5, pp. 524-539.
- LANCTOT J. D., IRVING J. A. (2010), “Character and Leadership: Situating Servant Leadership in a Proposed Virtues Framework”, *International Journal of Leadership Studies*, vol. 6, n. 1, pp. 28-50.

- LUMPKIN G. T., DESS G. G. (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance”, *Academy of Management Review*, n. 21, pp. 135-172.
- MASINI C. (1979), *Lavoro e risparmio* (2a Edizione), Utet Libreria, Torino.
- MCCLELLAND, D. (1961), *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton, NJ.
- MCWILLIAMS A., SIEGEL D. (2001), “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective”, *The Academy of Management Review*, vol. 26, n. 1, pp. 117-127.
- MEEK W. R., PACHECO D. F., YORK J. G. (2010), “The Impact of Social Norms on Entrepreneurial Action: Evidence from the Environmental Entrepreneurship Context”, *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n. 5, pp. 493-509.
- MELÉ D. (2003), “The challenge of humanistic management”, *Journal of Business Ethics*, vol. 44, pp. 77-88.
- MEYER M. W. (2002), “Finding performance: The new discipline in management”, in Neely A. (Eds), *Business Performance Measurement*, Cambridge University Press, Cambridge (UK), pp. 51-62.
- MILLER D. (1983), “The correlates of entrepreneurship in three types of firms”, *Management Science*, vol 29, pp. 770-791
- MILLER, D. (1983), “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, n. 29, pp. 770-791.
- MORRIS H. M., KURATKO D. F., COVIN J. G. (2011), *Corporate, Entrepreneurship and Innovation: Entrepreneurial Development within the Organization*, South Western-Cengage Learning, Mason, OH.
- NELSON R. R., WINTER S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- ORGANIZZAZIONE DELLE NAZIONI UNITE (2015), Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015, http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E.
- OSTROFF C., KINICKI A., TAMKINS M. (2003), *Organizational Culture and Climate*, Wiley, New York.
- PARENTE R. (2004), *Creazione e sviluppo dell’impresa innovativa*, Giappichelli, Torino.
- PARENTE R. (2008), *Co-evoluzione e cluster tecnologici*, Aracne, Roma.
- PARENTE R., ELTARABISHY A., VESCI M., BOTTI A. (2018), “The Epistemology of Humane Entrepreneurship: Theory and Proposal for Future Research Agenda”, *Journal of Small Business Management*, vol. 56, n. S1, pp. 30-52.
- PAROLINI J., PATTERSON K., WINSTON B. (2009), “Distinguishing between Transformational and Servant Leadership”, *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 30, n. 3, pp. 274-291.
- PENROSE E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- PERRINI F., TENCATI A. (2008a), *Corporate social responsibility. Un approccio strategico alla gestione d’impresa*, Egea, Milano.
- PERRINI F., TENCATI A. (2008b), “La responsabilità sociale d’impresa: strategia per l’impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità”, *Sinergie*, vol. 77, pp. 23-43.
- PFEFFER, J. (1998a), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- RUPP D. E., SKARLICKI D., SHAO R. (2013), "The Psychology of Corporate Social Responsibility and Humanitarian Work: A Person-Centric Perspective", *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 6, n. 4, pp. 361-368.
- RUSSELL R. F., STONE A. G. (2002), "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model", *Leadership and Organization Development Journal*, n. 23, pp. 145-157.
- SCHALTEGGER S. (2002), "A Framework for Ecopreneurship: Leading Bioneers and Environmental Managers to Ecopreneurship", *Greener Management International*, n. 38, pp. 45-58.
- SCHALTEGGER S., WAGNER M. (2011), "Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions", *Business strategy and the environment*, vol. 20, n. 4, pp. 222-237.
- SCHAPER M. (2016), *Making ecopreneurs: developing sustainable entrepreneurship*. Routledge, London, New York.
- SCHEIN E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco CA.
- SCHUMPETER J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.
- SCIARELLI S. (2017), *La gestione d'impresa*, Cedam, Padova.
- SENDJAYA S., AND J. C. SARROS (2002), "Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 9, n. 2, pp. 57-64.
- SHANE S., VENKATARAMAN S. (2000), The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *Academy of Management Review*, vol. 25, n. 1, pp. 217-226.
- SHAPERO A. (1984), The entrepreneurial event, in Kent C.A. (Ed.), *The environment for entrepreneurship*, Lexington Books, Lexington.
- SHEPHERD D.A., PATZELT H. (2017), *Trailblazing in entrepreneurship. Creating new paths for understanding the field*, Palgrave-Macmillan, Cham (CH).
- SILVA T. M., SILVA J. M. N., VIEIRA E. M. A., COSTA A. N. M., TORRES M. G. L., MASCULO F. S. (2015), "The New Regulatory n°12: The Criticism and Difficulties in the Applying This Norm", in Arezes P. M., Baptista J. S., Barroso M. P., *Occupational Safety and Hygiene*, III. Eds.. Taylor & Francis Group, London.
- TENCATI A. (2002), *Sostenibilità, impresa e performance. Un nuovo modello di evaluation and reporting*, Egea, Milano.
- THORNHILL, S. (2006). "Knowledge, Innovation and Firm Performance in High- and Low-Technology Regimes", *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n. 5, pp. 687-703.
- UNNIKRISHNAN S., IQBAL R., SINGH A., NIMKAR I. M. (2015), "Safety Management Practices in Small and Medium Enterprises in India", *Safety and Health at Work*, vol. 6, n. 1, pp. 46-55.
- VAN DIERENDONCK D. (2011), "Servant Leadership: A Review and Synthesis", *Journal of Management*, vol. 37, pp. 1228-1261.
- VESCI M. (2018), *Imprenditorialità strategica. Una nuova prospettiva*, Giappichelli, Torino.
- WAGNER M., MAXIMILIANS J. (2012), "Ventures for the public good and entrepreneurial intentions: An empirical analysis of sustainability orientation as a determining factor", *Journal of Small Business Entrepreneurship*, 25, pp. 519-531.

- WCED (WORLD COMMISSION ON ECONOMIC DEVELOPMENT) (1987), *Our common future*, Oxford University Press, Oxford.
- WHETSTONE J. (2002), "Personalism and Moral Leadership: The Servant Leader with a Transforming Vision", *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 25, n.3/4, pp. 349-359.
- WRIGHT B. (2012), "Grand Missions of Agricultural Innovation", *Research Policy*, vol. 41, n. 10, pp. 1716-1728.
- ZANNI L. (1995), *Imprenditorialità e territorio*, Cedam, Padova.

CSR E VANTAGGIO COMPETITIVO NELL'ERA DI INTERNET

Paolo Popoli¹

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. CSR, reputazione e vantaggio competitivo dell'impresa. – 3. La strategia di CSR tra localismo e globalismo. – 4. La strategia di CSR per l'impresa globale tra standardizzazione e adattamento locale nell'era di Internet. – 5. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

La Corporate Social Responsibility (CSR) rappresenta sempre più un fattore determinante per la reputazione e l'immagine dell'impresa e quindi per il conseguimento di vantaggi competitivi. Negli odierni contesti competitivi, sia locali che globali, le imprese sono ormai obbligate a ricercare legittimazione sul duplice profilo economico e sociale (Porter e Kramer, 2011; Becker-Olsen *et al.*, 2011; Berger-Walliser e Scott, 2018) mostrandosi parte di sistemi ambientali al cui sviluppo contribuiscono creando contestualmente valore economico e valore sociale (Balmer e Greysner, 2006; Balmer *et al.*, 2007; Dawkins e Lewis, 2003; Whitehouse, 2006).

Questa visione dell'impresa come cellula di un sistema sociale non rappresenta un tema nuovo, ma certamente è stato amplificato da alcuni recenti e noti scandali finanziari e sociali che hanno reso la collettività a livello mondiale più informata e consapevole della presenza diffusa di aspetti di "irresponsabilità sociale" dell'attività imprenditoriale.

I significati che la CSR può assumere sono numerosi e diversificati, e riguardano tutti gli aspetti dell'attività dell'impresa che producono effetti di natura sociale ed ambientale, oltretutto economici, che qui diamo per noti. Riteniamo utile soltanto evidenziare, in primo luogo, che si tratta di un quadro complessivo multidimensionale di comportamenti socialmente responsabili, la cui domanda non è localizzata in punti precisi (azionisti, finanziatori, fornitori, clienti, pubblica amministrazione, organizzazioni non profit, collettività e così via) ma è dietro ogni tipologia di stakeholder (Torres *et al.*, 2012; Helmig, Spraul e Ingenhoff, 2016; Aguinis e Glavas, 2012); in secondo luogo, che la domanda di CSR che promana da varie categorie di stakeholder non è soltanto "ovunque" ma è anche "crescente" in tutto il mondo.

Il modello di sviluppo fondato sulla cieca fiducia nel progresso tecnico e nella globalizzazione ha mostrato evidenti limiti nella fornitura di risposte adeguate ai bisogni sociali, ed ha reso il tema dello sviluppo sostenibile il problema centrale con il quale oggi tutto il mondo sta provando a confrontarsi (Kolk e Van Tulder, 2010).

Di qui, l'affermazione anche del paradigma della *social innovation*, che esprime l'esigenza di dar vita a nuove forme di capitalismo fondate sulla ricerca di soluzioni di mercato che generino contemporaneamente valore economico e valore sociale, anche incontrando i

bisogni delle popolazioni più povere, contrastando le iniquità, le ingiustizie ed i gravi problemi presenti oggi nel mondo (Cajaiba-Santana, 2014; Herrera, 2015; Mulgan, 2013).

Non sorprende che Barack Obama abbia dato molta enfasi ed importanza al tema della social innovation sin dal suo primo discorso di insediamento, anche attraverso la istituzione di un apposito "Office of Social Innovation and Civil Participation" nel 2009, aprendo la strada ad analoghe iniziative governative in altri paesi del mondo (Goldenberg *et al.*, 2009).

In questa direzione, le imprese for-profit possono giocare un ruolo importante rappresentando una possibile fonte di approcci innovativi nel campo del fair trade, della inclusione sociale, della riqualificazione dei territori, della sanità, della cultura e della tutela ambientale (Bosma e Levie, 2010). Su questi presupposti, si parla ormai da un po' di tempo di Corporate Social Innovation (CSI) (Cajaiba-Santana, 2014; Phillips *et al.*, 2015), che è la traslazione del paradigma della social innovation nel dominio imprenditoriale, stimolando le imprese ad un ripensamento dei propri processi innovativi, ed orientando prodotti, processi produttivi, modelli di business e cultura manageriale verso soluzioni che abbiano un positivo impatto sui problemi della società.

Di conseguenza, alle imprese è chiesto di non limitarsi ad una logica difensiva o di mero rispetto di norme regolamentari, bensì di assumere un approccio "pro-attivo" nei riguardi dei problemi sociali ed ambientali. Peraltro, le imprese hanno compreso l'esistenza di uno stretto legame tra il loro comportamento sociale e il conseguimento del vantaggio competitivo, rinvenendolo innanzitutto nell'impatto che la CSR produce sulla reputazione e sull'immagine presso tutti i suoi interlocutori (Sen, Bhattacharya e Korshun, 2006).

Sulla base di quanto precede, lo scopo del presente lavoro è proporre approfondimenti concettuali su due questioni che si ritengono centrali nella tematica della CSR nella prospettiva degli studi di management, in particolare: un primo ambito di ricerca verte sulla individuazione della dinamica attraverso la quale la strategia CSR si riflette sulla reputazione e immagine dell'impresa, indagando inoltre se tale dinamica risulti essere la stessa nel contesto locale e nel contesto globale; un secondo ambito verte sull'impatto che la comunicazione globale nell'era di Internet produce sulla scelta tra standardizzazione *versus* adattamento della strategia CSR ai diversi contesti territoriali nei quali l'impresa opera.

I framework teorici che consentono di mettere in relazione diretta la strategia CSR con la reputazione e l'immagine dell'impresa sono quelli della *stakeholder theory* (Carroll, 1989; Clarkson, 1995; Freeman e Reed, 1993; Jawahar e McLaughlin, 2001) e dell'*approccio sistemico* allo studio dell'impresa (Emery, 1974; Golinelli, 2000; Cafferata, 2018) che, da impianti concettuali diversi, convergono nel considerare fonte di vantaggio competitivo la capacità relazionale dell'impresa nei confronti del suo ambiente esterno; tale capacità si esprime attraverso la considerazione delle aspettative di diversa natura nei riguardi dell'attività dell'impresa e la capacità di rendere il loro soddisfacimento coerente e funzionale rispetto alle finalità del business.

Pertanto, nell'ancorare le nostre riflessioni ai suddetti approcci teorici, il presente lavoro è teso a fornire risposte alle seguenti due interrelate domande di ricerca:

RQ 1: Il trasferimento della CSR sulla reputazione e immagine dell'impresa avviene attraverso le medesime dinamiche nel contesto locale e nel contesto globale?

¹ Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Napoli "Parthenope"; e-mail: paolo.popoli@uniparthenope.it

RQ 2: Quale più adeguato approccio alla formulazione della strategia di CSR emerge per un'impresa globale nell'era di Internet e della comunicazione globale, tra standardizzazione e adattamento?

Alla luce di questi obiettivi di ricerca, il presente lavoro si sviluppa nel modo che segue: dopo aver inquadrato concettualmente il legame esistente tra CSR, reputazione, immagine e vantaggio competitivo dell'impresa (paragrafo 2), si analizza la diversa dinamica nel contesto globale rispetto al contesto locale attraverso la quale la strategia CSR si trasferisce sulla reputazione e immagine (paragrafo 3) nell'era della comunicazione globale e di Internet, fornendo risposta alla prima domanda di ricerca; si procede successivamente, in riferimento specifico ad un'impresa globale, alla trattazione dell'approccio alla formulazione della strategia CSR tra standardizzazione e adattamento ai contesti locali, fornendo risposta alla seconda domanda di ricerca (paragrafo 4); infine, si sintetizzano le conclusioni del lavoro (paragrafo 5).

2. CSR, reputazione e vantaggio competitivo dell'impresa

Come anticipato nell'introduzione, le elaborazioni concettuali dell'*approccio sistemico* e della *stakeholder theory* convergono nel rendere centrali ai fini del conseguimento del vantaggio competitivo le relazioni che l'impresa riesce ad instaurare con soggetti, istituzioni e sistemi ad essa esterni.

In particolare, l'approccio sistemico colloca l'impresa al centro di una fitta rete di relazioni con l'esterno, e pone enfasi sulla sua capacità di conseguire legittimazione sia economica che sociale attraverso il soddisfacimento delle attese e delle pressioni ad essa rivolte dai sovra-sistemi ambientali (Golinelli, 2000). In dettaglio, le condizioni di sopravvivenza e sviluppo dell'impresa sono determinate dalla capacità del suo organo di governo di interpretare e fare proprie le richieste provenienti dai sovra-sistemi esterni, ottenendo in cambio, attraverso meccanismi di premio e di sanzione, la fornitura di "risorse" di diversa natura (Golinelli, 2000); tra queste, le risorse di reputazione ed immagine che si traducono, in concreto, nell'accettazione da parte degli stakeholder delle proposte merceologiche e dei comportamenti dell'impresa e, di qui, in vantaggio competitivo (Feng, Yoon e He, 2016; Fernandez-Guadano e Sarria-Pedroza, 2018).

Naturalmente, l'azione di regolazione del grado di apertura del sistema impresa nei confronti del suo ambiente esterno (Maturana e Varela, 1980) contempla anche un'azione di "filtro (selezione)" e di "gerarchizzazione" delle aspettative provenienti dai propri sovra-sistemi in base alla loro "rilevanza" rispetto alle finalità del business. Ed è parimenti evidente che la soddisfazione delle aspettative degli stakeholder esterni vada bilanciata con le esigenze di equilibrio economico, finanziario ed organizzativo dell'impresa (Cafferata, 2018), e quindi con le istanze e le aspettative che provengono dai suoi sub-sistemi interni. Ne consegue che l'efficacia dell'azione dell'organo di governo ha il duplice volto della gestione delle relazioni inter-organizzative ed intra-organizzative e consiste nella ricerca di un equilibrio sistemico complessivo (Golinelli, 2000). Come si vedrà più innanzi, le citate azioni di "selezione" e di "gerarchizzazione" rappresentano un elemento cardine delle nostre successive considerazioni.

Convergente visione dei rapporti impresa-ambiente promana dalla stakeholder theory, in virtù della quale l'impresa non può prescindere dalle aspettative che hanno i suoi stakeholder in merito sia alle performance economico-finanziarie, sia all'impatto che l'agire dell'impresa ha sulla società e sull'ambiente naturale. E poiché nel tempo la domanda di CSR rivolta alle imprese da parte degli stakeholder è progressivamente aumentata, le imprese hanno compreso che la responsabilità sociale è diventata un imperativo per il conseguimento del vantaggio competitivo (Becker-Olsen, Cudmore e Hill, 2006; Lee et al., 2016; Clark et al., 2018) e che, anche quando essa si traduce in un incremento di costi, nel lungo periodo ripaga (Sen e Bhattacharya, 2001; Porter e Kramer, 2006; van Rekom, Berens e Van Halderen, 2013).

Entrambi gli approcci teorici scaturiscono dall'osservare l'impresa non più soltanto nelle relazioni impresa-mercato e impresa-Stato (secondo la logica dell'economia liberale) ma nell'ambito della triade mercato-Stato-società (Velo, 1998; Brown e Forster, 2013; Kolk, 2016), con una nuova responsabilità sociale che, come ormai da tempo evidenziato da Freeman (1984), va vista nel bilanciamento degli interessi di tutti gli stakeholder (Cronin et al., 2011; Torres et al., 2012).

In conclusione, l'antica visione di Friedman (1970) e quella più recente di Sternberg (1994) del concetto di CSR, secondo la quale l'unica responsabilità dell'impresa è di fare profitto appare oggi totalmente inadeguata alla luce del nuovo ordine dei rapporti impresa-Stato-mercato-società dell'era post-industriale (Reavis, Tucci e Pierre, 2019), ed inadeguata anche se si vuole considerare la CSR in una posizione di mera strumentalità rispetto all'obiettivo del profitto.

Questa evoluzione del concetto di responsabilità sociale dell'impresa e, per quel che qui interessa maggiormente evidenziare, il suo essere fattore determinante di vantaggio competitivo, ebbe autorevole consacrazione negli studi di management nel concetto di "valore condiviso" formulato da Porter e Kramer (2006: p. 80), i quali affermarono che "*CSR can be much more than a cost, a constraint or a charitable deed – it can be a source of opportunity, innovation, and competitive advantage*"; e inoltre che "*the success of the company and the success of the community become mutually reinforcing. Typically, the more closely tied a social issue is to the company's business, the greater the opportunity to leverage the firm's resources and capabilities, and benefit society*" (p. 89).

In questa prospettiva, numerosi studi hanno confermato l'esistenza di un forte legame tra il comportamento sociale delle imprese e le performance reddituali (Murray e Vogel, 1997; Sen e Bhattacharya, 2001; Lee et al., 2016; Clark et al., 2018).

3. La strategia di CSR tra localismo e globalismo

La teoria degli stakeholder e l'approccio sistemico ci hanno consentito di porre in evidenza la relazione esistente tra CSR e la reputazione e l'immagine che l'impresa riesce ad acquisire presso i propri stakeholder; relazione che approfondiamo, qui nel seguito, nei contesti locali e globali, alla ricerca di analogie e differenze nella dinamica di trasferimento della strategia CSR nella reputazione e immagine dei brand locali e globali.

La questione che poniamo all'attenzione può essere espressa attraverso le seguenti do-

mande: la costruzione della reputazione e dell'immagine dell'impresa attraverso l'assunzione di comportamenti socialmente responsabili osserva i medesimi principi sia nell'ottica locale che in quella globale? Oppure emergono, nel passare dal locale al globale, nuovi e diversi elementi di valutazione che impediscono di traslare *sic et simpliciter* le medesime considerazioni dal primo al secondo ambito?

Ciò posto, la fondamentale differenza che riteniamo sussistere nell'approccio tra CSR locale e CSR globale riguarda l'impostazione "settoriale" o "sistemica" delle rispettive strategie. In particolare, mentre l'operare soltanto in un contesto locale offre la possibilità di "selezionare e gerarchizzare" le attività di CSR come naturale effetto della selezione e della gerarchizzazione degli stakeholder che incombono sull'azione dell'impresa, l'operare in un contesto globale impone una considerazione coordinata e complessiva delle diverse dimensioni della CSR, alla luce delle interdipendenze che si vengono a creare tra gli stakeholder sparsi nei diversi contesti locali, e che sono sempre più in comunicazione diretta tra di loro.

La questione posta si articola nei seguenti termini. Nel ristretto ambito locale, l'azione dell'organo di governo dell'impresa, nell'interazione con l'ambiente esterno di riferimento, contempla la possibilità di realizzare un "filtro" e una "selezione" rispetto alle attese e alle pressioni che provengono dai sistemi e dalle entità esterne, in funzione della loro rilevanza percepita. In altri termini, nel concetto di "sistema parzialmente aperto" (Maturana e Varela, 1984) va anche ravvisata la possibilità di cui dispone l'organo di governo di definire in modo discrezionale il posizionamento dell'impresa nell'ambito del sistema economico e sociale, e di dare alla stessa l'identità che ritiene più funzionale rispetto al sistema dei fini prefissati. In tema di responsabilità sociale, ciò si traduce nella discrezionale valutazione di quali siano le risposte che si intendono fornire alla domanda espressa dagli stakeholder locali, e nella collegata loro collocazione in un sistema di priorità e di importanza gerarchica. Ad esempio, uno specifico contesto locale potrebbe attribuire un'importanza prioritaria, nell'ambito delle varie dimensioni di "responsabilità sociale", alla salvaguardia dei diritti dei lavoratori; diversamente, un altro contesto locale potrebbe attribuire importanza prioritaria alla necessità di salvaguardare le condizioni di tutela ambientale, mostrando minore attenzione verso le problematiche dei lavoratori, perché ritiene, magari, che il regime giuridico vigente sia sufficientemente garantista ed adeguato nella regolazione della materia. Di fronte a questa diversa priorità manifestata dai due contesti locali, l'organo di governo imposta la strategia CSR in modo che sia rispondente alle esigenze espresse dall'ambiente esterno attraverso i suoi portavoce (stakeholder). Vi è conforto in questa tesi nei risultati di una ricerca di qualche anno addietro condotta dall'ISTUD dal 2002 al 2004, dove emerse che la gestione degli stakeholder si realizza generalmente per singoli progetti, rivolti a singoli gruppi di riferimento, in un'ottica "uno ad uno" (Caramazza et al., 2006).

Il risultato che ne deriva è un approccio alla CSR che ha natura "settoriale" e che seleziona e mette in ordine gerarchico le diverse aspettative di CSR dell'ambiente esterno; di qui, la strategia CSR si trasferirà sulla reputazione e sull'immagine dell'impresa in funzione del giudizio positivo o negativo che gli stakeholder esprimeranno nei riguardi della responsabilità sociale da essa dimostrata. Pertanto, il legame tra CSR, reputazione e immagine si dipanerà secondo la seguente sequenza: *domanda locale di CSR – risposta locale di CSR – reputazione e immagine locale*, riflettendo anche il potere che gli stakeholder locali esprimono nei confronti dell'attività dell'impresa (Helmig, Spraul e Ingehoff, 2016).

A nostro avviso, questo approccio alla formulazione della strategia CSR non è similmente replicabile quando l'attività dell'impresa si estende a livello globale, riguardando più contesti locali. Il punto centrale della questione è che l'approccio alla strategia globale di CSR non può presentare il carattere della "settorialità", intesa come selezione e gerarchizzazione delle aspettative di CSR. Operare in un contesto globale significa invece dover prendere in considerazione un insieme differenziato di aspettative che si compongono a livello globale in un quadro multidimensionale che le ricomprenda tutte. Sicché, le diverse possibili declinazioni del concetto di responsabilità sociale si livellano su un piano di paritaria importanza, in un insieme dove non vi è la possibilità di trovare ordine gerarchico, né nella prospettiva della domanda, né, di conseguenza, in quella della risposta da parte dell'impresa. Pertanto, l'azione dell'organo di governo dell'impresa in tema di responsabilità sociale risulta privata della possibilità di "selezionare" e "gerarchizzare" le istanze di CSR dell'ambiente esterno, potendo al più decidere, nella regolazione del grado di apertura del sistema impresa al suo ambiente, soltanto l'intensità del grado di soddisfazione delle diverse aspettative di CSR, ma non anche una direzione selettiva verso determinate questioni piuttosto che altre.

Va difatti considerato che nella dimensione globale si perdono anche le posizioni relative di potere degli stakeholder nei riguardi dell'impresa e viceversa, con il risultato che il quadro degli stakeholder globali dell'impresa deriva dalla composizione unitaria degli stakeholder locali, attraverso un processo che ha una duplice natura, *additiva* e *compensativa*: *additiva*, perché gli stakeholder di cui l'impresa globale deve tener conto sono la somma delle entità e dei sistemi esterni che operano nei diversi contesti locali di interesse dell'impresa; *compensativa*, perché i loro rispettivi poteri di incidenza e di condizionamento sull'attività dell'impresa si sussidiano e si compensano reciprocamente. Riprendendo l'esempio fatto in precedenza, le priorità definite dagli stakeholder locali circa le dimensioni della responsabilità sociale (condizioni dei lavoratori nel primo caso e tutela dell'ambiente nel secondo) tendono ad annullarsi per effetto della loro intersezione nel contesto globale, e di conseguenza, la risposta dell'impresa dovrà collegarsi alla loro addizione e compensazione in un ordine sistemico e non più settoriale. Come efficacemente evidenziato da Maignan e Ferrel (2004: p. 7), le aspettative degli stakeholder "non riguardano soltanto gli aspetti che impattano sul proprio benessere, ma anche su aspetti che non riguardano loro in via diretta".

Un esempio concreto di questa visione che considera gli stakeholder a livello mondiale, e non locale, è fornito dalla multinazionale Sony Group che ha eliminato alcune sostanze chimiche dai suoi prodotti in tutto il mondo, ancorché queste specifiche sostanze siano vietate soltanto in Europa. Ciò costituisce un efficace esempio di consapevolezza che l'operato di un'impresa viene giudicato su un terreno globale, in riferimento a tutto ciò che realizza in tutti i contesti in cui essa opera. Di conseguenza, l'esempio riportato rappresenta proprio la negazione di un approccio "selettivo" nella formulazione della strategia CSR, verso l'adozione di un approccio multi-stakeholder e multidimensionale, in considerazione: a) delle relazioni che le diverse categorie di stakeholder intrattengono tra di loro, con riferimento specifico ai reciproci condizionamenti nella valutazione positiva o negativa del comportamento dell'impresa; b) della ricerca di un equilibrio complessivo nella gestione degli stakeholder anche alla luce dei possibili conflitti di interessi tra gli stakeholder, che

possono manifestarsi sia a livello locale che in una prospettiva globale, al fine di individuare quali siano i comportamenti e gli obblighi cruciali per essere giudicati socialmente responsabili (Bondy, Moon e Matten, 2012).

In conclusione, mentre in passato una situazione di relativo “isolamento nazionale” rendeva più plausibile per un’impresa globale l’adozione di strategie CSR definite in base alle istanze e alle condizioni dei diversi contesti locali, nell’attuale era di Internet e della comunicazione globale tutto ciò che fa l’impresa è in mostra in un’unica vetrina mondiale. Pertanto, il trasferimento della strategia CSR sulla reputazione e immagine dell’impresa globale, che si dipana anche in questo caso secondo la sequenza *domanda globale di CSR – risposta globale di CSR – reputazione e immagine globale*, sarà determinato dalla capacità dell’impresa di essere percepita come socialmente responsabile in ordine a tutti i significati di CSR e in relazione a tutti gli stakeholder mondiali. Ciò consentirà la costruzione di una identità uniforme e riconoscibile dell’impresa su scala mondiale, nella quale potranno rispecchiarsi gli stakeholder mondiali (Hildebrand, Sen e Bhattacharya, 2011; Peloza e Shang, 2011), in primis i consumatori (Russell D.W. e Russell C.A., 2010).

4. La strategia di CSR per l’impresa globale tra standardizzazione e adattamento locale nell’era di Internet

La seconda domanda di ricerca del presente lavoro verte sulla individuazione del più adeguato approccio alla formulazione della strategia CSR per un’impresa globale, nell’attuale era di Internet e della comunicazione globale; in particolare, si analizza qui l’importante implicazione manageriale relativa alla scelta tra *standardizzazione* e *adattamento* ai contesti locali.

La premessa del nostro ragionamento è che oggi le informazioni viaggiano nel mondo ad una incredibile velocità, con l’effetto che ciò che l’impresa fa in un determinato contesto locale diventa noto in un brevissimo lasso di tempo su scala mondiale. In particolare, le nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione (ITC) e i nuovi mezzi digitali basati su Internet producono un effetto amplificatore nella dinamica di costruzione della reputazione e dell’immagine dell’impresa, sempre più da osservarsi su scala globale (Godes et al., 2005; McAlister et al., 2012; Karmasin e Apfelthaler, 2017; Lim, Sung e Lee, 2018).

Per gli specifici obiettivi del presente lavoro, giova evidenziare che i così rapidi e pervasivi meccanismi di circolazione delle informazioni determinano che il comportamento sociale assunto dall’impresa diventa un elemento di giudizio e valutazione che prescinde dal luogo geografico nel quale esso viene prodotto. La reputazione e l’immagine dell’impresa sono pertanto il risultato della convergenza e della contaminazione di opinioni espresse, in luoghi geografici disparati, da parte di una pluralità di stakeholder mondiali. Ad esempio, la severa disapprovazione sul comportamento sociale che Nike riscosse qualche anno addietro in merito allo sfruttamento del lavoro minorile nei suoi processi produttivi (soprattutto nello Stato della Cambogia) assunse una dimensione mondiale, nella completa irrilevanza del luogo geografico nel quale ebbe origine il censurato comportamento.

Riteniamo quindi di poter sinteticamente esprimere quanto precede nel seguente modo: “la comunicazione globale nell’era di Internet *rende globale ciò che nasce locale*”.

Sulla base di queste premesse, diventa molto importante per le imprese globali ripensare all’approccio standardizzato o differenziato che esse adottano nella formulazione della strategia CSR. In particolare, se da un lato l’approccio differenziato alla CSR ha il pregio di mettere l’impresa nelle condizioni di rispondere in maniera puntuale alle esigenze e alle aspettative degli stakeholder locali nei vari paesi, dall’altro l’approccio standardizzato presenta il vantaggio di conseguire economie di scala, favorire diffusione e consolidamento di pratiche e di esperienze di CSR su scala globale, nonché risultare strumentale alla costruzione di una forte identità di impresa globale.

Inoltre, sebbene non vi sia dubbio che paesi diversi mantengono diverse condizioni culturali, economiche, politiche e sociali, un effetto della globalizzazione è senz’altro quello della diffusione e contaminazione di valori e principi di conduzione del business (Caramazza et al., 2006; Roszkowska-Menkes e Aluchna, 2017). Ciò significa che, mentre le azioni di CSR possono localmente differire da un punto di vista strettamente operativo, è sul piano dei principi e degli approcci sottesi che noi riteniamo debba realizzarsi una uniformità nel contesto globale. Pertanto, nell’ottica del vantaggio competitivo, stante le considerazioni svolte in precedenza riguardo all’impatto della comunicazione globale sulla reputazione e immagine dell’impresa, riteniamo che l’approccio standardizzato alla strategia CSR sia da preferire per le seguenti tre principali ragioni.

In primo luogo, adottare un approccio standardizzato alla strategia CSR può costituire un fattore di accelerazione della diffusione nel mondo di pratiche di business che abbiano un impatto positivo sulle condizioni sociali ed ambientali dell’intero pianeta. L’approccio standardizzato può più facilmente innescare, rispetto all’approccio di differenziazione, un processo di replicabilità di soluzioni innovative in diversi paesi, che si tradurranno per l’impresa nel rafforzamento della sua reputazione e immagine globale, e nel consolidamento del giudizio positivo che potrà trarre da un numero crescente di stakeholder mondiali. L’approccio standardizzato agevola inoltre la costruzione di un linguaggio comune, la disseminazione di conoscenze ed esperienze, la possibilità di realizzare processi di graduale miglioramento.

In secondo luogo, tutti i governi, soggetti pubblici e privati, NGO, organizzazioni non-profit stanno assumendo posizioni convergenti in tema di responsabilità sociale delle imprese sia sotto il profilo delle finalità sia sotto quello della identificazione di soluzioni che possano essere replicate in più contesti territoriali. Come già evidenziato, la comunicazione globale rende questo processo di diffusione e di convergenza molto rapido e pervasivo, in virtù della interconnessione tra gli stakeholder mondiali. Da questo punto di vista, l’approccio standardizzato alla strategia CSR riduce il rischio di giudizi contrastanti provenienti dai diversi paesi in cui l’impresa opera, e quindi favorisce il rafforzamento della reputazione e immagine a livello globale, con evidenti vantaggi per l’impresa in termini di potenziale competitivo.

In terzo luogo, l’approccio standardizzato può facilitare gli investimenti transnazionali su specifiche tematiche, creando condizioni più favorevoli per l’ottenimento di economie di scala e di scopo, di sinergie, di condivisione di attività, di trasferimento di risorse e competenze. La possibilità di replicare o sfruttare in più paesi determinati investimenti facilita anche la ricerca di aggregazioni tra diversi soggetti per la raccolta delle risorse finanziarie necessarie. All’opposto, l’adozione da parte di un’impresa globale di strategie CSR

differenziate nei diversi contesti locali di operatività può portare ad una frammentazione e una incoerenza complessiva, e anche il rischio di adeguarsi agli standard minimali di CSR richiesti nei singoli contesti locali (Muller, 2006).

In conclusione, circa le implicazioni della CSR sulla reputazione e immagine dell'impresa globale, ci collochiamo senza dubbio nella prospettiva di privilegiare la costruzione di una strategia integrata ed uniforme di CSR che sia identitaria dell'impresa nell'intero contesto mondiale, riconoscibile da tutti gli stakeholder mondiali. Come affermato da Werther e Chandler (2005), *“strategic corporate responsibility is a global brand insurance”* (p. 324); a nostro avviso, ciò è vero se gli stakeholder mondiali riconoscono nel comportamento sociale dell'impresa un elemento caratterizzante del suo modello di business, dei suoi prodotti, dei suoi processi produttivi e organizzativi, in sintesi, della sua identità.

5. Conclusioni

Il presente lavoro ha inteso proporre alcune riflessioni critiche sull'impatto che la strategia CSR produce sulla reputazione e immagine dell'impresa, ponendo all'attenzione due ordini di problemi: il primo riguarda la dinamica attraverso la quale la CSR si trasferisce sulla reputazione e immagine, chiedendosi se essa sia la stessa nei contesti locali e nel contesto globale; il secondo, strettamente legato al primo, se per un'impresa globale sia da privilegiare, nella formulazione della strategia CSR, un approccio di standardizzazione ovvero di adattamento ai diversi contesti locali nei quali essa opera.

Le riflessioni formulate al riguardo sono derivate dal riferimento teorico alla stakeholder theory e all'approccio sistemico che, da prospettive diverse, convergono nel considerare l'impresa al centro di una fitta rete di relazioni con soggetti e istituzioni esterne, le cui istanze e aspettative in tema di comportamento sociale delle imprese sono diventate, innanzitutto, crescenti in tutto il mondo e, nell'opinione di chi scrive, anche tendenti verso una omologazione e uniformità di significati.

Relativamente alla prima domanda di ricerca *“Il trasferimento della CSR sulla reputazione e immagine dell'impresa avviene attraverso le medesime dinamiche nel contesto locale e nel contesto globale?”*, si è pervenuti alla considerazione che la dinamica di trasferimento della CSR sulla reputazione e immagine muta nel passaggio dal contesto locale a quello globale. Ciò in quanto mentre nel contesto locale la strategia CSR può seguire un approccio “settoriale”, in virtù del quale le aspettative di CSR che promanano dagli stakeholder vengono “selezionate” e “gerarchizzate” dall'impresa nella regolazione del suo grado di apertura con l'ambiente esterno, nel più ampio contesto globale la strategia CSR deve seguire un approccio multidimensionale e multi-stakeholder, in virtù del quale le diverse dimensioni del comportamento sociale di un'impresa assumono una paritaria importanza al cospetto degli stakeholder globali. Si è al riguardo specificato che, nel contesto globale, le aspettative degli stakeholder localizzati in diversi luoghi geografici trovano una composizione unitaria attraverso un processo che ha natura *“additiva”* e *“compensativa”*, per effetto delle interdipendenze e dei reciproci condizionamenti nella valutazione del comportamento sociale assunto dall'impresa nei vari paesi nei quali essa opera.

Relativamente alla seconda domanda di ricerca *“Quale più adeguato approccio alla formulazione della strategia di CSR emerge per un'impresa globale nell'era di Internet e della comunicazione globale tra standardizzazione e adattamento?”*, si è preliminarmente evidenziato che la comunicazione globale nell'era di Internet “rende globale ciò che nasce locale”, attraverso la circolazione rapida e pervasiva delle informazioni nel mondo intero. Inoltre, la connessione informativa esistente nel mondo produce processi di contaminazione e di diffusione di valori, principi e significati del comportamento socialmente responsabile che viene richiesto sempre più in maniera uniforme alle imprese.

Sulla base di questi presupposti, il comportamento sociale dell'impresa viene oggi giudicato in base a tutto ciò che ad essa è riconducibile (prodotti, processi produttivi e organizzativi, valori, azioni a rilevanza sociale, eccetera), indipendentemente dal luogo nel quale esso ha origine. Ne consegue che l'adozione di una strategia CSR standardizzata e valida uniformemente per tutti i contesti locali nei quali l'impresa opera può senz'altro portare alla costruzione di una reputazione e immagine dell'impresa con forte carattere identitario, riconoscibile da parte di tutti gli stakeholder mondiali, consentendo all'impresa di ottenere legittimazione al contempo economica e sociale su scala globale.

Bibliografia

- AGUINIS H., GLAVAS A. (2012), "What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda", *Journal of Management*, vol. 38, n. 4, pp. 932-968.
- BALMER J.M.T., FUKUKAWA K. & GRAY E. (2007), "The nature and management of ethical corporate identity: A commentary on corporate identity, corporate social responsibility and ethics", *Journal of Business Ethics*, vol. 76, n. 1, pp. 7-15.
- BALMER J.M.T. & GREYSNER S.A. (2006), "Corporate marketing. Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communication, corporate image, and corporate reputation", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 7-8, pp. 730-41.
- BECKER-OLSEN K.L., CUDMORE B.A. & HILL R.P. (2006), "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behaviour", *Journal of Business Research*, n. 59, pp. 46-53.
- BECKER-OLSEN K.L., TAYLOR C.R., HILL R.P. & YALCINKAYA G. (2011), "A cross-cultural examination of corporate social responsibility marketing communications in Mexico and the United States: strategies for global brands", *Journal of International Marketing*, vol. 19, n. 2, pp. 30-44.
- BERGER-WALLISER G., SCOTT I. (2018), "Redefining corporate social responsibility in an era of globalization and regulatory hardening", *American Business Law Journal*, vol. 55, n. 1, pp. 167-218.
- BONDY K., MOON J. & MATTEN D. (2012), "An institution of corporate social responsibility (CSR) in multi-national corporations (MNCs): form and implications", *Journal of Business Ethics*, vol. 111, n. 2, pp. 281-299.
- BOSMA N.S., LEVIE J. (2010), *Global Entrepreneurship Monitor 2009 Executive Report*.
- CAFFERATA R. (2018), *Management in adattamento. Tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*, il Mulino, Bologna.
- CAJAIBA-SANTANA G. (2014), "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework", *Technological Forecasting and Social Change*, n. 82, pp. 42-51.
- CARAMAZZA M., CARROLI C., MONACI M. & PINI F.M. (2006), *Management e responsabilità sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- CARROLL A.B. (1989), *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing, Cincinnati.
- CLARK A., KOFFORD S., BURNS B. & BIGELOW L.S. (2018), "Perceived Authenticity as a Driver of Competitive Advantage from Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Proceedings*, (vol. 2018, n. 1). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- CLARKSON M.B.E. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, n. 20, pp. 92-117.
- CRONIN J.J., SMITH J.S., GLEIM M.R., RAMIREZ E., MARTINEZ J.D. (2011), "Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 1, pp. 158-174.
- DAWKINS J., LEWIS S. (2003), "CSR in stakeholder expectations and their implications for company strategy", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, n. 2/3, pp. 185-193.
- EMERY F.E. (1974), *La teoria dei sistemi. Presupposti, caratteristiche e sviluppi del pensiero sistemico*, Franco Angeli, Milano.
- FENG Y., YOON Y. & HE Y. (2016), "The Impact of Corporate Social Responsibility on Brand Value: An Empirical Study of Top 100 Global Brands", *International Journal of Business and Social Science*, vol. 7, n. 10.
- FERNÁNDEZ-GUADAÑO J., SARRIA-PEDROZA J.H. (2018), "Impact of Corporate Social Responsibility on Value Creation from a Stakeholder Perspective", *Sustainability*, n. 10.
- FREEMAN E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholders Approach*, Pitman, London.
- FREEMAN E., REED D.L. (1993), "Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance", *California Management Review*, n. 25, pp. 88-106.
- FRIEDMAN M. (1970), "The Social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, n. 13, September.
- GODES D., MAYZLIN D., CHEN Y., DAS S., DELLAROCAS C., PFEIFFER B., LIBAI B., SEN S., SHI M. & VERLEGH P. (2005), "The firm's management of social interactions", *Marketing Letters*, vol. 16, n. 3/4, pp. 415-428.
- GOLDENBERG M., KAMOJI W., ORTON L., WILLIAMSON M. (2009), "SI in Canada: An update", *Canadian Policy Research Networks (CPRN) Research Report*.
- HELMIG B., SPRAUL K. & INGENHOFF D. (2016), "Under positive pressure: How stakeholder pressure affects corporate social responsibility implementation", *Business & Society*, vol. 55, n. 2, pp. 151-187.
- HERRERA M.E.B. (2015), "Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation", *Journal of Business Research*, vol. 68, n. 7, pp. 1468-1474.
- HILDEBRAND D., SEN S. & BHATTACHARYA C.B. (2011), "Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 45, n. 9/10, pp. 1353-1364.
- JAWAHAR I.M., MCLAUGHLIN G.L. (2001), "Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach", *Academy of Management Review*, n. 26, pp. 397-414.
- KARMASIN M., APFELTHALER G. (2017), "Integrated corporate social responsibility communication: A global and cross-cultural perspective", In *Handbook of integrated CSR communication*, Springer.
- KOLK A. (2016), "The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development", *Journal of World Business*, vol. 51, n. 1, pp. 23-34.
- KOLK A., VAN TULDER R. (2010), "International business, corporate social responsibility and sustainable development", *International Business Review*, vol. 19, n. 2, pp. 119-125.
- LEE E.M., LEE H.J., PAE J.H. & PARK S.Y. (2016), "The important role of corporate social responsibility capabilities in improving sustainable competitive advantage", *Social Responsibility Journal*, vol. 12, n. 4, pp. 642-653.
- LIM R.E., SUNG Y.H. & LEE W.N. (2018), "Connecting with global consumers through corporate social responsibility initiatives: A cross-cultural investigation of congruence effects of attribution and communication styles", *Journal of Business Research*, n. 88, pp. 11-19.
- MAIGNAN I., FERREL O.C. (2004), "Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, n. 1, pp. 3-19.
- MATURANA H., VARELA F. (1980), *Autopoiesis and cognition*, Reidel Publishing Company, Springer.
- MCALISTER L., SONNIER G. & SHIVELY T. (2012), "The relationship between online chatter and firm value", *Marketing Letters*, vol. 23, n. 1, pp. 1-12.

- MULGAN G. (2013), *Social innovation*, EGEA, Milano.
- MULLER A. (2006), "Global Versus Local CSR Strategies", *European Management Journal*, vol. 24, n. 2-3, pp. 189-98.
- PELOZA J., SHANG J. (2011), "How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 1, pp. 117-135.
- PHILLIPS W., LEE H., GHOBADIAN A., O'REGAN N. & JAMES P. (2015), "Social Innovation and Social Entrepreneurship A Systematic Review", *Group & Organization Management*, vol. 40, n. 3, pp. 428-461.
- PORTER M.M., KRAMER M.R. (2011), "Creating shared value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, n. January-February.
- PORTER M.M., KRAMER M.R. (2006), "Strategia e Società", *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 12, pp. 42-56.
- REAVIS M.R., TUCCI J. & PIERRE G.S. (2019), "Corporate Social Responsibility and Millennials' Stakeholder Approach", *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, vol. 14, n. 4.
- ROSZKOWSKA-MENKES M., ALUCHNA M. (2017), "Institutional isomorphism and corporate social responsibility: towards a conceptual model", *Journal of Positive Management*, vol. 8, n. 2, pp. 3-16.
- RUSSELL D.W., RUSSELL C.A. (2010), "Here or there? Consumer reactions to corporate social responsibility initiatives: egocentric tendencies and their moderators", *Marketing Letters*, n. 21, pp. 65-81.
- SEN S., BHATTACHARYA C.B. (2001), "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility", *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n. 2, pp. 225-243.
- SEN S., BHATTACHARYA C.B. & KORSCHUN D. (2006), "The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n. 2, pp. 158-166.
- STERNBERG E. (1994), *Just Business. Business Ethics in Action*, Little Brown, London.
- TORRES A., BIJMOLT T.H.A., TRIBÓ J.A. & VERHOEF P.C. (2012), "Generating global brand equity through corporate social responsibility to key stakeholders", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 29, n. 1, pp. 13-24.
- VAN REKOM J., BERENS G. & VAN HALDEREN M. (2013), "Corporate social responsibility: Playing to win, or playing not to lose? Doing good by increasing the social benefits of a company's core activities", *Journal of Brand Management*, vol. 20, n. 9, pp. 800-814.
- VELO D. (1998), "Globalization and Welfare State reform", *The European Union Review*, vol. 1, n. 3.
- WERTHER W.B., CHANDLER D. (2005), "Strategic Corporate Social Responsibility as Global Brand Insurance", *Business Horizons*, n. 48, pp. 317-324.
- WHITEHOUSE L. (2006), "Corporate social responsibility: views from the frontline", *Journal of Ethics*, n. 63, pp. 279-296.

LE DUE FACCE DELLA TRANSIZIONE DIGITALE/GLOBALE: DALLA *DISRUPTION* ALL'INNOVAZIONE SOSTENIBILE

Enzo Rullani¹

SOMMARIO: 1. L'impresa in transizione: il "sistema vivente" cambia rimanendo se stesso. – 2. Dalla logica della *disruption* a quella dell'innovazione sostenibile. – 3. Tra vecchio e nuovo. – 4. I percorsi lineari, e di rottura, non bastano.

1. L'impresa in transizione: il "sistema vivente" cambia rimanendo se stesso

L'idea di sistema, e dell'impresa come "sistema vivente"², implica una capacità di auto-organizzazione che ha mette insieme due processi di senso diverso, e in qualche misura divergente: per un verso, infatti, il sistema presidia la coerenza tra le diverse funzioni e qualità di ogni organizzazione aziendale; ma, per un altro, apre al cambiamento, dando spazi di sperimentazione al nuovo, generato da innovazioni più o meno "dirompenti". L'ordine viene così scompaginato dal disordine prodotti delle innovazioni e degli eventi non programmati, ma viene anche ripristinato in forme nuove grazie alle capacità di auto-organizzazione che rendono possibile portare a sintesi le due diverse facce della stessa realtà.

Questa concezione del sistema-impresa come una realtà in movimento, e al tempo stesso stabile su alcuni elementi fondamentali per il suo funzionamento, è quella che meglio si adatta alle fasi di transizione, come l'attuale. Nella transizione, infatti, si tratta di de-costruire i vecchi paradigmi produttivi e sociali, per sperimentare nuovi modi di vivere e lavorare – ossia nuovi paradigmi – adatti a sfruttare le potenzialità tecnologiche emergenti, sollecitando la disponibilità del sistema sociale e produttivo a trasformarsi in modo coerente con le nuove possibilità.

In effetti, la transizione digitale/globale in corso offre alle imprese – e un po' a tutti gli attori sociali, sia pure con importanti differenze – la possibilità di esplorare nuovi modi generare valore, condividendo in forme inedite, sperimentali, gli investimenti da fare, i rischi da assumere, le capacità e le infrastrutture da sviluppare.

Tuttavia, questa possibilità di agire pro-attivamente per la costruzione del futuro non viene sempre adottata: spesso gli attori economici e sociali faticano a comprendere le potenzialità in essere, o preferiscono atteggiamenti inerziali, di scetticismo o diffidenza rispetto alle innovazioni possibili. Questa resistenza ha ragioni strutturali, non contingenti, che è difficile rimuovere. La rapidità dei cambiamenti in corso ha infatti indotto molte imprese ad immergersi nel flusso quotidiano degli eventi, adottando un atteggiamento che possiamo chiamare di "*presentismo*". Un modo di vivere e di lavorare in cui l'unica cosa che

¹ Professor of Knowledge Economy - TeDIS center, Venice International University; e-mail: enzo.rullani@gmail.com

² GOLINELLI G. (2000-2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. I, II, III, Cedam, Padova; GOLINELLI G. M. (2008), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa, Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova

conta è il presente, ossia il breve periodo, mentre passato e futuro rimangono sullo sfondo, fuori dal gioco.

Questa condizione – qualche volta scelta e altre volte subita – porta il management ad adattarsi alle contingenze, puntando sulla velocità e flessibilità delle scelte. La logica operativa derivante è quella porta l'impresa a rimanere al massimo “snella” (*lean*), per non vincolarsi a investimenti e *sunk costs* irreversibili, che diventerebbero, nel tempo, fattori di rigidità.

Visto il contesto, può sembrare una scelta ragionevole, ma ha un inconveniente di fondo: per andare avanti senza essere vincolata a scelte pregresse, l'impresa deve spesso rinunciare a prefigurare il futuro possibile, e a scegliere una meta corrispondente, verso cui – oggi – avviare un viaggio di esplorazione e scoperta. Un viaggio che potrà essere lento e pieno di ostacoli, ma che – sviluppandosi lungo una rotta capace di durare nel tempo – avvicina progressivamente al “porto di arrivo”.

Questo è l'unico modo di mantenere una linea strategica coerente in presenza di adattamenti tattici, che, giorno per giorno, rispondono ai problemi emergenti. Facendo tesoro di quanto suggerisce la saggezza di Seneca, con il suo famoso detto: “Non c'è mai vento a favore per il marinaio che non sa qual è il suo porto”.

Sapere qual è il proprio porto è la premessa necessaria per darsi una strategia di innovazione sostenibile: un cambiamento che si mantiene valido e vitale nel corso del tempo perché è governato in modo da *rigenerare le sue premesse*. Correggendo i *fattori dissipativi* che sempre sono prodotti da processi di produzione e di organizzazione sociale che rispondono a impulsi parziali e logiche settoriali, incapaci di tenere conto degli equilibri complessivi dell'ecologia sistemica su cui si agisce.

Le transizioni possono andare avanti in tanti modi, governati o no: ma se vogliamo gestire consapevolmente i loro sviluppi, bisogna che la tendenza verso le potenzialità da attivare sia accompagnata dalla gestione attiva e condivisa dei processi dissipativi ad esse associati. Portando a sintesi, pragmaticamente ma secondo un disegno, la dialettica tra gli aspetti positivi della transizione digitale/globale in atto e i suoi “lati oscuri”, meno visibili in superficie ma più profondi e radicati di quanto si creda³.

2. Dalla logica della *disruption* a quella dell'innovazione sostenibile

La rivoluzione digitale in corso apre un ventaglio ampio e promettente di nuove possibilità nella creazione di valore, e alimenta dunque la ripresa di un percorso di sviluppo che negli ultimi anni sembrava abbandonato. La condizione per muoversi lungo questa traiettoria è – in Italia come altrove – quella di avviare e portare avanti un percorso di transizione che, superando inerzie e resistenze, faccia emergere un nuovo modo di vivere e di lavorare, coerente con le esigenze e le potenzialità del mondo digitale e globale di oggi. Ossia coerente con il nuovo *paradigma* emergente, destinato a prendere il posto dei due paradigmi che abbiamo ereditato dal novecento (il fordismo da un lato, il capitalismo distrettuale, dall'altro)⁴.

³ GRANELLI A. (2017), *Il lato (ancora più) oscuro del digitale. Nuovo breviario per (soprav)vivere nell'era della Rete*, Angeli, Milano.

⁴ DE TONI A. F., RULLANI E. (2018) (a cura di), *Uomini 4.0: ritorno al futuro. Creare valore con la com-*

La forza che muove la transizione dal vecchio al nuovo è data da alcune innovazioni fondamentali (il *networking* generalizzato via Internet, l'intelligenza artificiale applicata alle macchine, gli algoritmi di analisi dei dati e di apprendimento) che stanno cambiando, in profondità, la vita quotidiana delle persone e la pratica corrente delle imprese. In tutti gli ecosistemi dell'economia e della società attuale, si stanno infatti affermando inedite condizioni di vita e di lavoro:

- la *comunicazione* a costo zero e in tempo reale di tutte le conoscenze codificate (traducibili in bit 0,1);
- l'*interazione a distanza* che consente di confrontare le conoscenze generative tra più persone, attivando forme di *creatività condivisa* nelle filiere, nelle comunità di senso, nelle identità della cittadinanza;
- l'estensione di *sistemi automatizzati* che usano la *Iot (Internet of things)*, algoritmi, sensori e dati per auto-gestire un grado crescente di varietà nelle lavorazioni, nelle vendite, nelle relazioni interne ed esterne all'impresa;
- algoritmi predittivi e *learning machines* capaci di situarsi e di interagire col contesto;
- *sistemi collaborativi tra uomini e macchine*, o tra uomini e algoritmi, in cui si integrano le capacità complementari delle due parti in causa.

I cambiamenti che ne derivano sono stati a ragione chiamati *disruptive* perché alterano in modo sostanziale i precedenti assetti economici e sociali, e in particolare impongono modificazioni radicali ai modelli di business in essere. Infatti, man mano che le innovazioni sopra richiamate si materializzano, propagandosi nei diversi campi della vita economica e sociale, prendono forma nuovi modi di produrre e nuovi stili di vita e di organizzazione sociale⁵.

Sono molti campi in cui la digitalizzazione va avanti lungo percorsi paralleli.

In primo luogo, gli investimenti in innovazione fatti nella logica della cosiddetta *Industry 4.0* – sostenuta anche dalle agevolazioni all'introduzione di macchine automatiche nei diversi settori industriali – sta re-inventando la manifattura della fabbrica. Questa tende ad organizzarsi sempre più spesso in filiere e processi che operano *on demand*, fornendo ai clienti prodotti differenziati, personalizzati e qualche volta definitivi interattivamente con la domanda.

In secondo luogo, le macchine “intelligenti” oggi disponibili sono abbastanza flessibili e collaborative da essere applicate con successo in campi che in precedenza erano rimasti tagliati fuori dai processi di meccanizzazione, essendo questi, in passato, ancorati all'uso di macchine rigide: il *consumo*, il *terziario* e la *Pubblica Amministrazione*. Le nuove macchine, dotate di capacità di analisi e di apprendimento (almeno fino ad una certa soglia), sono infatti in grado di situarsi in modo flessibile e finalizzato in situazioni differenti, in cui si tratta di gestire una varianza in passato non proponibile alle macchine ripetitive e standard

plessità, Cfmt-Università di Udine, Angeli, Milano; RULLANI F., RULLANI E. (2018), *Dentro la rivoluzione digitale. Per una nuova cultura dell'impresa e del management*, Giappichelli, Torino.

⁵ SCHWAB K. (2016), *The fourth industrial revolution*, World Economic Forum, Cologny (Ginevra), traduzione italiana *La quarta rivoluzione industriale*, Angeli, Milano, 2016; FLORIDI L. (2014), *The fourth revolution. How the infosphere is reshaping human reality*, Oxford University Press, Oxford (UK), traduzione italiana *La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Cortina editore, Milano, 2014.

disponibili. La prospettiva che si apre è quella di un uso generalizzato delle macchine in tutte le attività, con i relativi guadagni di efficienza. Di conseguenza prendono forma in molti settori riorganizzazioni importanti in termini di nuovi modelli di business, nuove competenze, nuovi poteri da regolare e nuovi investimenti da fare.

In terzo luogo, in questa nuova realtà produttiva, *cadono le barriere geografiche e settoriali* che avevano in precedenza alimentato la crescita di capacità, significati, imprenditorialità specifiche, luogo per luogo e settore per settore. I comportamenti e le competenze si fanno trasversali, per cui – nelle nuove filiere – tutti si trovano, almeno potenzialmente, a contatto con tutti. Col risultato che, in ogni segmento produttivo o commerciale, spuntano all'orizzonte di nuovi concorrenti, nuovi fornitori, nuovi clienti potenziali. Ponendo le imprese di fronte a nuove domande e opportunità che non possono essere eluse, pena l'emarginazione e il declino.

Infine, entrano in campo *piattaforme e codici tecnologici*, che si propongono come nuovi, essenziali, mezzi di produzione. È con il loro uso che, nel mondo digitale e globale di oggi, si crea valore, consentendo alle imprese, ai consumatori, ai cittadini di accedere allo spazio virtuale delle relazioni in rete. Il potere monopolistico delle piattaforme (i “nuovi padroni” del capitale relazionale emergente) cresce insieme alle *capacità abilitanti* che la rete fornisce ai tanti soggetti che la usano. Grazie ad esse, si aprono spazi un tempo impensabili per soggetti di piccola scala e di collocazione periferica, che si attrezzano per operare *on line*. Ad esempio, i consumatori diventano soggetti attivi, capaci di prendere iniziative e di acquisire conoscenze personalizzate grazie alla rete, modificando in modo sostanziale la domanda che rivolgono alle imprese, che diventa più personalizzata e interattiva. Artigiani, *makers*, comunità di senso e “nuovi intermediari” possono autonomamente gestire la produzione di servizi e prodotti, utilizzando conoscenze, programmi e componenti modulari estratti dalla rete.

3. Tra vecchio e nuovo

Ce n'è abbastanza per disegnare, nell'insieme, traiettorie di innovazione lineari che, partendo dalla *disruption* del vecchio ordine, puntano decisamente verso la realizzazione, nel più breve tempo possibile, dei nuovi modelli di produzione e di consumo, seguendo *traiettorie* orientate al traguardo pre-fissato e utilizzando qualche volta *percorsi esponenziali* di crescita, che avvicinano rapidamente al punto di arrivo. E lo fanno non curandosi più di tanto delle macerie del vecchio ordine, che esse lasciano alle spalle.

Niente di nuovo sotto il sole, si dirà: quello sopra delineato non è altro che il percorso della schumpeteriana “distruzione creatrice”, che si manifesta oggi per effetto delle innovazioni digitali, così come accadeva ieri un po' per tutte le innovazioni destinate a sostituire precedenti prodotti o processi, scalzati dall'irrompere del nuovo. Senza grandi traumi: l'effetto primario dell'innovazione era infatti la creazione di un valore aggiunto capace di arricchire inizialmente una delle parti in causa (l'innovatore), ma – alla lunga – di dare benefici anche agli altri. La diffusione del nuovo (per imitazione o apprendimento) a tutti gli altri, era infatti destinata – nel classico modello della distruzione creatrice – a correggere lo squilibrio temporaneo dovuto al sovra-profitto monopolistico goduto dall'innovatore.

L'innovazione nasceva da iniziative individuali o di parte, ma, in questo modo di pensare, essa finiva comunque – grazie agli automatismi concorrenziali in essere – per andare a vantaggio di tutti. Bastava avere un po' di pazienza⁶.

Ma questa classica visione dei processi innovativi non è adatta per capire i processi di transizione. Infatti, nelle *grandi transizioni*, manca un automatismo che sia abbastanza rapido e pervasivo da ridistribuire il valore aggiunto creato dagli innovatori, portandolo a vantaggio di tutti gli altri. Le innovazioni fondamentali che alimentano la transizione non si limitano, infatti, a mettere fuori mercato qualche elemento del vecchio ordine, ma possono avere, in molti casi, una *potenza distruttiva* che scompone e disarticola alla radice il sistema in essere, rendendo tutto più difficile.

È quello che sta accadendo con la rivoluzione digitale in corso: il nuovo modo di produrre e di interagire, mediato dalla rete digitale, rende difficile l'accesso e l'operatività di chi non dispone delle competenze e delle infrastrutture connettive richieste. E questo è particolarmente grave in quei contesti – come quello italiano – in cui:

- le relazioni si sono fino ad ora sviluppate su base locale e interpersonale;
- la produzione ha utilizzato un sapere derivato dall'esperienza pratica, legato alle persone e alla storia precedente.

Chi non conosce i linguaggi formali necessari per muoversi nello spazio virtuale della rete finisce, in questo modo, per essere escluso dal nuovo sistema produttivo, perdendo *appeal* e competitività man mano che si diffondono le filiere digitali e globali con cui non riesce ad operare.

È soprattutto il caso italiano, ma lo stesso avviene in altri sistemi, come quello americano, in cui le disuguaglianze crescono a causa della svalorizzazione del lavoro esecutivo degli operai e degli impiegati di basso e medio livello, accrescendo le differenze tra i lavoratori *high-skilled*, che traggono benefici dall'innovazione digitale/globale, e quelli *low-skilled*, che invece ne sono danneggiati, sia in termini di salari (che non crescono) che di posti di lavoro (che scompaiono)⁷.

⁶ La dinamica sopra descritta è quella illustrata dal “primo Schumpeter”, che, nei primi anni del XX secolo, ha in mente il capitalismo concorrenziale pre-fordista, ereditato dall'ottocento. Cfr.: SCHUMPETER J. (1912), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Duncker & Humblot, Berlino, traduzione italiana *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze, 1971. Qualche decennio dopo, lo stesso Schumpeter cambia idea man mano che prendono corpo le grandi organizzazioni che caratterizzano il paradigma fordista, capaci di “interiorizzare” il circuito dell'innovazione attraverso la propria R&S e il proprio controllo del mercato. Due fattori capaci di rimandare o evitare del tutto l'effetto diffusivo a vantaggio dei concorrenti e dei consumatori in generale. Già negli anni quaranta, l'idea che l'innovazione - auto-generata dai laboratori di R&S delle grandi imprese e sfruttata commercialmente attraverso il loro controllo di mercato – possa essere catturata in modo stabile dai maggiori *competitors*, consolidando nel tempo la loro posizione monopolistica, appare al “secondo Schumpeter” realistica ma non incoraggiante per il destino del capitalismo. Cfr.: SCHUMPETER J. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Londra, Allen & Unwin, trad. it. *Capitalismo, socialismo, democrazia*, Milano, Edizioni di Comunità, 1954. La storia successiva ha in realtà mostrato una possibile coesistenza del potere monopolistico del leader di mercato con un regime concorrenziale ancora vitale, anche grazie al progressivo allargamento dei mercati nazionali al mercato mondiale, cosa che alimenta la continua discesa in campo di nuovi concorrenti e di nuovi modelli di innovazione.

⁷ STIGLITZ J.E. (2002), *Globalization and its discontents*, traduzione italiana *La globalizzazione e i suoi oppositori*, Einaudi, Torino, 2002.

Queste difficoltà di accesso si aggravano se si tiene conto del fatto che ormai – grazie all'intelligenza artificiale – anche le macchine comunicano, interagiscono e possono essere gestite utilizzando i linguaggi e i codici della rete. Non bastano più i comandi manuali di una volta. La fabbrica manifatturiera – il cuore della precedente meccanizzazione – diventa così l'epicentro di un "terremoto" che investe il modo di lavorare e di produrre valore, imponendo una forma diversa per le imprese che si allineano con la nuova prospettiva e per i lavoratori, i fornitori, i clienti con cui esse interagiscono.

In un mondo in cui molte delle conoscenze disponibili in ciascun paese – per entrare nella rete digitale/globale – si codificano, diventando così trasferibili da un luogo all'altro. Nelle filiere globali, di conseguenza, queste conoscenze vengono "attratte" dai paesi in cui possono essere utilizzate con vantaggi di costo (relativi al lavoro, all'energia, all'imposizione fiscale ecc.). Mentre le conoscenze generative, necessarie per innovare e gestire la complessità, restano vincolate alla mente delle persone coinvolte nella loro produzione o nel loro uso. Nella riorganizzazione delle filiere, vengono così a formarsi parti "forti" (dotate della conoscenza generativa e capaci di controllare le reti logistico-comunicative) e parti "deboli", che usano la conoscenza codificata al minimo costo possibile. Alla fine, tra forti e deboli si crea una inevitabile disuguaglianza nei ruoli giocati nelle filiere e all'interno di ciascuna impresa.

Ci sono poi anche altri possibili "perdenti" da prendere in considerazione: molte delle qualità distintive degli ecosistemi sociali (cultura, storia, paesaggio, stili di vita, capitale sociale *embedded*, capacità professionali e imprenditoriali emergenti dalla tradizione) rischiano di disperdersi, prima nell'indifferenza e poi nella dimenticanza, man mano che l'attenzione si sposta sulle cose nuove da fare, e sulle nuove relazioni da allacciare. Queste perdite di qualità non emergono immediatamente sulla scena, ma possono affondare lentamente per la loro distanza dalle urgenze del presente, andando a popolare i ricordi nostalgici del passato. Magari per riaffiorare *ex post*, quando ormai non è più possibile tornare indietro.

Basta una rapida ricognizione dei problemi che oggi si presentano nei diversi paesi per avere una geografia abbastanza articolata dei molti effetti *non voluti* e spesso *controproducenti* generati dalla *disruption* innovativa, lasciata a se stessa. Questi effetti cominciano ad avere una rilevanza non trascurabile nelle dinamiche economiche e sociali degli ultimi anni (comprese quelle politiche) di molti paesi. Le nuove tecnologie digitali e la nuova area globale diventando così un volano anche di disuguaglianze, emarginazioni, dissipazioni culturali e identitarie che – nel corso del tempo – finiscono per intralciare lo sviluppo lineare dell'innovazione stessa, perché si traducono in resistenza attiva al nuovo e in richieste sempre più pressanti di protezione delle tutele e delle rendite pre-esistenti⁸. Gli esempi a questo proposito potrebbero moltiplicarsi.

⁸ STIGLITZ J.E. (2012), *The price of inequality. How today's divided society endangers our future*, New York, W.W. Norton & Company, traduzione italiana *Il prezzo della disuguaglianza. Come la società divisa di oggi minaccia il nostro futuro*, Torino, Einaudi, 2013; STIGLITZ J.E. (2014), *Unemployment and Innovation*, NBER Working Paper No. 20670, November 2014.

4. I percorsi lineari, e di rottura, non bastano

Le traiettorie di innovazione non possono dunque essere pensate semplicemente come percorsi lineari, mossi dall'energia dirompente delle applicazioni digitali. Nell'identificazione del futuro possibile, bisogna in realtà adottare una visione *più complessa, e riflessiva*, considerando gli effetti negativi delle innovazioni, insieme a quelli positivi. E cercando di mantenere un equilibrio ragionevole tra queste due polarità, correggendo le due contraddizioni di fondo cui abbiamo accennato:

- in certi casi, le innovazioni *disruptive* danno luogo a dinamiche *esponenziali* (nel breve termine) che risultano *insostenibili* (nel lungo), semplicemente perché gli attori che le guidano non pongono sufficiente attenzione a rigenerare le loro premesse economiche, sociali, politiche o ambientali;
- in altri casi, i cambiamenti che intervengono contrappongono una (ristretta) élite di "vincenti" ad un (più vasto) *popolo* di "perdenti" e di emarginati, a cui si aggiungono tutti coloro che – a torto o ragione – si sentono minacciati da una evoluzione che in parte non capiscono e in parte li trova privi di difese.

Questi due problemi, con il loro manifestarsi nel corso del tempo, spiegano la natura non lineare delle traiettorie della transizione digitale in corso, che deve riflessivamente a più riprese impegnarsi a rimuovere ostacoli, convincere interlocutori riluttanti o resistenti, garantire forme di regolazione o di equità (anche fiscale) che inizialmente erano state trascurate.

Inoltre, proprio la ricerca – caso per caso – di sintesi efficaci tra vecchio e nuovo spiega la *pluralità delle vie* seguite nella transizione digitale in corso, perché le soluzioni messe a punto per affrontare i due problemi sopra richiamati (insostenibilità e resistenze) prendono necessariamente *forme diverse* a seconda dei paesi e dei contesti in cui il vecchio e il nuovo devono integrarsi, con un ragionevole compromesso.

Non c'è dunque un *modello unico* di transizione verso il nuovo paradigma digitale e globale, ma *ogni paese deve trovare la sua via*, corrispondente alla propria capacità di trasformazione, alla propria cultura e alle diverse situazioni socio-produttive che si tratta di gestire. La necessità di individuare *vie nazionali* e *applicazioni locali* per gestire in modo efficace la transizione in corso dà alla classe dirigente di ciascun paese uno spazio di libertà (e di responsabilità) molto rilevante, perché si tratta di re-inventare la propria identità in forme che recuperano aspetti rilevanti del sistema attuale, ma li modellano e selezionano in funzione anche della loro capacità di creare valore e di garantire la competitività futura. Non è qualcosa che semplicemente si possa "appaltare" alla politica e ai suoi complicati metodi di scelta tra le alternative proponibili: è vero che la politica deve necessariamente avere un ruolo importante – come rappresentanza dell'interesse generale – se si tratta di modificare gli assetti e le culture pre-esistenti, per fare posto al nuovo; ma non può farlo in modo efficace da sola, se si tratta di identificare percorsi possibili e credibili di innovazione sostenibile.

Le imprese, nel loro insieme, sono chiamate a dire e fare la loro parte, in questa ricerca di una sintesi efficace tra vecchio e nuovo. Lo possono fare solo se riescono ad intrecciare le loro strategie competitive con progetti condivisi che vedono la partecipazione attiva degli

altri attori presenti negli ecosistemi produttivi, o almeno di quelli che accettano di giocare un ruolo nelle trasformazioni da realizzare. Questi attori vanno mobilitati individualmente e collettivamente nella ricerca di percorsi comuni di transizione che siano – ad un tempo – innovativi e sostenibili, e a cui la politica possa fare da sponda, collaborando con i suoi specifici mezzi (creazione di senso, fissazione di regole, incentivazione, investimenti pubblici in infrastrutture e capitale umano, ecc.).

Questi percorsi – comunque emergano nella dialettica aperta sopra delineata – saranno percorsi *specifici*, differenti da paese a paese. Quello che si potrà e si dovrà fare in Germania, o in California sarà infatti *diverso* da quello che è ragionevole e sensato fare in Italia. Non solo perché sono diversi i punti di partenza (le pre-esistenze economiche, sociali, culturali), ma anche perché ciascun paese può optare per un modo specifico di valorizzare le sue capacità e la sua reputazione nel mondo digitale e globale a venire.

Lasciarsi abbagliare dalla luce indifferenziata che, in tutto il mondo, emana dalle nuove possibilità tecnologiche impedisce di vedere la necessaria differenza tra le traiettorie da avviare in ogni paese, per realizzare percorsi di innovazione sostenibile. Si tratta certamente di convergere verso un punto di arrivo comune (la costruzione del paradigma emergente), ma usando materiali e leganti molto diversi.

Anche in Italia, la transizione in corso deve andare avanti sfruttando il potenziale di valore della rivoluzione digitale e globale in corso, ma al tempo stesso situando questo processo nello specifico della nostra situazione, caratterizzata da un assetto economico specifico (piccole-medie imprese, distretti industriali, settori tipici del *made in Italy*), ancorato alla cultura, al “capitale sociale” e alle competenze imprenditoriali e professionali che la storia ha generato nel tempo lungo: prima in epoca pre-moderna, poi nel processo di industrializzazione dell’800, e, infine, nell’esperienza del novecento. Che, in Italia, ha parzialmente sovrapposto l’affermazione del modello fordista, fino agli anni settanta, con lo sviluppo imprevisto, ma assolutamente rilevante, del capitalismo distrettuale (1970-2000). Ambedue vissuti, ça va sans dire, in forme culturali e istituzionali assolutamente specifiche, tipicamente italiane.

Un sistema produttivo basato sulla piccola impresa e su molti settori tradizionali può apparire a prima vista come un sistema debole, incapace – salvo eccezioni – di agganciare i processi di transizione verso il nuovo paradigma digitale/globale emergente.

Immaginare che questa storia, considerata negativamente, possa oggi essere messa tra parentesi, adottando forme di organizzazione simili a quelle di altri paesi (la Germania, gli Stati Uniti o altri) è un’ingenuità. Dagli altri si può imparare, ma – nel caso dei sistemi complessi – non si possono prendere modelli organizzativi da copiare, quando le pre-esistenze non lo consentono.

Il problema che oggi si pone al sistema produttivo italiano – e per esso alla classe imprenditoriale che voglia agire nella logica dell’innovazione sostenibile – è piuttosto un altro: bisogna adottare una traiettoria di transizione che *valorizzi le capacità specifiche* del nostro sistema, recuperando gli *elementi positivi dei precedenti paradigmi*, insieme ai loro *protagonisti*, in funzioni nuove e originali, allineate in modo non banale con le esigenze della rivoluzione digitale in corso.

Questi elementi positivi esistono e possono essere le leve a cui appoggiarsi anche nel trovare rimedio alle contraddizioni emergenti. La diffusione dell’imprenditorialità in Italia

può essere un elemento importante per sviluppare in tutti i soggetti in gioco un atteggiamento intraprendente, che guardi al futuro attraverso la condivisione di progetti di innovazione, con i connessi investimenti e rischi, a cui molti attori possono partecipare. Lo stesso vale per il legame tra le produzioni di qualità (nella moda, nell’arredamento, nel *food*, nel turismo ecc.) e il retroterra storico-culturale da cui esse scaturiscono. Questa è una leva importante che può essere valorizzata grazie alle tecnologie digitali. Infine, la flessibilità creativa che le imprese italiane forniscono alle filiere di appartenenza può diventare un vantaggio competitivo decisivo nel momento in cui la rivoluzione digitale si tradurrà in livelli sempre più elevati di complessità.

Ma, per avviare traiettorie di investimento in queste direzioni, occorre crederci, avendo fiducia nelle proprie possibilità.

L'ETICA AZIENDALE DA COSTO SOMMERSO AD INVESTIMENTO REMUNERATIVO

Sergio Sciarelli¹

Negli ultimi trenta anni, periodo nel quale il tema dell'etica d'impresa ha attratto maggiormente l'attenzione di studiosi e uomini d'azienda a livello internazionale (Freeman 1984, Donaldson 1989, Carroll 1993, Vallance 1995, Velasquez 1998, Boatright 2000, Phillips 2003), è maturato il convincimento della sua importanza per una sana gestione d'impresa. Nel nostro Paese in particolare, a seguito della riforma del 2000, che ha riconosciuto legittimazione accademica all'Etica d'impresa fra le discipline aziendali, si è acceso in dottrina un vivace dibattito tra gli aziendalisti in ordine alla sua compatibilità con l'economia della gestione. Il risultato principale di tale dibattito si è concretato nella conclusione che l'applicazione di valori etici nelle strategie di "governance" non sia più da considerare come un lusso consentito soltanto alle aziende redditizie (in grado cioè di sopportarne le conseguenze in termini di maggiori costi), ma come un comportamento che si traduce in un investimento sostenibile e, sotto molti aspetti, remunerativo per qualsiasi organizzazione aziendale. Estremizzando il concetto di positività, la dottrina è giunta alla conclusione di inquadrare il governo etico come fattore di sopravvivenza per l'impresa e a riconoscere nell'obiettivo della responsabilità sociale una possibile strategia di differenziazione di natura socio-ambientale (Molteni 2007).

Se, sinteticamente, sul piano individuale l'etica dei comportamenti può essere tradotta nel rispetto degli altri e di sé stessi, in campo aziendale il concetto si deve meglio specificare nell'osservanza di valori di giustizia, equità, lealtà e trasparenza nelle decisioni da assumere. Nell'impresa, del resto, l'etica è "derivata", in quanto risultato della combinazione e della sommatoria dei modi individuali di decidere e di agire dei singoli membri. Su questo punto, come in sostanza è stato ben chiarito in dottrina, non può aversi *un'etica dell'impresa*, ma soltanto *un'etica nell'impresa* (Sapelli 1995), quale effetto della propensione dei responsabili aziendali a perseguire rapporti corretti nei confronti dei propri *stakeholder*.

In pratica, sul piano aziendale è conveniente distinguere il comportamento etico sul piano *lavorativo, interpersonale, contrattuale e sociale* (Sciarelli 2007), che si attua rispettivamente: nell'adottare i valori prima richiamati nello svolgimento del proprio lavoro (assicurando cioè all'impresa il giusto rendimento operativo e impegnarsi a non creare pericoli o turbative per il lavoro di altri); nel curare correttamente il rapporto con i vari membri dell'organizzazione (adottando atteggiamenti collaborativi ed evitando conflitti all'interno della struttura); nel gestire in modo trasparente i rapporti transazionali con terzi (imponendo il rapporto contrattuale in maniera chiara e rispettosa delle esigenze dell'interlocutore); e, infine, nell'instaurare una relazione positiva con la o le comunità nell'ambito delle quali l'azienda opera (assumendo cioè decisioni in linea con le esigenze di sostenibilità).

Si deve peraltro riconoscere che l'ampliamento di valori, cui si è fatto rapido cenno all'inizio, appare in sostanza frutto non solo della maturazione imprenditoriale circa la

funzione sociale oltre che economica dell'impresa, ma anche della profonda trasformazione del contesto competitivo, che ha fatto emergere nuovi principi da affiancare a quelli puramente economici. In altre parole, accanto ad un salto qualitativo dell'imprenditorialità, va considerato anche l'effetto dell'evoluzione della coscienza del consumatore (e degli altri "stakeholder"), più attenta e sensibile nei confronti di comportamenti legati all'etica e alla sostenibilità.

Questo cambiamento strategico, tradottosi nel riconoscimento di una responsabilità "globale" dell'impresa (Carroll 1993, Sciarelli 2007), ha convinto in effetti che il perseguimento dell'etica non va visto come un sacrificio o un mero costo, ma come un comportamento che in definitiva può aggiungere valore e, quindi, convenire all'impresa, considerato che la sua applicazione si configura, in sostanza, positivamente sotto il duplice profilo morale ed economico.

Dopo un dibattito molto produttivo, si è così pervenuti al superamento di assunti dottrinali che, considerando invece l'etica come un costo, ne ponevano in dubbio gli effetti favorevoli sotto l'aspetto economico. Ciò sulla base soprattutto del mancato rispetto del principio della "reciprocità" sul piano competitivo, ovvero del fatto che alcuni concorrenti e non tutti sopportavano costi superiori rispetto ad altri (Donaldson 1989).

La posizione dottrinale, ampiamente condivisa, non porta certo a negare che l'introduzione dell'etica nell'impresa comporti dei costi aggiuntivi ma vuole sostenere che tali costi, data la loro valenza pluriennale, possono a giusta ragione essere inquadrati come veri e propri investimenti destinati a produrre benefici nel lungo termine.

Perseguire il governo etico dell'impresa richiede innanzi tutto attuare probabilmente *investimenti in uomini*, consistenti nel reclutare manager che siano moralmente qualificati e che, per curriculum professionale e precedenti esperienze aziendali, si siano mostrati sensibili al rispetto di valori etici. L'impresa deve cioè puntare a scegliere per le posizioni di vertice manager morali, evitando l'inquadramento di manager definiti in dottrina come "immorali" o "amoralisti" (Carroll 2000). Il sostenimento di un eventuale maggior costo derivante dalla scelta di manager particolarmente qualificati dovrebbe infatti apportare dei grossi benefici sui risultati gestionali, atteso che la diffusione di valori etici può diventare veramente efficace solo quando gli uomini alla guida credono e applicano in concreto principi etici nel disegno delle strategie aziendali. A questo tipo di investimento si collega l'*investimento organizzativo*, rivolto a facilitare la formazione di una cultura etica con interventi di carattere interno all'impresa come, ad esempio, l'attribuzione di specifiche responsabilità per l'etica aziendale ad un manager di elevato livello (*ethics officer*), la redazione del codice etico e, ancora, la promozione di corsi di formazione per i dipendenti.

Costi/investimenti ulteriori possono poi riguardare le varie aree funzionali della gestione, come specialmente il *marketing e la finanza*. Nel primo caso l'investimento si può concretare, ad esempio, nel rendere più equo il rapporto qualità/prezzo dei prodotti venduti, nel migliorare l'immagine aziendale mediante una corretta diffusione di informazioni promozionali, nel rendere meglio fruibile il processo di distribuzione commerciale.

Sempre nel campo degli interventi organizzativi è, infine, inquadrabile l'investimento in *auditing sociale*, inteso a valutare i progressi in senso etico della gestione ossia la *corporate social performance*.

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Napoli "Federico II"; e-mail: sergio@studiosciarelli.it

A fronte dunque di un complesso di costi/investimenti, che da impresa ad impresa possono assumere consistenza e periodicità diverse, la dottrina e, ovviamente, la stessa pratica aziendale hanno rivalutato una serie di effetti positivi, di solito diffusi nel tempo. Questi vantaggi appaiono ritraibili sotto quattro distinti profili: “reputazionale”, organizzativo, manageriale ed economico.

L’etica contribuisce, sicuramente e in modo sostanziale, a migliorare l’immagine aziendale con conseguenze favorevoli nei rapporti con tutti gli *stakeholder* (clienti, dipendenti, fornitori, distributori, istituzioni pubbliche, finanziatori). Comportamenti corretti, trasparenti, equilibrati rendono più proficuo il confronto con i vari interlocutori con vantaggi nelle strategie, nei tempi e nei costi dell’operatività aziendale. L’elemento “fiducia”, collegato alla buona reputazione, costituisce un importante “asset” azienda in un ambiente competitivo che si fonda sempre più sulle alleanze strategiche.

L’adozione, in un’organizzazione, di comportamenti eticamente qualificati riduce poi i costi contrattuali e di controllo connessi con l’operatività gestionale, con un vantaggio per il bilancio, che finisce per aggiungersi all’effetto di gratificazione morale di manager e dipendenti dell’impresa (Sciarelli 1996). La traduzione in termini economici degli effetti di carattere reputazionale, organizzativo e manageriale potrebbe cioè consentire risparmio di costi di valore anche superiore ai maggiori investimenti. Se, dunque, e la conclusione appare fondamentale in questa sede, questo bilancio tra costi e benefici alla fine dovesse risultare positivo, si avrebbe l’implicita conferma che l’etica “paga” o, sotto un profilo più prudentiale, che non rappresenta solo un costo sommerso.

Partendo da tale conclusione, che a nostro avviso configura un quadro realistico, c’è però da chiedersi perché l’imprenditoria appare molto esitante e diversificata nei modi di agire e, in non pochi casi, risulti ancora restia a discostarsi dal tradizionale modello economico della massimizzazione del profitto? Perché cioè sembra contraria ad accettare, in una logica *maslowiana*, comportamenti orientati piuttosto verso il “successo sociale”? (Sciarelli 1996).

La risposta, non semplice, potrebbe essere data combinando due elementi, peraltro molto spesso collegati, vale a dire la differente sensibilità morale di chi governa l’impresa e la prospettiva temporale secondo cui viene orientata la gestione. È difatti intuibile che un management di tipo tradizionale, proiettato prevalentemente a raggiungere obiettivi nel tempo breve, sarà meno disponibile ad assumersi costi recuperabili in un lasso di tempo comunque non breve. È del resto corretto e condivisibile che le condizioni e gli effetti dell’introduzione dell’etica nell’impresa sono legati soprattutto alla figura imprenditoriale e alle finalità perseguite nella gestione: se al vertice si colloca un manager delegato dalla proprietà (vedi il caso della teoria dell’agenzia), un conseguente orientamento strategico a breve termine non potrà non fungere da ostacolo ai tempi e alle modalità di governo etico, a differenza del caso dell’imprenditore classico (proprietario e gestore) orientato, di solito, al perseguimento di obiettivi di lungo termine.

Data l’ovvia relazione tra le finalità perseguite da chi svolge il ruolo di imprenditore e l’evoluzione in senso etico dell’organizzazione, appare del tutto comprensibile che teorie classiche, fondate sulla massimizzazione del profitto e sulla razionalità economica, trovino tuttora diffusi spazi di consenso nella pratica aziendale e che, di conseguenza, l’accettazione e soprattutto l’applicazione di concetti e principi etici possa incontrare, ancora oggi,

resistenze nel mondo delle imprese. Ciò, peraltro, pone in evidenza, a maggior ragione, la responsabilità della dottrina più evoluta a approfondire ulteriori e significativi sforzi per dimostrare i vantaggi del rispetto di valori etici per l’affermazione di un’impresa più giusta e sostenibile, con riflessi quindi ampiamente positivi sul piano sia economico sia morale. In questo senso, è quindi auspicabile che ricerche e studi sui comportamenti imprenditoriali siano rivolti a convincere che l’introduzione dell’etica nel governo dell’impresa rappresenta un “investimento” piuttosto che un costo nel bilancio aziendale.

Bibliografia

- BOATRIGHT J., *Ethics and the conduct of business*, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
 CARROLL A. B., *Business and society*, South Western Publishing, Cincinnati, 1993.
 CARROLL A.B., *Ethical challenges*, Business Ethics Quarterly, 2000.
 DONALDSON T., *Key issues in business ethics*, Harcourt Brace, Londra, 1989.
 FREEMAN R.E., *Strategic management*, Pitman, Londra, 1984.
 MOLTENI M., *Piccole e medie imprese e CSR*, Csr Manager network Italia, Milano, 2007.
 RUSCONI G., *Etica e impresa. Un'analisi economico-aziendale*, Clueb, Bologna, 1997.
 SAPELLI G., *Introduzione*, in CASELLI L., *Le parole dell'impresa: guida alla lettura del cambiamento*, Franco Angeli, Milano, 1995.
 SCIARELLI S., *Etica e responsabilità sociale dell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 2007.
 SCIARELLI S., *Etica d'impresa e finalità imprenditoriali*, Economia & Management, 1996.
 VELASQUEZ M. G., *Business Ethics*, Prentice Hall, New Jersey, 1998.

CORPORATE SUSTAINABILITY: TRA OMOLOGAZIONE E DIFFERENZIAZIONE DELLE CONDOTTE COMPETITIVE¹

Alfonso Siano², Agostino Vollero³

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Un rapido sguardo alla *corporate sustainability*. – 3. La condotta di omologazione in materia di *corporate sustainability*. – 4. La condotta di differenziazione in materia di *corporate sustainability*. – 5. Implicazioni e conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

Il tema della sostenibilità ha rappresentato uno degli interessi di studio e di ricerca che maggiormente ha stimolato la curiosità e motivato l'azione di ricerca del Prof. Gaetano Maria Golinelli nel corso degli ultimi anni. A ben vedere, il volume scritto dal Professore, insieme all'allieva Loredana Volpe, nel 2012 (*Consonanza, valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova), è stato tra i primi contributi monografici apparsi in Italia che ha avuto, tra i suoi meriti, quello di avviare nel nostro Paese la stagione, giunta ormai in pieno sviluppo, delle investigazioni in materia di *corporate sustainability*. Successivamente, il Prof. Golinelli ha ripreso la prospettiva di sostenibilità, legandola all'Approccio Sistemico Vitale (AsV) e facendo emergere i tratti distintivi dell'impresa sostenibile, il cui organo di governo è protesio a creare consonanza e risonanza con il contesto di riferimento caratterizzato da crescente complessità (Golinelli, 2017).

Partendo da questo contributo fondativo, il saggio cercherà di evidenziare come nel corso del tempo la *corporate sustainability* abbia comportato condotte competitive, da parte delle imprese, polarizzate lungo due versanti dell'agire aziendale in materia di sostenibilità: l'imitazione, e dunque l'omologazione rispetto a determinati standard, oppure la ricerca di elementi di specificità, nel perseguimento di condizioni di differenziazione sotto il profilo identitario e concorrenziale.

In effetti, come avvenuto per altre novità in ambito manageriale (ad esempio, la certificazione di qualità), anche quando è apparso il business approach fondato sulla sostenibilità si è manifestato un crescente interesse da parte delle imprese. Fin dai primi momenti in cui se ne è parlato, sono emersi tentativi di implementazione dell'orientamento di *corporate sustainability*.

L'avvento di questo orientamento, se da un lato ha costituito una nuova opportunità di legittimazione presso la totalità degli stakeholder o, per dirla nel linguaggio caro al Profes-

¹ Pur essendo il lavoro frutto di riflessioni comuni, i paragrafi 1., 2. e 5. sono da attribuire ad Alfonso Siano, i paragrafi 3. e 4. ad Agostino Vollero.

² Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno; e-mail: sianof@unisa.it

³ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno; e-mail: avollero@unisa.it

sore, di “consonanza sistemica” (Golinelli, 2011), dall’altro ha rappresentato fin da subito un serio fattore di vincolo, per il fatto di comportare per le organizzazioni la necessità di una forte coerenza di condotta imprenditoriale (in fase di implementazione), rispetto all’orientamento strategico e ai *corporate value* dichiarati. Difatti, l’esigenza di perseguire uno sviluppo sostenibile impone profondi cambiamenti nelle politiche e nelle prassi aziendali, che non possono essere disattesi se si dichiara di adottare il business approach *sustainability-based*.

La polarizzazione verso condotte imitative o, all’opposto, verso condotte di differenziazione, è largamente indotta dal fatto che una parte delle imprese, anche per propri limiti strutturali di partenza, preferisce adottare un basso profilo di *corporate sustainability*, mentre un’altra parte di esse si mostra più ambiziosa, attrezzandosi in materia di sostenibilità per risultare idonea sul piano dello *strategic management*, dei valori guida, delle strutture organizzative *ad hoc* e delle iniziative implementate.

Per le imprese del primo gruppo, l’orientamento alla sostenibilità appare passivo, inerziale, dettato più dal timore di perdere posizioni rispetto ai competitor più dinamici ed innovativi che dall’effettivo desiderio di un proficuo salto di qualità nella creazione di valore e nella consonanza sistemica. Per questo tipo di imprese, l’aprirsi alla sustainability rappresenta soprattutto un modo per sentirsi al passo con i tempi, pur mancando la giusta consapevolezza in materia. In effetti, proprio a motivo dell’atteggiamento di sufficienza con cui queste organizzazioni si avvicinano, emergono di frequente contraddizioni e incoerenze nella loro condotta, che non di rado sfociano in situazioni di greenwashing che, anziché migliorare la loro reputazione, generano danni reputazionali.

Diversamente, per le imprese del secondo gruppo, l’adozione del business approach incentrato sulla sostenibilità significa raccogliere una sfida importante che, sebbene impegnativa, è percepita come il banco di prova per rafforzare in modo decisivo la propria legittimazione sociale, e dunque la propria reputazione e capacità competitiva. Si tratta di organizzazioni imprenditoriali ben consapevoli di operare in un mondo in cui i sovra-sistemi sempre di più mostrano di sostenere e premiare i brand responsabili, capaci di garantire il contemporaneo rispetto dell’ambiente, delle persone (i consumatori e i prestatori di lavoro, in primo luogo) e dell’equilibrio economico (a tutela degli investitori).

Nel saggio si cercherà di far luce su queste due categorie di imprese, i due poli di base che contraddistinguono il posizionamento delle organizzazioni imprenditoriali nel campo dell’orientamento alla sostenibilità. Questi tipi di polarizzazione offrono un’utile chiave di lettura per analisi e valutazioni competitive dedicate ai contesti dove assume centralità il tema della *sustainability*.

Prima di approfondire questi aspetti, nel prosieguo della trattazione, riteniamo utile soffermarci preliminarmente, seppur in forma breve, sul concetto di sostenibilità aziendale. Di questo ci occuperemo nel paragrafo successivo.

2. Un rapido sguardo alla corporate sustainability

Sono stati i primi tentativi di concettualizzazione della *sustainable corporation* (Elkington, 1994; van Marrewijk 2003; Baumgartner, 2009) ad aprire la strada al ragionamento

in termini di *corporate sustainability*. L’organizzazione sostenibile è fondata infatti su principi, processi e strumenti orientati allo sviluppo sostenibile (Siano, 2012).

La *sustainable corporation* trova importante supporto culturale, più in generale, nel contributo sulla *sustainability revolution* di Edwards (2005), secondo cui la sopravvivenza e lo sviluppo futuro sia di macro-sistemi (il pianeta terra, i sistemi economici, ecc.) che di micro-sistemi (le organizzazioni sociali e gli individui) presuppongono l’equilibrio tra tre aspetti fondamentali: gli impatti ambientali, le implicazioni sociali e la creazione e conservazione della ricchezza (Crane e Matten, 2007; Caprar e Neville, 2012). In questi termini, l’impresa sostenibile incarna un tipo di organizzazione che possiede il requisito essenziale per ritrovare le condizioni di armonia (Baccarani, 1991) e di consonanza e risonanza (Golinelli, 2000) con il proprio ambiente di riferimento.

È in questo contesto che trova spazio l’orientamento alla sostenibilità, presto considerato un *paradigm shift* (Elkington, 1994 e 1997; Edwards, 2005), una vera e propria filosofia di governo che implica un radicale cambiamento culturale e organizzativo (Golinelli e Volpe, 2012). Trattasi di un nuovo approccio strategico al management d’impresa che comporta il coinvolgimento dell’intera organizzazione, a diversi livelli, nella definizione delle linee strategiche e delle prassi operative (Fiocca e Sebastiani, 2009) e suscita il giudizio etico sui comportamenti imprenditoriali (Barile et al., 2006).

La sostenibilità aziendale è in grado di garantire il giusto equilibrio tra il conseguimento dei risultati economici, la preservazione delle risorse ambientali e il progresso sociale (Quaddus e Siddique, 2011). Per definire questo nuovo approccio di business, in letteratura è stato proposto il modello denominato the *triple bottom line*, o modello delle “3P” (Planet, People e Profit) (Elkington, 1997), da cui discende un sistema di misurazione del livello di sostenibilità che consente reporting aziendali fondati su parametri economici, sociali e ambientali (Elkington, 1997; Savitz e Weber, 2006; Manetti, 2006).

3. La condotta di omologazione in materia di corporate sustainability

L’omologazione in termini di *corporate sustainability* riscontrabile nelle organizzazioni imprenditoriali deriva primariamente dal complesso di relazioni che le imprese hanno con il proprio contesto di riferimento, relazioni che, nella prospettiva sistemico-vitale, così cara al Professor Golinelli, possiamo definire come “interazioni sistemiche”. Le imprese ricevono influenze di vario genere dai diversi sovra-sistemi (politico, finanziario, sociale, ecc.) che le spingono ad adottare il *business approach* di sostenibilità per ottenere la propria “licenza ad operare” (Hooghiemstra, 2000). È ormai da oltre un decennio che le grandi corporation, da Nike a Intel a Coca-Cola, si stanno spendendo in iniziative di sostenibilità che sempre più spesso coinvolgono non solo i processi interni al singolo sistema-impresa ma anche le attività di altri attori lungo l’intera *supply chain* (Allen et al., 2012).

La sostenibilità è perciò interpretata come processo dinamico in cui l’impresa cerca di costruire relazioni consonanti e sviluppare interazioni risonanti con tutti i sovra-sistemi con cui entra in contatto. In questa prospettiva, che riflette la chiave di lettura dell’AsV, la sostenibilità è dimensione rilevante seppur non sufficiente per preservare le condizioni di vitalità del sistema d’impresa.

Oltre che in chiave sistemica, i meccanismi di imitazione, convergenza e omologazione della *corporate sustainability* e dei diversi aspetti ad essa connessi (*corporate social responsibility, sustainable development, environmental management*, ecc.) si prestano ad essere analizzati secondo varie prospettive teoriche. Al riguardo, un ruolo rilevante assume l'*institutional theory*, e in particolare il neo-istituzionalismo (Meyer e Rowan, 1977; Di Maggio e Powell, 1983) che pone attenzione sull'influenza che ciascuna istituzione riceve da un ambiente istituzionale più ampio (*institutional peer pressure*) nel perseguire l'obiettivo finale della sopravvivenza (attraverso lo sviluppo di legittimazione sociale). In tale direzione, la *corporate sustainability* svolge un ruolo centrale per le strategie di *legitimacy-seeking* che le imprese perseguono.

In senso più ampio, focalizzandosi sugli aspetti più profondi e resilienti della struttura sociale, tale prospettiva porta a ritenere che la *corporate sustainability* (intesa come struttura composta da regole, schemi, routine, ecc.) si sia progressivamente diffusa in diversi contesti settoriali e nazionali (Jamali et al., 2017) tramite i meccanismi di adattamento isomorfico (Aguilera et al., 2007; Campbell 2007). Ad esempio, Marquis e Tilcsik (2016) hanno dimostrato come le donazioni filantropiche – che frequentemente sono parte integrante dei programmi di *corporate social responsibility* – siano in larga parte dovute alle pressioni che le imprese subiscono sia dalle altre imprese dello stesso settore sia dagli attori a livello locale.

Le sollecitazioni provenienti dalle diversi istituzioni presenti nella società spingono progressivamente verso la creazione di standard e processi condivisi, fino a far emergere una vera e propria infrastruttura istituzionale globale per la *corporate sustainability* (vedi Tabella 1) (Gilbert et al., 2011; Caprar e Neville, 2012).

Tab. 1: Infrastruttura istituzionale globale per la *corporate sustainability*

Tipi di istituzione	Obiettivi	Processi	Esempi
Mercato/impresa	Garanzia di responsabilità	Codice di condotta, standard, principi	Equator Principles
		Verifica, monitoraggio e servizi di certificazione	Transparency International Global Reporting Initiative (GRI)
	Servizi di consulenza, standard setters	Consulenza e mentoring Standard setting	Accountability
			Fair Trade Labeling Organizations
	Associazioni di imprese e di categoria	Ricerca e benchmarking	Boston College Center for Corporate Citizenship
Società civile/sociali	Iniziative multi-stakeholder	Tracking e reporting	Associazioni di professionisti di sostenibilità
			Business and Human Rights Resource Center
		Condivisione migliori pratiche e strumenti di management	Enterprise and Social Policy Istituto Ethos
Stato/Governative	Miglioramento delle performance ambientali	Norme internazionali	Protocollo di Kyoto
	Miglioramento della regolamentazione	Norme a livello di Paese	UK Socially Responsible Investment Regulation

Fonte: adattamento da Caprar e Neville (2012)

In aggiunta, si consideri che, come indicato nella stessa *institutional theory*, quando una struttura viene considerata efficace e necessaria, come nel caso della *corporate sustainability*, diventa essa stessa istituzione, vale a dire si istituzionalizza (Tolbert e Zucker, 1999).

Le considerazioni che precedono rendono più chiaro i fattori che hanno spinto numerose organizzazioni imprenditoriali ad adottare tale tipo di business approach, spesso in maniera imitativa, anche al di là di specifiche valutazioni di efficacia e di opportunità riferita alla propria situazione aziendale. Ciò ha spesso determinato un'adozione superficiale in cui ha prevalso la volontà di comunicare il proprio *commitment* alla *corporate sustainability* (Gamerschlag et al., 2011), più che una reale adesione ai principi di sostenibilità.

Sempre nell'ambito del neo-istituzionalismo, diversi studi hanno fatto luce sul riconoscimento del possibile sdoppiamento (*decoupling*) tra l'impegno in sostenibilità dichiarato e le pratiche realmente attuate (Zajac e Westphal, 2004; Bromley e Powell, 2012). Tra l'altro, per il fatto che gli standard e i modelli per la *corporate sustainability* sono in prevalenza non imposti ma su base volontaria (Gilbert et al., 2011), sussiste una maggiore difficoltà nel riconoscere comportamenti opportunistici, derivanti da una scorretta o mancata realizzazione delle "promesse" in termini di sostenibilità.

Vari contributi in letteratura si sono focalizzati quindi sulle degenerazioni di una condotta imitativa "vuota" da parte delle imprese (Crilly et al., 2016). In tali situazioni è stata evidenziata la prevalenza di *greenwashing*, vale a dire di una comunicazione di facciata, orientata a nascondere gli aspetti più controversi relativi all'adozione della *corporate sustainability* o ad esagerare il reale impegno attuato (Delmas e Burbano, 2011; Siano et al., 2017; Seele e Gatti, 2017). Le condotte imitative hanno portato ad una conformità meramente simbolica all'infrastruttura globale di *corporate sustainability*, alimentando sia il progressivo scetticismo da parte dei consumatori nei confronti delle dichiarazioni di sostenibilità (Leonidou e Skarmeas, 2017), sia potenziali danni reputazionali per le imprese accusate di mancata corrispondenza tra *talk* e *action* (Philippe e Durand, 2011).

Per tornare alla prospettiva sistemico-vitale, potremmo parlare di un approccio alla *corporate sustainability* in cui lo sviluppo di condizioni per creare relazioni consonanti non si traduce in reali interazioni risonanti con tutti i sovra-sistemi interessati. La *corporate sustainability* diventa spesso così o fattore di vincolo puramente simbolico: non sempre in fase di implementazione, l'orientamento strategico si traduce in reali cambiamenti nelle pratiche e nei processi aziendali.

Oltre alle condotte imitative, più o meno consapevoli, diversi studi (Jamali et al., 2011; Mitra, 2012; Jamali et al., 2017) hanno comunque evidenziato percorsi e pratiche parzialmente differenziate di adozione della *corporate sustainability*, soprattutto con riferimento alle specificità riscontrabili in diverse aree geografiche, quali ad esempio le nazioni sviluppate e quelle in via di sviluppo (Beekun et al., 2008; Jamali et al., 2011). Nell'ambito di questo filone di studi, spesso indicato con l'espressione *crossvergence theory*, si fondono elementi di convergenza rispetto agli standard internazionali e divergenza derivanti dalle pressioni differenziate dei diversi stakeholder nei contesti socio-culturali locali. Ad esempio, l'influenza di alcuni tipi di stakeholder esterni all'impresa – ONG e gruppi di attivisti, ad esempio – è maggiormente avvertita nei Paesi occidentali, nelle economie sviluppate, rispetto ai Paesi in via di sviluppo. In questi ultimi, infatti, le imprese ricevono relativamente meno pressioni dall'opinione pubblica in riferimento alla necessità di *disclosure* delle

iniziative di responsabilità sociale (Ali et al., 2017). Permangono in questi casi elementi di omogeneizzazione che fanno riferimento agli standard “imposti” dall’infrastruttura globale per la *corporate sustainability*, quali ad esempio l’adesione a norme internazionali accettate dai diversi Paesi o standard di reporting condivisi (es. Global Reporting Initiative, GRI).

4. La condotta di differenziazione in materia di *corporate sustainability*

Oltre che in riferimento ai diversi contesti nazionali, divergenze e varietà nell’adozione della *corporate sustainability* sono state esplorate anche con riferimento alle differenze settoriali (Chen et al., 2017; Vollero et al., 2018) e di orientamento imprenditoriale (Marshall et al., 2015).

Nonostante standard globali e *framework* di regolamentazione comuni, tendenti a favorire uniformità sotto il profilo del rispetto di un set di condizioni e requisiti richiesti, ciascuna impresa tende ad interiorizzare e contestualizzare la *corporate sustainability* nell’ambito della propria struttura in maniera diversa e a conseguire risultati differenti dalla sua applicazione. La stessa natura multiforme e complessa della *corporate sustainability* rende difficile la piena comprensione dei meccanismi che portano le imprese ad adottare tale approccio e dei variegati effetti che ne derivano.

Va evidenziato che, in realtà, esistono inevitabili conflitti e *trade-off* nell’intendere ed attuare la *corporate sustainability* (Hahn et al., 2010) che andrebbero preventivamente analizzati e resi espliciti. Il più importante riguarda il vincolo che un determinato orientamento strategico pone in termini sia di strutture di *governance* (es. *sustainability board*, sistemi di certificazione) che di azioni effettive implementate. D’altra parte, le imprese spesso non hanno una strategia chiara e coerente quando decidono di investire in *corporate sustainability* (Baumgartner e Ebner, 2010) e non è infrequente che alcune di esse possano essere tentate dal sovra-esporre in termini di comunicazione di sostenibilità (rispetto ad un sforzo piccolo o nullo) per tentare di capitalizzare i vantaggi di un’immagine “green” (Bazillier e Vauday, 2010). Un approccio più corretto dovrebbe prevedere delle strategie orientate alla sostenibilità con una chiara identificazione sia degli aspetti su cui operare sia delle performance attese (Baumgartner e Ebner, 2010), anche in termini di incremento della capacità competitiva dell’impresa coinvolta.

In proposito, diversi studiosi hanno evidenziato le opportunità generate dalla *corporate sustainability* in termini di incremento di valore (Porter e Kramer, 2006; 2011) e gli specifici risvolti positivi in chiave organizzativa, manageriale e di mercato (Perrini e Vurro, 2010). In questa prospettiva, i risultati delle strategie di *corporate sustainability* devono necessariamente tener conto della componente di valore intangibile che possono generare, in termini di capitale umano, organizzativo, relazionale e/o simbolico (Perrini e Vurro, 2010). La *corporate sustainability* può essere, ad esempio, funzionale all’accrescimento professionale, allo sviluppo di nuove competenze all’interno dell’organizzazione, ma anche allo sviluppo di relazioni significative con i propri stakeholder, su una base di fiducia e reciprocità. Un caso interessante da questo punto di vista è quello di Illycaffè che, attraverso una struttura organizzativa dedicata (*Green Coffee Department*), è riuscita negli anni a sviluppare relazioni significative con gli agricoltori brasiliani di caffè basate sulla fiducia e sulla soddisfazione

reciproca (Perrini e Russo, 2008). Tale impegno costante, e coerente con l’orientamento strategico definito a monte, ha generato anche effetti positivi in termini di creazione di capitale reputazionale.

Il maggiore beneficio atteso dall’investimento in sostenibilità rimane probabilmente proprio quello generato dall’accrescimento del capitale simbolico dell’organizzazione (affidabilità, reputazione) che ha effetti più duraturi e può essere determinante per il vantaggio competitivo dell’organizzazione coinvolta (Smith, 2007).

Un tipo di condotta di differenziazione che miri a creare elementi di distintività nella competizione, tuttavia, non può basarsi sulla mera reiterazione di comportamenti osservati da altre organizzazioni. Ciò significa che la *corporate sustainability*, in questi casi, va fondata in profondità attraverso la diffusione di una specifica cultura organizzativa orientata al tema (Crane, 1995; Linnenluecke e Griffiths, 2010). Il cambiamento di cultura organizzativa può realizzarsi con successo solo se i valori guida di *corporate sustainability* vengono fatti propri dall’organizzazione. La scelta di un orientamento alla sostenibilità diventa quindi aspetto costitutivo dell’identità aziendale (Heikkurinen, 2010). Tale tipo di approccio può consentire una differenziazione effettiva nell’adozione della *corporate sustainability* perché non è più determinata esclusivamente dal contesto esterno ma deriva dalla capacità di delineare percorsi identitari verso la *corporate sustainability* che tengono conto ed interiorizzano valori già presenti nell’organizzazione.

Un esempio interessante in questa direzione è rappresentato da Chr Hansen holding, nominata come la migliore delle top 100 aziende più sostenibili (Global 100 Most Sustainable Corporations index - Corporate Knights, 2019). Quest’azienda danese di biotecnologie presenta un fatturato per l’80% derivato dalla commercializzazione di soluzioni naturali (batteri, enzimi naturali) per preservare il cibo (yogurt e latte) e per proteggere le coltivazioni senza usare pesticidi, e di alternative naturali all’uso di antibiotici per l’allevamento di animali. Il fondamento della sostenibilità è iscritto nella mission aziendale che mira ad adottare ingredienti naturali per affrontare le sfide globali nei campi dell’alimentazione, della salute e dell’agricoltura. Tale orientamento si sostanzia nel perseguimento di specifici obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (UN SDGs 2, 3 e 12), influenzando la vision aziendale in cui l’azienda mira ad essere leader in soluzioni naturali a tali problemi (Nature’s no. 1™). L’orientamento alla sostenibilità si riflette anche nelle strutture presenti nell’organizzazione, a partire dal “Sustainability Strategy Office”, funzione in staff al CEO, per poi arrivare a dipartimenti quali “Responsible Sourcing”, “Business Integrity” e “Environment, Health and Safety”, che costituiscono il cuore delle *operations* aziendali.

Una *corporate identity* orientata alla sostenibilità, d’altra parte, non può formarsi se non con il contributo costante dell’insieme degli stakeholder con cui l’impresa dialoga. Ciò comporta che l’identità aziendale fondata sulla sostenibilità è per sua natura dinamica. È lecito ipotizzare che quanto più la *corporate sustainability* venga considerata come fattore strategico per il vantaggio competitivo, tanto più l’organizzazione debba scegliere un percorso di realizzazione distintivo e personalizzato, in cui la comunicazione con i propri stakeholder diventi elemento determinante per il successo (Heikkurinen, 2010). Interessante in questo senso la strategia del gruppo Kering (holding del lusso che detiene i marchi Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta), in cui la sostenibilità è elemento centrale della vision e la collaborazione con i diversi stakeholder (dai clienti ai dipendenti, dai fornitori ai

partner di ricerca) è considerata determinante per il successo della sua strategia per il futuro (Kering 2025 Sustainability Strategy).

In definitiva, la condotta di differenziazione nella strategia e nell'implementazione della *corporate sustainability* deve poter fondarsi su solide basi endogene (valori guida, mission e vision, strutture di governance *ad hoc*) che si evolvono e si arricchiscono grazie al ruolo e al contributo attivo dei diversi stakeholder. Le interazioni con i sovra-sistemi possono concorrere non solo alla definizione delle priorità da affrontare ma anche al rinnovo del problem-solving su cui si fondano virtuosamente le successive strategie di *corporate sustainability*.

5. Implicazioni e conclusioni

La trattazione fin qui svolta ha evidenziato che la *corporate sustainability* può essere concepita, implementata e vissuta dalle imprese in modi differenti. Ci si muove lungo un *continuum* che va da posizioni minimaliste, che si allineano a condotte imitative, appena sufficienti, se non di mera facciata, e dunque con rischi di greenwashing, a posizioni che, all'opposto, integrano al meglio vision, valori, strutture e stakeholder relationship, per interpretare e implementare l'approccio alla sostenibilità in modo identitario, distintivo e differenziante.

Le polarizzazioni proposte in questo saggio, investono, da un lato, condotte tese all'omologazione e, dall'altro, comportamenti volti invece alla ricerca di condizioni di netta distintività. Esse offrono una chiave di lettura per spunti di riflessione sotto il profilo manageriale, seppur in una ipotetica prospettiva futura. Le indagini e le valutazioni in merito al governo delle organizzazioni imprenditoriali possono arricchirsi con approfondimenti tramite quelli che possono considerarsi ormai classici strumenti di analisi: i "gruppi strategici di imprese" (Porter e Caves, 1977).

Se gli stakeholder tenderanno in avvenire ad attribuire una sempre maggiore rilevanza ai comportamenti imprenditoriali improntati alla sostenibilità, al punto da legittimare, supportare e premiare nelle preferenze di acquisto, di relazione e di partnership, le sole organizzazioni che si mostrano concretamente autentiche in materia, è da ritenere che la concorrenza possa trasformarsi sempre di più in un confronto competitivo il larga parte *sustainability-based*. In un simile scenario, mappare le imprese in due macro gruppi, a seconda della loro polarizzazione verso condotte di omologazione oppure di differenziazione, per ciò che riguarda l'orientamento e le prassi di sostenibilità, potrebbe offrire utili indicazioni sul piano della logica competitiva e, conseguentemente, della condotta delle organizzazioni.

In un contesto di competizione *sustainability-based*, il ricorso alla prospettiva di analisi fondata sui gruppi strategici di imprese porterebbe a considerare "barriere alla mobilità" gli elementi di differenziazione della sostenibilità aziendale ottenuti con soluzioni *firm-specific* e avvalorati da *commitment* e *path dependence* (Nelson e Winter, 1982). La funzione di tali barriere sarebbe quella di ostacolare i tentativi di spostamento dal gruppo delle organizzazioni isomorfe al gruppo delle organizzazioni a forte distintività nell'agire sostenibile, dotate di una migliore attitudine alla creazione di valore. In un ambiente competitivo

così delineato, le imprese di quest'ultimo gruppo avrebbero, infatti, un forte interesse a creare e rigenerare costantemente barriere alla mobilità, attraverso condotte differenziate nell'approccio alla sostenibilità. Le barriere servirebbero a difendere i vantaggi conseguenti alla loro superiore capacità di creazione di valore, grazie alla piena consonanza sistemica, allo stakeholder engagement, alla favorevole reputazione, derivanti dall'attitudine a saper interpretare e implementare in modo originale, autentico e credibile l'orientamento alla sostenibilità.

In definitiva, la prospettiva futura così delineata porterebbe a concentrare l'attenzione sulle barriere alla mobilità, fattore critico per la comprensione dei meccanismi concorrenziali. Una parte di imprese agirebbe per creare e consolidare asimmetrie competitive in materia di sostenibilità, e dunque *mobility barrier*, tramite condotte *firm-specific* legate a *corporate culture* autentiche ed identitarie. Partendo da condizioni di isomorfismo, una restante parte di imprese cercherebbe invece di ridurre tali asimmetrie e di superare le barriere alla mobilità, inseguendo *business approach* meno passivi, meno anonimi e meno contraddittori, per migliorare la propria credibilità, per accrescere la probabilità di sopravvivenza e per creare condizioni di sviluppo. Per le imprese orientate alla mobilità, si tratterebbe di imparare a creare valore sulla base della conquista del consenso dei pubblici appartenenti a sovra-sistemi particolarmente sensibili non solo e non tanto alla narrazione della *corporate sustainability* ma anche, e soprattutto, all'effettiva coerente operazionalizzazione di quest'ultima.

Bibliografia

- AGUILERA, R. V., RUPP, D. E., WILLIAMS, C. A., GANAPATHI, J. (2007), "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 3, pp. 836-863.
- ALI, W., FRYNAS, J. G., MAHMOOD, Z. (2017), "Determinants of corporate social responsibility (CSR) disclosure in developed and developing countries: A literature review", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 24, n. 4, pp. 273-294.
- ALLEN, M. W., WALKER, K. L., BRADY, R. (2012), "Sustainability discourse within a supply chain relationship: Mapping convergence and divergence", *The Journal of Business Communication*, vol. 49, n.3, pp. 210-236
- BACCARANI, C. (1991), "Qualità e governo dell'impresa", *Quaderni di Sinergie*, n. 7, pp. 37-56.
- BARILE, S., GATTI, M., PROIETTI, L. (2006), "Il giudizio etico sui comportamenti imprenditoriali: verso una modellizzazione secondo l'Approccio Sistemico Vitale (ASV)", in S. BARILE (a cura di), *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giapichelli, Torino.
- BAUMGARTNER, R. J., EBNER, D. (2010), "Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels", *Sustainable Development*, vol. 18, n. 2, pp. 76-89.
- BAUMGARTNER, R.J. (2009), "Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation", *Sustainable Development*, vol. 17, n. 2, pp. 102-113.
- BAZILLIER R., VAUDAY J. (2010), "CSR and Greenwashing", in CRIFO P., PONSSARD J-P (eds.), *Corporate Social Responsibility: from Compliance to Opportunity?*, Ecole Polytechnique, Paris.
- BEEKUN, R. I., HAMDY, R., WESTERMAN, J. W., HASSABELNABY, H. R. (2008), "An exploration of ethical decision-making processes in the United States and Egypt", *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n. 3, pp. 587-605
- BROMLEY, P., POWELL, W. W. (2012), "From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world", *Academy of Management Annals*, vol. 6, n. 1, pp. 483-530.
- CAMPBELL, J. L. (2007), "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 3, pp. 946-967.
- CAPRAR, D. V., NEVILLE, B. A. (2012), "Norming" and "conforming": integrating cultural and institutional explanations for sustainability adoption in business. *Journal of Business Ethics*, vol. 110, n. 2, pp. 231-245.
- CAVES, R. E., PORTER, M. E. (1977), "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, n. 2.
- CHEN, H., ZENG, S., LIN, H., MA, H. (2017), "Munificence, dynamism, and complexity: How industry context drives corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment*, vol. 26, n. 2, pp. 125-141.
- CRANE, A. (1995), "Rhetoric and reality in the greening of organizational culture", *Greener Management International*, vol. 12, pp. 49-62.
- CRANE, A., MATTEN, D. (2007), *Business Ethics*, 2nd ed., Oxford University Press, New York.
- CRILLY, D., HANSEN, M., ZOLLO, M. (2016), "The grammar of decoupling: A cognitive-linguistic perspective on firms' sustainability claims and stakeholders' interpretation", *Academy of Management Journal*, vol. 59, n. 2, pp. 705-729.
- DELMAS M.A., BURBANO V.C. (2011), "The drivers of greenwashing", *California Management Review*, vol. 54, n. 1, pp. 64-87.
- DIMAGGIO, P., POWELL, W. W. (1983), "The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n. 2, pp. 147-160.
- EDWARDS A.R. (2005), *The Sustainability Revolution, portrait of a paradigm shift*, New Society Publishers, Gabriola Island.
- ELKINGTON J. (1994), "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development", *California Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 90-100.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.
- FIOCCA R., SEBASTIANI R. (2009), "Marketing, competitività e sviluppo sostenibile. Le evidenze dalla ricerca SIMktg", *Mercati e Competitività*, n. 2, pp. 11-39.
- GAMERSCHLAG, R., MÖLLER, K., VERBEETEN, F. (2011), "Determinants of voluntary CSR disclosure: empirical evidence from Germany", *Review of Managerial Science*, vol. 5, n. 2-3, pp. 233-262.
- GILBERT, D. U., RASCHE, A., WADDOCK, S. (2011), "Accountability in a global economy: The emergence of international accountability standards", *Business Ethics Quarterly*, vol. 21, n. 1, pp. 23-44
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Vol. I, CEDAM, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Volume II, 2^{ed}, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., (2017), *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*, Volume I, Wolters Kluwer – Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- HAHN, T., FIGGE, F., PINKSE, J., PREUSS, L. (2010), "Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it", *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, n. 4, pp. 217-229.
- HEIKKURINEN, P. (2010), "Image differentiation with corporate environmental responsibility", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 17, n. 3, pp. 142-152.
- HOOGHIEEMSTRA, R. (2000), "Corporate Communication and Impression Management — New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting". In: *Business Challenging Business Ethics: New Instruments for Coping with Diversity in International Business* (pp. 55-68), Springer Netherlands, Dordrecht.
- JAMALI, D., LUND-THOMSEN, P., KHARA, N. (2017). "CSR Institutionalized Myths in Developing Countries An Imminent Threat of Selective Decoupling", *Business & Society*, vol. 56, n. 3, pp. 454-486.
- JAMALI, D., NEVILLE, B. (2011), "Convergence versus divergence of CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens", *Journal of Business Ethics*, vol. 102, n. 4,

- pp. 599-621.
- LEONIDOU, C. N., SKARMEAS, D. (2017), "Gray shades of green: Causes and consequences of green scepticism", *Journal of Business Ethics*, vol. 144, n. 2, pp. 401-415.
- LINNENLUECKE, M. K., GRIFFITHS, A. (2010), "Corporate sustainability and organizational culture", *Journal of World Business*, vol. 45, n. 4, pp. 357-366.
- MANETTI G. (2006), *Il triple bottom line reporting. Dal coinvolgimento degli stakeholder alle verifiche esterne*, Franco Angeli, Milano.
- MARQUIS, C., TILCSIK, A. (2016), "Institutional Equivalence: How Industry and Community Peers Influence Corporate Philanthropy", *Organization Science*, vol. 27 n. 5, pp. 1325-1341.
- MARSHALL, D., MCCARTHY, L., MCGRATH, P., CLAUDY, M. (2015), "Going above and beyond: how sustainability culture and entrepreneurial orientation drive social sustainability supply chain practice adoption", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 20, n. 4, pp. 434-454.
- MEYER, J. W., ROWAN, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n. 2, pp. 340-363.
- MITRA, R. (2012), "My country's future: A culture-centered interrogation of corporate social responsibility in India", *Journal of Business Ethics*, vol. 106, n. 2, pp. 131-147.
- NELSON, R.R., WINTER, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- PERRINI F, RUSSO A. (2008), "Illycaffè: Value Creation through Responsible Supplier Relationships", *Journal of Business Ethics Education*, vol. 5, pp. 83-114.
- PERRINI, F., VURRO, C. (2010), "Corporate sustainability, intangible assets accumulation and competitive advantage constraints", *Symphonya. Emerging Issues in Management*, vol. 2, pp. 25-38.
- PHILIPPE D., DURAND R. (2011), "The impact of norm-conforming behaviors on firm reputation", *Strategic Management Journal*, vol. 32, pp. 969-993.
- PORTER M., KRAMER M. (2011), "Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 63-70.
- PORTER, M., KRAMER, M. (2006), "Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 84, pp. 78-92.
- QUADDUS M.A., SIDDIQUE M.A.B. (2011), *Handbook of Corporate Sustainability: Frameworks, Strategy and Tools*, Edward Elgar Publishing, London.
- SAVITZ A., WEBER K. (2006), *The Triple bottom Line, How Today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success, and how you can too*, Jossey Bass, San Francisco.
- SEELE, P., GATTI, L. (2017), "Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies", *Business Strategy and the Environment*, vol. 26, n. 2, pp. 239-252.
- SIANO A. (2012), "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *Sinergie*, vol. 89, pp. 3-23.
- SIANO, A., VOLLERO, A., CONTE, F., AMABILE, S. (2017), "More than words: Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal", *Journal of Business Research*, vol. 71, pp. 27-37.
- SMITH A. D., (2007), "Making the case for the competitive advantage of corporate social respon-

- sibility", *Business Strategy Series*, vol. 8, n. 3, pp.186-195.
- TOLBERT, P. S., ZUCKER, L. G. (1999), *The institutionalization of institutional theory. Studying Organization. Theory & Method*. London, Thousand Oaks, New Delhi.
- VAN MARREWIJK, M. (2003), Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, vol. 44, n. 2-3, pp. 95-105.
- VOLLERO, A., PALAZZO, M., SIANO, A., SARDANELLI, D. (2018), "Managing CSR communication: A study of legitimacy-seeking strategies adopted by service and product companies", *The TQM Journal*, vol. 30, n. 5, pp. 621-637.
- ZAJAC, E. J., WESTPHAL, J. D. (2004), "The social construction of market value: Institutionalization and learning perspectives on stock market reactions", *American Sociological Review*, vol. 69, n. 3, pp. 433-457.

LA SOSTENIBILITÀ TRA “TESTIMONIANZA” E POLITICHE CONCRETE

Federico Testa¹, Vania Vigolo²

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. I presupposti per uno sviluppo realmente sostenibile: sostenibilità tecnico-ingegneristica e sostenibilità economica. – 3. Implicazioni di policy. – 4. Conclusione. – Bibliografia.

1. Introduzione

La sostenibilità è molto “di moda” in questo momento. Certamente le ragioni di fondo sono profonde e del tutto condivisibili: al di là delle letture più o meno catastrofiste, e della permanenza di tesi riduzioniste che tendono ad inserire i fenomeni nel “corso millenario naturale”, è di fronte a tutti la constatazione di un cambiamento in atto nel clima del nostro pianeta e delle conseguenze che questo comporta nella vita, attuale e ancor di più prospettica, dell'uomo. Per far sì che la sostenibilità non diventi una moda, ma un vero e proprio trend globale, giova allora provare ad individuare con più precisione il problema, in relazione ad alcuni dei temi di cui molto si discute, a livello del nostro Paese, in questi tempi. La sostenibilità, nella sua accezione prevalente, quella ambientale, giustamente cattura le maggiori attenzioni, in quanto ci “connette” direttamente al tema nella sua visione più ampia ed a quello delle ricadute dell'attività umana sul contesto in cui viviamo. Ciononostante, tale dimensione corre il rischio di essere non solo oltremodo parziale, ma di esporre al rischio di un consenso di facciata (Baccarani e Golinelli, 2013) che alla fine produce scarsi risultati pratici, al di là di quello – certamente importante – dell'aumento della consapevolezza. In altre parole: di fronte ad una platea rappresentativa, alla domanda sull'importanza della dimensione ambientale sicuramente si otterrebbero consensi pressoché unanimi, ma poi bisogna fare il passo successivo, cioè trasformare il consenso alla dichiarazione di principio (testimonianza) in qualcosa di più concreto, in proposte politiche e tecniche di reale cambiamento (Golinelli, 2013). In particolare, il sistema energetico pone importanti sfide per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità definiti dall'Unione Europea in linea con l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Questo lavoro si propone di definire alcune indicazioni di policy che derivano da un lato dall'analisi della letteratura scientifica nazionale e internazionale in tema di energia e sostenibilità, dall'altro dall'analisi del sistema energetico italiano. In particolare, il contesto energetico nazionale viene letto e interpretato alla luce dei dati contenuti nelle relazioni e nei rapporti pubblicati dall'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente (ARERA), da enti di ricerca quali l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (ENEA), oltre che dalla Commissione Europea. Nei prossimi paragrafi si delineano i due principali

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Verona; e-mail: federico.testa@univr.it

² Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Verona; e-mail: vania.vigolo@univr.it

temi su cui fondare lo sviluppo sostenibile del sistema energetico italiano, a cui seguiranno alcune indicazioni per lo sviluppo di politiche energetiche concrete e perseguibili.

2. I presupposti per uno sviluppo realmente sostenibile: sostenibilità tecnico-ingegneristica e sostenibilità economica

Dall'analisi condotta emergono due dimensioni chiave in grado di dare una risposta alle difficoltà riscontrate nello sviluppo e implementazione di politiche sostenibili in ambito energetico: la sostenibilità tecnico-ingegneristica e la sostenibilità economica, che spesso sono state poste in secondo piano rispetto alla dimensione ambientale e sociale della sostenibilità (Golinelli e Volpe, 2012).

Il concetto di sostenibilità tecnico/ingegneristica³ si riferisce alla reale percorribilità delle soluzioni individuabili allo stato delle conoscenze disponibili. Qualche esempio può aiutare a comprendere meglio. Con riferimento alla produzione di energia elettrica, è chiaro che l'utilizzo di sole, vento, maree è “ambientalmente” più sostenibile rispetto alle fonti tradizionali, prevalentemente fossili, e quindi si può che essere d'accordo con tale prospettiva. Ma parlare di sostenibilità di un sistema energetico significa porsi – tra l'altro – problemi come quelli della programmabilità dell'offerta e dei vincoli caratteristici del sistema di trasmissione e dispacciamento, tipici di un “bene” di norma non immagazzinabile come l'energia elettrica, quali:

- la richiesta di un bilanciamento istantaneo e continuo tra le quantità di energia immessa in rete e quelle prelevate dalla rete, al netto delle perdite di trasporto e distribuzione;
- il mantenimento della frequenza e della tensione dell'energia in rete all'interno di un ben preciso intervallo, pena la messa in discussione della sicurezza degli impianti;
- la necessità che i flussi di energia su ogni singolo elettrodotto non superino i limiti massimi di transito ammissibili sull'elettrodotto stesso;
- il tutto in presenza di una rete che mantiene colli di bottiglia e strozzature, e che quindi va a sua volta suddivisa in zone, tra loro non facilmente permeabili.

Il necessario equilibrio tra immissioni e prelievi in ogni istante ed in ogni nodo della rete è garantito dai sistemi di regolazione e controllo automatici delle unità di produzione (c.d. riserva primaria⁴ e secondaria), che aumentano o riducono l'immissione in rete in

³ Sia consentito citare il ns..... *Sostenibilità ambientale, tecnico-ingegneristica, economica: la nuova sfida per il sistema energetico italiano*, di Federico Testa e Vania Vigolo.

⁴ Per rispettare gli standard di sicurezza nell'esercizio del sistema elettrico, deve essere prevista un'adeguata capacità di regolazione primaria in grado di garantire la stabilità della frequenza in tutte le condizioni operative. In particolare, la fornitura di risorse per la riserva primaria consiste nel rendere disponibile una banda di capacità di produzione di energia asservita ad un dispositivo automatico di regolazione capace di modulare la potenza erogata dal gruppo di generazione, sia in aumento sia in diminuzione, in risposta ad una variazione di frequenza. Attraverso questa risorsa, è possibile correggere automaticamente gli squilibri istantanei tra produzione totale e fabbisogno totale dell'intero sistema elettrico interconnesso, senza però annullare gli scarti di frequenza. Per rendere l'effetto di questo servizio indipendente dall'origine dello squilibrio e dalla distribuzione momentanea delle produzioni e dei carichi, la riserva primaria deve essere continuamente disponibile (tutte le unità abilitate hanno l'obbligo di fornirla) e deve essere distribuita sul sistema elettrico il più uniformemente possibile.

modo da compensare ogni squilibrio sulla rete stessa; non tutte le unità di produzione (ad esempio la massima parte degli impianti fotovoltaici ed eolici⁵) sono tuttavia in grado di fornire tale servizio. Il soggetto che svolge questa attività (in Italia Terna) interviene attivamente – inviando alle unità di riserva terziaria ordini di accensione, aumento o riduzione della potenza erogata – quando i margini operativi dei sistemi di regolazione automatici sono inferiori agli standard di sicurezza al fine di reintegrarli.

È essenziale tener conto del fatto che solo circa 1000 di unità di produzione di potenza superiore ad un certo livello (di norma 10 MW) e connesse alla rete di trasmissione sono considerate da Terna come punti di offerta in immissione (cd “impianti di produzione rilevanti”); le oltre 550.000 unità di produzione minori, tipicamente da fonti rinnovabili, e connesse di norma alla rete di distribuzione (cd “generazione distribuita”) sono invece considerate da Terna come una riduzione di carico, ovvero come una diminuzione della domanda in un punto di offerta in prelievo; ovviamente quando la produzione da fonti rinnovabili supera i carichi connessi allo stesso punto di prelievo si ha un programma di prelievo negativo.

L’aleatorietà di tali fonti comporta un incremento dell’errore di previsione del carico residuo da bilanciare in tempo reale e, quindi, un incremento dei fabbisogni di regolazione di frequenza e potenza, sia in aumento (riserva a salire) sia in diminuzione (riserva a scendere). A ciò va aggiunto che la maggiore produzione rinnovabile, riducendo la porzione di carico soddisfatta da unità di produzione termoelettriche con capacità di regolazione, rende ancor più complessa la costituzione dei margini di riserva necessari a garantire il bilanciamento in tempo reale della rete elettrica. Tali difficoltà sono ulteriormente acuite per effetto delle carenze infrastrutturali (scarsa magliatura di rete e impianti termoelettrici di vecchia generazione con scarse capacità di regolazione) delle zone in cui le fonti non programmabili sono disponibili.

Infine quello della saturazione delle reti “non è un problema solo virtuale”. Infatti già oggi “esistono reti elettriche realmente sature e, pertanto, non in grado di evacuare tutta la produzione elettrica immessa nelle medesime. Il problema si è manifestato soprattutto lungo alcune dorsali appenniniche caratterizzate dalla presenza di numerosi impianti (per lo più eolici) e di carichi limitati o nulli”. Per risolvere questo problema, “occorre sviluppare le reti elettriche e, congiuntamente, valutare la realizzazione di sistemi di accumulo (quali i sistemi di pompaggio) che consentano di sfruttare al meglio la rete disponibile” (ARERA, 2012, p. 42).

Il peso della generazione distribuita da fonti rinnovabili è relativamente modesto in termini di produzione energetica su base annua, circa il 10%, ma rilevante sia in termini di potenza (circa 20.000 MW sui 120.000 complessivi) sia, soprattutto, in rapporto alla domanda, che è pari mediamente a 37.000 MW e oscilla tra i 21.000 MW di minimo e i 54.000 MW di punta.

Le principali conseguenze di questo assetto del sistema sono sia di ordine tecnico che di ordine economico, di corretto funzionamento del mercato. Infatti, per quanto riguarda le prime, si è indubbiamente ridotta la sicurezza del sistema: la rilevante presenza di fonti

⁵ A causa dell’aleatorietà della loro produzione, questi impianti non hanno mai partecipato a garantire la sicurezza e l’affidabilità della rete, non contribuendo a fornire risorse ai fini del dispacciamento, fatta salva la disponibilità di modificare il livello di produzione in tempo reale unicamente per esigenze di sicurezza.

non programmabili ed intermittenti comporta un insufficiente livello di riserve e questo può incidere, in particolari situazioni, anche sul livello di sicurezza. Ad esempio quando il livello di produzione degli impianti fotovoltaici e eolici raggiunge le dimensioni della domanda nella stessa zona (tipicamente in estate con basso livello di domanda, in ore diurne e in giornate ventose), Terna per garantire la sicurezza del sistema deve non solo “chiamare” comunque impianti termoelettrici programmabili, anche se il mercato sarebbe teoricamente in equilibrio, ma troppo esposto al rischio “discontinuità”, ma anche fermare una quota di impianti rinnovabili. Questa situazione si è verificata nelle ultime estati in alcune centinaia di ore e diventerà sempre più frequente con l’aumento della produzione rinnovabile. Tanto maggiore è l’intervento di Terna in prossimità del momento di consegna (ovvero del momento in cui gli impianti devono eseguire le disposizioni del Gestore) tanto più aumenta la difficoltà di gestire in sicurezza il sistema. Inoltre, in particolare questa difficoltà si concretizza in “un aumento della rapidità delle rampe di presa di carico sia al mattino sia alla sera (l’immissione in rete di grandi quantità di produzione da fonte solare impone, infatti, di fronteggiare rapide prese di carico serali, assai più accentuate che nel passato, dato che la riduzione di produzione solare si somma alla normale crescita dei consumi che precede la punta di fabbisogno serale; mentre per quanto riguarda gli impianti eolici, per cui si ha maggiore disponibilità nelle ore notturne, l’incremento della produzione potrebbe a seconda delle zone accentuare progressivamente la distanza tra il minimo carico residuo notturno e il massimo carico residuo mattutino che risulta evidente nella rampa di presa di carico mattutina) che richiedono la necessità di una maggiore riserva secondaria e di riserva pronta, soprattutto nei giorni in cui il fabbisogno è più limitato. In tali condizioni, infatti, il bilanciamento in tempo reale richiede azioni rapide da realizzare tramite impianti programmabili con elevate capacità di modulazione, tempi rapidi di risposta e minori vincoli di permanenza in servizio” (Delfanti e Olivieri, 2013, p. 13).

Tutto ciò comporta un ripensamento delle modalità di gestione delle reti di distribuzione, che devono passare da “passive” ad “attive”. Questa direzione di evoluzione è identificata, a livello internazionale, con il termine “smart grid”, sottintendendo strutture e modalità operative fortemente innovative che, oltre a mantenere un elevato livello di sicurezza e affidabilità dell’intero sistema, siano anche in grado di far fronte ai numerosi problemi legati alla gestione della generazione distribuita.

Ma questa strada, su cui doverosamente ci stiamo incamminando, è tutta in via di costruzione, e quindi l’opzione del “tutto rinnovabile, tutto con il sole ed il vento”, pur se molto affascinante, va certamente intrapresa con la consapevolezza dei passi in avanti che ancora bisogna fare dal punto di vista delle tecnologie, non ultima quella relativa allo storage dell’energia, rispetto alla quale a fronte degli indubbi progressi in termini di costi, restano pesanti interrogativi su durata, densità e fine vita⁶.

Analogamente si può ragionare in tema di economia circolare, un altro tema molto “di moda” di questi tempi (Korhonen et al., 2018). Anche qui l’idea di base è affascinante e convincente: chiudiamo i cicli, trasformiamo – ad esempio per quello che riguarda la

⁶ *Lazard’s levelised cost of storage analysis – Version 4.0*, <https://www.lazard.com/media/450774/lazards-levelized-cost-of-storage-version-40-vfinal.pdf>. Ad oggi, l’impianto di maggiori dimensioni (100 MW) è il *Li-ion Hornsdale Power Reserve Project*, realizzato da Tesla in Australia. Altri impianti di taglia minore sono in esercizio o in via di costruzione. IEA, (2018a), 68/69.

produzione industriale – quello che è il rifiuto di un'impresa nella materia prima dell'altra, con il beneficio di evitare i costi di smaltimento per l'una e abbassare quelli di approvvigionamento dell'altra. Nel momento in cui si deve passare dalla enunciazione alla pratica, le cose si complicano non poco (il che, si ribadisce, non vuol dire che allora non si fanno, vuol dire al contrario acquisire la consapevolezza dei passaggi necessari per farle davvero, e non limitarsi a “testimoniarle”). Costruire un meccanismo siffatto infatti implica, schematicamente:

- costruire database con flussi in entrata e uscita per le imprese del territorio, con un livello di dettaglio tale da consentire di
- analizzarli al fine di capire se ciò che si presenta come risulta del mio processo produttivo può essere modificato in funzione dell'utilizzo come input in un altro processo produttivo e
- corrispondentemente se d'altra parte l'input del mio processo può essere modificato così da poter utilizzare l'output di un altro processo
- il tutto, evidentemente, su una base territoriale “mobile”, nel senso che la potenziale distanza tra fonte di output e destinazione di input non è fissa, ma variabile in ragione del valore economico del materiale e quindi della convenienza a sostenere i relativi costi di trasporto, che evidentemente aumentano all'aumentare del percorso

Si può fare? Certamente, ma è necessario iniziare a partire con esperienze concrete che vadano al di là di quelle, di nicchia, sin qui realizzate (in Italia prevalentemente da Enea), così da poter piano a piano generalizzare il *modus operandi*, per evitare che la sostenibilità diventi uno slogan in pieno stile *greenwashing* (Vollero, 2013).

Il passo seguente è quello che conduce alla sostenibilità economica, cioè alla “validazione” di quanto individuato attraverso la “lente” dell'economia. Anche in questo caso: la cosa può essere banalizzata (“ma è scontato, di che parliamo!”) o all'opposto strumentalizzata (“ne va delle sorti del pianeta, no a letture economiciste!”). L'approccio più corretto è probabilmente quello che riconoscendo la valenza strategica dell'argomento, non dimentica il principio fondamentale secondo il quale l'economia si occupa della ricerca della migliore allocazione di risorse scarse, e che quindi inserisce giustamente tale tipo di analisi nella scheda di valutazione complessiva di un progetto. Anche qui alcuni esempi concreti.

Con il cambiamento della struttura dell'offerta sul mercato elettrico, si è ridotta la quota di impianti che operano in regime di concorrenza: infatti le fonti rinnovabili nel mercato godono della priorità di dispacciamento (garantita dalle direttive europee) e quindi agiscono da “price takers”. In sostanza il meccanismo di soluzione del mercato basato sul prezzo marginale (tutti gli impianti vengono remunerati al prezzo dell'impianto più costoso che viene selezionato nel Mercato del Giorno Prima⁷) consente alle fonti rinnova-

bili di offrire a prezzo zero e di essere remunerate al prezzo dell'impianto termoelettrico più costoso senza partecipare al mercato; la concorrenza avviene quindi solo tra gli impianti termoelettrici. Inoltre, con una quota rilevante di fonti rinnovabili accade invece sempre più spesso che l'esito dell'MGP non sia eseguibile perché gli impianti selezionati in base al merito economico non garantiscono un livello sufficiente di riserve che, come si è già detto, non possono essere fornite dagli impianti fotovoltaici o eolici; i mercati successivi hanno quindi assunto la funzione impropria di “correggere” l'esito dell'MGP per garantire la sicurezza del sistema. Naturalmente ogni modifica è onerosa. Esiste infine una mancanza di equità tra la remunerazione degli impianti termoelettrici e la remunerazione delle fonti rinnovabili. L'MGP non distingue e valorizza allo stesso modo l'energia offerta da impianti termoelettrici e quella offerta da impianti rinnovabili non programmabili, che non solo è più incerta e quindi richiede la disponibilità di riserve, ma non può offrire servizi di riserva. Questa iniquità è ciò che genera la richiesta di un “capacity payment” a favore degli impianti termoelettrici motivata dal fatto che è la stessa esistenza di tali impianti a permettere il funzionamento del sistema elettrico.

Tutto ciò ci porta alla “sostenibilità economica” del sistema energetico italiano: questa struttura delle fonti, il sistema degli incentivi alle rinnovabili, i costi di mantenimento in equilibrio (e quindi in sicurezza) del sistema sono compatibili con la vita dei cittadini e delle imprese italiane?

Per quanto riguarda i consumatori domestici italiani, i prezzi dell'energia elettrica fino al 2016 risultano inferiori ai prezzi mediamente praticati nell'Unione europea per le prime due classi di consumo (comprendenti consumi annui inferiori a 1.000 kWh e fino a 2.500 kWh), sia al netto sia al lordo delle imposte e oneri, mentre risultano superiori per le restanti classi di consumo. Nel 2017 i prezzi hanno invece registrato “un lieve aumento al lordo e un aumento più spiccato al netto delle imposte (intorno al 9%) per le prime due classi di consumo e una riduzione dalla terza classe in avanti, particolarmente significativa (-20% circa) per la penultima classe (da 15.000 kWh/a in su)”, posizionandosi leggermente al di sopra della media europea (ARERA, 2018, p. 25). In questo caso il confronto non dà esiti particolarmente problematici, anche se è doveroso sottolineare come il maggiore utilizzo del vettore elettrico rispetto ad altri più tradizionali e la diffusione di nuove tecnologie potrebbero esporre anche le famiglie al rischio di “scivolare” verso le classi di consumo con i prezzi più alti rispetto a quelli mediamente praticati nell'Unione Europea.

I prezzi dell'energia elettrica per le imprese italiane, invece, risultano nel 2017 più alti di quelli della media dell'Area euro per tutte le classi, a eccezione di quella dei consumi più alti. Si segnala tuttavia una progressiva riduzione del divario rispetto ai prezzi dell'Area euro. In particolare, “la prima classe di consumo, che copre il 18,5% in termini di energia e il 90% in termini di punti di prelievo fatturati ... ha conosciuto la riduzione maggiore, con il differenziale fissato al 12% del 2017. Per le tre classi successive si è passati, rispettivamente, dal 19% del 2016 al 13% del 2017, dal 20% al 15% e dal 24% al 19%. Minore il salto per la penultima classe, dal 28% al 25%.” (ARERA, 2018, p. 28). Ne deriva una significativa penalizzazione per le nostre imprese, specie di piccola e media dimensione,

operatori. La riserva è eventualmente utilizzata da Terna in tempo reale in funzione di bilanciamento.

⁷ Il Mercato Elettrico a Pronti è articolato in tre sottomercati:

- il Mercato del Giorno Prima (MGP), dove i produttori, i grossisti e i clienti finali idonei possono vendere/acquistare energia elettrica per il giorno successivo;
- il Mercato Infragiornaliero (MI), che permette a produttori, grossisti e clienti finali idonei di modificare i programmi di immissione/prelievo determinati su MGP;
- il Mercato del Servizio di Dispacciamento (MSD), sul quale Terna si approvvigiona dei servizi di dispacciamento necessari alla gestione e al controllo del sistema elettrico. La disponibilità di un'idonea quantità di riserva è garantita da Terna attraverso la selezione di offerte di variazione dei programmi presentate dagli

che non godono di nessuna delle forme di abbattimento del costo dell'energia riservate alle cosiddette imprese energivore.

Quindi alcune domande sulla sostenibilità (economica) del sistema sono assolutamente legittime. Ma non è tutto. Negli anni scorsi, il progressivo sviluppo delle fonti rinnovabili in Italia è stato perseguito con un meccanismo di incentivazione a carico della bolletta energetica e non della fiscalità generale. Se questo ha avuto l'effetto positivo di aumentare la produzione da fonti rinnovabili nel nostro Paese, d'altra parte ha fatto sì che le bollette italiane, come si è visto, nonostante la diminuzione dei costi delle materie prime negli ultimi anni, non abbiano subito significative riduzioni ed anzi, di fronte al rialzo del costo del petrolio, rischiano di aumentare significativamente anche perché, nel frattempo, sulla bolletta energetica hanno finito per pesare ulteriori costi quali quelli relativi a:

- il mantenimento in equilibrio del sistema: le fonti rinnovabili più diffuse sono discontinue-non programmabili e quindi hanno bisogno di avere una forma di "riserva" che renda sicura l'erogazione anche in presenza di fattori climatici avversi. In attesa di significativi progressi nel campo degli accumulatori, questo avviene tenendo in "stand by", pronte ad intervenire, alcune centrali tradizionali, che quindi vanno pagate ed il cui costo viene nei fatti a sommarsi;
- gli energivori: ci sono imprese per le quali l'energia è uno dei principali fattori della produzione. Per loro costi dell'energia maggiori=perdita di competitività. Siccome la legge europea giustamente vieta gli aiuti di stato, se si riduce il costo per qualcuno questo maggiore costo viene a scaricarsi su tutti gli altri utenti, aumentando quindi le loro bollette;
- la riforma del sistema tariffario: nel passato al crescere delle fasce di consumo, gli oneri indiretti crescevano in proporzione, oggi in vista del possibile incremento dei consumi elettrici si sta da più parti spingendo perché non sia più così, aumentando quindi la componente che viene caricata sui piccoli consumatori;
- tutto questo ha finito per influenzare pesantemente le dinamiche della bolletta energetica, anche perché si è sottovalutato l'impatto complessivo dell'insieme delle singole misure, che pure prese singolarmente potevano di per sé avere un senso.

Il risultato è che il "sistema" italiano è in qualche modo appesantito da scelte/dinamiche che riducono enormemente i margini di manovra del decisore, che si trova a dover trovare punti di equilibrio nuovi tenendo però conto di scelte già fatte e che pesano molto sulla bolletta. Un esempio per tutti: nel momento in cui si ragiona di meccanismi di auto-consumo bisogna sapere che se si amplia la platea di chi non concorre a pagare gli "oneri di sistema" genericamente intesi, quelli oneri ricadranno pro quota sugli altri consumatori, finendo per aggravare ulteriormente i costi già elevati. Non diversamente, con riferimento più in generale alla spinta verso il vettore elettrico, nel momento in cui il consumatore sta ancora pagando in bolletta gli investimenti relativi alle reti di trasmissione e distribuzione del gas, bisogna prestare attenzione alla scansione temporale dei nuovi investimenti – necessari – nella trasmissione e – soprattutto, tenendo conto delle caratteristiche di molti dei nostri centri urbani – distribuzione elettrica.

3. Implicazioni di policy

Come intervenire dunque per rendere possibile lo sviluppo sostenibile del sistema energetico italiano? Innanzitutto rivedendo e "temperando" alcune delle misure prese e quindi:

- valutando la possibilità di trasferimento alla fiscalità generale di una parte delle misure di incentivazione pregresse, trasformandole così da una sorta di "tassazione occulta" in una politica esplicita nazionale a favore dell'ambiente e della sostenibilità;
- riconsiderando con attenzione gli sgravi alle imprese energivore limitandoli solo ad imprese che effettivamente operano in misura importante sul mercato internazionale;
- introducendo gli elementi di gradualità necessari ad evitare che la spinta agli investimenti volti ad incrementare la diffusione del vettore elettrico vada a sommarsi ai costi già presenti in bolletta, incrementandone ulteriormente gli importi.
- in generale, aprendo lo sguardo e adottando una prospettiva di medio-lungo termine orientata agli investimenti infrastrutturali (es. nella rete elettrica) indispensabili per lo sviluppo di determinati modelli di produzione e consumo sostenibile (es. auto elettriche che si ricaricano con energia autoprodotta con fonti rinnovabili).

Anche in questo caso, quindi, un'aspirazione più che legittima all'autoproduzione attraverso fonti rinnovabili (sostenibilità ambientale), articolate sul territorio così da garantire una "vicinanza" tra produttori e utilizzatori (uno spiraglio di democrazia economica?) si trova nel concreto a fare i conti con una problematica più ampia, che corre il rischio di precludere o rendere impervia la prospettiva che si intende percorrere.

Analogamente, e da ultimo la prospettiva della mobilità sostenibile (molto brevemente, per sommi capi). Anche in questo caso, difficile trovare un interlocutore contrario alla diffusione della mobilità elettrica nelle città: chi vive in pianura padana ha ben presente cosa significhi il ristagno di umidità, polveri sottili, smog specialmente nei mesi invernali. Diversi studi si sono occupati di analizzare le propensioni di utilizzo dell'auto elettrica (es. Moons e De Pelsmacker, 2012; Cecere et al., 2018). Sul tema esistono ancora alcune problematiche tecnico ingegneristiche, di cui spesso si sente parlare: la necessità che l'energia che alimenta le automobili sia prodotta da fonti rinnovabili (se no abbiamo solo de-localizzato il problema), la durata della carica delle batterie (mentre si stanno facendo grandi progressi per quanto riguarda i costi), il fine vita degli accumulatori. Non altrettanta attenzione si è dedicata, nel tempo, al tema della rete infrastrutturale necessaria alla ricarica: in parole povere, se io voglio ricaricare in poco tempo batterie sempre più potenti (Tesla carica a 150 kW, la futura Porsche a 350) devo avere la disponibilità di molta energia in maniera decentrata, lì dove mi serve. 150 kW sono quello che oggi normalmente assorbono 30 appartamenti (3 kW ciascuno), 350 sono 70 appartamenti, e via di questo passo. Ciò implica investimenti importantissimi sulle reti di distribuzione, e problematiche non di poco conto sul mantenimento in equilibrio del sistema a livello locale (la mia tv si spegne perché il vicino sta ricaricando l'auto), che si amplificano poi enormemente se gli equilibri vanno trovati a livello di condominio o di quartiere (autoproduzione decentrata). Di certo, gli investimenti si possono e si debbono fare, ma con una programmazione tale da minimizzare gli impatti sulle bollette sia per i cittadini che per le imprese. Ma forse si potrebbe pensare anche a sistemi di ricarica alternativi: l'attuale rete di rifornimento carbu-

ranti potrebbe strutturarsi (un'occasione per affrontare finalmente il tema della numerosità anomala del nostro sistema dei distributori) in modo tale fornire in quella sede, attraverso batterie stazionarie alimentate in media tensione, il servizio di ricarica in pochi minuti, attraverso personale qualificato e debitamente attrezzato (grandi potenze elettriche in poco tempo = maggiore rischio di incidenti). Non avrebbe senso, prima di effettuare rilevanti investimenti (che sono sempre e comunque a carico della collettività), fare una valutazione accurata dei vari possibili sistemi così da minimizzare gli impatti economici? Anche in questo caso, non basta guardare alla sostenibilità ambientale, è necessario ragionare anche sulla sostenibilità tecnico ingegneristica ed economica; almeno se vuole davvero rendere possibile il cambiamento. Se si tratta solo di "testimonianza", naturalmente, invece il problema non si pone.

4. Conclusione

In sintesi: le sorti del pianeta e del genere umano che lo abita sono un tema di primaria importanza, che merita innanzitutto grande riflessioni e scelte conseguenti di livello adeguato. Se la crescita dell'attenzione cui si è potuto assistere negli ultimi anni è certamente un segnale positivo, che ha portato a una maggiore consapevolezza su temi di primaria importanza quale il riscaldamento globale, è necessario evitare il rischio di una facile banalizzazione dei problemi e delle relative soluzioni. Gli studi di management possono contribuire in tal senso, cercando di coniugare la sostenibilità tecnica, economica e manageriale dell'agire umano attraverso ricerche rigorose che approfondiscano le accezioni del termine sostenibilità e le loro implicazioni ai fini del raggiungimento di un maggiore equilibrio tra uomo e ambiente.

Bibliografia

- AUTORITÀ DI REGOLAZIONE PER ENERGIA RETI E AMBIENTE (2012), *Relazione dell'Autorità per l'energia elettrica e il gas sullo stato dei mercati dell'energia elettrica e del gas naturale e sullo stato di utilizzo ed integrazione degli impianti alimentati da fonti rinnovabili*.
- AUTORITÀ DI REGOLAZIONE PER ENERGIA RETI E AMBIENTE (2018), *Relazione annuale sullo stato dei servizi e sull'attività svolta*, vol. I "Stato dei servizi", https://www.arera.it/allegati/relaz_ann/18/RAvolumeI_2018.pdf
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2013), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie Italian Journal of Management*, N. 84, pp. VIII-XIII.
- CAMERA DEI DEPUTATI – SERVIZIO STUDI (2019), "La programmazione energetica nel Clean energy package: i Piani nazionali per l'energia ed il clima", http://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1144175.pdf?_1552466364681
- CECERE G., CORROCHER N., GUERZONI M. (2018), "Price or performance? A probabilistic choice analysis of the intention to buy electric vehicles in European countries", *Energy Policy*, N. 118, pp. 19-32.
- DELFANTI M., OLIVIERI V. (2013), *Possibili modalità innovative di approvvigionamento delle risorse per il servizio di dispacciamento da fonti rinnovabili non programmabili e generazione distribuita* (Studio condotto per Autorità per l'energia elettrica e il gas), Dipartimento di Energia, Politecnico di Milano.
- DINCER I. (2000), "Renewable energy and sustainable development: a crucial review", *Renewable and sustainable energy reviews*, Vol. 4 N. 2, pp. 157-175.
- DIPARTIMENTO UNITÀ PER L'EFFICIENZA ENERGETICA (a cura di) (2018), *Rapporto Annuale Efficienza Energetica*, Enea, Roma.
- FEREDAY J., MUIR-COCHRANE E. (2006), "Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development", *International journal of qualitative methods*, Vol. 5 N. 1, pp. 80-92.
- GEISSDOERFER M., SAVAGET P., BOCKEN N. M., HULTINK E. J. (2017), "The Circular Economy—A new sustainability paradigm?", *Journal of cleaner production*, N. 143, 757-768.
- GOLINELLI G.M. (2013), "Il CUEIM e Sinergie per lo sviluppo del territorio: alcune note a margine", *Sinergie*, N. 90, pp. 3-10.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità: verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- KORHONEN J., NUUR C., FELDMANN A., BIRKIE S. E. (2018), "Circular economy as an essentially contested concept", *Journal of Cleaner Production*, N. 175, pp. 544-552.
- MOONS I., DE PELSMACKER P. (2012), "Emotions as determinants of electric car usage intention", *Journal of Marketing Management*, Vol. 28 N. 3-4, pp. 195-237.
- OMER A.M. (2008), "Energy, environment and sustainable development", *Renewable and sustainable energy reviews*, 12(9), 2265-2300.
- STRANTZALI E., ARAVOSSIS K. (2016), "Decision making in renewable energy investments: A review", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 55, 885-898.
- TESTA F., VIGOLO V., "Sostenibilità tecnico-ingegneristica ed economico-sociale: la nuova sfida per il sistema energetico italiano", *Management delle utilities e delle infrastrutture*, n. 3, 2014,

pp. 12-18.

TESTA F., VIGOLO V., “Sustainability through energy efficiency: An Italian perspective”, *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 33, n. 96, 2015, pp. 93-111.

TRAINER, T. (2017), “Some problems in storing renewable energy”, *Energy Policy*, N. 110, 386-393.

VOLLERO, A. (2013), “Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali”, *Sinergie*, N. 92, pp. 3-23.

SEZIONE 7

Marketing e rapporti industria-distribuzione

(A CURA DI ALBERTO PASTORE)

INTRODUZIONE

E POI C'È ANCHE IL MARKETING, SE PROPRIO NECESSARIO

Alberto Pastore¹

Ho conosciuto il Prof. Golinelli negli anni '80, da studente di “Tecnica Industriale e Commerciale” in Sapienza. Dopo la laurea, avevo avviato una bella carriera in Andersen Consulting (oggi Accenture), ma ero affascinato dal mondo universitario – i giovani talvolta sono ingenui sognatori – e così non appena mi era possibile andavo in Facoltà a parlare con il Professore, portando sottobraccio (ben visibile) una copia de “L'impresa”, confidando di poter fare colpo.

Un giorno il professore mi disse: “mi fa piacere che tu venga a trovarmi anche ora che stai lavorando ... ma fammi capire, quali sono i tuoi obiettivi sul piano professionale? Cosa vorresti fare in futuro?”. Io, lo ricordo bene, gli risposi in modo deciso: “mi piacerebbe molto fare il Professore, come lei”, pur senza sapere esattamente cosa questo avrebbe comportato. Da lì iniziò un lungo percorso che mi portò, anni dopo, ad avviare la mia carriera accademica.

Da allora in avanti, per un lungo periodo, ho supportato il Professore in moltissime attività, non solo scientifiche e didattiche, ma anche di carattere organizzativo ed amministrativo nell'ambito dell'Istituto di “Tecnica Industriale e Commerciale” della Sapienza, con piena dedizione.

Sotto il profilo della ricerca e della didattica, dopo un primo periodo a cavallo tra Economia e gestione delle imprese e Marketing, con mia soddisfazione fui incoraggiato ad occuparmi di Marketing in modo più definito. Il Marketing, disciplina verso la quale il Professore – possiamo dirlo – aveva poco interesse e nutriva poca simpatia, vuoi per motivi culturali, data la sua forte esperienza di matrice finanziaria, vuoi per motivi di politica accademica. Eppure, si trovò a doversene occupare, o a trovare chi lo potesse fare per lui: in occasione di convegni o pubblicazioni o in relazione a qualche progetto formativo.

Con il passare degli anni, il rapporto con il Prof. Golinelli si è trasformato. Lungo il cammino del mio sviluppo professionale, come è naturale che sia, in più occasioni mi sono trovato a vedere le cose con occhi diversi da quelli del Professore. Ma ciò, naturalmente, non diminuisce la riconoscenza e il rispetto che ho nei suoi confronti. È stato l'incontro con il Prof. Golinelli, infatti, che mi ha consentito di abbracciare un mestiere ed una carriera che mi appassiona e mi gratifica ogni giorno e di questo lo ringrazierò sempre.

— o —

Questa sezione del volume accoglie i contributi in tema di marketing e di rapporti industria e distribuzione.

Trattandosi di un ambito di studio non prioritario per il Prof. Golinelli, pochi sono i suoi scritti in argomento, tra i quali un contributo in tema di gruppi d'acquisto, in un'epo-

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma; e-mail: alberto.pastore@uniroma1.it

ca nella quale si assisteva alla crescita di queste forme organizzative, e un contributo sulla politica di marca. La sua produzione scientifica infatti si è concentrata fondamentalmente su tematiche di gestione economica e finanziaria d'impresa.

Eppure, non ci sfugge come oggi il Marketing, se compreso nella sua complessità ed interezza, costituisce un pilastro fondamentale dell'economia reale d'impresa, che deve necessariamente restare un caposaldo nei confronti del rischio di una eccessiva finanziarizzazione del sistema del business.

Il Marketing, poi, è una materia estremamente viva e dinamica, che offre continui stimoli a manager, ricercatori e docenti. Quale disciplina inerente allo studio, alla pianificazione e alla gestione delle relazioni tra le organizzazioni e i mercati, il Marketing deve continuamente confrontarsi con i cambiamenti che si determinano nell'ambiente generale e nell'ambiente competitivo, nella domanda, nei comportamenti d'acquisto e di consumo. Non sfugge a noi addetti ai lavori come tale intrinseca dinamicità della disciplina nei prossimi anni subirà un'accelerazione straordinaria, in virtù di tre questioni chiave: drammatico impatto delle tecnologie (soprattutto digitali ma non solo), flussi e riflussi della globalizzazione, urgenza della sostenibilità.

Provate a collocarvi con la mente a cinque anni fa. Alcune parole chiave che allora sembravano astratte e futuribili oggi sono la realtà del Marketing moderno: big data, intelligenza artificiale, IoT, realtà aumentata, marketing automation, marketing analytics, omnichannel marketing, customer journey, sustainable marketing, social media marketing, social commerce, programmatic, touch points, content marketing, neuromarketing, video marketing, storytelling, influencer marketing, e così via.

È ciò che mi fa amare questo mestiere e questa disciplina: la continua ricerca, il continuo confronto con realtà operativa, la certezza che l'unica costante è il cambiamento. O forse è ciò che mi fa in fondo invidiare il collega di matematica che ogni anno – tranquillo – porta in aula gli stessi lucidi, con le stesse formule, gli stessi teoremi?

— o —

Ma veniamo ai contributi, molto interessanti, inviati dalle colleghe e dai colleghi che hanno voluto partecipare a questo volume in onore del Professor Golinelli, e che ringraziamo moltissimo. Ciascuno ha avuto un suo rapporto con il Professore, secondo la propria storia e con differenti modalità, ed è bello ritrovarli tutti insieme qui.

Il primo lavoro “*Il potere nei rapporti industria distribuzione*”, di Daniele Fornari, propone alcune riflessioni sulle relazioni di potere nei rapporti tra Industria e Distribuzione, valutando le implicazioni che tali relazioni hanno sul marketing di filiera. Un tema studiato approfonditamente dal Prof. Fornari e dal gruppo della Cattolica di Piacenza attraverso numerosi progetti di ricerca applicata, svolti oggi all'interno del centro di ricerca REM. La nascita del suo rapporto con il Prof. Golinelli, che definirei molto ravvicinato, risale alla condivisione dell'esperienza della commissione di concorso nazionale del 1995, l'ultima procedura a livello nazionale.

Nel suo lavoro, Daniele analizza in primo luogo le variabili che influenzano la distribuzione del potere tra i diversi soggetti della filiera e le modalità di esercizio del potere

stesso, andando ad argomentare come tali elementi possano portare allo sviluppo di relazioni conflittuali e/o collaborative, in virtù dei gradi di dipendenza e di interdipendenza tra i soggetti coinvolti. Il lavoro prosegue esaminando l'evoluzione del ruolo delle Super-centrali di acquisto, a livello nazionale e sovranazionale, che vede un impegno crescente verso le attività di marketing e vendite. Infine, il contributo analizza i principali modelli di relazione tra produzione e distribuzione in Europa (francese, inglese, tedesco), delineando le opportunità e le criticità di un possibile percorso di sviluppo virtuoso per il sistema italiano.

Il secondo contributo *“Interconnessione digitale ed evoluzione del rapporto industria-distribuzione”* è stato redatto da un gruppo di ricerca dell'Università di Genova, capitanato da Pietro Genco, che ha vissuto un lungo ed intenso periodo di vicinanza professionale – e non solo – con il Prof. Golinelli, anche all'interno del CUEIM. Nel gruppo di lavoro ci sono le più vicine allieve di Pietro: Lara Penco, Giorgia Profumo e Roberta Scarsi.

Questo lavoro si focalizza sull'interpretazione dell'impatto delle nuove tecnologie sui rapporti verticali e sulle determinanti negoziali. Il commercio elettronico in primis, ma anche l'impiego di Big Data, intelligenza artificiale, mixed augmented reality (MAR), IoT, modificano gli assetti competitivi e accrescono il consumer empowerment, con evidenti ripercussioni sul dispiegarsi delle relazioni verticali. Dopo avere esaminato i possibili ambiti di collaborazione, gli autori individuano nella cooptation la più probabile ed opportuna prospettiva di sviluppo delle relazioni verticali.

Il terzo paper *“Responsabilità sociale d'impresa e marketing: alcune note di riflessione verso una nuova economia civile”* è stato scritto da Alberto Mattiacci, Enrico Bonetti e Fabiola Sfodera. Per molti è superfluo ricordare la storia di Alberto, primo allievo del Prof. Cuomo, da Roma a Siena e ritorno, verso la Facoltà di Scienze della Comunicazione della Sapienza. Un buon rapporto con il Prof. Golinelli il suo, evidenziato anche dalla nomina nel Consiglio di amministrazione della Fondazione CUEIM. Anche Enrico e Fabiola, su fronti diversi, hanno avuto rapporti diretti col Professore, che certamente apprezzerà la loro partecipazione al volume.

Il lavoro affronta un tema molto rilevante e sempre attuale: i rapporti tra impresa, marketing, etica, responsabilità sociale, sostenibilità. Secondo gli autori, il marketing deve avere un ruolo rilevante in merito, in particolare nel sostanziare il versante esterno della responsabilità sociale. Da una parte promuovendo, per quanto di sua competenza, una visione attenta ai riflessi di lungo termine delle scelte d'impresa, ad esempio riguardo alla sostenibilità ambientale della product offering e all'educazione dei consumatori; dall'altra, occupandosi proattivamente delle istanze di alcune categorie di stakeholder: consumatori, buyer, fornitori, associazioni, comunità locali, persone, etc. Le argomentazioni portate nel paper si collegano, tra l'altro, all'alveo teorico dell'Economia Civile, una tradizione di pensiero economico che nasce nel Settecento italiano.

Il quarto contributo *“L'evoluzione delle relazioni distributive: dalle origini alla digital cooptation”*, è a cura di Sandro Castaldo e Monica Grosso. Con Sandro abbiamo la comunanza di un percorso professionale simile, dai primi anni di carriera a fianco dei rispettivi

Maestri, passando per i medesimi interessi scientifici, fino all'impegno diretto nella nostra comunità e all'assunzione di un ruolo di responsabilità nella stessa. All'interno di Bocconi, Salvio Vicari – e Sandro insieme a lui – è stato per anni un interlocutore particolare per il Prof. Golinelli.

Anche il lavoro di Castaldo-Grosso affronta il rilevante tema dell'evoluzione delle relazioni distributive in funzione del cambiamento tecnologico. Gli autori svolgono un'approfondita analisi delle relazioni distributive in chiave storica, mettendo in evidenza le diverse dimensioni che le compongono: quella economica, quella sociale e quella collaborativa, sottolineando l'importanza del fattore fiducia. Nella parte centrale, la trattazione poi si concentra sul tema della cooptation, offrendo un originale contributo interpretativo in un contesto di strategie di multicanalità e omnicanalità.

Il quinto contributo *“La gestione della complessità nelle strategie omnicanale dell'impresa internazionale”* è di Donata Vianelli, Patrizia De Luca e Giovanna Pegan, l'affiatato team dell'Università di Trieste, che sempre ha partecipato attivamente alla vita della nostra comunità scientifica, con impegno e competenza.

Donata, Patrizia e Giovanna affrontano anch'esse il tema del tutto attuale e prioritario delle strategie omnicanale, concentrandosi sulle problematiche da affrontare in un contesto internazionale, derivanti soprattutto dalla complessità di applicazione. La discussione si sofferma sulla necessità di raggiungere un allineamento strategico tra produttore e distributore, ai fini di ottimizzare l'esperienza dei clienti. Un allineamento che è ottenibile a condizione di una efficace gestione della complessità che si manifesta nei mercati esteri, nelle sue componenti di varietà, variabilità e indeterminatezza. Il lavoro mette in evidenza le condizioni molto differenziate che caratterizzano i mercati internazionali, in termini di diffusione delle tecnologie (hardware, device, software, app, etc.) e relative applicazioni, sottolineando le difficoltà di gestione dell'omnicanalità in tale contesto.

Il sesto elaborato *“Come rileggere i rapporti tra industria e distribuzione? Una proposta concettuale sugli schemi interpretativi delle relazioni di filiera”* è stato redatto da Marcello Sansone. Marcello ha mosso i primi passi in ambiente accademico nell'allora Istituto di Tecnica Industriale e Commerciale della Sapienza, diretto dal Prof. Golinelli, per poi trovare il suo percorso di crescita nell'Università di Cassino, ma mantenendo sempre un rapporto particolare con le sue “origini”.

Il lavoro di Marcello è di tipo teorico-concettuale e si pone l'obiettivo di ripercorrere la letteratura sugli stadi evolutivi della filiera distributiva, proponendo uno schema interpretativo originale. Attraverso la “matrice delle interdipendenze tra funzioni aziendali” l'autore interpreta le interdipendenze di tipo sequenziale e reciproco, spostando l'analisi dal livello macro al livello micro, ossia studiando i rapporti che intercorrono tra le singole funzioni aziendali dei due soggetti.

Il settimo e ultimo lavoro presentato in questa sezione è intitolato *“In-store technologies e millennials italiani: quale impatto sull'esperienza nel punto vendita e sulla fedeltà all'insegna?”* ed è stato elaborato da Marco Valerio Rossi, Maria Vernuccio, Federica Ceccotti, Alberto Pastore. Maria e Federica, sotto un profilo accademico, sono nate e cresciute nell'allora

Istituto di Tecnica Industriale e Commerciale della Sapienza, diretto dal Prof. Golinelli, e nel tempo hanno dato sostanza, qualità ed energie positive al team di Marketing Sapienza.

Il capitolo, preparato insieme a Marco Valerio Rossi, si propone di fornire un contributo alla letteratura sullo Smart Retailing, e indaga gli effetti dell'introduzione delle in-store technologies sull'esperienza nel punto vendita nel settore del Fast Fashion, prendendo in considerazione in particolare il segmento dei millennials. Sotto un profilo metodologico, la ricerca ha seguito un approccio esplorativo e induttivo di tipo qualitativo. Dall'indagine condotta è emerso un giudizio favorevole dei millennials italiani verso l'introduzione delle in-store technologies nel fast fashion. Tali tecnologie infatti vanno a influenzare positivamente l'esperienza in negozio fornendo benefici di natura utilitaristica, emozionale e sociale ed inoltre producono effetti positivi sui livelli di fedeltà all'insegna.

IL “POTERE” NEI RAPPORTI INDUSTRIA-DISTRIBUZIONE

Daniele Fornari¹

SOMMARIO: 1. Le fonti del potere nelle relazioni di filiera. – 2. Le prospettive delle Super-centrali di acquisto. – 3. I modelli di relazione tra produzione e distribuzione. – Bibliografia.

1. Le fonti del potere nelle relazioni di filiera

Nell'ultimo decennio il cambiamento delle condizioni macroeconomiche e microeconomiche ha determinato una profonda modificazione delle relazioni tra industria e distribuzione con rilevanti implicazioni per il “Marketing di Filiera”. Parlare di “Marketing di Filiera” significa parlare di tutte quelle dimensioni, materiali ed immateriali, che caratterizzano le politiche di mercato delle imprese e che si sviluppano nei diversi stadi di un sistema produttivo-distributivo (Fornari, 2018). Questi stadi sono tre: lo stadio a monte della *produzione*; lo stadio intermedio della *distribuzione*; lo stadio finale della *domanda*. Tra i diversi stadi esistono differenti tipologie di relazioni e di scambi con le quali si ripartiscono le funzioni di marketing tra i componenti della filiera. Più concretamente si tratta di stabilire “chi decide cosa?” e “chi fa cosa?” In particolare, sul piano manageriale, diventa rilevante fornire una risposta a numerosi interrogativi. Chi realizza le indagini di mercato per studiare i bisogni dei consumatori? Chi determina il valore negoziale della compravendita di merci e servizi? Chi regola il credito di fornitura? Chi governa i processi logistici e le attività di stoccaggio e di trasporto dei prodotti? Chi fissa i criteri di formazione degli assortimenti commerciali ed il ruolo delle categorie di prodotto nei punti di vendita? Chi si assume i rischi associati al lancio dei nuovi prodotti? Chi decide il livello e la struttura degli investimenti in comunicazione? Chi forma i prezzi al consumo? Chi pianifica e organizza le attività promozionali? Chi stabilisce i criteri di allocazione degli spazi espositivi ai prodotti nei punti di vendita? La risposta a questi interrogativi non è univoca, ma dipende sia dalle condizioni del “potere verticale” tra gli stessi stadi sia dalle situazioni ambientali e di mercato di riferimento.

Il concetto di *potere* può essere definito come la capacità di un membro della filiera di controllare ed influenzare i comportamenti di mercato degli altri membri (Simon, 1953; Emerson, 1962; Beier, Stern, 1969; El-Ansary, Stern, 1972; Hunt, Nevin, 1974). Negli studi di marketing sono state individuate cinque fonti del potere di filiera. La prima fonte è quella della *disponibilità di risorse*, scarse o esclusive, dovuta alla facilità di accesso ai capitali, ai prodotti, ai materiali, ai design, alle capacità tecniche, alle conoscenze produttive e commerciali, ai marchi e alle insegne eccellenti, alle localizzazioni e alle formule distributive migliori. Questa disponibilità può generare situazioni di monopolio a favore di alcuni operatori rispetto ad altri. In tal modo il potere è il risultato del grado di sostituibilità di

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università Cattolica del Sacro Cuore - sede Piacenza; e-mail: daniele.fornari@unicatt.it

chi controlla e gestisce le risorse scarse². La seconda fonte riguarda le *dimensioni* aziendali, relativamente a quelle degli altri membri di filiera. Tanto maggiore è la dimensione tanto maggiore è la capacità di negoziare condizioni negoziali vantaggiose (Eyuboglu, Didow, Buja, 1992). La terza fonte consiste nel *possesso di informazioni* sulle alternative di approvvigionamento e sui mercati di sbocco dei prodotti, oltre che sulle tendenze che qualificano la domanda finale. L'acquisizione delle informazioni può migliorare il livello di conoscenza del business influenzando il confronto negoziale tra le parti. La quarta fonte è rappresentata dal *grado di esperienza* che, traducendosi in maggiori conoscenze sia delle controparti sia dei mercati, finisce per comportare una maggiore capacità contrattuale. La quinta fonte, infine, è il *livello di differenziazione* dell'offerta (sia delle marche industriali sia delle insegne commerciali) rispetto ai concorrenti, basata sui contenuti di innovazione e/o di distintività dei prodotti industriali e dei prodotti commerciali.

Le modalità di esercitazione del potere possono essere diverse (French, Raven, 1959). Una prima modalità è quella della incentivazione fondata sui premi e le ricompense che un membro del canale può riconoscere ad un altro se si comporta coerentemente con le aspettative. Una seconda modalità si basa sul principio della coercizione associato alle sanzioni minacciate nei casi in cui i comportamenti sono difformi dalle attese. Una terza modalità è quella della legittimazione dove l'influenza, di una parte sull'altra, deriva dalla credibilità e affidabilità di cui godono i singoli membri del canale. Una quarta modalità è quella della competenza attraverso cui una componente riconosce all'altra maggiori conoscenze ed esperienze per svolgere una specifica funzione o attività. Una quinta modalità, infine, riguarda il senso di dipendenza sviluppato da un soggetto nei confronti di un altro soggetto tanto da creare una condizione di sottomissione spontanea³.

Le situazioni di potere possono generare delle condizioni di conflitto o di collaborazione che dipendono dal livello di dipendenza e/o di interdipendenza esistente tra i diversi componenti della filiera. In generale nelle situazioni in cui esiste un'elevata concentrazione industriale e commerciale con la presenza, da un lato di imprese industriali leader caratterizzate da una grande forza della marca e da un'elevata quota di mercato, e dall'altro da distributori di grandi dimensioni con una forte identità di insegna, il potere risulta "bilanciato" e basato su rapporti di interdipendenza. Quando, invece, prevalgono situazioni di concentrazione commerciale o industriale si verificano condizioni di dipendenza di una parte rispetto all'altra. Nei casi in cui si registra, per entrambe le parti, una diffusa frammentazione produttiva e distributiva, i livelli di dipendenza sono bassi, le relazioni di scambio sono di breve periodo con un frequente turnover della controparte e una bassa conflittualità. L'intensità del conflitto di filiera può dipendere da diverse cause⁴. Le più

² Questa posizione teorica trova riscontro nel modello dei costi transazionali in base al quale il potere contrattuale dei soggetti operanti in un mercato è in funzione della numerica degli stessi soggetti. Se la numerica è elevata le alternative sono numerose e quindi non si possono spuntare prezzi alti. Viceversa quando le alternative sono ridotte il potere contrattuale è maggiore e si possono ricavare prezzi più alti (Williamson, 1975).

³ Questa condizione di potere è presente soprattutto nei mercati del lusso dove i distributori, pur di poter trattare prodotti e marche di alta qualità e prestigio, sono disposti ad accettare pienamente le richieste dei produttori in modo da dimostrare la loro adeguatezza commerciale.

⁴ Il concetto di *conflitto* può essere definito come quel comportamento di reazione e di insoddisfazione che un comportamento della filiera tende a manifestare nei confronti di quei componenti che gli impediscono di realizzare i propri obiettivi economici e commerciali.

significative sono quelle riconducibili a: le modalità di ripartizione delle risorse, considerate scarse, tra le diverse attività; la ridotta efficacia ed efficienza con cui le parti svolgono i ruoli concordati; le diverse percezioni nella valutazione degli scenari di mercato e delle azioni di marketing conseguenti; la divergenza di aspettative sui comportamenti che ogni parte ha nei confronti dell'altra; l'incompatibilità degli obiettivi economici perseguiti da ciascun membro della filiera; le difficoltà di comunicazione tra le parti tali da ostacolare un rapido adeguamento ai bisogni della controparte e ai cambiamenti del mercato⁵ (Stern, Gorman, 1969; Robbins, Speh, Mayer, 1982; Brown, Lusch, Muehling, 1983). Con la Rivoluzione Commerciale, che ha comportato sia una forte concentrazione distributiva sia un crescente peso assunto dai punti di vendita come "media di comunicazione", si è verificato uno spostamento di potere dall'industria alla distribuzione. Il potere negli acquisti delle imprese commerciali è stato interpretato con diversi approcci di analisi. Il primo approccio è quello che lo ha assimilato al potere di mercato derivante da una condizione di oligopsonio collusivo (Lustgarden, 1975). In base a questa teoria il potere della distribuzione negli acquisti si può manifestare sia nelle situazioni in cui la concentrazione nella distribuzione è nettamente più alta di quella esistente nell'industria⁶ sia nelle situazioni in cui si costituiscono delle Supercentrali di Acquisto dove i distributori si coordinano per ottenere migliori condizioni contrattuali dai fornitori⁷. Nei mercati evoluti della Grande Distribuzione Organizzata (G.D.O.), la quota di vendite realizzate dai principali gruppi industriali è di gran lunga inferiore alla quota di vendite realizzate dai principali gruppi distributivi. Basti pensare che in Italia per i primi 15 gruppi industriali e distributivi questa quota è pari rispettivamente al 25 per cento e al 93,5 per cento delle vendite complessive della G.D.O. Il secondo approccio è quello che spiega il potere contrattuale negli acquisti facendo riferimento alla dimensione delle imprese commerciali. Si tratta di una spiegazione fondata su due argomentazioni. La prima argomentazione è quella della teoria del prezzo limite (Grant, 1979). Assumendo che i costi logistici di distribuzione di un nuovo prodotto tenderebbero ad essere più bassi utilizzando il canale della Grande Distribuzione, i fornitori potrebbero creare delle barriere all'entrata verso i concorrenti praticando, nei confronti degli acquirenti di maggiori dimensioni, un prezzo inferiore al costo medio del potenziale entrante⁸. La seconda argomentazione, invece, è quella che fa riferimento al concetto dell'elasticità della domanda intermedia (Stigler, 1964). In questo caso si assume che il mercato distributivo è formato da diversi segmenti di imprese commerciali caratterizzate sia da un

⁵ Le difficoltà di comunicazione tra i membri della filiera possono essere ricondotte sia a differenze di linguaggio sia a differenze di visione strategica del contesto operativo (Musso, 1998).

⁶ Lo squilibrio tra la concentrazione industriale e commerciale genera una condizione nella quale la presenza di un minor numero di acquirenti, rispetto al numero di venditori, spinge i prezzi di acquisto verso il basso.

⁷ Le sentenze dell'Antitrust hanno, tuttavia, evidenziato che la collusione negli acquisti è una forma di potere di mercato nella misura in cui si traduce in una intesa nelle vendite con la conseguenza di generare delle situazioni di abuso di posizione dominante. Nel caso in cui non ci sia questo tipo di intesa la costituzione di Supercentrali potrebbe avere effetti di "welfare" positivi nella misura in cui risultassero funzionali a contrastare il potere di mercato dei produttori.

⁸ Questa spiegazione è stata criticata evidenziando come i minori costi logistici che l'industria potrebbe sostenere, distribuendo i prodotti attraverso i grandi clienti, risulterebbero ampiamente compensati dai maggiori costi commerciali (contributi assortimento, etc.) derivanti dal potere negoziale della grande distribuzione (Lugli, 1993).

diverso profilo dimensionale e commerciale sia da una diversa elasticità nei confronti degli acquisti di fornitura. I distributori più grandi si differenziano per una elasticità più alta in quanto, disponendo di più alternative, possono sostituire più facilmente i diversi prodotti/marche. Questa eterogeneità distributiva, si traduce nello sviluppo di relazioni negoziali bilaterali compromettendo la disciplina oligopolistica dei produttori nei confronti delle imprese commerciali di maggiori dimensioni. Il terzo approccio è quello che riconduce il potere negoziale al posizionamento di mercato delle insegne commerciali. La forza contrattuale della distribuzione può essere maggiore nei casi in cui (Lugli, 1993):

- i distributori operano in aree commerciali caratterizzate da maggiori tensioni competitive tanto da spingerli ad assumere atteggiamenti più aggressivi nei confronti dei fornitori;
- i livelli contrattuali tendono ad essere più concentrati e coordinati in modo da ridurre le carenze organizzative e migliorare le performance negoziali;
- le performance dell'attività di marketing dei distributori (misurabile in termini di vendita per mq. di superficie) sono tali da garantire migliori risultati di vendita ai produttori;
- l'insegna commerciale ha una posizione di leadership in aree di mercato ristrette con un indice di penetrazione per i prodotti di marca molto elevato;
- la quota della marca commerciale è alta tanto da rappresentare un'alternativa di vendita nelle categorie di interesse per i produttori;
- la crescita e le potenzialità di sviluppo dei distributori sono sostenute con l'apertura di nuovi punti di vendita e l'aumento della ponderata di quelli esistenti.

Il quarto approccio di analisi del potere contrattuale negli acquisti è quello che considera la situazione competitiva dei fornitori e la disponibilità degli stessi a concedere migliori condizioni di vendita alla clientela commerciale. Questa disponibilità si può manifestare in diverse circostanze. La prima circostanza è quella in cui il produttore concede condizioni migliori ai distributori che operano in ambiti territoriali dove la propria quota di mercato è più bassa rispetto a quella media generale. La seconda circostanza è quella in cui si riconoscono ai clienti commerciali condizioni aggiuntive per accrescere il grado di utilizzo della capacità produttiva industriale. La terza circostanza, infine, è quella in cui il produttore, a fronte dei costi di marketing crescenti, tende a compensare la riduzione di una parte degli investimenti pubblicitari con un aumento, meno che proporzionale, degli incentivi ai distributori per mantenere e/o migliorare il livello delle vendite dei propri prodotti.

Le situazioni di potere tra i diversi membri della filiera risultano determinate anche dal cambiamento delle condizioni ambientali e commerciali. Le nuove dimensioni dei modelli di consumo e di acquisto, unitamente all'evoluzione della struttura del sistema distributivo, hanno messo in discussione le tradizionali posizioni di channel leadership dei produttori. Queste posizioni si basavano su dieci principi-base delle politiche di mercato delle imprese. Il primo principio era che la segmentazione della domanda si focalizzava più sul comportamento di consumo che non sul comportamento di acquisto in quanto la domanda di servizi commerciali veniva considerata un'alternativa di secondo grado rispetto alla domanda di beni. Il secondo principio assumeva che la distribuzione fosse una leva del marketing-mix industriale "funzionale" alle politiche di mercato dei produttori tanto che

il ruolo dei distributori era quello di svolgere principalmente un'attività di distribuzione fisica di prodotti preventuti attraverso gli investimenti industriali in comunicazione. Il terzo principio era che la forza della marca dipendesse esclusivamente dal posizionamento che aveva nello stadio della domanda finale, indipendentemente dal posizionamento nello stadio intermedio della distribuzione. Il quarto principio consisteva nell'idea che l'attività di brand management avesse una valenza strategica rispetto a quella di sales management a cui veniva attribuita solo una valenza operativa. Il quinto principio era che il produttore svolgeva un ruolo di channel leadership, decidendo le modalità di ripartizione delle funzioni di marketing tra i diversi membri della filiera. Il sesto principio sosteneva che l'efficacia degli investimenti pull fosse superiore a quella degli investimenti push tanto da spingere le imprese di produzione a privilegiare gli investimenti sul mercato finale del consumo rispetto a quelli realizzati sul mercato intermedio della distribuzione. Il settimo principio era quello che considerava il punto di vendita essenzialmente come uno "impianto fisico" dove si produceva esclusivamente un servizio commerciale di carattere logistico, sottovalutando l'influenza che avrebbe potuto esercitare sull'attività di spesa dei consumatori. L'ottavo principio era che i rapporti Industria-Distribuzione si configuravano solo come rapporti di fornitura trascurando le dimensioni competitive verticali che si potevano creare con lo sviluppo delle marche dei distributori. Il nono principio considerava le politiche di prezzo come il risultato delle strategie di differenziazione dei produttori e della sola interpretazione industriale dell'elasticità della domanda. Il decimo principio, infine, teorizzava la presenza, nel sistema di preferenze dei consumatori, di una gerarchia tra brand loyalty e store loyalty favorevole alla prima tanto da spingere i consumatori a cambiare quei punti di vendita dove non venivano trattate le marche preferite. Questi principi sono stati messi in discussione dallo sviluppo di alcuni importanti fenomeni di Marketing. Fra questi, i più significativi sono risultati:

- la manifestazione, da parte dei consumatori, di una domanda di servizi commerciali differenziata ed evoluta con l'orientamento a rafforzare le relazioni di fiducia nei confronti delle insegne commerciali;
- la progressiva presenza e diffusione di mercati "maturi" tanto da comportare la riduzione degli elementi di distintività delle marche industriali accrescendone il grado di sostituibilità e di concorrenza negli assortimenti commerciali;
- il consolidamento di un processo di innovazione dei formati distributivi basato sia sull'offerta di nuovi prodotti e servizi sia sulla creazione di quelle condizioni ambientali che, oltre a rendere più piacevole ed "esperienziale" l'attività di spesa, hanno stimolato i consumatori a spostare le loro decisioni di acquisto all'interno dei punti di vendita;
- la progressiva realizzazione della "Rivoluzione Commerciale" che, oltre a tradursi in un processo di ammodernamento dei canali di vendita, ha contribuito ad accrescere i livelli di concentrazione distributivi sia sul piano delle vendite che sul piano degli acquisti determinando una modificazione dei rapporti di potere "verticali" e delle posizioni di channel leadership industriali;
- il potenziamento di una "cultura" di marketing più avanzata da parte dei distributori tale da comportare sia una maggiore autonomia di mercato delle imprese commerciali sia una diversa ripartizione delle funzioni commerciali nei rapporti di filiera;
- la crescente propensione dei distributori a migliorare le proprie strategie di branding

lanciando, riposizionando e qualificando nei punti di vendita i prodotti con marchi propri in concorrenza con i marchi industriali.

Questi fenomeni hanno finito per determinare non solo una modificazione della ripartizione delle funzioni di marketing tra i diversi stadi della filiera, ma anche una modificazione della rilevanza delle diverse leve del marketing-mix industriale. Sulla base delle indicazioni rilevate nel tempo presso le imprese⁹, si è registrato un significativo aumento del peso della leva punto di vendita-distribuzione. Nel mercato del largo consumo questo aumento è avvenuto a scapito delle leve del prodotto e della comunicazione. Si tratta di un trade off determinato da un lato dalle condizioni di maturità di molti mercati e dall'altro dalla crescente difficoltà delle imprese di sostenere gli investimenti pubblicitari e di offrire prodotti distintivi e differenziati rispetto ai concorrenti. Questa difficoltà ha portato molte realtà aziendali a privilegiare gli investimenti push rispetto agli investimenti pull, con l'obiettivo di acquisire un posizionamento competitivo favorevole nei punti di vendita considerati dei veri e propri "media di comunicazione" in grado di condizionare e orientare le preferenze dei consumatori. Dalle ricerche sul grado di considerazione che i consumatori hanno per i diversi media di comunicazione sono emerse tre evidenze. La prima evidenza è che, se negli ultimi anni è cresciuto il peso dei cosiddetti "new media", è altresì vero che, contestualmente, è aumentato anche il grado di attenzione nei confronti delle leve di retailing mix come, per esempio, quelle riguardanti le modalità di esposizione dei prodotti. La seconda evidenza è che il tempo medio trascorso dai consumatori nei punti di vendita per l'attività di spesa è mediamente più elevato rispetto al grado di esposizione che gli stessi consumatori hanno nei confronti degli spot pubblicitari. La terza evidenza è che l'"audience" di molte insegne commerciali (misurata in termini di numerica di persone che frequentano i punti di vendita delle stesse insegne) è superiore all'audience di alcuni network televisivi (misurata in termini di spettatori delle diverse trasmissioni). Il peso crescente assunto dal media "punto di vendita", oltre a rendere inadeguati e anacronistici i principi di base delle tradizionali politiche di mercato dei produttori, ha finito per tradursi in una nuova visione e definizione dei contenuti delle attività di Marketing Management

2. Le prospettive delle Supercentrali di acquisto

Le Supercentrali di acquisto sono delle aggregazioni aziendali formate da insegne commerciali diverse e/o da Centrali distributive differenti. L'obiettivo principale di queste aggregazioni è quello di gestire congiuntamente e centralizzare le relazioni negoziali con i produttori aumentando il potere contrattuale nei confronti degli stessi produttori. I primi significativi modelli di Supercentrali furono sperimentati in Francia e in Germania nella seconda metà degli anni '80 del secolo scorso. Il *modello francese* nasceva dalla volontà di

creare degli accordi trasversali tra i gruppi distributivi con l'obiettivo di realizzare delle economie di scala non solo sul piano degli acquisti, ma anche sul piano del marketing e della logistica. La finalità principale era quella di arginare il potere contrattuale dei produttori industriali di marca. Dopo un periodo di straordinario sviluppo, il fenomeno delle Supercentrali ha registrato in Francia un lento declino con un'inversione di tendenza da parte delle insegne francesi.

Il *modello tedesco*, diversamente da quello francese, si distinse fin da subito per una maggiore omogeneità degli aderenti alle Supercentrali. Nei primi anni '90 le Supercentrali raggiunsero in Germania lo stadio di maturità del proprio ciclo di vita. La condivisione delle attività di acquisto all'interno delle singole Centrali associate era, infatti, diventata una prassi ormai consolidata tanto che ben presto si giunse anche ad una generale accettazione di una gestione condivisa delle attività di formazione dell'assortimento-base, delle modalità sia di pagamento delle fatture ai fornitori sia della contrattazione della quantità e della qualità dei servizi associati al trasferimento dei prodotti.

Il *modello italiano* delle Supercentrali di acquisto può essere ricondotto, sotto vari aspetti, a quello francese. Negli anni '80 in Italia si è assistito alla comparsa di sovrastrutture negoziali delle quali facevano parte operatori appartenenti ai Gruppi Strategici diversi, caratterizzati da dimensioni differenti. L'obiettivo dei componenti delle Supercentrali era quello di ottenere migliori condizioni contrattuali e quindi, un maggior potere di mercato nelle relazioni verticali di filiera. A partire dagli anni '90 si è registrato un consistente e continuo processo di riposizionamento delle Supercentrali di Acquisto con una forte mobilità dei componenti delle stesse Supercentrali. Questa mobilità ha portato alla nascita, allo scioglimento e alla ricomposizione di diverse organizzazioni, fino ad arrivare alla configurazione attuale con la presenza di nuove aggregazioni tra gruppi distributivi che rappresentano oltre il 70 per cento delle vendite della distribuzione moderna.

Sulle prospettive di sviluppo delle Supercentrali potranno pesare alcuni fenomeni di scenario. Il primo fenomeno è il cambiamento della "catena del valore" delle imprese commerciali e la riduzione, nel tempo, del peso del vantaggio competitivo attribuibile principalmente alla funzione acquisti rispetto alle altre funzioni aziendali. Questa riduzione è stata causata dal progressivo appiattimento delle condizioni negoziali di fornitura favorito sia dalla mobilità dei componenti sia da un approccio di maggior trasparenza dei fornitori¹⁰. Il secondo fenomeno è rappresentato da un nuovo contesto di mercato, caratterizzato da un forte cambiamento dei modelli di consumo e di acquisto tali da accrescere la rilevanza delle attività di vendita e di marketing (rapporti con i consumatori) rispetto alle attività di acquisto (rapporto con i fornitori). In alcuni casi la sottoscrizione degli accordi di fornitura in Supercentrale ha finito per limitare l'autonomia di marketing dei distributori più evoluti costringendoli ad accettare, in cambio di condizioni d'acquisto dei prodotti incentivanti, vincoli assortimentali e promozionali non sempre coerenti con le proprie politiche commerciali. Il terzo fenomeno è quello dell'evoluzione e della crescente complessità degli scenari di mercato che renderanno sempre più obsoleto ed inadeguato il modello negoziale "muscolare" praticato nelle Supercentrali. I suddetti fenomeni potrebbero penalizzare il

⁹ Si tratta di indicazioni ricavate da indagini realizzate dallo scrivente nel periodo 2008-15 presso il *Laboratorio di Trade Marketing* del Cermes-Università Bocconi, e a partire dal 2016 presso il *Laboratorio di Retailing & Shopper Marketing* promosso da REM-Lab, il Centro di Ricerca su Trade Marketing e Retailing dell'Università Cattolica. Le indagini sono state realizzate, a parità di aziende considerate, attraverso lo svolgimento di interviste quali-quantitative ad un gruppo di 30 imprese industriali di marca leader operanti in differenti mercati.

¹⁰ È opportuno tenere presente che l'origine delle Supercentrali va ricercata nella pratica e nella esistenza di situazioni di discriminazioni commerciali da parte dei fornitori tali da spingere le imprese distributive concorrenti sul mercato finale ad allearsi per far emergere ed eliminare le discriminazioni.

futuro delle Supercentrali nazionali ridimensionandone il ruolo e il peso nei rapporti di filiera.

Diversa, invece, potrebbe essere la situazione per le Supercentrali sovranazionali, nate dall'aggregazione di distributori appartenenti a paesi diversi. L'adesione dei distributori alle Supercentrali internazionali potrebbe essere dettata dalla possibilità di realizzare diversi obiettivi. In primo luogo lo sviluppo, attraverso la concentrazione dei volumi di acquisto, di un potere contrattuale maggiore verso i fornitori. In secondo luogo lo sfruttamento delle imperfezioni del mercato esistenti quando le differenze nei prezzi al consumo sono rispecchiate nelle condizioni di acquisto, stimolando le Supercentrali ad acquistare al meglio per conto dei propri componenti. In terzo luogo l'acquisizione di un know-how distributivo attraverso lo scambio e il trasferimento di informazioni/esperienze gestionali tra i distributori aderenti. In quarto luogo lo sviluppo delle vendite della marca commerciale, attribuendo alla Supercentrale il ruolo da un lato di selezionare i fornitori interessati a produrre per conto e dall'altro di sostenere le esportazioni dei marchi propri nazionali piuttosto che di un marchio unico per tutte le insegne aderenti. In quinto luogo lo svolgimento di un'attività di integrazione verticale discendente nei mercati non food (per esempio tessile/abbigliamento e fai da te) attivando i processi produttivi necessari per trasformare le materie prime in prodotti finiti e selezionando i fornitori localizzati nei mercati extraeuropei. In sesto luogo, infine, la progettazione di attività promozionali internazionali sfruttando sia l'assenza di sovrapposizione competitiva tra gli associati, grazie alla separazione spaziale dei mercati, sia le economie di scala che si potrebbero ottenere nei confronti dei fornitori. Queste dimensioni di sviluppo delle Centrali internazionali potranno consolidarne il ruolo e la forza con conseguenze rilevanti sui processi negoziali tra produttori e distributori. Il potere contrattuale delle Supercentrali internazionali tenderà, tuttavia, ad essere influenzato dal posizionamento, dei produttori e delle multinazionali distributive, nei diversi mercati-paese. Questo potere, infatti, risulterà più basso nei confronti di quei fornitori che operano solo nei mercati domestici o che, comunque, realizzano una quota molto alta del loro giro d'affari su tali mercati. Paradossalmente si potrebbe sostenere che la forza negoziale delle imprese industriali è inversamente proporzionale al loro grado di internazionalizzazione. Più questo grado è elevato tanto maggiore tende ad essere il livello di dipendenza nei confronti delle multinazionali commerciali.

3. I modelli di relazione tra produzione e distribuzione

Le relazioni verticali tra industria e distribuzione possono essere differenziate in base ad alcune variabili.

La *prima variabile* è il ruolo segnaletico attribuito dai distributori ai prodotti e alle marche nei processi di comunicazione dell'immagine di convenienza dei punti di vendita. Questo ruolo è in funzione della notorietà, della quota di mercato, della frequenza di riacquisto delle marche. Quest'ultimo elemento contribuisce alla memorizzazione del prezzo dei prodotti. Le marche che tendono a svolgere maggiormente questo ruolo sono le marche leader mentre le marche di nicchia, pur se note, sono meno funzionali per le strategie di creazione di traffico in quanto si caratterizzano per una minore numerica di acquirenti.

La *seconda variabile* è l'intensità della competizione nel mercato industriale e distributivo. Maggiore è la concorrenza tra i produttori di marca, più elevata è la loro disponibilità a concedere condizioni di vendita favorevoli ai clienti commerciali. Maggiore è il confronto competitivo tra le insegne distributive, più forte è l'orientamento a richiedere miglioramenti contrattuali per adeguare la redditività dei punti di vendita. La crescita dei livelli di concentrazione dei mercati industriali e commerciali influenza gli accordi negoziali in quanto da un lato può ridurre la competizione di prezzo e dall'altro può rafforzare il potere delle parti, potenziando l'identità delle insegne e il grado di esclusività delle marche.

La *terza variabile* è il profilo organizzativo delle imprese commerciali. Nei contesti aziendali accentrati si realizzano degli accordi negoziali completi e definitivi mentre in quelli decentrati prevalgono delle situazioni periferiche di rinegoziazione di alcuni elementi contrattuali.

La *quarta variabile* è la struttura del portafoglio-punti di vendita. La multicanalità favorisce lo sviluppo di più fasi contrattuali caratterizzate da un confronto sulle condizioni negoziali sia di base sia di canale.

La *quinta variabile*, infine, è la presenza e la natura dei vincoli normativi che regolano le politiche competitive nella distribuzione (legislazioni sul sottocosto, sulle attività promozionali, sulle autorizzazioni amministrative per aprire nuovi punti di vendita). Questi vincoli, oltre a ridurre l'intensità della concorrenza tra le insegne e i formati distributivi, finiscono per influenzare la struttura delle condizioni contrattuali. L'esistenza di barriere amministrative all'entrata nel mercato distributivo contribuisce a ridurre l'intensità competitiva e quindi il fabbisogno di migliori condizioni di acquisto per ricostituire i margini commerciali. Combinando le suddette variabili, è possibile mettere a fuoco i differenti modelli negoziali presenti nei principali paesi europei.

In *Gran Bretagna* i rapporti contrattuali tra industria e distribuzione sono condizionati da un lato da un'elevata concentrazione dei mercati industriali e commerciali e dall'altro da una forte identità delle insegne commerciali che possono contare su diffuse e consolidate situazioni di store loyalty. I consumatori tendono a selezionare i punti di vendita di fiducia più in base al livello di servizio offerto che in base al livello di convenienza. Nella distribuzione prevalgono le insegne "monocalizzate" con una forte centralizzazione decisionale ed una elevata integrazione organizzativa tra le funzioni acquisti e vendite. La presenza dei vincoli normativi non è rilevante. La differenziazione delle condizioni di vendita industriali è basata sulle contropartite di servizio ricevute dai distributori. Le insegne commerciali, comunque, attribuiscono un grado di importanza ridotto a quelle condizioni che possono ridurre la loro autonomia di marketing. In *Francia* si registra una elevata concorrenza di prezzo dovuta sia ad una forte sensibilità dei consumatori all'offerta di convenienza sia ad un livello di concentrazione industriale inferiore a quello commerciale. La concorrenza di prezzo e il ruolo segnaletico attribuito alle marche industriali è molto rilevante. Il sistema distributivo è condizionato dalla presenza di insegne commerciali e di canali di vendita dove prevalgono soluzioni organizzative decentrate e con una bassa integrazione tra acquisti e vendite. Sotto il profilo normativo esistono alcuni vincoli introdotti con la legislazione sul sottocosto e sulla concorrenza. In *Germania*, a fronte di un livello di concentrazione commerciale più alto rispetto a quello industriale, la forte e dominante presenza del discount genera un'elevata concorrenza di prezzo basata sul ruolo segnaletico dei

prodotti di marca. In un contesto distributivo caratterizzato dalla maggiore presenza della distribuzione organizzata, con bassi livelli di integrazione tra acquisti/vendite, medi livelli di centralizzazione decisionale e alti livelli di multicanalità, la struttura delle condizioni negoziali è influenzata dalla necessità di ridurre i differenziali di prezzo con il discount. Dal confronto europeo emergono tre differenti modelli relazionali di filiera. Il modello *francese* è un modello dove prevalgono le dimensioni conflittuali. La concorrenza distributiva ha spinto le imprese commerciali a trasferire nella negoziazione le tensioni competitive di tipo orizzontale. Ne è scaturito un clima negoziale aggressivo dove i contenuti della negoziazione riguardano principalmente il prezzo d'acquisto e le promozioni. Il modello *inglese* è opposto. I distributori hanno puntato più sulle strategie di differenziazione che non su quelle di prezzo ricercando una stretta collaborazione con i fornitori per migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi. I rapporti contrattuali si caratterizzano quindi per la presenza di un clima negoziale basato sulla cooperazione e sulla ricerca di un'integrazione verticale delle funzioni di marketing. In questo contesto si è affermata altresì una partnership nella produzione della marca commerciale. Il risultato è che gli accordi tra Industria e Distribuzione tendono ad essere stabili e basati sulla reciproca affidabilità. Il modello *tedesco*, infine, può essere considerato un modello misto a seguito soprattutto della co-presenza delle forme distributive orientate al servizio (supermercati) e di quelle orientate alla convenienza (discount). Le negoziazioni fra Industria e Distribuzione si basano sul prezzo, sulle politiche di merchandising concordate e sugli scambi di informazione. Le relazioni sono generalmente di tipo costruttivo con una significativa cooperazione e pianificazione dei rapporti a lungo termine. Questa minore conflittualità nei rapporti verticali può essere in parte spiegata dalle caratteristiche proprie della cultura tedesca, dove raramente si fa ricorso al conflitto per risolvere i rapporti di forza. In Italia, negli ultimi anni, si è diffusa la consapevolezza di realizzare un nuovo modello negoziale meno conflittuale, più basato sulla condivisione degli scenari di mercato e maggiormente focalizzato sull'analisi dei modelli di consumo e di acquisto con l'obiettivo di finalizzare il più possibile le strategie di marketing dei produttori e dei distributori alla soddisfazione dei bisogni della domanda finale. Gli aspetti qualificanti questo nuovo modello negoziale dovrebbero essere i seguenti:

- il passaggio da un approccio "muscolare" ad un approccio di maggiore condivisione delle politiche commerciali attraverso lo scambio di informazioni e di dati sui cambiamenti di mercato, sul posizionamento delle marche e delle insegne, sulle performance dei prodotti e dei punti di vendita, sulle criticità di sviluppo delle specifiche categorie;
- la riduzione dei tempi negoziali, troppo lunghi rispetto alla tempestività degli interventi imposti dalle situazioni di complessità e di discontinuità dei mercati;
- l'implementazione di politiche commerciali più differenziate e modulari così da poter valorizzare le diversità riguardanti i canali di vendita, i formati distributivi, le aree territoriali;
- il miglioramento delle condizioni di efficienza della supply chain riducendo ulteriormente i costi operativi con l'obiettivo di generare risorse da investire nelle attività di sell-out;
- l'adeguamento dei modelli organizzativi e delle competenze manageriali necessarie da un lato per migliorare la qualità delle relazioni commerciali e dall'altro per innovare le politiche di shopper marketing;

- la razionalizzazione delle poste contrattuali semplificando la struttura degli accordi contrattuali e privilegiando le tipologie di condizioni di vendita più collegate ai parametri di misurazione delle performance;
- la diffusione dei piani di category management come strumento metodologico di supporto alle attività di marketing;
- il continuo monitoraggio dei risultati ottenuti attraverso lo svolgimento di incontri di verifica e l'utilizzo condiviso di parametri di misurazione dell'efficacia degli investimenti realizzati in modo da poter attuare delle azioni correttive ed integrative.

Il rinnovamento dei modelli negoziali risulta, tuttavia, vincolato dalla presenza di alcune criticità. Fra queste le più significative, evidenziate da diverse ricerche empiriche, appaiono: lo scarso confronto negoziale sui piani di marketing, la mancanza di condivisione degli obiettivi commerciali, il ridotto scambio di informazioni, l'elevata focalizzazione su obiettivi di breve periodo, la ridotta disponibilità a comprendere le necessità della controparte, la carenza di team negoziali interfunzionali, la diversa visione degli scenari di mercato, il diverso ruolo di marketing assegnato alle categorie di prodotto negli assortimenti commerciali, la numerosità delle voci negoziali presenti nei contratti di fornitura. In generale, tuttavia, l'innovazione dei rapporti negoziali di filiera sarà sempre più condizionata e favorita sia dal consolidamento di una nuova cultura di Marketing sia dallo sviluppo di nuove competenze manageriali di filiera.

Bibliografia

- AILAWADI K.L., KELLER K.L. (2004), *Understanding retail branding. Conceptual insights and research priorities*, in: *Journal of Retailing*, Vol. 80, No. 4, pp. 331-342
- AILAWADI K.L., PAUWELS K., STEENKAMP J.B.E.M. (2008), *Private label use and store loyalty*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 6, pp. 19-30
- 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
- BEIER F.J., STERN L.W. (1969), *Power in the Channel of Distribution*, in Stern L.W. (ed.) *Distribution Channel: Behavioural Dimensions*, Houghton Mifflin, Boston
- BROWN, J.R., LUSCH, R.F., MUEHLING, D.D. (1983), *Conflict and power dependence relations in retailer-supplier channels*, *Journal of Retailing*, Vol. 59 No. 4, pp. 53-80.
- EMERSON R.M. (1962), *Power-Dependence Relations*, in *American Sociological Review*, n.27 February
- EL-ANSARY A.I., STERN L.W. (1972), *Power Measurement in the Distribution Channel*, in *Journal of Marketing Research*, n. 21
- EYUBOGLU N., DIDOW N.M., BUJA A. (1992) *Structural Power in Channel Relationships*, in G.L. Frazier, *Advances in Distribution Channel Research*, Jai Press, Greenwich, London
- FORNARI D. (2009), *Tendenze distributive. Le nuove sfide del Marketing di Filiera*, Egea, Milano
- FORNARI D. (2018), *Trade marketing & Sales Management. Le nuove sfide commerciali*, Egea, Milano
- FORNARI D., DALLI D., a cura di (2014), *Le discontinuità d'impresa*, Egea, Milano
- FORNARI D., FORNARI E., GRANDI S., MENEGATTI M. (2016), *Leading national brands facing store brands competition: is pricecompetitiveness the only thing that matters?*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 234-241
- FORNARI E., GRANDI S., FORNARI D. (2011) *Effects of intra-brands competition between private label and manufacturer brands: empirical results from the Italian market*, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21 (5), 541-554
- FORNARI E. (2018), *Multichannel Retailing*, Egea, Milano
- FRENCH J. R., RAVEN B. (1959) *The basis of social power*, in D. Cartwright, *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor
- GRANDI S. (2017), *Retail Marketing Trends, Dallo Shopper Marketing al Vertical Branding*, Egea, Milano
- HUNT S.H., NEVIN J.R. (1974), *Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences*, in *Journal of Marketing Research*, n. 11, maggio
- OUBINA J., RUBIO N., YAGUE M.J. (2006), *Strategic management of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective*, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34, No. 10, pp. 742-760
- LUGLI G. (1993), *Economia e politiche di marketing nelle imprese commerciali*, Utet, Torino
- NGOBO P-V. (2011), *Private label share, branding strategy and store loyalty*, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 18, pp. 259-270

- STERN L.W., GORMAN R.H. (1969), *Conflict in Distribution Channel: an Exploration* in Stern L.W. *Distribution Channel: Behavioural Dimension*, Houghton Mifflin, Boston
- STIGLER G.J. (1964), *A Theory of Oligopoly*, in *The Journal of Political Economy*, vol. 72, n. 1
- ROBBINS, J.E., SPEH, T.W., MAYER, M.L. (1982), *Retailers' perceptions of channel conflict issues*, in *Journal of Retailing*, Vol. 58 No. 4, pp. 46-68
- SHEAU-FEN Y., SUN-MAY L., YU-GHEE W. (2012), *Store brand proneness: effects of perceived risks, quality and familiarity*, in: *Australasian Marketing Journal*, Vol. 20, pp. 48-58
- VACCÀ S. (1968), *Aspetti dei rapporti tra industria e distribuzione in Italia*, Libreria Editrice M. Bozzi, Genova
- VARALDO R. (1971), *Potere e conflitti nei canali di distribuzione*, ETS, Pisa
- VARALDO R., DALLI D. (1989), *Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione*, in *Sinergie*, n. 19, Cueim, Verona
- VARALDO R., FORNARI D. (1999), *La evoluzione dei rapporti industria-distribuzione. Dalla cooperazione al conflitto*, in *Sinergie*, n. 46, Cueim, Verona.

INTERCONNESSIONE DIGITALE ED EVOLUZIONE DEL RAPPORTO INDUSTRIA-DISTRIBUZIONE

Pietro Genco¹, Lara Penco², Giorgia Profumo³, Roberta Scarsi⁴

SOMMARIO: 1. La digitalizzazione e i rapporti verticali di canale: aspetti introduttivi e impostazione del problema. – 2. Gli studi sui rapporti Industria e Distribuzione. Un quadro di sintesi. – 3. L'impatto della digitalizzazione sulle determinanti negoziali del rapporto industria e distribuzione. – 4. La componente competitiva dei rapporti verticali tra l'industria e la distribuzione. – 4.1. *IoT, Intelligenza artificiale e MAR: nuove relazioni durante il consumer journey*. – 4.2. *Nuove relazioni con il consumatore: l'emergere del consumer empowerment*. – 5. La collaborazione verticale industria e distribuzione. – 6. Conclusioni: verso una co-opetition? – Bibliografia.

1. La digitalizzazione e i rapporti verticali di canale: aspetti introduttivi e impostazione del problema

I processi innovativi che più di recente sono stati associati a una nuova rivoluzione industriale hanno una connotazione costitutiva rappresentata dal conseguimento di forme di integrazione che portano a un cospicuo innalzamento dell'efficacia dei processi decisionali aziendali e alla ridefinizione dei contenuti delle relazioni tra le attività interne alle imprese e quelle tra imprese. L'interconnessione digitale, in particolare, si pone quale presupposto tecnologico fondamentale per l'attuazione dell'intera gamma delle modalità di implementazione delle strategie d'impresa, in relazione alla sua attitudine di realizzare l'integrazione delle informazioni tra catene del valore disposte lungo una filiera produttiva o nell'ambito di un sistema del valore collocato in contesti geopolitici sempre più vasti (Genco, 2017).

Le implicazioni più immediate investono la riconfigurazione delle supply chain delle singole imprese, la ridefinizione dei ruoli e dell'organizzazione delle funzioni aziendali che vengono coinvolte nella crescente apertura dei singoli sistemi aziendali a quelli di altre imprese.

In questa prospettiva, l'obiettivo di questo contributo è quello di analizzare l'incidenza che i processi innovativi connessi alla digitalizzazione hanno su una questione centrale, riguardante quella parte del sistema del valore in cui si instaurano i rapporti verticali di canale tra le imprese produttrici e quelle che realizzano la distribuzione commerciale e il trasferimento di beni al consumatore finale.

¹ Professore Emerito di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Genova; e-mail: pgenco@economia.unige.it

² Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Genova; e-mail: lpenco@economia.unige.it

³ Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Genova; e-mail: profumo@economia.unige.it

⁴ Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Genova; e-mail: rscars@economia.unige.it

Al riguardo, la letteratura più recente ha evidenziato come la digitalizzazione comporti un cambiamento delle strutture dei sistemi del valore riferiti ai canali distributivi che da lineari/ discendenti (industria-distributore-consumatore) diventano maggiormente reticolari, creando interconnessioni circolari e spesso ascendenti, che rendono il consumatore sempre più attivo nel processo di creazione e trasferimento del valore. Un "facilitatore" di questi effetti, sotto un profilo strettamente tecnologico, è stato l'utilizzo di *device* portatili connessi a internet, quali in particolare lo *smartphone* e il *tablet*, unendo all'elaborazione dei dati funzioni nuove di informazione/ comunicazione e di servizio (scanning, geo-localizzazione, pubblicazione di contenuti, condivisione di contenuti prodotti da altri, ecc).

Per l'approfondimento di questi temi, coerentemente alla tradizione degli studi manageriali italiani sui rapporti verticali di canale, si è scelto di focalizzare il campo di indagine sui *convenience good* e al *grocery*, non considerando altre tipologie o famiglie di beni quali gli *shopping goods* o gli *specialty good*, i beni problematici e così via. Questa distinzione è essenziale per le specificità delle relazioni che intercorrono tra tipologia di beni, comportamenti del consumatore e fonti del vantaggio competitivo (Genco, 2003). Ovviamente lo studio viene limitato al sistema Grande Distribuzione- Distribuzione Organizzata e Industria di Marca.

Le questioni emergenti apportate dalla digitalizzazione e relative all'organizzazione dei rapporti verticali di canale saranno affrontate tenendo in considerazione che le relazioni tra l'impresa industriale e il distributore sono contraddistinte dalla compresenza e dalla compenetrazione di diverse questioni "relazionali"; innanzitutto quelle più tradizionali, di natura negoziale, in cui l'impresa industriale e il distributore sono controparti di una relazione *vendor-buyer* e in cui si esercitano le rispettive leve di potere contrattuale; ad esse si sommano complesse questioni di natura competitiva in cui l'industria e la distribuzione risultano due soggetti che indipendentemente e in competizione tra di loro tendono a creare un rapporto diretto con il consumatore, facendo leva rispettivamente sulla *brand loyalty* e sulla *store loyalty*. A ciò, si aggiunga che in un sistema contraddistinto da un bilanciamento del potere di mercato, i rapporti verticali sono sempre più connotati da questioni strategiche-collaborative in cui l'industria e la distribuzione collaborano in una prospettiva *win win*, per aumentare complessivamente il valore prodotto dal canale o per diminuire congiuntamente i costi dello stesso (Varaldo e Dalli, 1989; 2011).

2. Gli studi sui rapporti Industria e Distribuzione. Un quadro di sintesi

Gli studi di matrice economica ed economico-manageriale sulle relazioni di canale tra industria e distribuzione si sono sviluppati nel tempo adottando costrutti ed elaborando contenuti coerenti alle modifiche che sono intervenute nel contesto esterno e nei sistemi economici.

I tradizionali modelli microeconomici, che furono costruiti soprattutto nel XIX secolo, erano focalizzati prevalentemente sullo studio dell'interazione tra la domanda, costruita dal consumatore, e dall'offerta (data dall'insieme delle imprese produttrici), senza considerare esplicitamente la figura del distributore (Gattorna, 1978).

Quando il ruolo del distributore nei sistemi economici si è progressivamente delineato, anche le teorie microeconomiche hanno percepito la necessità di studiare il soggetto distributore e le funzioni che esso assolve nell'ambito del canale, in quanto tassello necessario per comprendere il funzionamento dei mercati. Si tratta di un periodo storico caratterizzato da sistemi distributivi incentrati prevalentemente sul grossista e dalla affermazione della grande industria manageriale che diventa progressivamente “*channel leader*”. L'Istituzionalismo, appunto, “giustifica” l'esistenza degli intermediari commerciali, definendo le attività che essi dovrebbero svolgere nel processo di ripartizione delle funzioni di marketing (Gattona, 1978), in termini di riduzione del divario spazio-temporale esistente tra la domanda e l'offerta, attraverso una mera attività fisica di trasporto e di stoccaggio dei prodotti dallo stadio di produzione fino a quello di consumo (Bucklin, 1973). Il Funzionalismo, invece, si propone di individuare un criterio generale che consenta all'impresa industriale di progettare un canale ottimamente efficiente. Le imprese distributive, in questa prospettiva, assumono un ruolo passivo, essendo di fatto una variabile del marketing mix dell'impresa industriale (Fornari, 2009). Sia la Scuola Istituzionalista sia quella Funzionalista evidenziano pertanto una marcata prospettiva “industriale” allo studio del canale; la distribuzione è ancora - seppure definita nella sua struttura e nelle sue funzioni - un soggetto subordinato all'industria; non presenta quindi una sua individualità e non è portatrice di istanze strategiche proprie che possano eventualmente non collimare con gli obiettivi industriali. Il problema dei rapporti industria- distribuzione, quindi, non si pone.

Quando, a metà del secolo scorso, in seguito all'affermazione della grande industria manageriale di marca, si sviluppa anche il sistema distributivo “moderno”, numerosi contributi sono prodotti nell'ambito dell'*Industrial Organisation*.

L'applicazione dei costrutti teorici dell'*Industrial Organisation* ai rapporti verticali, realizzata negli Stati Uniti principalmente da Galbraith (1952) e da Scherer (1970), è stata seguita in Italia principalmente da Vaccà (1963, 1968) e Varaldo (1971).

L'approccio strutturalista interpreta le diverse configurazioni collaborative e conflittuali come rapporti intersettoriali e si focalizza sui rapporti di potere (*countervailing power*) tra l'industria e la distribuzione; fornisce gli elementi per individuare le direttrici di fondo dell'evoluzione dei settori distributivo e industriale, delineando lo sfondo competitivo in cui si formano e si modificano le relazioni verticali nella catena produzione-distribuzione-consumo. Adottando questa prospettiva, il rapporto industria-distribuzione viene “portato fuori” dal concetto di canale in cui la distribuzione assumeva solo una dimensione “funzionale” all'impresa industriale.

Vaccà, nel suo lavoro del 1963 sui Rapporti Industria-Distribuzione nel largo consumo, ha sostenuto che era “un errore interpretare i rapporti tra produttore e distributore solamente in termini istituzionali e funzionali”, dimostrando come le politiche di marketing dei produttori e dei distributori possono essere in grado, nella stessa misura, di condizionare e conquistare il sistema di preferenze dei consumatori, tanto da interpretare e spiegare il grado di potere verticale delle imprese industriali e commerciali con il grado di influenza che le due parti possono avere sulle preferenze dei consumatori. Il settore industriale diventa sempre più capital intensive e le economie di scala richiedono elevati volumi di produzione standardizzata. L'impresa industriale, pertanto, tenta, attraverso lo sviluppo di prodotti di marca, della pubblicità e della differenziazione dei prodotti di consumo, di

spostare l'asse della sua competizione, ponendo “le basi del suo mercato di vendite a livello del consumatore finale” (Vaccà, 1963). Di contro, la grande forza assunta dall'industria di marca rispetto alla distribuzione spinge le aziende distributive a ricercare nuove modalità e nuovi percorsi strategici attraverso cui “sfuggire, almeno in parte, al potere di mercato delle aziende produttrici” (Vaccà 1968). Il tentativo è quello di neutralizzare il potere di mercato della grande industria di marca, “riduzione in concreto possibile solo esercitando una specifica attività di persuasione, di aggancio del consumatore, sia con i mezzi adottati dalle stesse aziende produttrici (marca, pubblicità), sia con altri che erano intimamente connessi con le caratteristiche del punto vendita al dettaglio” (Vaccà, 1968).

Nel suo lavoro monografico, “Potere e conflitti nei canali di distribuzione”, Varaldo (1971) ha guardato i meccanismi di funzionamento delle relazioni di canale nelle differenti forme organizzative (Golinelli, 2015). L'autore fa notare come l'impresa industriale si ponga contemporaneamente come fornitore e concorrente dell'impresa distributrice. A ciò fanno riscontro, peraltro, i tentativi operati dall'impresa distributrice di integrazione verticale a monte – attraverso la marca privata – con il preciso obiettivo di “disporre di fonti autonome di rifornimento e per realizzare un più economico e funzionale assetto delle relazioni tra produzione e distribuzione” (Varaldo, 1971).

Seguendo lo sviluppo della grande impresa di marca e della distribuzione moderna, lo studio dei rapporti industria-distribuzione è stato condotto negli Stati Uniti da alcuni esponenti della scuola di Harvard con un approccio derivante dall'*Industrial Organisation*; tale approccio, tuttavia, tocca alcuni aspetti tipici della *Business Administration*, con particolare riferimento al tema dei comportamenti strategici e delle politiche di marketing attuati dalle imprese industriali e distributive⁵.

Porter (1974, 1976), Albion (1983) e Steiner (1973) assimilano il rapporto industria-distribuzione all'interazione di due categorie di imprese – quella industriale e quella distributiva – dal cui comportamento strategico dipende l'esito del rapporto stesso in termini di conflitti, potere, collaborazione. Pur partendo dai presupposti teorici dello strutturalismo economico (secondo il paradigma Struttura-Condotta-Performance), questi studi ampliano l'orizzonte dell'*Industrial Organisation*, comprendendo alcuni aspetti di natura strategica e di marketing e evidenziando, in particolare, il ruolo del comportamento del consumatore (Porter, 1974 e 1976) e della pubblicità (Albion, 1983 e Steiner, 1973) quali forme di condizionamento dei rapporti verticali di canale, soprattutto in senso conflittuale.

Proprio per approfondire gli aspetti relativi al potere e ai conflitti, divenuti di attualità in seguito alle modificazioni intervenute nel canale distributivo con particolare riferimento al consolidamento della grande distribuzione organizzata, si sviluppa un filone definito “marketing comportamentista” (Castaldo, 1994), che studia il canale di distribuzione in quanto *behavioural system*, la cui performance viene influenzata dalla condotta e dalle reciproche interazioni dei membri del canale (Stern e Reve, 1980). Il tema dei rapporti verticali viene analizzato con riferimento a costrutti socio-organizzativi; i membri del canale di distribuzione sono mossi da istanze di tipo “sociale”, quali il potere, il conflitto, la collaborazione, la leadership, il livello di soddisfazione degli attori, ecc.

⁵ Nella prefazione di una sua monografia, Porter sostiene: “This book lies at the intersection between the mainstream economic research in *Industrial Organisation* and the preoccupation of research in business administration with the problems of the manager” (Porter M.E., 1976).

In Italia, seguendo le intuizioni dei contributi di Vaccà degli anni '60, alcuni autori sviluppano un approccio manageriale allo studio dei rapporti intra-canale, volto ad analizzare il problema del rapporto industria-distribuzione da un punto di vista economico-aziendale. Alcuni si sono soffermati sulle specificità dell'impresa distributiva sviluppando la disciplina dell'Economia e Gestione delle Imprese Commerciali e dell'Economia dei Rapporti Industria-Distribuzione (Sicca 1967; Sciarelli 2000 a; 2000b; Spranzi, 1972; Lugli 1991), andando anche ad analizzare le strategie di concentrazione della distribuzione finalizzata ad acquisire potere contrattuale (Golinelli e Dioletta, 1997). Altri autori, invece, hanno focalizzato la loro attenzione su specifiche aree manageriali. Si pensi, per esempio, alle problematiche volte a gestire le attività di interfaccia, ovvero il *Category Management*, lo *Shopper Marketing*, il *Supply Chain Management*, il *Customer Relationship Management*, il *Loyalty Management* (Pellegrini, 1996; Fornari, 2009; Castaldo 2008 e 2017).

Adottando una prospettiva economico-aziendale, senza tuttavia dimenticare i costrutti dell'Industrial Organisation, sono approfondite tre aree in cui si estrinsecano i rapporti verticali di canale, cioè l'area negoziale, l'area competitiva e quella strategica – collaborativa, entro cui si sono formati diversi studi monografici riferiti a singole funzioni aziendali.

L'impatto della digitalizzazione sull'evoluzione del rapporto verticale verrà affrontato in questo lavoro seguendo quest'ultimo approccio economico-aziendale. Tale scelta è motivata dal fatto che esso consente di fare emergere le evoluzioni dei comportamenti strategici di industria e distribuzione e i conseguenti riflessi sulla concorrenza verticale; si tratta infatti di un'impastazione che evidenzia i contenuti e le determinanti delle strategie competitive delle aziende industriali e commerciali.

3. L'impatto della digitalizzazione sulle determinanti negoziali del rapporto industria e distribuzione

La componente negoziale del rapporto industria-distribuzione fa riferimento all'area in cui si estrinseca il potere contrattuale delle imprese nei rapporti infracanale (Fornari, 2009).

In questo ambito, il graduale sviluppo dei modelli negoziali ha progressivamente condotto a una maggiore valorizzazione delle logiche di sell-out rispetto a quelle di sell-in e a una maggiore trasparenza tra le parti. In tale modo, si è ottenuto il duplice risultato di superare le situazioni discriminatorie nelle condizioni di vendita e di affrontare congiuntamente le circostanze di complessità e discontinuità dei mercati, meglio focalizzando l'attenzione comune sulla soddisfazione del cliente finale. Fornari (2009) evidenzia, quali condizioni favorevoli a questo nuovo approccio, una maggiore consapevolezza culturale degli attori circa l'inadeguatezza dei modelli competitivi tradizionali; una progressiva centralizzazione dei livelli decisionali; una crescente integrazione tra le componenti industriali e quelle commerciali, tale da potenziare le competenze presenti nel marketing a livello di intera *supply chain*; la valorizzazione del ruolo dei prodotti di marca nella formazione di situazioni di *loyalty* e quella dei punti vendita quali media di comunicazione. D'altro canto, il principale limite del nuovo modello viene logicamente individuato nella persistente resistenza dei distributori a condividere sistematicamente le informazioni relative al sell-out

dei prodotti del fornitore e alle quote di vendita per insegna, nel timore di perdere vantaggi negoziali e di palesare i propri punti di forza/ debolezza.

Alla luce di queste considerazioni, il processo di digitalizzazione della conoscenza si pone indubbiamente come mezzo potenzialmente idoneo ad apportare una maggiore efficienza ed efficacia nei rapporti negoziali infracanale, anche se destinato comunque a scontare, almeno in parte, le resistenze culturali legate al ruolo strategico di un controllo unilaterale delle informazioni.

Dati questi limiti, con la digitalizzazione, i rapporti negoziali sono sicuramente destinati a mutare nel senso di una maggiore efficienza ed efficacia della loro gestione tecnica, grazie alla possibilità di veicolare telematicamente informazioni e comunicazioni in tempo reale. Per quanto riguarda gli aspetti più sostanziali, invece, anche a distanza di anni dalla diffusione delle tecnologie dell'informazione, possiamo confermare che la portata degli effetti della digitalizzazione è più limitata o, per lo meno, sicuramente diversa a seconda che la relazione di scambio riguardi prodotti senza marca o di marca (Lugli, 2001; Pastore, 2008).

Mentre per i primi, l'accesso al mercato globale attraverso Internet ha allargato i confini delle forniture e ha condotto a una maggiore efficienza dei processi di transazione, per i secondi, permane il quadro di relazioni fornitore/ cliente estese nei contenuti e nel tempo e, quindi, impermeabili rispetto a modalità virtuali re-intermediate (Penco, 2005).

Se l'introduzione di innovazioni tecnologiche potrebbe condurre a una migliore collaborazione tra l'industria di marca e la distribuzione e, per via indiretta, a un rilancio dei consumi, l'evidente contrapposizione di interessi tra le parti rappresenta un ostacolo pressoché insormontabile.

4. La componente competitiva dei rapporti verticali tra l'industria e la distribuzione

La digitalizzazione offre alle imprese nuovi strumenti per instaurare contatti sempre più intensi con gli *end user* (Mobile Augmented Reality – MAR, *digital marketing*, micro-marketing, CRM, e-commerce), con riflessi significativi sulla componente competitiva del rapporto verticale. Come è noto, il rapporto industria-distribuzione viene condizionato, in senso conflittuale, dalla volontà di ciascun membro del canale di stabilire un rapporto privilegiato con il consumatore finale, al fine di raggiungere rispettivamente la *brand* o la *store loyalty*, che costituiscono spesso obiettivi non conciliabili.

Il presidio della fase del consumo permette, in particolare, di attivare processi di raccolta di informazioni sui consumatori, necessari per la predisposizione di un'offerta sempre più rispondente ai bisogni di questi ultimi, e l'attivazione di flussi di comunicazione con essi, che sono tanto più importanti quanto più il contesto appare caratterizzato da un tendenziale eccesso di offerta, in cui la competitività di un'impresa consiste nella capacità di rispondere velocemente alle evoluzioni della domanda e alle iniziative dei concorrenti. Il controllo delle informazioni sul consumatore finale assume infatti una valenza strategica in relazione agli obiettivi di governo dei flussi fisici e di quelli di marketing.

Nel processo di gestione dei flussi di informazioni/ comunicazioni sul/ con il consumatore, Pellegrini (1999) evidenzia come la funzione distributiva abbia sempre rivestito

un ruolo privilegiato. Lo svolgimento di una funzione di intermediazione informativa – e, quindi, non solo fisica – conferisce alla distribuzione un aspetto centrale nel governo dei processi di marketing del canale, aspetto che ha fatto sì che le imprese distributrici siano state definite come il baricentro strategico nel sistema del valore dei mercati di consumo. Nel sistema del valore, infatti, i distributori controllano i contenuti di due flussi di informazione bidirezionali, riguardanti le informazioni/ comunicazioni che dal produttore discendono al consumatore finale e le informazioni/ comunicazioni che dal consumatore risalgono lungo il sistema del valore.

Le imprese commerciali, godendo del vantaggio di un contatto diretto con i consumatori, detengono quindi il monopolio delle informazioni e possono utilizzare le informazioni sul mercato in modo opportunistico, per migliorare la competitività verticale di canale e alterare il posizionamento di marketing dei prodotti al fine di perseguire obiettivi autonomi di vendita.

La conflittualità già accesa tra i due soggetti negli ultimi anni è stata ulteriormente incrementata dalla digitalizzazione, la quale permette di amplificare dal punto di vista quantitativo e temporale le informazioni trasmesse al consumatore. Con la digitalizzazione (si pensi ad esempio alle App) i momenti di trasmissione, raccolta e codifica delle informazioni sul consumatore e i momenti di comunicazione interattiva con quest'ultimo si moltiplicano, arrivando a prevedere livelli crescenti di partecipazione da parte di quest'ultimo.

In questo senso, il consumatore può diventare per l'impresa fornitore di competenze, tali da coinvolgerlo addirittura nel processo di ideazione di nuovi prodotti e servizi. Le nuove tecnologie digitali hanno infatti permesso ai consumatori di assumere un ruolo di co-creazione del valore (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Vargo e Lush, 2004, 2008), svolgendo anche ruoli produttivi. Le distanze tra produttore e consumatore si sono andate quindi ad assottigliare, dando luogo a diverse forme di interazione con le imprese: nei casi più semplici, il consumatore contribuisce alla realizzazione dei prodotti ed eventualmente anche alla loro personalizzazione, in base però a regole rigorosamente definite dalle imprese; nei casi più evoluti, il consumatore può essere direttamente coinvolto non solo nel processo produttivo, ma anche nello sviluppo del nuovo prodotto e nelle strategie di comunicazione (Prahalad e Ramaswamy, 2000). “In pratica, oggetti e servizi non vengono più progettati, prodotti, comunicati per il cliente, ma con il cliente” (Qualizza, 2013), rendendo sempre più strette le relazioni tra imprese, in particolare di tipo industriale, e consumatori.

La digitalizzazione ha quindi fornito all'industria gli strumenti necessari per assolvere un ruolo assolutamente nuovo nel presidio delle risorse informative/ comunicazionali all'interno del sistema del valore, analogamente a quanto svolto precedentemente dalla distribuzione: le imprese industriali sono state poste nelle condizioni di potere avere un contatto diretto con i consumatori di natura interattiva, da cui trarre informazioni da analizzare (il c.d. *data mining*), di coinvolgere il consumatore in iniziative particolari e di co-progettare il prodotto/ servizio desiderato dal consumatore, fattori che certamente incidono sullo sviluppo della brand loyalty (Golinelli, 2010).

Nel caso dei beni banali, le nuove tecnologie assolvono un ruolo limitato nel rafforzamento della *brand loyalty*. Infatti, in relazione al modesto valore del prodotto e alla scarsa ricerca di informazioni necessaria per procedere al processo di acquisto, il consumatore

raramente attiva un flusso comunicazionale diretto con il produttore, anche se di marca. Esistono casi di successo anche in questo senso, come ad esempio la piattaforma relazionale “Nel Mulino che vorrei”, attraverso la quale Barilla attiva esperienze di co-creazione e generazione di idee con la propria community di brand lover, ma di solito sono limitate a imprese industriali che presentano una brand loyalty già elevata.

Il distributore *grocery* può invece sfruttare queste tecnologie in senso multiforme, accompagnando l'intero percorso di selezione/ acquisto del consumatore, sebbene anche in questo caso emergano luci ed ombre nelle relazioni attivabili con i consumatori.

4.1. IoT, Intelligenza artificiale e MAR: nuove relazioni durante il consumer journey

La digitalizzazione modifica le relazioni di vendita con il consumatore, creando sia nuovi canali di distribuzione sia nuove modalità di interazione nel processo di acquisto e nuovi *touchpoint* durante il *consumer journey*.

Come è noto, è aumentata la propensione all'acquisto on line. Secondo una recente ricerca del Centre for Retail Research (2015), a livello UE la quota di mercato del retail on line rappresenta il 21% delle vendite dei prodotti di largo consumo, tuttavia, con riferimento al *grocery*, ancora oggi la percentuale di vendite on line risulta essere molto contenuta e mediamente inferiore al 5%.

Il commercio elettronico è un canale distributivo che si affianca (in una prospettiva di *multichannel strategy*) o si integra (in una prospettiva di *omnichannel strategy*) ai tradizionali canali di distribuzione tipicamente *shop based* e può essere implementato sia dal produttore, sia dal distributore tradizionale (adottando per esempio modelli ibridi *store-based* o creando baby e-supermarket), sia da nuovi operatori *virtual pure players* (Li e Yousept, 2004).

L'introduzione di forme di commercio elettronico “manufacturer to consumer” potrebbe generare quel che Varaldo (1971) definisce un “conflitto da integrazione”, andando quindi a creare una disintermediazione. Pur tuttavia, la possibilità che le imprese di produzione possano integrare la fase distributiva attraverso il commercio elettronico dipende, da un lato, dall'attitudine del bene a essere commercializzato on line, dall'altro, dall'adeguatezza del soggetto produttore a dominare le funzioni distributive on line. Nel *grocery*, il commercio elettronico del produttore risulta difficilmente implementabile, soprattutto a causa dell'impossibilità di creare un vasto assortimento. Anche i casi dei *virtual pure player* si sono rivelati fallimentari, soprattutto per questioni legate alla logistica e alle caratteristiche dei prodotti *grocery* (non è infatti un caso che Amazon stia integrando la piattaforma virtuale con un canale *store-based*).

Il commercio elettronico è un percorso evolutivo che può essere implementato anche dall'impresa distributiva *grocery shop based*, adottando il modello *brick and click*; i nuovi strumenti digitali consentono di integrare – in una prospettiva di omnicanalità – il canale *store-based* agli altri canali quali il sito web, i *mobile channel* (per esempio: App su *smartphone* e *tablet*) e i social media in una prospettiva di *digital marketing*. L'omnicanalità diventa così un'opportunità per la creazione di valore per l'impresa *retailer* (Bertoldi et al, 2016), anche per quella operante nel *grocery*, che non può essere perseguito ugualmente dalle imprese produttrici, contribuendo a rafforzare la propria *store loyalty*.

In termini di potenziali conflitti, è del tutto evidente che l'integrazione tra i diversi canali distributivi consente al distributore di rafforzare su più fronti e in modo integrato il proprio potere, spingendo in particolare la promozione di prodotti di marca privata, a scapito dei prodotti di marca industriale. Anche in Italia, la marca privata è iniziata a diventare una diretta concorrente non solo delle marche *follower*, ma anche delle marche leader. Ciò è senz'altro dovuto a una maggiore qualità e innovazione della stessa, ma anche a una maggiore promozione da parte dei *retailer* dei prodotti a marca privata, stressata attraverso l'omnicanalità, che stimola una maggiore propensione alla sostituzione del consumatore (Coop Italia, 2015).

Accanto allo sviluppo delle vendite online, le nuove tecnologie, quali Big Data, Intelligenza Artificiale/ IoT e Realtà Aumentata/ Virtuale provvedono, nel caso del grocery, a impostare in modo nuovo la componente relazionale e informativa con il consumatore, rafforzando il ruolo del distributore quale baricentro strategico dei canali verticali di distribuzione.

L'analisi dei Big Data, in primo luogo, consente di analizzare il comportamento dei clienti, modificando i prezzi, i prodotti, le offerte in modo dinamico (Barile e Polese, 2018). I crescenti investimenti in *digital marketing* rafforzano, quindi, il ruolo informativo della distribuzione, che diventa in grado di gestire le informazioni che riceve, "combinando" i commenti rilasciati su internet, i dati relativi agli acquisti on line o in negozio fisico (Grewal et al., 2017).

L'IoT, grazie all'intelligenza artificiale, viene invece impiegato per creare punti di vendita interattivi, che forniscono raccomandazioni sui prodotti, sulle offerte e sulla posizione fisica dei prodotti nell'ambito del punto di vendita. Gli smart supermarket sono negozi fisici dove sono implementate le tecnologie digitali, per esempio: *smart advertising*, *touch-screen*, scaffali intelligenti e *magic mirror*, soluzioni di *digital signage integrate* in totem interattivi e postazioni multifunzione, sistemi di geolocalizzazione integrati da videocamere e sensori di temperatura, sistemi antitaccheggio e vetrine che sfruttano la realtà aumentata, promozioni su mobile e social media (Demirkan & Spohrer, 2014; Vernuccio et al., 2015). La IoT può essere utilizzata anche per l'ottimizzazione dell'inventario e l'efficienza del centro di distribuzione, oltre che per aumentare l'affidabilità della supply chain (Tapscott & Tapscott, 2017; Balaji et al., 2017). Si pensi alla recente soluzione proposta da Amazon Go, relativa a negozi alimentari intelligenti senza casse.

Particolarmente rilevante è l'utilizzo della MAR, ovvero di una Realtà Aumentata considerata accessibile poiché veicolata mediante *smartphone* o *tablet* (Lemon & Verhoef, 2016). Le tecnologie MAR, infine, possono creare un meccanismo di scambio *service-for-service*; da un lato i clienti ricevono dal distributore nuovi servizi ed esperienze (per es. i servizi di assistenza e di navigazione del negozio intelligenti, le possibilità di pagamento), dall'altro il distributore riceve commenti e consigli nelle comunità dei social network per adattare ulteriormente la proposta di valore ai bisogni e alle percezioni dei clienti (Barile e Polese, 2018).

Nell'ambito del grocery retailing, si sta iniziando a comprendere le potenzialità della MAR, con particolare riferimento alle etichette QR-code e alle App. Utilizzando la MAR, i consumatori possono, mediante la tecnologia QR-Code e le App (Pence, 2010; Okazaki, Li e Hirose, 2012), ottenere informazioni sul prodotto, in termini di utilizzo e di tracciabi-

lità (Dacko, 2017) e sulle offerte/ promozioni in tempo reale, grazie ai *Beacons* (Grewal et al., 2016), ed effettuare pagamenti (Choi, Lim e Jeong, 2014).

Si tratta di strumenti che possono accompagnare tutte le fasi del *consumer journey*, ovvero nel pre-acquisto, acquisto e post-acquisto (Lemon e Verhoef, 2016).

Nella fase pre-acquisto (quella della ricerca e dell'elaborazione della scelta di acquisto), sia l'industria sia la distribuzione possono utilizzare la tecnologia MAR: l'industria per valorizzare la marca (si pensi per esempio alle App di alcuni prodotti di marca quali Barilla, Nutella, ecc.); la distribuzione per valorizzare il proprio store, fornendo informazioni sui prodotti e sulle offerte, cercando quindi di fare prevalere l'assortimento e talvolta enfatizzando le proprie private label. In questa fase, quindi, *store loyalty* e *brand loyalty* sono fatte valere in concorrenza l'una con l'altra.

Nella fase di acquisto, invece, il consumatore effettua la scelta, l'ordine e il pagamento. In questa fase, la MAR supporta lo *smart retailing*, si pensi, infatti, allo *showrooming*, in cui i clienti cercano nel negozio on line sul loro dispositivo mobile la migliore offerta (Rapp et al., 2015), o alla scansione dei prodotti mediante QR-Code. Nel caso del *grocery*, questa fase evidenzia il ruolo assolutamente baricentrico di *channel leader* del distributore; nella fase di acquisto, infatti, i nuovi strumenti digitali agevolano prevalentemente il *retailer*.

La fase post acquisto, infine, riguarda i comportamenti come l'utilizzo, il consumo ed eventuali richieste di assistenza. In questa fase, l'attenzione è riservata all'esperienza del consumatore (Holbrook e Hirschman, 1982), ai servizi (Kelley e Davis, 1994), alle decisioni di restituzione dei prodotti (Wood, 2001), al riacquisto (Bolton, 1998), al passaparola e altre forme di coinvolgimento dei clienti (Van Doorn et al., 2013). In questa fase, quindi, industria e distribuzione possono avvalersi entrambe di questi strumenti.

4.2. Nuove relazioni con il consumatore: l'emergere del consumer empowerment

Le nuove tecnologie, oltre ad aver impattato profondamente sulle imprese industriali e distributrici, hanno modificato anche un altro soggetto nell'ambito delle relazioni verticali: il consumatore, che si è trasformato in un soggetto informato e oculato nelle scelte, attivo e partecipativo (Boaretto et al., 2007); esso non appare più disposto ad assimilare passivamente i prodotti e le esperienze costruite dall'impresa, ma risulta sempre più orientato a reclamare un ruolo più incisivo nel plasmarle (Berthon et al., 2007). L'incontro con il digitale sembra aver accelerato questo percorso di emancipazione, abilitando il consumatore a realizzare molti dei compiti e delle funzioni che erano un tempo prerogativa esclusiva delle organizzazioni (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Tapscott e Williams, 2006).

Il consumatore, attraverso il mondo digitale e i social media, ha accesso a un maggior numero di informazioni su prodotti/ brand/ imprese, riesce a scambiare e confrontare tra pari le esperienze di consumo, oltre a condividere idee, conoscenze, abilità creative, ecc. Tutto ciò comporta scelte di acquisto maggiormente consapevoli e maggiori opportunità di personalizzazione, ma anche maggiori possibilità di esercitare il proprio potere di influenza nei confronti dei brand e delle imprese distributrici, in particolare quando il consumatore ha la possibilità di essere digitalmente connesso con una comunità di pari (Wathieu et al., 2002; Prahalad e Ramaswamy, 2004; Cova, 2003; Cova e Pace, 2006; Siano et al., 2011):

in questo senso, è possibile parlare di consumatore *empowered*, che riesce ad attivare un dialogo “alla pari” con le imprese.

Nei rapporti industria-distribuzione le imprese si trovano quindi ad affrontare nuove sfide, fondate sul ripensamento delle logiche di approccio al mercato e creazione di valore in un’ottica collaborativa rispetto al consumatore, al fine di contrastarne il crescente potere. Si tratta di un cambiamento culturale profondo, in cui occorre abituarsi a considerare i clienti non solo come target, ma come partner che giocano ad armi pari e in cui sempre più spesso le imprese industriali e distributrici trovano punti di convergenza e collaborazione nelle relazioni con i consumatori.

5. La collaborazione verticale industria e distribuzione

Dal punto di vista della componente strategico-collaborativa del rapporto verticale, da alcuni anni la letteratura manageriale sostiene l’opportunità per industria e distribuzione di abbandonare atteggiamenti conflittuali a favore della creazione di percorsi strategici orientati alla partnership. Nelle supply chain in cui sono presenti dai due lati del mercato più imprese leader (qual è quella del *grocery*), la spinta a collaborare diventa considerevole; i vantaggi derivanti dalla collaborazione sono utilizzati per mantenere elevato il valore prodotto e per trasferirlo al consumatore finale, in termini di qualità/ prezzo, evitando di accumulare inefficienze che espongono l’intero sistema all’attacco di sistemi concorrenti. In tali supply chain, collaborazione e conflitto assumono dimensioni talvolta non alternative, manifestandosi quali aspetti di una stessa “tensione competitiva” (Spranzi, 1972; Varaldo e Dalli, 1989; 2011). Il coordinamento dei soggetti che intervengono nel canale di distribuzione può consentire il raggiungimento di vantaggi bilaterali, in quanto la collaborazione contribuisce ad aumentare il valore e, quindi, il surplus generato dal canale, con un aumento dei benefici per i singoli membri.

Con la digitalizzazione si sono create nuove opportunità per la creazione di progetti di collaborazione congiunta verticale. Tali progetti riguardano essenzialmente interventi volti ad ottimizzare la gestione delle attività logistiche (Penco, 2016) e informative intra-canale e a massimizzare il valore creato per il cliente attraverso la predisposizione di azioni di marketing congiunte (Castaldo e Cillo, 2002; Castaldo, 2008). Sotto questo profilo, industria e distribuzione hanno iniziato a sviluppare diversi tipi di partnership di co-marketing aventi ad oggetto la distribuzione, la comunicazione, il prezzo, ma anche lo sviluppo di ricerche di mercato al fine di comprendere meglio il nuovo consumatore (Cherubini e Iasevoli, 2000).

Grazie alla digitalizzazione, infatti, le relazioni industria-distribuzione-consumo diventano sempre più interattive sia in senso bilaterale (integrazione informativa a supporto dei processi logistico-negoziati), sia in senso discendente (predisposizione di flussi comunicazionali con il consumatore e creazione di esperienze), sia in senso ascendente (raccolta di informazioni sul comportamento di acquisto e di consumo del consumatore; feedback sulle esperienze di acquisto e consumo). Le nuove tecnologie digitali consentono pertanto di attivare due piattaforme informative (una interna intra-canale e l’altra esterna verso il consumatore) che veicolano due processi distinti ma integrati tra di loro, quali:

- il processo di circolazione bilaterale delle informazioni tra l’impresa industriale e distributiva necessario affinché la partnership possa essere svolta in modo efficace;
- il processo di relazione trilaterale produttore-distributore-consumatore.

Con riferimento al primo punto, la digitalizzazione rende informazioni (anche big data) codificabili, elaborabili e trasferibili in tempo reale, facilitando così l’integrazione tra i partner (si pensi alla gestione dei flussi logistici in termini di tracciabilità delle merci mediante l’applicazione di tecnologie *blockchain*, RFID) e l’eventuale condivisione del patrimonio informativo sui dati relativi ai consumi.

Con riferimento al secondo punto, strumenti quali App e QR-code si aggiungono ai tradizionali canali utilizzati per trasmettere e raccogliere informazioni sul consumatore (questionari, fidelity card-pos), creando un altro terreno per la realizzazione di collaborazioni.

Stante una situazione indubbiamente ambigua e conflittuale, le imprese distributive sembrano concordi nel riconoscere la necessità e la possibilità di relazioni collaborative sostenute dall’innovazione tecnologica almeno su un terreno che oggi appare particolarmente promettente, ovvero sulla definizione di soluzioni congiunte indirizzate a soddisfare in modo personalizzato e flessibile le esigenze del consumatore finale (Pellegrini, 2008; Dell’Olio, 2018). Il consumatore, infatti, di fronte a scelte alternative quali l’online o il discount, può essere trattenuto dall’industria di marca e della grande distribuzione attraverso la fornitura di soluzioni personalizzate che possono di volta in volta privilegiare l’aspetto economico o quello valoriale. Ciò sembra particolarmente applicabile ai prodotti fortemente caratterizzati (biologico, tipico, artigianale, salutare, ecc.), in quanto rappresentano filoni in sviluppo e, in prima istanza, trainati da piccole imprese innovative piuttosto che dalle industrie di marca. La grande industria di marca, inserendosi in tali ambiti, può avvalersi di economie di scala e fornire ai distributori soluzioni logistiche e di assortimento personalizzate, realizzando così forme di collaborazione volte al contenimento dei costi.

Nel nuovo contesto si è creata una progressiva dilatazione della dimensione immateriale dell’offerta; in altri termini, la componente soft di tipo informativo-relazionale assume un peso sempre più cruciale rispetto alla componente materiale del prodotto (affidente all’industria) e logistica (affidente alla distribuzione). Considerato che la componente soft di tipo informativo-relazionale può essere gestita sia dalle imprese produttrici sia dal distributore, la massimizzazione del valore creato per il consumatore si crea mediante l’attivazione di progetti di comunicazione integrata e di co-marketing tra l’impresa industriale e quella distributiva; il consumatore, grazie agli strumenti digitali incorporati nello *smartphone* può non solo ricevere comunicazioni ma anche interagire con i soggetti attuatori della partnership (Vernuccio et al., 2012).

Nel *grocery*, il distributore amplifica il ruolo di intermediario relazionale (Hagberg et al., 2016; Plomp e Batenburg, 2010), la cui competenza centrale è rappresentata dalla capacità di connettere network di clienti portatori di specifici bisogni con sistemi di imprese industriali in grado di soddisfare bisogni espressi da tali gruppi di clienti (Castaldo e Cillo, 2002).

Il distributore, di conseguenza, mantiene un ruolo di soggetto pivot delle relazioni attivate a monte e a valle. Da un punto di vista dei rapporti verticali con i propri fornito-

ri, risulta sempre più evidente che il produttore *grocery* si lega al proprio distributore per l'implementazione di azioni di marketing personalizzate sul singolo cliente. Questo ha un impatto sulle variabili sui cui si fonda la competitività delle imprese commerciali; sulla base dell'evoluzione del loro ruolo all'interno del sistema del valore, si troveranno a competere tra loro non solo sulla capacità commerciale in senso stretto, ma anche sulla capacità di connessione con network di clienti e network di fornitori. Il patrimonio relazionale attuato con i fornitori/ clienti diventa così non tanto uno strumento di gestione dei rapporti verticali quanto un patrimonio spendibile nella concorrenza orizzontale sia a livello distributivo sia a livello industriale.

Una minore apertura verso le collaborazioni sembra invece caratterizzare il mondo dell'industria di marca, dove, benché si auspichi il ricorso a soluzioni operative e a strumenti innovativi per generare una maggiore collaborazione tra le parti, regna una diffusa disillusione a fronte degli impatti persistenti della recente crisi economica sulle vendite. Il bisogno estremo di marginalità, cioè, in questa delicata fase, enfatizzerebbe i rapporti di forza tra industria di marca e distribuzione, spingendo piuttosto l'industria di marca all'utilizzo della rete e dei social ai fini di un dialogo diretto con il cliente finale.

6. Conclusioni: verso una co-opetition?

A conclusione di questa sintetica e parziale rassegna si può osservare che l'analisi delle molteplici implicazioni dello sviluppo della digitalizzazione tra i rapporti industria e distribuzione dischiude un ampio spazio di riflessione scientifica e di rilevanti linee di ricerca nell'ottica delle scienze manageriali.

In particolare, si può osservare come la digitalizzazione, se ha comportato un rafforzamento - nell'ambito del *grocery* - del ruolo della distribuzione (che pienamente può impiegare le nuove tecnologie per creare nuovi strumenti di vendita e nuove modalità di interazione), crei premesse per la definizione di nuovi paradigmi con cui si definiscono le relazioni verticali, passando da un approccio di analisi di conflitto/ *power-based* ad un approccio di analisi basato sulla partnership, nell'ottica di aumentare il valore complessivo per il consumatore (e la sua successiva ripartizione, quindi).

In altri termini, i nuovi strumenti digitali consentono di passare da relazioni contrattuali e competitive a relazioni strategiche basate, da un lato, su una maggiore conoscenza degli scenari di mercato e, dall'altro, su una forte integrazione delle competenze e dei vantaggi competitivi propri di ogni componente del sistema del valore, con l'obiettivo di conquistare la soddisfazione e la fiducia dei consumatori.

Volendo ricondurre questa conclusione a i nuovi paradigmi emergenti, si potenzia la strategia di *co-opetition*, ovvero l'esistenza simultanea di cooperazione e competizione tra imprese e organizzazioni, che rappresenta una opzione strategica (diversa dalle strategie di concorrenza e cooperazione) che accoglie sia azioni deliberate sia comportamenti strategici spontanei. In un ambiente di vantaggio competitivo temporaneo, è necessario riconfigurare continuamente risorse e capacità per passare da un'opportunità all'altra man mano che la fonte di vantaggio si allontana.

Bibliografia

- ALBION M.S. (1983), *Advertising's Hidden Effects*, Auburn House Publishing Company, Boston.
- BALAJI, M.S., ROY, S.K. (2017), "Value co-creation with Internet of things technology in the retail industry", *Journal of Marketing Management*, vol. 33, n. 1/2.
- BARILE, S., POLESE, F. (2018). "Grocery retailing in the I4. 0 era", *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 2.
- BERTHON P.R., PITT L.F., MCCARTHY I., KATES S.M. (2007), "When Customers Get Clever: Managerial Approaches to Dealing with Creative Consumers", *Business Horizons*, vol. 50.
- BERTOLDI, B., GIACHINO, C., PASTORE, A. (2016), "Strategic pricing management in the omnichannel era", *Mercati & Competitività*, n. 4.
- BOARETTO A., NOCI G., PINI F.M. (2007), *Marketing Reloaded*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- BOLTON, R.N. (1998), "A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction", *Marketing Science*, vol. 17, n. 1.
- BUCKLIN L.P. (1973), "A theory of channel control", *Journal of Marketing*, vol. 37, n. 1.
- CASTALDO S. (1994), *Le relazioni distributive*, Egea, Milano.
- CASTALDO S., CILLO P. (2002), "Dinamica relazionale ed evoluzione della fiducia: un modello per la progettazione dei programmi fedeltà", in CASTALDO S., MAURI C., *Il loyalty management nella distribuzione moderna*, EGEA, Milano.
- CASTALDO, S. (2008), *Retail & channel management*, Egea, Milano.
- CASTALDO, S., MAURI, C. (a cura di) (2017), *Store management: il punto vendita come luogo di customer experience*, Franco Angeli, Milano.
- CHERUBINI, S., JASEVOLI, G. (2000), "Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni", *Marketing Trends Congress* "Le tendenze del Marketing in Europa".
- CHOI, H.H., LIM, S. A., JEONG, C.S. (2016), "New promotional video technique utilizing augmented reality and popcode", *Multimedia Tools and Applications*, vol. 75, n. 23.
- COOP ITALIA (2015), *Consumi e distribuzione. Assetti, dinamiche, previsioni*, ANCC-Coop, Bologna.
- COVA B. (2003), *Il marketing tribale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- COVA B., PACE S. (2006), "Brand community of convenience products: New forms of customer empowerment -The case "My Nutella the Community", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 9/10.
- DACKO, S.G. (2017), "Enabling smart retail settings via mobile augmented reality shopping apps", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 124.
- DELL'OLIO L. (2018), "Rapporti industria-distribuzione: alla ricerca di nuove strade", *GDOVE-EK*, maggio.
- DEMIRKAN, H., SPOHRER, J. (2014), "Developing a framework to improve virtual shopping in digital malls with intelligent self-service systems", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 21, n. 5.
- FORNARI D. (2009), *Trade marketing-Relazioni di filiera e strategie commerciali*, Egea, Milano.
- GALBRAITH J.K. (1952), *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*, Houghton Mifflin Co., Boston.

- GATTORNA J. (1978), "Channel of distribution", *European Journal of Marketing*, vol. 12, n.7.
- GENCO G. (2003), "I processi concorrenziali nei rapporti di mercato verticali", in *Ricerche in Onore di Sergio Vaccà*, Franco Angeli, Milano.
- GENCO, P. (2017), "Riflessioni sulle scienze manageriali nell'era dell'Industria 4.0", *ImpresaProgetto Electronic Journal of Management*, n. 3.
- GOLINELLI, G. M. (2015). Incontro con un maestro: il prof. Riccardo Varaldo (Meeting with a master: professor Riccardo Varaldo). *Sinergie*, vol. 98, n. 3.
- GOLINELLI, G. M. (2010). Impatto della rivoluzione digitale sul rapporto tra produzione e consumo (L'elettronico business e le opportunità per la marca industriale). *Esperienze d'Impresa*, n. 2.
- GOLINELLI, G. M., DIOLETTA, M. P. (1997). "I gruppi di acquisto quali tipiche forme di cooperazione tra dettaglianti" in C. BACCARANI (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo*, Giappichelli, Torino.
- GREWAL, D., BART, Y., SPANN, M., ZUBCSEK, P.P. (2016), "Mobile advertising: a framework and research agenda", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 34.
- GREWAL, D., ROGGEVEEN, A.L., NORDFÄLT, J. (2017), "The future of retailing", *Journal of Retailing*, vol. 93, n. 1.
- HAGBERG, J., SUNDSTROM, M., EGELS-ZANDÉN, N. (2016), "The digitalization of retailing: an exploratory framework", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 44, n. 7.
- HOLBROOK, M.B., HIRSCHMAN E.C. (1982), "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies", feelings, and fun, *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n. 2.
- KELLEY S.W., DAVIS M.A. (1994), "Antecedents to customer expectations for service recovery", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, n. 1.
- LEMON, K.N., VERHOEF, P.C. (2016), "Understanding customer experience throughout the customer journey", *Journal of marketing*, vol. 80, n. 6.
- LI, F., YOUSEPT, I. (2004), "Online supermarkets: emerging strategies and business models in the UK", *BLED 2004 Proceedings*, Slovenia.
- LUGLI G. (1991), *Efficienza del commercio e stabilità della industria*, Franco Angeli, Milano.
- LUGLI G. (2001), "I rapporti di canale nella new economy", *Industria & Distribuzione*, n. 1.
- OKAZAKI, S., LI, H., HIROSE, M. (2012), "Benchmarking the use of QR code in mobile promotion: Three studies in Japan", *Journal of Advertising Research*, vol. 52, n. 1.
- PASTORE A. (2008), *Gli scenari di sviluppo del grocery. Quali prospettive per le medie imprese italiane?*, Franco Angeli, Milano.
- PELLEGRINI, L. (a cura di) (1996), *La distribuzione commerciale in Italia: un quadro sistematico di un settore cruciale per l'economia e di grande rilevanza politico-sociale: trasformazioni e sviluppi*, Il Mulino, Bologna.
- PELLEGRINI, L. (1999), "Funzioni commerciali: nuovo baricentro strategico nel sistema del valore dei mercati al consumo?", *Industria & Distribuzione*, n.0.
- PELLEGRINI, L. (2008), "I rapporti industria-distribuzione: modelli integrati e ricerca di cooperazione", *Economia e politica industriale*.
- PENCE, H.E. (2010), "Smartphones, smart objects, and augmented reality", *The Reference Librarian*, vol. 52, n. 1/2.
- PENCO L. (2005), "La logistica nei rapporti industria-distribuzione: le implicazioni sui comporta-

- menti strategici", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2.
- PENCO L. (2017), *Retail logistics e vantaggio competitivo delle imprese della grande distribuzione organizzata*, Giappichelli Ed., Torino.
- PLOMP, M.G., BATENBURG, R.S. (2010), "Measuring chain digitisation maturity: An assessment of Dutch retail branches", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 15, n. 3.
- PORTER M.E. (1974), "Consumer behaviour, retailer power and market performance in consumer goods industries", *The Review of Economics and Statistics*, vol. 56, n. 4.
- PORTER M.E. (1976)., *Interbrand choice, strategy and bilateral market power*, Harvard University Press, Boston.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3.
- QUALIZZA G. (2013), "Consumer Empowerment: il rapporto tra nuovi media e generazioni digitali", *Mediascapes Journal*, n.1.
- RAPP, A., BAKER T.L., BACHRACH D.G., OGILVIE J., BEITELSPACHER L.S. (2015), "Perceived customer showrooming behaviour and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance", *Journal of Retailing*, vol. 91, n. 2.
- SCHERER F.M. (1970), *Industrial market structure and economic performance*, Rand McNally & Company, Chicago.
- SCIARELLI S. (2000), "La gestione dei rapporti verticali nei canali di distribuzione", in Sciarelli S., Vona R., *L'impresa Commerciale*, McGrawHill, Milano.
- SCIARELLI S. (2000), "Le politiche distributive dell'impresa industriale", in Sciarelli S., Vona R., *L'impresa Commerciale*, McGrawHill, Milano.
- SIANO A., VOLLERO A., PALAZZO M. (2011), "Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: Research questions and hypotheses", *Journal of Brand Management*, vol. 19, n. 1.
- SICCA L. (1967), *Le aziende del grande dettaglio*, Cedam, Padova.
- SPRANZI A. (1972), "I rapporti industria e distribuzione", in GUATRI L., SCOTT W.G. (a cura di), *Manuale di Marketing*, ISEDI, Milano.
- STEINER R.L. (1978), "Marketing productivity in consumer goods industries. A vertical perspective", *Journal of Marketing*, vol. 42, n. 1.
- STERN L. W., REVE T. (1980), "Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis", *Journal of Marketing*, vol. 44, n. 3.
- TAPSCOTT D., WILLIAMS A.D. (2006), *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York.
- TAPSCOTT, D., TAPSCOTT, A. (2017), "How blockchain will change organizations", *MIT Sloan Management Review*, vol. 58, n. 2.
- VACCÀ S. (1963), *I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo*, Giuffrè, Milano.
- VACCÀ S. (1968), *Aspetti dei rapporti industria e distribuzione in Italia*, Bozzi, Genova.
- VAN DOORN, J., LEEFLANG P.S., TIJS M. (2013), "Satisfaction as predictor of future performance: A replication", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 30, n. 3.

- VARALDO R. (1971), *Potere e conflitti nei canali di distribuzione, introduzione allo studio delle strutture di mercato verticali*, ETS, Pisa.
- VARALDO, R., DALLI, D. (2011), "Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione", *Sinergie*, vol. 61-62.
- VARALDO R., DALLI D. (1989), "Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione", *Quaderni di Sinergie*, vol. 19.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model", *Journal of Service Research*, vol. 6, n. 4.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "From goods to service (s): Divergences and convergences of logics", *Industrial Marketing Management*, vol. 37, n. 3.
- VERNUCCIO, M., CECCOTTI, F., PASTORE, A. (2012), "L'innovazione nella comunicazione integrata di marketing secondo gli attori del network. Una lettura con le mappe cognitive", *Sinergie*, vol. 88.
- VERNUCCIO, M., PAGANI, M., BARBAROSSA, C., PASTORE, A. (2015), "Antecedents of brand love in online network-based communities. A social identity perspective", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 24, n. 7.
- WATHIEU L., BRENNER L., CARMON Z., CHATTOPADHYAY A., WERTENBROCH K., DROLET A., GOURVILLE J., MUTHUKRISHNAN A., NOVEMSKY N., RATHER R., WU G. (2002), "Consumer Control and Empowerment: A Primer", *Marketing Letters*, vol. 13, n. 3.
- WOOD S.L. (2001), "Remote purchase environments: The influence of return policy leniency on two-stage decision processes", *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n. 2.

SOSTENIBILITÀ SOCIALE D'IMPRESA E MARKETING. VERSO UNA NUOVA ECONOMIA CIVILE

Alberto Mattiacci¹, Enrico Bonetti², Fabiola Sfodera³

SOMMARIO: 1. Un rapido salto nel Futuro. – 2. Lo scenario. – 3. Il marketing e la sostenibilità sociale. – 4. Il marketing al servizio dell'impresa e della società. – Bibliografia.

L'uomo, misura tutte le cose
Protagora

1. Un rapido salto nel Futuro

L'impresa opera per il soddisfacimento dei bisogni umani secondo la definizione di Zappa (1956, p. 37), oppure l'uomo è una variabile fungibile a beneficio dell'impresa?

Una domanda decisamente retorica se posta in un contesto conviviale. La diviene un tema e piuttosto accidentato da trattare invece, se confrontato alla luce dei fatti: in quante occasioni la *ragione tecnica* invade il perimetro valoriale dell'economia e lo domina (spesso brutalmente)? Capita ogni volta che un *tagliatore di teste* appare sulla scena; ogni volta che l'EBITDA è trasformato in variabile indipendente della formula di business; ogni volta che il MBO trascura il senso delle proporzioni fra le retribuzioni dei dipendenti; e potremmo continuare, purtroppo a lungo, con questo *cahier de doléance*.

Dalla ragion pratica alla ragione teoretica

Questo tempo di cambiamento epocale, che abbiamo il privilegio di attraversare, non può non metterci di fronte a domande come quella posta all'inizio e dunque: non sarà tempo di ripensare l'impresa? Ripensarla filosoficamente, intendiamo, non meramente in senso pratico, e perciò facendo ricorso alla *ragione teoretica*, alla sfera dei valori e dei fini.

Sul piano della *ragion pratica*, infatti, molto è stato fatto nei decenni precedenti: si sono generati modelli, concetti e, scendendo sul piano tecnico, regole del gioco. Dagli Stati Uniti, vero laboratorio della ragion pratica del Novecento, queste idee si sono fatte *mainstream* e, più o meno acriticamente, hanno invaso scuole, accademie, consigli di amministrazione, libri e slide. Insomma, sono entrate, ospiti indiscussi, nelle teste e nel linguaggio dell'economia capitalistica. Quanti manuali nordamericani pervadono i programmi universitari, magari sotto le mentite spoglie dell'adattamento italiano? Un adattamento, lo sappiamo tutti bene, che interessa le esperienze d'impresa ma non i concetti, le architetture di pensiero, il sistema dei fini, da cui tutto, poi, in definitiva, discende.

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale, Sapienza - Università di Roma; e-mail: alberto.mattiacci@uniroma1.it

² Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia - Università della Campania "Luigi Vanvitelli"; e-mail: enrico.bonetti@unicampania.it

³ Ricercatrice e Aggregato di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale - Sapienza, Università di Roma; e-mail: fabiola.sfodera@uniroma1.it

Riattivare la riflessione sull'impresa, dunque, è non solo necessario eticamente ma anche strumentale ai tempi nuovi, per vivere i quali il mondo si sta preparando, non senza traumi, da circa un decennio.

Si tratta di attivare la mente filosofica dell'economia d'impresa, di elaborare un nuovo paradigma, sapendo che con questo ormai popolare termine altisonante, dobbiamo intendere un nuovo modello di riferimento fondamentale. Un nuovo paradigma, dunque, il cui fine è andare oltre il *mainstream* che ha dominato, anche culturalmente, fino a ieri l'economia. Un nuovo paradigma che abbia la *sostenibilità* integrata registrata nel proprio codice genetico, sapendo che essa ha una triplice dimensione – *ambientale, economica e sociale* – e che ha il lungo periodo come respiro temporale di riferimento. Un nuovo paradigma che abbia l'uomo al centro.

Verso una diversa prospettiva culturale dell'economia

Negli anni che i posteri avrebbero poi etichettato come *Illuminismo*, molte teste in giro per l'Europa – era solo quella la parte di mondo che contava, allora – si esercitavano a comprendere quella cosa nuova che sarebbe poi divenuta una scienza sociale: l'economia. «Non tutto il passato è buono per l'oggi, non sempre le sue domande sono rilevanti per comprendere e migliorare il presente. C'è però un passato vivo, che costituisce le radici del presente che, se ben ascoltato e decifrato, ci aiuta a formulare domande meno miopi e meno schiacciate sugli interessi e le mode dell'oggi» (Bruni, Zamagni, 2015, p. 13).

Quel passato che ci interessa richiamare è storicizzabile con precisione: il 1700 a Napoli, ovvero le coordinate entro cui visse Antonio Genovesi (1713-1769), il pensatore cui qui faremo riferimento a proposito della corrente di pensiero nota come *Economia Civile*.

Recuperare, leggere e riflettere su quelle idee, a nostro avviso, sarà utile alla nostra disciplina, per due fondamentali ragioni: la prima è antropologica. La cultura e la cultura d'impresa italiana e mediterranea, costruita nei millenni, non somigliano, né somiglieranno mai, alla cultura nordamericana e/o britannica – che sono rispettabili e pregevoli ma, semplicemente, differenti ed affatto analoghe.

La seconda è pratica. L'esaurimento della forza propulsiva di alcuni di quei modelli economici – in particolare quelli che realizzano gli avidi intenti del cosiddetto *turbocapitalismo finanziario* – sfugge solo a chi non voglia vederlo. Per esempio, nel gennaio del 2019, durante il summit di Davos, il CEO di *BlackRock* ha affermato, forte e chiaro: ««Il profitto non sia l'unico scopo. Lo scopo è la ragione d'essere fondamentale di un'azienda, ciò che essa fa ogni giorno per creare valore per i suoi portatori d'interesse». E, a rinforzare il messaggio, ha aggiunto che il suo fondo valuterà positivamente solo quei progetti in grado di dare un contributo positivo alla società.

2. Lo scenario

Era l'alba della grande crisi del 2008 quando Sergio Marchionne, nel corso di un'intervista a Repubblica, chiosava: «questa crisi ci cambierà per sempre. I punti di riferimento sono cambiati». Aveva ragione. Venti anni di globalizzazione avevano completato, con ra-

pidità sorprendente, la più straordinaria metamorfosi del capitalismo moderno: la finanziarizzazione dell'economia.

Il capitalismo finanziario

Proprio gli anni intercorsi fra il crollo del comunismo e la grande crisi, vedono infatti la divaricazione fra economia reale e finanziaria prendere forma compiuta e assumere una magnitudine mai vista: il rapporto di uno a dodici a favore di quest'ultima. Un rapporto che dice più di ogni ragionamento e che si accompagna a una sbalorditiva sequenza di statistiche sulla sperequazione distributiva della ricchezza.

In particolare, ma non solo, nel mondo occidentale, il divario fra retribuzioni all'interno delle imprese e quello nella ricchezza detenuta dai ricchi, sempre più super-ricchi, nelle società, è andato ben oltre il *double-digit*. E il 2008 era lì, a dirci con forza che questi erano i cocci della trasformazione dell'economia in senso finanziario: troppi e troppo grandi, non c'era più modo di nasconderli sotto il tappeto.

È, dunque, ancora una volta una crisi a mettere il capitalismo di fronte a un bivio, questa volta addirittura esistenziale: è nella intrinseca inefficienza distributiva del capitalismo finanziario, infatti, che siede la cellula cancerosa che rischia di annichilirlo. L'impoverimento reale e di prospettiva che oggi la classe media patisce, mettendo in crisi la democrazia liberale rappresentativa, sta rimettendo in discussione le basi politiche su cui il capitalismo occidentale è riuscito a esprimere il proprio meglio.

Con la crisi emerge, così, l'intrinseca contraddizione di un capitalismo non più capace di nutrire quella classe media, quella massa di persone che, nelle vesti ora di consumatori, ora di piccoli risparmiatori-azionisti, ora di lavoratori, lo hanno reso il modello socioeconomico più efficace ed efficiente mai avutosi nella storia umana.

Tutto ciò fa da sfondo e da *habitat*, a quanto accaduto nell'impresa e alla sfida che la società lancia all'impresa: essere soggetto responsabile non solo del business ma anche della qualità civile della comunità umana.

Una cultura d'impresa a due facce

Nel mondo dell'impresa, nei tre decenni precedenti la crisi, l'espressione «creare valore per gli azionisti» era divenuta velocemente un vero e proprio *mantra* che, dagli uffici e pensatoi di oltreoceano, aveva superato ogni confine e pervaso le economie mondiali.

Una linea di pensiero che, in tempi moderni, parte da Milton Friedman negli anni Settanta, per poi toccare il suo punto più elevato nel 1986 quando Alfred Rappaport, docente alla Kellogg Graduate School, formalizza in un volume ormai classico – *Creating Shareholder Value* – un'impostazione dell'economia d'impresa in senso decisamente orientato a beneficio degli azionisti. Allora sembrò a moltissimi, se non a tutti, un'idea geniale, capace di soddisfare e premiare le migliori energie della società.

Però (guarda caso) è esattamente in quel lasso di tempo che un altro mantra aziendale emerge con grande vigore: quello della *responsabilità sociale d'impresa* – CSR⁴.

⁴ Il tema della responsabilità sociale delle imprese accompagna il dibattito sul ruolo delle imprese fin dai primi del '900. Clark (1916) ha trattato per primo il concetto di CSR teorizzando il superamento dell'economia del conflitto a favore dell'economia della responsabilità.

La CSR nasce sulla scia di un'attenzione all'etica di business⁵ sempre presente alla cultura anglosassone. Intesa dapprima come rispetto delle leggi⁶, questa si espande poi, come richiamo a prestare attenzione a una platea d'interlocutori d'impresa ben più ampia del mero circolo degli azionisti – gli *stakeholder* – fino a estendersi al concetto della restituzione, a beneficio della società o di parti qualificate di essa (es. un territorio), di quanto di positivo da essa ricevuto⁷. Quest'idea – resa celebre da un articolo sulla *California Management Review* di Freeman e Reed nel 1983 – portava dunque *in nuce* una certa preoccupazione verso l'impostazione squisitamente finanziaria dell'approccio del valore, richiamando l'impresa a un consapevole rispetto dei propri doveri verso una platea allargata di soggetti, non ultima, verso la società stessa.

Troviamo affascinante il fatto che l'uno e l'altro approccio, sebbene antitetici, trovino, nel brodo culturale anglosassone, un *humus* assolutamente favorevole: un'etica socioeconomica affatto avversa al profitto da un lato e un'attenzione all'equilibrio sociale e a istanze valoriali superiori, dall'altro. Segnali di un sistema che, ravvisando gli squilibri di una impostazione, sa trovare elementi di riequilibrio dentro sé stesso, affrontando anche, laddove emergenti, le intrinseche contraddizioni insite nel seguire queste antitetiche impostazioni⁸.

Sul piano pratico, infatti, l'adozione di condotte di CSR da parte di imprese guidate da logiche finanziarie, come le quotate, può generare dei gravosi cortocircuiti. La prima logica, infatti, richiede talvolta interventi, anche draconiani, sulla struttura aziendale, che mal si conciliano, e giustificano, con paralleli proclami di attenzione a temi sociali esterni al perimetro aziendale. Capita sovente, a peggiorare le cose, che si affidi alla comunicazione aziendale – troppo spesso superficialmente confusa col marketing – il compito di smussare queste contraddizioni. Un comportamento che non fa altro che rendere ancora più stridente il problema: una toppa, insomma, peggiore del buco.

La responsabilità sociale d'impresa, dunque, conduce sul piano dell'etica, che, in generale e quindi anche in economia, è un terreno insidioso e scivoloso, che presta il fianco a critiche, anche pesanti e sempre pronte a partire da un episodio per assurgere a livello di sistema. In Italia, in particolare, un terreno culturale intriso di dottrina sociale – della Chiesa cattolica da un lato, del socialismo dall'altro – ha da sempre funto da base di lancio per una critica acuta al capitalismo, mercantile prima, finanziario poi. E quando questo avviene, cultura d'impresa, finanza e marketing condividono il banco degli imputati. L'evoluzione

⁵ Bowen (1953), attribuisce la responsabilità sociale ai comportamenti e alle decisioni assunte dagli uomini d'affari, manager e imprenditori, considerati responsabili non solo dei profitti e delle perdite ma anche delle conseguenze sociali e non solo delle loro azioni.

⁶ Si veda ad esempio il modello di Carroll (1991).

⁷ Il dibattito sulla responsabilità sociale delle imprese è stato molto acceso a partire dalla prima metà degli anni '50 e ha coinvolto numerose organizzazioni tra cui la Commissione Europea, dapprima con la definizione fornita nel Libro Verde, quindi con la Comunicazione n.681 del 25 ottobre 2011 che riformula la definizione in termini di "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società". Nello stesso periodo, nel 2010, nascono negli USA le benefit corporation ovvero imprese non profit che hanno come obiettivo la massimizzazione del loro impatto positivo sull'ambiente e la società. Stato giuridico riconosciuto anche in Italia con la Legge 208 del 28 dicembre 2015, in vigore dal 1° gennaio 2016.

⁸ L'impellente necessità di intervenire in favore dei contesti sociali e dell'ambiente ha portato circa 200 delle più grandi multinazionali americane di diversi settori economici, come Amazon, General Motors, GP Morgan Stanley, BlackRock e Citygroup, a firmare un accordo denominato Business Round Table con il quale si impegnano a creare valore di lungo periodo e non a massimizzare a tutti i costi i dividendi per i propri azionisti.

del pensiero economico sul ruolo sociale dell'impresa, tuttavia, ne rilascia una definizione multidimensionale che comprende la sostenibilità sociale, di cui la responsabilità sociale ne rappresenta una specificazione. Nell'ambito del dibattito teorico, l'Approccio Sistemico Vitale (ASV) applicato all'impresa secondo quanto teorizzato dal prof. Golinelli,⁹ offre una collocazione concettuale alla sostenibilità sociale d'impresa, intesa come orientamento dei processi di governo, e alla responsabilità sociale come espressione gestionale, secondo un approccio strumentale strategico. In tale contesto il marketing, a differenza della finanza ad esempio, assolve tanto a una funzione costitutiva della sostenibilità sociale, in quanto in grado di garantire un orientamento del governo di lungo periodo e oltre il profitto, quanto a una funzione strumentale, poiché contribuisce al funzionamento delle imprese in modo coerente con gli obiettivi strategici.

3. Il marketing e la sostenibilità sociale

Vale la pena ricordare che il marketing non poteva contare, in Italia, su un clima favorevole quando, intorno agli anni Sessanta, fece il proprio ingresso nella cultura aziendale e, per tramite della pubblicità di massa, nella società.

Una strada in salita

Da un lato vi era il commercio, attività non fra quelle più limpide: gli antichi lo affidarono alle cure di Mercurio, però – e questo dice tutto – in regime di *part-time* con i ladri; San Tommaso D'Aquino, circa mille anni più tardi, si premura di ricordare che il commercio "*quandam turpitudinem habet*". Non proprio una buona fama, dunque.

Dall'altro versante, poi, il consumo, considerato antitetico a quella morigerata, parca e pauperista condotta di vita che le due chiese allora imperanti, la cattolica e la comunista, consideravano auspicabile e doverosa. Il *consumismo* era (ed è) visto come il figlio perverso di un sistema di produzione di massa che, guardando al lavoro, si auspicava ma, dal lato del collocamento dell'output sul mercato, si abborriva. Come se le due cose non fossero connesse.

Di commercio e di consumi, tra le altre cose, il marketing come noto tratta, ed è perciò su questa immediata associazione d'idee che negli anni si è sviluppata e consolidata una diffusa opinione pubblica ostile alla disciplina.

Non che oltreoceano fossero assenti le voci critiche – una per tutti, all'epoca, quella di Vance Packard con il suo *bestseller* "I persuasori occulti" e, in anni più recenti, l'altro campione di vendite "No Logo" di Naomi Klein – ma nel Belpaese la resistenza al marketing ha ben più profonde radici culturali e antropologiche, sempre pronte a dare frutti.

Vi è, qui, un piccolo paradosso: se il marketing serve a creare un atteggiamento positivo verso i prodotti di una certa azienda, per poi venderli, ciò che il marketing non è mai stato capace di fare è invece vendere sé stesso, sia fuori che dentro l'impresa. Ed è paradossale anche perché, come vedremo, uno dei tratti caratteristici del marketing contemporaneo è

⁹ A partire dall'implementazione dell'ASV nel governo dell'impresa e successivamente dal 2012, con il volume Consonanza, valore e sostenibilità.

quello di rappresentare le istanze di domanda all'interno dell'impresa, orientando in quella direzione la produzione.

Significativo del *sentiment* di chi pratica il marketing, il titolo di un saggio cui, nel 2014, un brillante dirigente d'azienda italiano, Giuseppe Morici, decise di affidare l'esternazione del proprio disagio esistenziale-professionale: *Fare marketing rimanendo brave persone. Etica e poetica del mestiere più discusso del mondo*. Un libro ideale prosecuzione di un altro, scritto nel 1995 da Jacques Seguela, oggi decano dei pubblicitari francesi, il cui titolo è un manifesto del comune sentire: *Non dite a mia madre che faccio il pubblicitario, lei mi crede pianista in un bordello*.

Una sorpresa

Date queste premesse, che apporto potremmo mai richiedere al marketing in tema di sostenibilità sociale? Se il marketing è appesantito da una tale reputazione negativa, se si occupa di un'attività turpe e intrinsecamente truffaldina, se svolge un ruolo strumentale alle logiche di premiazione degli azionisti imperanti in impresa – ad eventuale discapito degli altri portatori d'interesse – quale contributo positivo potrà mai apportare alla società?

Ad essere onesti, porre la questione in questi termini è solo un artificio retorico. È dagli anni settanta del novecento, infatti, che la teoria di marketing pone il tema della responsabilità sociale di chi fa marketing, in impresa, in termini ampi e visionari, che oggi suonano straordinariamente contemporanei. Tutto è racchiuso in un principio e due parole.

Il principio è che il *marketing* nasce come disciplina tecnica con cui l'impresa di produzione si propone di governare, in cerca di profitto, un fenomeno antico come l'uomo: lo scambio libero e volontario. Si considerano due parti – venditore e compratore – un prodotto oggetto dello scambio, una contropartita in denaro e una condizione di concorrenza – ovvero più venditori di un prodotto simile.

Questo apparato vive due grandi epoche storiche, in stretta connessione con l'evoluzione delle società occidentali, da industriali a post-industriali:

- *scarsità*: l'epoca in cui l'offerta di produzione non riesce a fare fronte alla domanda di beni, in maniera economicamente sostenibile. Il marketing qui ha un sapore essenzialmente tecnico e concerne problematiche finalizzate ad abbattere il prezzo finale di vendita, ottimizzando la distribuzione fisica dei prodotti. In questo mondo il tema del ruolo sociale dell'impresa non ha cittadinanza;
- *abbondanza*: l'epoca in cui l'offerta di produzione è superiore alla capacità della domanda di assorbirla; emerge il tema della scelta di marca del consumatore. Qui il marketing amplia il proprio dispositivo strumentale e teorico, attrezzandosi anche per la persuasione di massa – con la pubblicità a farla da padrona. È l'epoca “classica” del *marketing*, nella quale matura l'impianto teorico-strumentale della disciplina e maturano quei principi, metodi e tecniche che irrobustiranno la disciplina e la faranno conoscere anche ai non addetti. In questo tipo di mondo, il tema dell'impatto del marketing sulla società inizia a farsi strada.

È nell'epoca dell'abbondanza, infatti, quando le istanze della necessità materiale iniziano a farsi più fioche, che la teoria economica introduce due parole che, ancora oggi,

tracciano il perimetro entro cui marketing ed etica s'incontrano: *social marketing* e *societal marketing*.

Social e societal marketing

Per *social marketing* s'intende l'estensione dell'apparato di pensiero e strumentazione del marketing commerciale al mondo dell'associazionismo, delle organizzazioni non orientate al profitto e similari: in una parola, a ogni situazione nella quale ci si occupi dei cosiddetti *beni comuni*, della “vendita” di valori, di comportamenti virtuosi per il singolo – come, ad esempio, smettere di fumare.

Broadening the concept of marketing era il titolo dell'articolo del 1969 di Philip Kotler, padre fondatore del marketing moderno, e Sidney Levy, cui si deve questa semplice idea: dato che il marketing management funziona egregiamente nel dare un mercato di sbocco ai prodotti realizzati, esso può funzionare altrettanto egregiamente nel dare uno sbocco alle idee e ai valori. In altri termini, se il marketing convince le persone ad acquistare la sapo-netta X, perché non dovrebbe funzionare a sposare la causa Y?

Il *social marketing* diviene così una branca a sé stante, un ramo nel ricco albero delle declinazioni situazionali del marketing, esattamente come lo è il marketing turistico, il marketing politico e via dicendo.

Molto diverso il caso del *societal marketing* – espressione che si deve ancora a Philip Kotler che, nel 1972, anche recependo gli stimoli che provenivano dal consumerismo e dal mondo della protesta giovanile di quei tempi – più da East che da West Coast – scrisse un articolo seminale sul tema, dal titolo: *What consumerism means for Marketers*.

L'invito era a orientare il marketing non solo al profitto dell'impresa, non solo alla soddisfazione immediata del consumatore ma anche agli interessi di lungo termine della società. In altri termini, è dovere del marketing orientare le preferenze dei consumatori all'interno di una cornice di riferimento più ampia, nella quale hanno valore le questioni ambientali, il rispetto delle culture, i benefici sociali, i riflessi etici delle scelte di consumo e via dicendo.

Il *societal marketing*, in sostanza, sposta il punto di atterraggio del marketing management dall'individuo alla società, dal breve termine al lungo periodo, dal consumo all'ambiente, dalla pratica all'etica. È uno spirito molto presente, come vedremo, nel marketing contemporaneo.

Societal marketing e sostenibilità sociale

Le traiettorie del *societal marketing* vanno legandosi in modo sempre più stringente a quelle della sostenibilità sociale d'impresa, dunque, ma con un importante distinguo:

- la responsabilità sociale ha come riferimento il livello corporate, ossia l'impresa e il complesso dei suoi stakeholder;
- il *societal marketing* guarda a uno solo di essi – il consumatore – e lo fa nella prospettiva di orientarlo al bene comune, di lungo termine, dell'intera società (e quindi anche a suo beneficio).

“Tutto bene ma fin qui abbiamo osservato un gioco accademico, un'elucubrazione teorica che poca attinenza ha con la realtà” – penserà il lettore avvezzo ai giochi competitivi e

alle scaltrezze di mercato. E questa, in effetti, è sempre stata, fin dagli anni settanta, l'anima critica che ha ispirato gli avversari di queste impostazioni, tacciate di intellettualismo e di scarsa attinenza con la realtà.

Una critica, a parere di chi scrive, ben fondata, perlomeno in quei tempi nei quali problemi collettivi come l'inquinamento, il depauperamento delle risorse naturali, il sovradosaggio alimentare, pratiche di consumo nocive per la salute, erano ancora poco sentiti e appannaggio di sparute minoranze inascoltate di cittadini. Ma oggi?

4. Il marketing al servizio dell'impresa e della società

Il marketing è economia reale.

Correttamente inteso, rappresenta un sistema sofisticato di cultura gestionale d'impresa che, per perseguire il profitto, si adopera a creare esperienze di consumo gratificanti, in linea con le superiori istanze della società contemporanea e le prospettive valoriali delle persone.

Il marketing è spirito e cultura della competizione leale.

Correttamente inteso, puntando al profitto come variabile dipendente dall'efficienza (costi) e dall'efficacia (ricavi) gestionale, il marketing stimola le energie migliori dell'impresa, sfidandole sul terreno del confronto competitivo con le altre imprese, nel rispetto delle regole e delle superiori istanze sociali di lungo periodo.

Un problema culturale

Siamo consapevoli che questo modo d'intendere il marketing possa apparire sorprendente a chi lo abbia approcciato in modo non approfondito, così come a una certa cultura economica – portata avanti negli scorsi decenni, anche nelle università, dai cattivi maestri del pensiero unico del *turbocapitalismo finanziario*.

Il punto, tuttavia, è semplice: se tutto cambia, come da pensiero di Sergio Marchionne citato in apertura di questo contributo, non si può pensare che un'architettura di marketing pensata per il mondo pre-globale possa ancora avere senso.

Non lo ha, infatti ma la nostra cultura – economica prima, generale, poi – fa ancora molta fatica a comprenderlo e a liberarsi delle incrostazioni moraleggianti del passato.

Si fa fatica a superare antichi pregiudizi, che appartengono a una società diversa, più elementare e ideologica, nella quale il rapporto con il benessere materiale era ancora fortemente squilibrato a favore delle imprese – le famigerate *asimmetrie informative* della vecchia teoria economica – e dove le grandi architetture valoriali della politica e della società, avevano bisogno di dividere il mondo in buoni e cattivi.

Ecco alcuni dei più frequenti pregiudizi contro il marketing, duri a morire, sebbene del tutto privi di adeguate prove empiriche che, al di là di un singolo caso, sempre possibile, diano alle idee che sottendono una valenza universale:

- il *pregiudizio del bisogno*: le imprese creano dei bisogni artificiali, che l'uomo, nella sua purezza paradisiaca, non avrebbe e per questa via, generando una costante insoddisfazione, lo rendono infelice e inconsapevole vittima del sistema delle merci;
- il *pregiudizio di relazione*: le imprese vogliono vendere i prodotti che fanno, sempre e

comunque, per farlo turlupinano le persone, inventando sottili e sempre più sofisticati stratagemmi di persuasione e condizionamento delle loro volontà;

- il *pregiudizio di prodotto*: le imprese producono prodotti scadenti, così da risparmiare sui costi di produzione e perciò hanno necessità di un consumatore ignorante e distratto, così da poterlo più facilmente ingannare;
- il *pregiudizio di marca*: la marca è solo un orpello estetico che cela le deficienze di prodotto e innalza artificiosamente il prezzo finale di vendita, ben oltre il costo di produzione;
- il *pregiudizio commerciale*: chi vende, se può, imbrogia.

Basterebbe, per smontare questi pregiudizi, prendere in considerazione una sola parola: concorrenza.

In effetti ciascuno degli atteggiamenti sopra richiamati, se pure fosse perseguito da un'impresa (e talvolta accade), troverebbe nel mondo di oggi una vasta platea di altre imprese rivali, pronte a fornire prestazioni migliori ed eticamente più consone. L'idea di un onnipotente complotto ai danni del consumatore, è la ragione profonda che rende invece – e purtroppo – questi pregiudizi duri a cadere.

La dialettica fra chi poggia la propria visione delle cose su questi pregiudizi e chi ha assunto una prospettiva più consona alla contemporanea realtà della competizione globale e digitale, non è storia ma cronaca e trova sovente, in episodi di vita reale, numerose occasioni per riacutizzarsi ogni volta: dal *global warming* all'uso dell'olio di palma, dalle campagne elettorali alle contraffazioni alimentari, i *casus belli* non mancano mai, oscillando con disinvoltura fra temi epocali e questioni meramente pratiche.

Il vero ruolo del marketing

Il marketing è economia reale e spirito competitivo, si è detto. Si occupa di beni e servizi, delle persone che questi beni e servizi scelgono, acquistano e utilizzano per far fronte alle loro necessità di vita, per dare corpo alle proprie aspirazioni, per definire il proprio essere, individuale e sociale.

Per inquadrare meglio il ruolo che il marketing può, e deve, avere nell'ambito dei processi economici, giova allontanarsi leggermente dai confini di questa disciplina e adottare una prospettiva più ampia: quella, sopra menzionata, della sostenibilità sociale.

Senza troppo voler entrare nel merito del dibattito in merito a motivazioni, ruoli e confini della sostenibilità sociale dell'impresa, e adottando un punto di vista più prettamente manageriale, appare interessante, ai fini della presente discussione, ragionare su come si creino i presupposti, su quali siano le condizioni, affinché un'azienda decida di fare propri i principi della sostenibilità sociale e di adeguare ad essi il proprio agire.

Perché ciò avvenga è necessario che vi siano delle spinte in tale direzione sia dall'interno dell'impresa che dall'esterno.

Le spinte interne sono evidentemente quelle che provengono dall'alta direzione. Le crisi finanziarie degli scorsi anni hanno indotto molte aziende a rivedere i principi che ne permeavano la cultura; ma la cultura e il governo di un'impresa che ne deriva sono figli dei valori dei singoli individui che fanno vivere quotidianamente tale impresa (Schwartz, 2015).

La conseguenza è stata che le principali università e business school del mondo hanno iniziato a mettere in discussione i propri programmi. Hanno compreso la necessità di formare una classe dirigente che, oltre alle competenze tecniche e gestionali, disponesse anche di un bagaglio di valori etici e morali. Vi è stata una crescente enfasi sugli elementi “soft” della leadership – come i tratti della personalità, gli atteggiamenti e i comportamenti che consentono agli individui di aiutare gli altri a raggiungere uno scopo condiviso. L’umiltà, l’adattabilità, la visione e l’impegno costante sono divenuti importanti almeno quanto le capacità decisionali e l’autorevolezza.

Sempre più spesso si ricorre all’espressione “*positive leadership*” (Jordan & Wade, 2018), per riferirsi a un’alta direzione permeata di valori di integrità e di servizio, che sia quindi attenta a costruire un futuro di benessere, non solo per l’impresa, ma per la società nel suo complesso. In breve, la presenza di un siffatto top management è necessaria affinché sia possibile cogliere anche le spinte che provengono dall’esterno dell’azienda.

Le istanze degli stakeholder, in particolar modo di quelli esterni (i fornitori, le istituzioni, i gruppi di interesse e, in primis, i clienti) costituiscono infatti la scintilla che può dare l’avvio ad una trasformazione delle logiche di governo dell’impresa in un’ottica orientata alla responsabilità sociale.

Una volta che questa trasformazione si sia verificata nella vision, negli obiettivi strategici e nelle strategie dell’azienda, la sua implementazione dovrà necessariamente avvenire attraverso il coinvolgimento di tutte le aree aziendali; ecco allora la produzione orientata a criteri di sostenibilità, la finanza etica, il bilancio sociale ed altre modalità operative di attuazione dei principi sopra menzionati. Naturalmente anche il marketing è chiamato a fare la sua parte in questo percorso, attraverso la gestione di tutte le leve tradizionalmente di sua competenza; è il caso, ad esempio, di package e prodotti eco-sostenibili, di una comunicazione responsabile, dell’individuazione di distributori che condividano i valori dell’azienda.

In realtà, in questo processo di trasformazione, il marketing non si limita a ricoprire un ruolo meramente esecutivo, bensì assume una posizione di primo piano. Per sua natura, infatti, il marketing è la voce della persona-consumatore in azienda: ne raccoglie le preferenze, le istanze e le traduce, in termini sostenibili, in beni e servizi. Il marketing è l’organo di ascolto dell’azienda che, scandagliando il contesto in cui questa opera, è chiamato a cogliere le richieste provenienti tanto dal macro, quanto dal microambiente. Collocandosi all’intercetta fra produzione e mercato, il marketing assume da sempre il compito di percepire le istanze della società e delle persone che la compongono, per poi tradurle in scelte aziendali – di produzione, distribuzione e relazione con la clientela nel tempo – compatibili con i conti economici, i problemi tecnici e le prospettive di lungo periodo, della società e dell’economia.

Il marketing, in breve, è l’attore che deve individuare le spinte esterne di cui si è appena detto, per portarle in azienda all’attenzione del top management e creare le condizioni per il cambiamento.

Ma vi è di più. A un approccio reattivo, di individuazione e raccolta delle istanze di consumatori e altri stakeholder, il marketing è oggi, più che mai, chiamato ad affiancare un approccio proattivo e di iniziativa, soprattutto attraverso un suo ambito tradizionale di azione, rappresentato dall’educazione del cliente.

È indubbio che la società digitale abbia contribuito in modo significativo a ridurre le asimmetrie informative, ma nonostante ciò, vi sono molti ambiti nei quali il patrimonio di conoscenze delle imprese è di gran lunga superiore a quello del consumatore, a prescindere da ciò che quest’ultimo ritiene di sapere.

È forse qui la vera sfida per il *societal marketing*: farsi portavoce di interessi dei consumatori, di cui questi probabilmente non sono ancora pienamente consapevoli, in primis verso loro stessi, educandoli ad assumere determinati comportamenti e fare proprie determinate priorità. È appena il caso di menzionare problematiche come quelle dell’inquinamento, dell’obesità infantile, dell’eccessivo consumo di farmaci, ecc. (Farris e Wilkie, 2005).

In breve, il marketing deve contribuire ad allargare il concetto di sostenibilità sociale d’impresa, che non può essere legata solo ai comportamenti che adotta o che non adotta, bensì deve anche tenere in considerazione quelli che indice ad adottare o a non adottare (innanzitutto ai consumatori).

Il marketing infatti rappresenta un alleato naturale ad orientare i processi di governo e le strategie dell’impresa in ottica di sostenibilità sociale in quanto è, allo stesso tempo:

- *pensiero*: una cultura multidisciplinare, a base economico-umanistica- che diviene filosofia di gestione dell’impresa. In questo senso il marketing non è una cosa ma un modo di fare le cose, la cui peculiarità è la *customer centricity* come leva per il profitto;
- *attitudine*: una forma mentis orientata alla continua creazione e innovazione di offerte che, sia sul piano materiale che simbolico, vadano incontro alle aspirazioni delle persone. In questo senso, il marketing è creatività e sistema di ascolto della società;
- *azione*: un bagaglio tecnico e metodologico ricco e articolato, che costituisce il braccio operativo del sistema di pensiero e attitudine sopra richiamato. In questo senso il marketing è tecnica e professione, mestiere della comunicazione, della distribuzione, della relazione e, oggi sempre più, della digitalizzazione.

Il marketing è perciò, al contempo, *pensiero, attitudine e azione*, tutti ispirati alla e dalla competizione, nel convincimento che il mercato sia un terreno di confronto aperto a chi sa essere migliore interprete delle esigenze dei compratori.

Oggi le istanze che la società, per il tramite delle persone che la compongono, muove al mondo della produzione appaiono sempre più chiare e definite. I consumatori votano con le scelte di acquisto, parlano con le loro preferenze di marca e di prodotto, stimolano l’offerta con i loro modelli di comportamento. La digitalizzazione ha potenziato enormemente le capacità delle organizzazioni di percepire e raccogliere questi segnali di mercato e le tecnologie di produzione offrono soluzioni sempre migliori e affidabili.

Conclusioni

L’economia non ha solo il compito di soddisfare i bisogni umani. Questa è, nel XXI secolo, una concezione limitativa e riduzionista dell’economia.

Non tiene conto, infatti, della sua fondamentale missione presente e futura: innalzare la qualità civile della comunità umana, attraverso la soddisfazione delle sue necessità e aspirazioni, in modo sostenibile.

Noi pensiamo che la prima responsabilità sociale dell’impresa sia verso sé stessa, ovvero verso le persone che ci lavorano: sopravvivere e svilupparsi, creando le condizioni affinché

le persone che hanno scelto di dedicare il proprio talento, le proprie giornate, le proprie prospettive di crescita all'organizzazione, possano trovare soddisfazione materiale e immateriale, sono i primi doveri etici dell'impresa.

Creare un ambiente interno gradevole e favorevole alla piena realizzazione di chi, a ogni livello gerarchico, è impegnato in azienda, vale tanto quanto adottare un comportamento consono alle istanze valoriali ed esistenziali della società in cui si opera.

Qui il marketing non ha cittadinanza. Dove, invece ne ha, e ai livelli più alti, è nel versante esterno della responsabilità sociale, ponendosi sostanzialmente in due prospettive:

- *nel tempo*, assumendo una visione attenta ai riflessi di lungo termine delle scelte d'impresa e quindi orientandole. Prospettiva in cui risiedono i temi della sostenibilità ambientale, dell'educazione dei consumatori, eccetera;
- *nello spazio*, occupandosi di alcune classi di stakeholder esterni, in particolare i soggetti di domanda – consumatori e buyer – le associazioni, le comunità locali.

Esiste un alveo teorico che, probabilmente, vale la pena di recuperare, studiare e meditare, per contribuire a definire una robusta infrastruttura di pensiero, necessaria per poi meglio definire principi e prassi di azione. È quello dell'*Economia Civile*.

Bibliografia

- BOWEN, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper.
- BRUNI, L. & ZAMAGNI, S. (2015). *L'economia Civile. Un'altra idea di mercato*. Bologna, Il Mulino.
- CAMERON, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- CARROLL, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- CLARK, J. M. (1916). The changing basis of economic responsibility. *Journal of political economy*, 24(3), 209-229.
- COMMISSIONE EUROPEA, Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese (RSI)", consultabile al (31 ottobre 2019) [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)
- COMMISSIONE EUROPA, comunicazione al Parlamento Europeo n.681 del 25 ottobre 2011 "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese", consultabile al (31 ottobre 2019) [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_it.pdf)
- FARRIS, P.W., & WILKIE, W.L. (2005). Marketing scholars' roles in the policy arena: an opportunity for discourse on direct-to-consumer advertising. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 3-6.
- FREEMAN, R.E. & REED, D.L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- GOLINELLI, G. M., & VOLPE, L. (2012). *Consonanza, valore, sostenibilità: verso l'impresa sostenibile*. Cedam.
- GOLINELLI, G. M., VOLPE, L. C., & VALORE, S. (2012). *Verso L'Impresa Sostenibile*. Cedam: Padova, Italy.
- JORDAN, J., & WADE, M. (2018). As AI makes more decisions, the nature of leadership will change. *HR Future*, 2018(4), 10-11.
- KLEIN, N. (2000). *No logo*. Random House of Canada.
- KOTLER, P. & LEVY S. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.
- KOTLER, P. (1972). What Consumerism Means to Marketers. *Harvard Business Review*, 50(3), 48-57.
- LAMBIN, J.J. (2007). *Market-Driven Management*. Milano, McGraw Hill Italia.
- MORICI, F. (2014). *Fare marketing rimanendo brave persone*. Milano, Feltrinelli.
- PACKARD, V. (1957). *The Hidden Persuaders*, New York, D. McKay Co.
- RAPPAPORT, A. (1986). *Creating Shareholders Value*, New York, The Free Press.
- SCHWARTZ, T. (2015). Humanity as a Competitive Advantage, *The New York Times*, 18/09/2015, scaricato il 13 maggio 2019 da: <https://www.nytimes.com/2015/09/19/business/dealbook/humanity-as-a-competitive-advantage.html>
- SEGUELA, J.J. (1979). *Ne dites pas à ma mère que je suis dans la publicité... Elle me croit pianiste*

dans un bordel, Flammarion.

VILLARI, L., (1959). *Il pensiero economico di Antonio Genovesi*, Firenze, Le Monnier.

ZAMAGNI, S. (2013). *Impresa responsabile e mercato civile*, Bologna, Il Mulino.

ZAPPA, G. (1956), *Le produzioni nell'Economia delle Imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano.

L'EVOLUZIONE DELLE RELAZIONI DISTRIBUTIVE: DALLE ORIGINI ALLA DIGITAL COOPETITION

Sandro Castaldo¹, Monica Grosso²

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. La multidimensionalità delle relazioni distributive. – 3. La dimensione economica delle relazioni distributive. – 4. La dimensione sociale delle relazioni distributive: potere conflitto e performance. – 5. La sintesi fra la dimensione economica e sociale. – 6. La dimensione collaborativa delle relazioni distributive: il ruolo della fiducia. – 7. Channel coopetition. – 8. La frontiera: interpretare la multi- e omni-channel coopetition. – Bibliografia.

1. Introduzione

I cambiamenti che caratterizzano oggi la distribuzione e la domanda finale rendono ormai naturale un ripensamento delle relazioni che connettono le imprese nell'ambito dei canali distributivi, determinando un radicale mutamento delle funzioni e dei ruoli aziendali dedicati al governo di tali relazioni.

Emerge quindi una pressante esigenza di rinvenire e attivare nuove fonti di generazione di valore sia per le imprese industriali sia per quelle commerciali. Le prime hanno, infatti, l'esigenza di bilanciare la diminuzione del valore informativo della marca e di colmare il gap di valore rispetto alle marche commerciali della distribuzione e delle formule discount, in modo da recuperare competitività sia sui mercati finali sia su quelli intermedi; le seconde sono invece costrette a fronteggiare la crescente pressione competitiva generata dalla globalizzazione del settore, dall'avvento di nuovi format distributivi, dei nuovi canali digitali e dall'aumento della concentrazione settoriale. Il ruolo della distribuzione si va modificando rapidamente nell'attuale contesto, ove si moltiplicano i *touch point* e i canali fisici e virtuali. Questa crescente ubiquità distributiva, questa proliferazione di punti di contatto e di esperienza rappresenta un importante elemento dell'economia attuale, che tra l'altro modifica radicalmente il ruolo del punto di vendita.

Attraverso una re-interpretazione del ruolo e dei servizi offerti dai diversi canali, le imprese sono infatti oggi in grado di creare nuove dimensioni di valore per il cliente. I canali, infatti, non sono più sostitutivi fra di loro, seppur a parità di prodotto offerto, ma contribuiscono in una prospettiva *omni-channel* a creare valore per il consumatore, seguendo il suo *journey* e partecipando alla creazione di una *seamless experience*. I consumatori passano tra canali e device differenti e le aziende devono essere in grado di fornire un'esperienza unica: la sfida che le imprese hanno di fronte è proprio quella di integrare i canali creando circoli virtuosi che avvantaggiano il negozio fisico, il web, il mobile e tutti gli altri touchpoint. In questo contesto la distribuzione assume un nuovo ruolo, non solo di tipo logistico-informativo, ma sempre più di tipo esperienziale e relazionale.

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Bocconi Università di Milano; e-mail: sandro.castaldo@sdabocconi.it

² Professore Associato di marketing - EmLyon Business School; e-mail: grosso@em-lyon.com

Da questi brevi cenni si evince come le relazioni distributive, ovvero le relazioni diadiche che si instaurano fra diversi membri dei canali di distribuzione, sono in continua evoluzione. In seguito al cambiamento che caratterizza il *channel environment*, all'accrescimento della concorrenza e alle forti discontinuità che si manifestano nel settore commerciale, vengono a crearsi presupposti per una radicale trasformazione delle relazioni di canale, che da monolitiche e unilaterali divengono sempre più dinamiche, complesse e ricche di sfaccettature. Tale cambiamento richiede pertanto una revisione delle logiche interpretative che guidano la loro analisi.

2. La multidimensionalità delle relazioni distributive

Alla luce dei cambiamenti in precedenza accennati e delle evidenze empiriche che emergono dall'osservazione della realtà delle relazioni distributive si profila con chiarezza che esse non sono più riconducibili a singole categorie concettuali e, pertanto, non sono più interpretabili in base a un'unica prospettiva di indagine. In particolare, crediamo che sia opportuno, al fine di una comprensione più compiuta del fenomeno, analizzare le relazioni distributive in base ad una dimensione di contenuto ed una di processo.

La prima si articola su due livelli fondamentali: quella economica – che riguarda tutte le decisioni fondate sulla valutazione dell'efficienza strutturale del canale e sull'analisi dei costi relativi alle funzioni distributive – e quella sociale – che si riferisce invece alle posizioni di potere esistenti all'interno del canale e al livello di conflittualità o di *commitment* e di fiducia presente nell'ambito della relazione distributiva.

La duplice valenza sulla dimensione di contenuto si associa a una dimensione di processo, che si riferisce ai meccanismi di interazione fra le parti, anch'essa articolata su due livelli. Le relazioni distributive si caratterizzano infatti per la convivenza di elementi competitivi – in parte riconducibili allo *sharing* delle funzioni e del margine – ed elementi collaborativi - che permettono di attivare tutte quelle aree di *pie expansion*, tipicamente collegate alle iniziative di marketing congiunto, al *category management* e alle *partnership*, che rendono possibile l'attivazione di nuove fonti di creazione di valore. Se con riferimento alla prima dimensione il gioco competitivo fra le parti è del tipo *win-lose*, nel secondo caso il gioco può essere *win-win* ovvero con risultato a somma maggiore di zero e *pay-off* positivo per entrambe le parti. Conciliare la presenza di aspetti competitivi e aspetti collaborativi non è facile. Non risulta infatti del tutto immediato collaborare con soggetti con cui, contemporaneamente, si è in competizione. In realtà crediamo che la vera competenza distintiva per sopravvivere oggi nei canali attuali sia quella di gestire opportunamente la *coopetition*, ovvero una situazione dove i soggetti sono in grado contemporaneamente, e quasi paradossalmente, di collaborare e competere, seppur su aree ed elementi diversi della relazione (e.g. Hamel, Doz e Prahalad, 1989; Brandenburger e Nalebuff, 1996; Yami, et al. 2010). L'incrocio delle due dimensioni analitiche (Fig. 1), ovvero la dimensione di processo che contempla aspetti collaborativi insieme ad elementi competitivi, da una parte, e la dimensione di contenuto, che definisce la connotazione socioeconomica delle relazioni distributive, dall'altra, permette di cogliere la complessità delle relazioni di canale e della loro gestione.

Fig. 1: Titolo della figura o del grafico

MECCANISMI DI INTERAZIONE FRA LE PARTI (PROCESSO)		
	COMPETIZIONE	COLLABORAZIONE
CONTENUTO DELLO SCAMBIO	1 COMPETIZIONE ECONOMICA: POTERE DI MERCATO, COSTI E PREZZI Funzionalismo Istituzionalismo Management Science (studi sul competitive approach) Strutturalismo economico	2 COLLABORAZIONE ECONOMICA: TEORIA DEI GIOCHI & PAY-OFF PER LA COLLABORAZIONE Management Science (studi sul collaborative approach)
	3 COMPETIZIONE SOCIALE: POTERE E CONFLITTO Comportamentismo Modello economico-politico	4 COLLABORAZIONE SOCIALE: CAPITALE SOCIALE & FIDUCIA Studi sulla partnership

Fonte: Castaldo, 2005, p. 136

L'elemento che rende non banale l'analisi delle relazioni distributive e, al contempo, affascinante il loro studio, è riconducibile essenzialmente alla coesistenza di tali dimensioni. La gestione delle relazioni distributive allo stato attuale non può prescindere da nessuno degli aspetti appena accennati. Per questo motivo riteniamo fondamentale comprendere l'essenza di ciascuna delle dimensioni summenzionate, mediante una sintetica analisi dei principali modelli proposti dalla letteratura per interpretare ciascuna di esse, che costituirà anche un'occasione per comprendere i principali vettori che hanno caratterizzato sino ad oggi l'evoluzione degli studi sui canali distributivi. Si vedrà infatti come inizialmente si sia approfondita soprattutto la dimensione competitiva, prima sotto il profilo economico e poi nei suoi aspetti sociali. Più recentemente, a fronte dell'accrescimento della concorrenza e dell'esigenza di ricercare nuove fonti di generazione di valore, è emersa invece l'esigenza di approfondire la dimensione collaborativa delle relazioni di canale. Pertanto, i successivi due paragrafi sono dedicati ad approfondire i modelli volti ad interpretare rispettivamente gli aspetti economici (par. 3) e quelli sociopolitici (par. 4) delle relazioni di canale prevalentemente nella loro dimensione competitiva. Il quinto paragrafo è dedicato ad analizzare i tentativi di sintesi fra le due dimensioni succitate. I successivi paragrafi approfondiscono invece la dimensione di processo, valutando la dimensione collaborativa e quella competitiva, ed evidenziando il non facile compito di gestirle contemporaneamente nella prospet-

tiva della *coopetition* distributiva nel nuovo contesto digitale. L'obiettivo di questo scritto è quello di dimostrare come la letteratura abbia trattato nel tempo tutti i principali aspetti delle relazioni distributive, così come rappresentati nella Figura 1. Ciò che manca allo stato attuale è la capacità di mettere a sistema tali elementi e la capacità di sintetizzarli in unico modello in grado di cogliere l'integrazione fra la dimensione fisica e quella digitale. Riteniamo che questa sia la reale sfida che ci attende per il futuro. Per giungere a questo obiettivo non si può però prescindere da una sintetica analisi dei contributi che la letteratura ci ha già fornito e che attendono di essere valorizzati e messi a sistema nell'attuale scenario dei canali digitali.

3. La dimensione economica delle relazioni distributive

I primi studi dedicati ai canali distributivi consistono per lo più in lavori di taglio empirico, finalizzati soprattutto a descrivere i flussi logistici (*market flow*) relativi a singole categorie di prodotti (e.g. Cox e Goodman, 1956; Clevett, 1954; Palamountain, 1955). L'enfasi è posta difatti sul percorso che il bene fisico compie attraverso le istituzioni a cui sono "delegate" le funzioni distributive e che consentono di colmare il gap spazio-temporale tra produzione e consumo. Questi studi sono riconducibili al *commodity approach*, un filone che privilegia l'analisi empirica, con finalità descrittive, dei canali distributivi. Esso muove dall'assunto che ciascun prodotto presenta sue proprie caratteristiche distintive, in termini sia fisici sia di marketing e, come tale, si presta ad essere distribuito con modalità e strutture di canale differenti. Tali studi consentono di chiarire alcuni punti rilevanti, considerato lo stato delle conoscenze sul fenomeno che si avevano all'epoca. In prima istanza si individuano le istituzioni che contribuiscono a trasferire il prodotto dal produttore alla sfera di disponibilità dell'acquirente. Ciò fa nascere il filone di studio dell'istituzionalismo distributivo. L'istituzionalismo dedica la maggior parte degli sforzi di ricerca alla descrizione dei sistemi distributivi e delle istituzioni che vi appartengono. Il canale viene considerato una sequenza di intermediari attraverso cui fluiscono merci e informazioni. Questi vengono identificati mediante il passaggio di proprietà del prodotto, che sancisce i vari stadi del canale del canale e la presenza dell'attività di *buy and sell*, che comporta l'assunzione del rischio commerciale riferito al prodotto. Una volta identificate le istituzioni che costituiscono il canale, emerge il problema di individuare la ratio economica sottesa alla loro esistenza. A tal fine si è ricorso al principio economico dell'efficienza. Si definiscono poi le principali funzioni distributive svolte da tali istituzioni, facendo emergere il filone del funzionalismo distributivo. Infine, in alcuni casi si giunge anche alla rilevazione dei costi di distribuzione: si scopre così che l'attività distributiva in molti comparti dell'economia è particolarmente costosa e potrebbe pertanto presentare la possibilità di recuperi di efficienza. Ponendo in evidenza gli aspetti appena menzionati si stabiliscono i presupposti per l'avvio dei primi filoni di studio sui canali distributivi, in particolare quello istituzionalista e quello funzionalista. Una volta determinato l'insieme di attività e i costi a esse sottesi, il funzionalismo tenta di derivarne la struttura di canale ottimale (e.g. Bucklin, 1966). La situazione ottimale è misurata naturalmente in termini di massimizzazione del profitto del sistema-canale. Quali poi saranno i soggetti che con-

seguiranno in realtà i maggiori benefici non interessa particolarmente ai funzionalisti, in quanto essi ipotizzano il canale quale una struttura completamente "regolata" e "dipendente" dall'impresa industriale.

4. La dimensione sociale delle relazioni distributive: potere conflitto e performance

Successivamente all'approfondimento della dimensione economica delle relazioni distributive hanno cominciato ad assumere consistenza quegli studi che, muovendo dai principi delle teorie socio-organizzative, hanno focalizzato l'attenzione soprattutto sui comportamenti dei soggetti appartenenti al canale distributivo. Proprio in funzione d'evidenziarne l'oggetto d'analisi tale filone di ricerca è stato definito come comportamentista.

La concettualizzazione del canale, considerato come sistema sociale organizzato, composto da attori mossi anche da istanze di tipo sociale, è uno dei primi passi verso l'ampliamento degli orizzonti di studio (e.g. Alderson, 1957). Una volta introdotta tale concettualizzazione iniziano a prendere consistenza i primi tentativi finalizzati ad approfondire gli aspetti socio-organizzativi (e.g. Stern e Brown, 1969). Essi giungono a una prima conclusione, che condiziona non poco i successivi sviluppi di questo filone, reputando il canale quale sistema regolato dai medesimi principi che determinano il funzionamento di una qualsiasi organizzazione. Si prospetta così chiaramente l'opportunità di estendere i principi delle discipline socio-organizzative al sistema-canale. Quest'ultimo, infatti, per funzionare, necessita di essere considerato un tutto, e non semplicemente un insieme di parti indipendenti. Allo stesso modo in cui i singoli individui sono considerati le unità elementari del sistema-azienda, così le singole imprese assumono il ruolo di parti costituenti il sistema inter-organizzativo rappresentato dal canale. Come verrà approfondito in seguito, il passaggio dal livello intra-organizzativo a quello inter-organizzativo – in altri termini l'assimilazione dell'individuo all'organizzazione – non si è verificato sempre in modo lineare. Talvolta, infatti, la trasposizione di teorie generate per interpretare fenomeni interni alle organizzazioni, a sistemi di ordine superiore, ha causato un indebolimento della loro capacità interpretativa. L'interesse degli studi compresi nel filone del comportamentismo si focalizza principalmente su quelle variabili socio-organizzative non particolarmente considerate dalla tradizione economica: il potere, il conflitto, la collaborazione, la leadership, il livello di soddisfazione degli attori e così via. Comprendere il significato attribuito a tali variabili nei rapporti di canale e la relazione che sussiste fra di loro costituisce il contenuto degli studi sul comportamentismo distributivo.

5. La sintesi fra la dimensione economica e sociale

Osservata la parzialità dei precedenti modelli, alcuni studiosi, al fine di proporre modelli più generali, hanno avviato dei tentativi di sintetizzare i contributi dei due grandi filoni: quello economico e quello comportamentista. È opportuno anticipare fin d'ora che, seppur con le dovute distinzioni, i tentativi di integrazione sono costantemente caratterizzati da parzialità. Tale valutazione è determinata dal fatto che lo sforzo di sintesi è prove-

nuto sempre da uno dei due fronti, che ha cercato di “assimilare a sé” le principali variabili esplicative dell’altro filone.

Con il contributo di McAlister (1983) si è tentato di dimostrare che le principali variabili del comportamentismo potevano essere interpretate ricorrendo alla strumentazione concettuale dell’economia. Ciò è confermato dal modo in cui il modello considera il potere, una delle variabili centrali del behaviorismo, in una prospettiva essenzialmente probabilistica (Schopler, 1965; Beier e Stern, 1969). Il tentativo di interpretare dimensioni sociali, ricorrendo unicamente a strumenti di analisi economica, ha infatti determinato un’eccessiva semplificazione della rappresentazione delle relazioni distributive. Questo è un rischio che si presenta frequentemente nel momento in cui si tenta di formulare sintesi di diverse teorie, specie se appartenenti a domini disciplinari tra loro distanti.

Se il modello di McAlister (1983) è completamente pervaso dalla logica economica, quello economico-politico rappresenta per certi versi un tentativo meno parziale. Infatti, esso si preoccupa prima di tutto di individuare una teoria in grado di sintetizzare gli aspetti economici e quelli politico-sociali e poi di applicare i nuovi principi paradigmatici allo studio dei canali. La sintesi è operata su un piano più astratto: non a livello di modelli, ma su quello più elevato dei paradigmi teorici di riferimento. Ciò dovrebbe, in un certo senso, smentire la parzialità della sintesi, perché questa è preceduta dalla fondazione di un nuovo quadro teorico, quello denominato per l’appunto economico-politico, che fornisce una strumentazione concettuale in grado di trattare contemporaneamente le due dimensioni delle relazioni inter-organizzative – quella sociale e quella economica. L’elemento di parzialità in questo caso si ritrova nel fatto che i principi del paradigma economico-politico sono quasi del tutto ispirati alla tradizione socio-organizzativa. Esso infatti trae le proprie origini dalla teoria dello scambio sociale (e.g. Thibaut e Kelly, 1959; Bagozzi, 1974; 1975; 1979), dalla stessa teoria comportamentale d’impresa e dalla teoria dei costi transazionali (Arndt, 1983). Già da questi primi indizi è possibile intravedere la limitata capacità interpretativa del modello con riferimento ai fenomeni di matrice economica. Il modello si fonda su alcune dicotomie fondamentali (politico/economico; interno/esterno; struttura/processo), che sono in grado di cogliere, secondo gli autori, le principali dimensioni della relazione di canale. L’approfondimento di ciascuna delle suddette dimensioni e l’analisi delle loro interrelazioni avrebbero migliorato la comprensione del fenomeno.

I lavori focalizzati sulla dimensione economico-politica interna delle relazioni di canale non si discostano, nella sostanza, da quelli della tradizione comportamentista: l’unica differenza è che essi prendono in considerazione, al fine di interpretare la dimensione sociopolitica delle relazioni, alcune variabili di tipo economico. Queste ultime sono però limitate ai meccanismi decisionali (accentrati o decentrati), che determinano il modo in cui sono allocate le varie funzioni distributive tra le parti, e la struttura (mercato o gerarchia) che regola le transazioni. Anche se mascherate con il termine “economiche” queste variabili si configurano come molto più affini alla tradizione socio-organizzativa che non a quella economica. Tale considerazione è sufficiente per poter affermare che tale paradigma sia molto più affine alla tradizione comportamentista che non a quella economica. Seppur esso è in grado di arricchire i modelli comportamentisti con alcune interessanti notazioni di natura organizzativa, si è però ancora lontani da reali considerazioni di natura economico-competitiva, che tengano realmente in conto le capacità commerciali delle imprese e il loro po-

tenziale di relazione con la domanda finale. A tal riguardo non bisogna trascurare l’influsso della razionalità economica sulle decisioni delle imprese nell’ambito dei canali distributivi, che sono comunque finalizzate innanzitutto a obiettivi di sopravvivenza economica.

6. La dimensione collaborativa delle relazioni distributive: il ruolo della fiducia

Alcune recenti attività relazionali nell’ambito dei canali, come ad esempio l’iniziativa proposta da Indicod-Ecr GS1 (associazione che unisce aziende di prodotti di marca e distributori nei settori del largo consumo), dimostrano le opportunità connesse allo sfruttamento di nuove fonti di creazione di valore all’interno del canale mediante la collaborazione. Poiché i modelli tradizionali del *channel marketing* (di matrice economica e comportamentista), sviluppatasi sulla base di una visione vetero-funzionalista del distributore, non permettevano di cogliere compiutamente la dimensione collaborativa delle relazioni distributive, si è più recentemente sviluppato un filone di studi interessato principalmente ad approfondire le opportunità connesse alla collaborazione e le modalità più efficienti per conseguirla. Le opportunità di collaborazione fra industria e distribuzione portano quindi ad approfondire quella che è stata definita come la dimensione strategica dei rapporti di canale, che comprende tutte le aree in cui possono svilupparsi feconde relazioni basate sulla partnership (e.g. Lugli, 1989; Varaldo e Dalli, 1989). Espliciti a questo proposito sono i riferimenti al marketing integrato, che in alcuni casi diventa oggetto di studio autonomo (Baccarani, 1989; Borghesi, 1989; Trevisan, 1991; Fornari, 1999), e alla dimensione strategico-progettuale della relazione distributiva (Pilotti e Pozzana, 1990; Zaninotto, 1990). Si dischiudono così nuove aree di co-generazione di valore che transitano attraverso la capacità dell’impresa di rinvenire nuove modalità di coordinamento in grado di conciliare la dimensione competitiva delle relazioni distributive con quella collaborativa.

In particolare, si è dimostrato come l’antecedente fondamentale e la preconditione essenziale per attivare *working partnership* di canale sia costituita dalla fiducia esistente fra i soggetti coinvolti nella relazione. Il costrutto assume ancora maggiore rilevanza analitica nell’ambito dello studio sui canali distributivi anche per via del crescente grado d’incertezza che permea le relazioni fra industria e distribuzione, riconducibile principalmente al livello di eterogeneità (direttamente correlato con il grado di incertezza) e di variabilità dell’ambiente esterno al canale (e.g. Dwyer e Welsh, 1985; Achrol e Stern, 1988). Tale incertezza (esterna alla diade) richiede un bilanciamento conseguibile solo mediante strutture relazionali “più certe”, che si realizzano attraverso l’istituzione di chiari rapporti di potere all’interno della diade e attraverso una più elevata fiducia reciproca fra i soggetti in relazione.

I due fenomeni appena accennati, ovvero la tendenza alla collaborazione quale nuova fonte di vantaggio competitivo per le aziende che partecipano al sistema-canale, da un lato, e l’accrescimento dell’incertezza ambientale che permea le relazioni distributive, dall’altro, rappresentano gli elementi che spingono un numero crescente di studiosi di marketing ad approfondire il concetto di fiducia, considerandolo al contempo quale principale antecedente dei comportamenti collaborativi e quale fondamentale riduttore dell’incertezza ambientale (Huemer, 1998 & Castaldo, 2007).

La fiducia viene considerata fin dai primi studi come l'elemento fondamentale per far funzionare le relazioni collaborative e viene definita come "il perno su cui si svolge il processo di sviluppo delle aspettative" (Dwyer, Schurr e Oh, 1987). Nelle relazioni distributive, tipicamente caratterizzate da aspetti sia competitivi sia collaborativi, e come tali estremamente complesse, può infatti risultare impossibile, o comunque assai costoso, prevedere tutti i possibili eventi all'interno di un contratto formale, pertanto la fiducia assume un ruolo centrale quale meccanismo di integrazione di tipo informale e *self-enforcing*. Il significato inizialmente attribuito alla nozione di fiducia dagli studiosi di channel marketing si fonda sulle aspettative riferite al comportamento della controparte, e, più in particolare, sulla certezza che essa manterrà fede alle proprie promesse.

7. Channel coopetition

Limitarsi a tratteggiare la dimensione collaborativa dei rapporti verticali non è comunque sufficiente per inquadrare in maniera compiuta il fenomeno delle relazioni distributive. Queste, come si è già detto, sono indubbiamente connotate anche da aspetti competitivi, che non sono trascurabili ai fini dell'interpretazione della realtà relazionale.

La concorrenza tra imprese assume varie forme ed è stata classificata in numerosi modi. Tra le modalità di classificazione più comuni si ritrova quella che distingue la concorrenza orizzontale, ovvero quella che si presenta tra imprese appartenenti al medesimo stadio di intermediazione, da quella di tipo verticale, tra imprese appartenenti a successivi stadi d'intermediazione. Tra le due dimensioni competitive si verificano naturalmente significative interrelazioni.

Le imprese industriali oltre ad essere in concorrenza tra loro sui mercati finali sono in competizione sui mercati intermedi. A tale livello le imprese industriali concorrono soprattutto per l'acquisizione di risorse di tipo immateriale, quali la collaborazione, il supporto commerciale e la fiducia degli intermediari.

Naturalmente, come per le imprese industriali, anche per gli stadi più a valle del canale si verificano relazioni competitive di tipo orizzontale. Da ciò deriva la complessità delle relazioni competitive tra imprese, che emerge nel momento in cui la distribuzione commerciale viene inclusa nell'analisi.

In definitiva si può affermare che in situazioni di potere di mercato bilanciato entrambe le parti si trovano in competizione per acquisire una medesima risorsa, ovvero la fiducia del consumatore. Di conseguenza, anche se generalmente in questi casi si fa riferimento alla concorrenza verticale, in quanto essa pertiene al passaggio del bene da uno stadio all'altro del canale e dunque interessa tutte le condizioni legate a tale trasferimento (prezzo, condizioni di vendita, servizi prestati, suddivisioni delle attività distributive), è bene tener presente che essa è pur sempre derivata dalla concorrenza sui mercati finali, in cui tutte le imprese, industriali e commerciali, competono per acquisire la fiducia del consumatore. In particolare, l'impresa industriale mira a conseguire due obiettivi tra loro direttamente correlati: da un lato ottenere le preferenze dei consumatori a scapito di altri brand, dall'altro far precedere la scelta della marca a quella del punto di vendita. Ovviamente speculare è l'obiettivo perseguito dalle imprese commerciali.

Espresso nei termini suddetti, in presenza di situazioni di potere bilanciato non si può evitare di connotare le relazioni distributive come competitive e, pertanto, strutturalmente conflittuali. Tale conclusione è inevitabile nel momento in cui si giunge a considerare la fiducia che il consumatore ripone nell'insegna commerciale e nella marca industriale come una risorsa fissa da cui deriva, inevitabilmente, un gioco competitivo a somma zero. Essa è in realtà una risorsa che può essere trasferita con relativa facilità, dalla marca al punto vendita e viceversa, consentendo di innescare circoli virtuosi di accrescimento delle risorse fiduciarie detenute da ciascuna delle due parti. Tale processo di alimentazione reciproca non può ovviamente prescindere dall'instaurazione di relazioni di tipo collaborativo trust-driven. Nel momento in cui un distributore ad alto potenziale fiduciario offre una certa marca, egli rafforza il contenuto di immagine del prodotto industriale, trasferendo su di esso la fiducia che il consumatore ripone nel punto di vendita. A sua volta la marca, accrescendo le proprie risorse fiduciarie, contribuisce a migliorare l'immagine del punto di vendita che la commercializza, innescando così un processo di assimilazione tra punto di vendita e prodotto industriale. L'esigenza di instaurare relazioni collaborative deriva anche dal fatto che, in seguito alle tendenze descritte in precedenza, gli elementi dell'offerta verso cui la domanda si mostra sensibile non sono più solo gli attributi di prodotto o di servizio, ma anche il modo in cui il consumatore percepisce il potenziale di generazione del valore detenuto dal network nel suo complesso.

Si viene così a creare una competizione orizzontale tra imprese industriali e commerciali per ottenere la collaborazione di determinati distributori e fornitori al fine di creare relazioni durature. Il rapporto collaborativo può innescarsi però solo se si sviluppa tra le parti un adeguato livello di fiducia reciproca, che assicuri la continuità della relazione. La concorrenza è perciò finalizzata alla creazione di consolidate relazioni fiduciarie con riferimento a particolari partner, prescelti in base al potenziale generativo che essi sono in grado di apportare al sistema.

È opportuno precisare che, nel momento in cui si fa riferimento ad una concorrenza tra sistemi-canale, la competizione può svolgersi sia tra differenti reti, sia tra queste e singole imprese, le quali non sono state in grado di realizzare un network, oppure ne hanno valutato la scarsa utilità ai fini della creazione di vantaggi competitivi. Dal momento in cui il sistema canale riesce a creare delle risorse - sia di competenza sia di tipo fiduciario - non producibili dalle singole imprese, queste però rischiano di trovarsi in una situazione di svantaggio competitivo, che, se perdurante, può minacciare la loro sopravvivenza. È il caso ad esempio delle imprese commerciali che non riescono ad entrare a far parte delle super-centrali di acquisto e che pertanto non possono beneficiare degli eventuali vantaggi nelle condizioni di acquisto (Golinelli, 1993). Oppure delle imprese che restano escluse da associazioni, come ad esempio Indicod-Ecr GS1, in grado di offrire l'opportunità di cogliere sinergie e attivare iniziative collaborative sul fronte logistico. A quel punto si innescano dei meccanismi di selezione naturale, che determinano una convergenza verso un sistema costituito da reti in competizione tra loro sui mercati finali. In questa situazione la fonte del vantaggio competitivo è riconducibile alla capacità del network di creare un patrimonio comune di risorse, che consenta di costituire un set di relazioni esclusivo e inimitabile con il mercato. Più precisamente, se la domanda, sempre più sensibile alle istanze individualizzanti, apprezza la capacità del binomio industria-distribuzione di offrire una risposta per-

sonalizzata ai suoi bisogni, l'esclusività e l'imitabilità della relazione viene a fondarsi sulla capacità del sistema di imprese di trasformare le proprie risorse di competenza in risorse fiduciarie e viceversa, dando vita a un processo ricorsivo di accrescimento di risorse *network specific*. In un tale contesto la distinzione tra diverse dimensioni competitive all'interno del canale si dissolve, riducendo la sua capacità interpretativa. Infatti, le fonti del vantaggio competitivo non sono più riconducibili in modo esclusivo alle risorse di una singola azienda, ma a quelle del network nel suo complesso, che include anche quelle risorse create in seguito all'avvio di partnership. Assume dunque rilevanza la comprensione dei meccanismi competitivi tra sistemi di imprese e degli elementi che consentono di innescare relazioni collaborative tra imprese appartenenti ad un medesimo network, elementi questi su cui si fonda la capacità competitiva della rete.

8. La frontiera: interpretare la multi- e omni-channel coopetition

Grazie alla crescente diffusione delle nuove tecnologie, oggi i *touchpoint* non sono rappresentati solo ed esclusivamente dal punto di vendita fisico, ma anche dai punti di contatto virtuali e digitali, a cui è possibile accedere anche negli stessi punti di vendita fisici. Per comprendere oggi in modo non riduzionistico il *journey* del cliente è perciò ineludibile integrare nel *tracking* dell'acquirente anche questi nuovi *touch point*, che svolgono un ruolo non più secondario, così come è accaduto in passato con i punti di vendita, che da *black box* sono diventati area di approfondimento e studio dello *shopper marketing*. Nascono così gli studi sul *customer journey* e sull'omni-canalità (e.g. Verhoef, Kannan e Inman, 2015) che si propongono come nuove chiave interpretativa dell'attuale economia, sempre più interconnessa e caratterizzata da una moltiplicazione di interfacce e canali (fisici e virtuali) a disposizione di clienti e aziende. Questa crescente ubiquità distributiva, questa proliferazione di punti di contatto e di esperienza rappresenta un importante elemento dell'economia attuale, che va prima di tutto compresa per poi poterla gestire e valorizzare. Se, da una parte, la multi-canalità moltiplica le occasioni di contatto con il cliente – accrescendone potenzialmente l'*awareness* e l'*intimacy* col cliente, le opportunità di vendita, la capillarità distributiva, – dall'altra, comporta dei rischi collegati all'aumento del conflitto fra canali e sbocchi distributivi. Rischi che si sono acuiti con l'avvento dei canali virtuali per via della loro spiccata "pervasività". Tale pervasività dipende essenzialmente da due elementi che connotano i canali elettronici rispetto a quelli fisici: il potenziale informativo e l'a-spazialità riconducibile all'a-fisicità delle strutture di vendita. In particolare, l'a-spazialità dell'attività d'intermediazione svincola definitivamente le opportunità di vendita di un prodotto dalla sua distribuzione fisica e dalla presenza capillare sul territorio. In un negozio virtuale la distribuzione si affranca dalla dimensione spaziale e temporale, riducendo quel gap spazio-temporale che tradizionalmente ha giustificato l'esistenza degli intermediari commerciali. Nell'economia tradizionale la naturale limitazione spaziale del mercato, su cui insiste il singolo punto di vendita, ha rappresentato un elemento funzionale alla prevenzione o alla limitazione del conflitto fra diversi distributori nell'ambito di spazi e luoghi ben definiti. Le politiche di distribuzione selettiva o in esclusiva hanno rappresentato tradizionali modalità *space-based* adottate proprio per evitare conflitti fra diversi canali o intermediari.

Nell'era dell'intermediazione digitale tali soluzioni non hanno più efficacia, imponendo alle imprese di ricercare nuove soluzioni. Si tratta, infatti, di conciliare nell'ambito delle politiche distributive dell'impresa i nuovi canali e sbocchi digitali con quelli tradizionali, cogliendo l'essenza delle relazioni (di sostitutività e/o di complementarità) che tra essi si manifestano e individuando nuove modalità di prevenzione, gestione e valorizzazione del conflitto di tipo *non space based*.

Il presupposto da cui bisogna muovere per comprendere la possibilità di gestione della multi-canalità è rappresentato dalla consapevolezza che i diversi canali producono specifici servizi per la domanda. Ciascun punto di vendita – reale o virtuale che sia – produce specifici servizi (Pellegrini, 1990) di tipo logistico (prossimità, orario di apertura e ampiezza assortimentale), informativo (pre-selezione, profondità assortimentale e consulenza) e accessorio (servizi post-acquisto, garanzie, servizi finanziari e così via). Ciascun acquirente di un prodotto nell'ambito di un punto di vendita, in realtà, acquista sempre un binomio costituito da merci più servizi commerciali. I servizi commerciali prodotti dai diversi format commerciali sono spesso molto diversi, proponendosi pertanto di soddisfare diversi bisogni dei consumatori. Così, per esempio, un'edicola può soddisfare un bisogno di prossimità; un negozio specializzato un bisogno di tipo informativo e di pre-selezione dell'offerta; una *vending machine* può produrre utilità di tempo e incontrare l'esigenza connessa agli orari di apertura; una Grande Superficie Specializzata (GSS) è in grado di offrire una grande profondità di assortimento e una maggiore possibilità di scelta; un *e-tailer* è in grado di offrire profondità di assortimento, velocità nella consegna e massimo livello di prossimità. Insomma, ciascun format distributivo produce servizi commerciali differenziati.

La multi-canalità in passato spesso non è stata sfruttata dalle imprese per via del forte timore di cannibalizzazione fra canali e di possibili conflitti con gli intermediari tradizionali, che si vedono in questo modo traditi dall'impresa. Quindi si è tradizionalmente interpretato la multi-canalità in una visione essenzialmente competitiva e conflittuale, volta a creare esperienze diverse nei differenti canali, proponendo assortimenti e servizi differenziati, in modo da ridurre il più possibile l'overlap fra canali, intesi come *sylos* da cui il cliente non può uscire con facilità, se non superando enormi barriere per accedere ad altri canali, dove probabilmente non troverà gli stessi prodotti e i medesimi servizi. In passato, per soddisfare il cliente multicanale, tipicamente più redditizio di quello mono canale (Melis et al., 2016), si è generalmente adottata questa soluzione che ha permesso la convivenza di più canali limitando il conflitto potenziale tramite la differenziazione e la predisposizione di barriere.

Nella prospettiva delle imprese, la creazione di nuovo valore per il cliente passa invece attraverso un'interpretazione della multi-canalità da competitiva a cooperative (Yami et al., 2010). Operativamente, questo implica studiare strategie di accrescimento dell'ubiquità della marca (*multi-point strategy*), in una prospettiva di differenziazione dell'offerta. Attraverso una re-interpretazione del ruolo e dei servizi offerti dai diversi canali, diventa possibile superare l'approccio competitivo per abbracciarne uno collaborativo, in cui i canali concorrono alla produzione di valore per il cliente (*coopetition*).

L'*omni-channel management* è quindi considerabile come una ulteriore evoluzione della multi-canalità, orientata a superarne i limiti e i vincoli: una gestione sinergica dei numerosi canali e *touchpoint*, al fine di migliorare l'esperienza del cliente e ottimizzare la performance aziendale. Ciò implica il riconoscimento che i differenti canali interagiscano tra loro e

siano utilizzati simultaneamente dai clienti. E le aziende, a loro volta, dovrebbero utilizzare i canali in modo intercambiabile e simultaneo per facilitare la *customer experience*. Partendo dal riconoscimento che i clienti utilizzano i canali in modo intercambiabile e simultaneo, l'*omni-channel management* incoraggia la gestione sinergica dei canali, in modo tale che l'esperienza del cliente e, di conseguenza, le performance aziendali si rafforzino reciprocamente. Ed è così che due canali, seppur a parità di prodotto offerto, contribuiscono a creare valore per il cliente, seguendo il suo viaggio (*journey*) e disegnando una *seamless experience* personalizzata.

Bibliografia

- ACHROL R., STERN L., (1988), "Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channel", *Journal of Marketing*, vol. 25, 8February), pp. 36-50.
- ALDERSON W., (1957), *Marketing behavior and executive action. A functionalist approach to marketing theory*, Homewood, Ill. Irwin.
- ARNDT J., (1983), "The political economy paradigm. Foundation for theory building in Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 47, (Winter), pp. 44-54.
- BACCARANI C., (1989), "Evoluzione dell'apparato distributive e rapporti industria-distribuzione", *Sinergie*, n. 19, pp. 123-142.
- BAGOZZI R.P., (1974), "Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange", *Journal of Marketing*, vol. 38 (October), pp. 77-81.
- BAGOZZI R.P., (1975), "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing*, vol. 39 (October), pp. 32-39.
- BAGOZZI R.P., (1979), "Toward a Formal Theory of Marketing Exchange", in O.C. Ferrel, S.W. Brown, C.W. Lamb jr. (ed.), *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, American Marketing Association, Chicago, Illinois, pp. 431-447.
- BEIER F.J., STERN L.W., (1969), "Power in the Channel of Distribution", in L.W. Stern (a cura di), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, New Yourk, Houghton Mifflin.
- BORGHESI A., (1989), "Marketing integrato: considerazioni di principio e di metodo", *Sinergie*, n. 19, pp. 65-78.
- BRANDENBURGER A., NALEBUFF B., (1996), *Co-opetition*, New-York, McGraw-Hill.
- BUCKLIN L.P., (1966), *A theory of distribution channel structure*, Berkeley, University of California, Institution of Business and Economic Research.
- CASTALDO S., (2005), *Analisi e gestione dei canali distributivi*, Bologna, Il Mulino.
- CASTALDO S., (2007), *Trust in Marketing Relationships*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- CASTALDO S., PREMAZZI K., ZERBINI F. (2010), "The Meaning(s) of Trust. A Content Analysis on the Diverse Conceptualizations of Trust in Scholarly Research on Business Relationships", *Journal of Business Ethics*, vol. 96 n. 4, pp. 657-668.
- CLEVETT R.M., (1954), *Marketing Channels for Manufactured Products*, Homewood, ill. Irwin.
- COX R., GOODMAN C.S., (1956), "Marketing of housebuilding material", *Journal of Marketing*, vol. 21, n. 1, pp. 36.61.
- DWYER R., WELSH A., (1985), "Environmental relationship of the internal political economy of marketing channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 51, (April), pp. 21-34.
- FORNARI D., (1999), *Rivoluzione commerciale & trade marketing*, Milano, EGEA.
- GOLINELLI G.M., (1993), "I gruppi di acquisto quali tipiche forme di cooperazione tra dettaglianti", in Baccarani C. (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo; una visione economico-manageriale*, Giappichelli Editore, Torino.
- HAMEL G., DOZ Y.L., PRAHALAD C.K., (1989), "Collaborate with your competitors – and win", *Harward Business Review*, pp. 133-139.
- LUGLI G., (1989), "La natura dei rapporti industria-distribuzione: orientamento funzionale o settoriale?", *Sinergie*, n. 19, pp. 89-102.

- MCALISTER L., (1983), "Distribution Channels: A decision theoretic model with efficiency considerations", in Gautschi D. (a cura di), *Productivity and efficiency in distribution systems*, New York, Elsevier.
- MELIS K., CAMPO K., LAMEY L., BREUGELMANS E. (2016), "A Bigger Slice of the Multi-channel Grocery Pie: When Does Consumers' Online Channel Use Expand Retailers' Share of Wallet?", *Journal of Retailing*, vol. 92 n.3, pp. 268-286.
- PALAMOUNTAIN J.C. Jr, (1955), *The Politics of Distribution*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- PELLEGRINI L., (1990), *Economia della distribuzione commerciale*, EGEA, Milano.
- PILOTTI L., POZZANA R., (1990), *I contratti di franchising. Organizzazione e controllo di rete*, Milano, EGEA.
- SCHOPLER J., (1965), "Social Power", in Berkowitz L. (a cura di), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press.
- STERN L.W., BROWN J.W., (1969), "Distribution Channel. A social systems approach", in Stern L.W (a cura di), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, New York, Houghton Mifflin.
- THIBAUT J.W., KELLY H.H., (1959), *The Social Psychology of Groups*, New York, Wiley.
- TREVISAN I., (1991), *La funzione distributiva. I nuovi rapporti tra industria e distribuzione*, Milano, Etas Libri.
- VARALDO R., DALLI D., (1989), "Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione", *Sinergie*, n. 19, pp. 13-48.
- 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*, vol. 91, n. 2, pp. 174-181.
- YAMI S., CASTALDO S., DAGNINO G., LE ROY F. (2010), *Coopetition Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- ZANINOTTO E., (1990), "La struttura e la dinamica concorrenziale nella distribuzione", in Rispoli M. (a cura di), *L'impresa Industriale*, Bologna, Il Mulino.

LA GESTIONE DELLA COMPLESSITÀ NELLE STRATEGIE OMNISCANALE DELL'IMPRESA INTERNAZIONALE

Donata Vianelli¹, Patrizia de Luca², Giovanna Pegan³

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Omniscanaltà e gestione della complessità. – 3. La gestione dell'omniscanaltà in un contesto internazionale. – 4. Implicazioni manageriali e conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

Le strategie delle imprese operanti in un contesto globale sono fortemente condizionate dalle caratteristiche del contesto, che da sempre rappresenta una fonte significativa di complessità. I percorsi di sopravvivenza e sviluppo dell'impresa, intesa come sistema vitale, non possono non prendere in considerazione un'approfondita analisi dell'ambiente di riferimento, presupposto fondamentale per la pianificazione e l'implementazione di un processo decisionale finalizzato alla creazione di valore (Golinelli, 2017). Operare nei mercati esteri rappresenta ormai una necessità irrinunciabile per tutte le imprese, che vedono espandere la loro presenza sia nei mercati tradizionali che in quelli emergenti. Se in generale il ruolo del marketing è fondamentale per adattare la propria offerta alle caratteristiche del mercato locale, cercando di mantenere il necessario equilibrio tra adattamento e standardizzazione nella definizione di un'immagine di marca globale, a maggior ragione è critica la gestione dei canali distributivi. Tra le varie criticità, ancora inesplorate in letteratura, vi è la gestione della multiscanaltà in un contesto internazionale: multiscanaltà che oggi viene ormai definita con il termine di omniscanaltà, per evidenziare come non sia sufficiente una gestione parallela dei canali di distribuzione, ma sia piuttosto fondamentale una loro gestione integrata che ne garantisca la coerenza in ottica sinergica di creazione di valore. Nel presente studio, si farà dunque riferimento alla omniscanaltà nella prospettiva integrata che vede il produttore e il distributore impegnati nell'offrire al consumatore la possibilità di acquistare i propri prodotti attraverso tutti i canali e i dispositivi, dal desktop al mobile, sia nei tradizionali canali fisici (offline) che nei canali digitali (online), progettando in modo armonico, integrato e personalizzato la customer experience (Bergstrom, 2000; Criteo, 2017) e garantendo in questo modo una maggiore redditività per l'impresa (Yu, Niehm e Russel, 2011) legata all'impatto positivo che l'esperienzialità può generare sulla percezione della marca (Möller and Herm, 2013). La creazione di un'immagine coordinata a livello trasversale nei vari canali di distribuzione è infatti un elemento chiave che impatta

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Trieste; e-mail: donata.vianelli@deams.units.it

² Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Trieste; e-mail: patrizia.deluca@deams.units.it

³ Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Trieste; e-mail: giovanna.pegan@deams.units.it

sull'interazione con il consumatore finale. I dettaglianti, essendo l'ultimo anello della catena, devono offrire al consumatore un'esperienza unica e integrata che coinvolga sia l'atmosfera del punto vendita, sia la personalità e l'architettura della marca del produttore, sia la relazione con il dettagliante poiché i consumatori hanno bisogno di capirne la storia e ricevere un messaggio coerente a prescindere dal luogo, digitale o tradizionale, in cui vengono a contatto con la marca. Molteplici sono gli studi che mettono in evidenza come uno degli elementi che crea valore nella relazione tra brand e consumatori è proprio la fedeltà al marchio (Biedenbach and Marell, 2013; Brakus et al., 2009; Brodie et al., 2009; Iglesias et al., 2011), che è fonte di innumerevoli vantaggi quali la riduzione dei costi di marketing, il rafforzamento delle relazioni, nuovi clienti e migliori collaborazioni con i distributori (Chaudhuri and Holbrook, 2001). Poiché la fedeltà al punto vendita è generalmente più elevata della fedeltà al marchio di un'impresa (Sloot and Verhoef, 2008), i punti vendita agiscono da amplificatori dell'esperienza di marca del consumatore. La gestione esperienziale della omnicanalità può essere quindi considerata come un'opportunità a cui produttori e dettaglianti, in ottica di rafforzamento della fedeltà al brand, non possono rinunciare. Inoltre, secondo una recente ricerca di Criteo (2017), la capacità di analizzare il consumatore nel suo comportamento sia offline che online, consente di mettere a disposizione delle aziende una quantità di dati quattro volte maggiore: questo favorisce l'ottimizzazione delle iniziative di marketing e di acquisto, facendo sì che in Europa i consumatori omnichannel, pur rappresentando solo il 7% del totale, generino il 27% delle vendite.

La crescente necessità dell'impresa di adottare strategie omnicanale per rafforzare l'esperienza del consumatore, deve tuttavia confrontarsi con la complessità dei mercati globali, che con le loro caratteristiche peculiari tendono a differire nelle dimensioni che caratterizzano l'omnicanalità. In particolare, basandosi sul modello di analisi della complessità proposto da Golinelli (2017, p. 169 e segg.) per l'impresa intesa quale sistema vitale, il tema della omnicanalità in un contesto internazionale è stato di seguito analizzato sulla base delle tre dimensioni proposte: la varietà, la variabilità e l'indeterminatezza.

2. Omnicanalità e gestione della complessità

Nella gestione delle strategie distributive, le imprese sono fortemente consapevoli di come i consumatori interagiscano con i loro brand attraverso una molteplicità di canali di distribuzione e comunicazione. In particolare, l'impatto del canale di distribuzione sull'immagine di marca, dipende da una molteplicità di relazioni dirette e indirette che si attivano tra aziende produttrici, distributrici e consumatori finali. Inoltre, l'innovazione digitale e le trasformazioni tecnologiche hanno creato nuove opportunità di sviluppo dell'esperienza del consumatore. Tutto questo evidenzia tuttavia come il coordinamento delle esperienze del consumatore nei diversi canali distributivi stia diventando cruciale per creare le necessarie sinergie volte al rafforzamento dell'immagine di marca. A tale proposito, molteplici sono gli studi che in letteratura hanno analizzato le diverse dimensioni dell'esperienza del consumatore (Novak et al., 2000; Verhoef et al., 2009) e le interconnessioni con la percezione dell'immagine di marca (Brakus et al. 2009), la creazione di valore (Payne et al., 2008; Prahalade Ramaswamy, 2004), la gestione della multicanalità (Kumar e Venkatesan,

2005; Nesline Shankar, 2009; Zhang et al., 2010), e il comportamento del consumatore (Holbrook e Hirschman, 1982; Puccinelli et al., 2009). In generale, è indubbio il ruolo del dettagliante nell'interazione con il consumatore (Ailawadie Keller, 2004), in particolare con riferimento alla sua capacità di sviluppare opportunità di co-creazione dell'esperienza (Grönroos Voima, 2013). Se tuttavia è vero che, considerati individualmente, il produttore e il dettagliante sono fondamentali nella creazione dell'esperienza del consumatore, più difficile è capire in che modo essi possano implementare un allineamento strategico finalizzato al miglioramento dell'esperienza o, viceversa, se un loro disallineamento strategico possa invece portare ad un deterioramento dell'esperienza stessa. Tale situazione di allineamento o, viceversa, disallineamento, può essere ricondotta al problema della complessità delle relazioni dell'impresa, nelle sue dimensioni.

La prima dimensione è individuabile nella varietà, che è legata ai caratteri di differenziazione del fenomeno e alla varietà delle forme in cui si manifesta, non solo in termini di attributi ma anche nelle relative interdipendenze e interconnessioni (Golinelli, 2017). In una prospettiva di impresa globale, la varietà può essere identificata nelle diverse modalità in cui si manifesta l'omnicanalità e l'impatto che tali differenze possono avere a livello gestionale per un'impresa che opera nei mercati esteri. I consumatori possono spostarsi dai canali fisici ai canali online e viceversa, ma il successo di un brand dipenderà da come viene gestita l'omnicanalità. La letteratura (Baker et al., 2002; Berry et al., 2002; Turley e Milliman, 2000; Verhoef et al., 2009) individua molte caratteristiche che compongono l'ambiente del punto vendita e concorrono alla determinazione dell'esperienza del consumatore: la qualità del servizio, l'atmosfera e la tecnologia interagiscono nel definire l'esperienza complessiva percepita, e impattano sulla propensione all'acquisto (Dolbec e Chebat, 2013; Linand Hsieh, 2011). A seconda dei paesi, si possono rilevare, nelle diverse tipologie di canale, sincronie più o meno marcate (Degeertu, Rangaswamy e Wu, 2000) tra politiche di prezzo, di comunicazione e di reso dei prodotti, e tra assortimenti con format analoghi o visivamente collegabili. In alcuni casi, si verifica una totale asincronia con un basso livello di integrazione delle politiche attuate nei canali fisici e digitali. Inoltre, i produttori si devono confrontare con retailer che hanno, nei diversi contesti geografici, un diverso grado di sviluppo tecnologico che può impattare sulla gestione dell'esperienza all'interno del punto vendita. Infine, possono variare le modalità di coinvolgimento in termini di customer service, in particolare con riferimento ai tempi e luoghi di consegna, fortemente dipendenti dal contesto sociale e dal sistema logistico e di trasporto.

La seconda dimensione è costituita dalla variabilità, che può emergere con il trascorrere del tempo. In un contesto di logiche omniscanale, la variabilità è fortemente legata all'evoluzione nel tempo dell'innovazione tecnologica e all'ammodernamento dei sistemi informativi, di marketing e logistica. In particolare, le piattaforme che consentono di agevolare la comunicazione tra i sistemi gestionali e i vari touchpoint, ovvero i punti di contatto del consumatore nei diversi contesti distributivi online e offline, possono essere basate su soluzioni tecnologiche con diversi gradi di innovazione nei diversi paesi. Questo implica una variabilità nella raccolta e nell'integrazione dei dati, e nella tipologia di analisi del comportamento di acquisto del consumatore all'interno del punto vendita, che possono essere molto semplificate oppure basarsi all'opposto su algoritmi di intelligenza artificiale.

Inoltre, la variabilità dipenderà anche dalle tecnologie presenti a livello di punto vendita on e off-line, che portano ad una diversa gestione dei contenuti multimediali rivolti al consumatore e dei supporti tecnologici a disposizione della forza vendita (Fig. 1). Si tratta di tecnologie che in molti casi possono essere utilizzate a condizione che il cliente abbia installato la App del marchio, consentendo all'azienda di acquisire dati sul comportamento di shopping anche all'interno di un punto vendita fisico e di consentire al produttore di potenziare lo storytelling incidere sulla percezione del brand sia a livello conscio che inconscio (Woodside, 2010).

Fig. 1: Tecnologie in-store e customer experience

QR code	Attraverso la scansione del QR code, il cliente può acquisire informazioni sul prodotto, ricevere buoni sconto, ordinare e acquistare.
Vetrine interattive	Indipendentemente dall'ampiezza dello spazio espositivo, attraverso dei sistemi touch i clienti possono avere accesso all'assortimento completo e acquisire informazioni dettagliate sul prodotto.
Virtual fitting rooms	Si tratta di camerini con schermi digitali e tecnologia di realtà aumentata che attraverso una prova virtuale consentono di fare una prima selezione della vestibilità dei capi senza provarli.
Digital signage	Si tratta di video o contenuti multimediali che vengono inseriti su schermi o supporti elettronici e sono personalizzabili e modificabili in base alla tipologia di negozio e al brand.
Location-based services e Beacon technologies	Si tratta di servizi erogati sfruttando la prossimità del cliente, localizzato sulla base delle App installate nello smartphone: per stimolare gli acquisti d'impulso, possono essere inviati messaggi personalizzati, buoni sconto o promozioni per attrarre il consumatore all'interno del punto vendita.
Clienteling technologies	Con questa tecnologia il personale di vendita può personalizzare il servizio al cliente accedendo ad un sistema di Customer Relationship Management che integra e consolida tutti i dati relativi alle transazioni e alle interazioni (review, ecc.) del cliente sui canali fisici e digitali.

Fonte: adattamento da Bettucci et al (2015)

In generale, ad aumentare la complessità in ottica di variabilità della gestione dell'omnicanalità, vi è anche il problema della supplychain. Infatti, un'efficiente ed efficace strategia omnicanal finalizzata alla creazione di valore per il consumatore finale, richiede una supply-chain orientata al consumatore, con nuove competenze e con un piano di transizione che richiede un adattamento progressivo dell'organizzazione e dei suoi stakeholder (Kumar et al, 2016), non facile da attuare in tutti i paesi esteri in cui opera l'impresa.

La terza dimensione è costituita dalla indeterminatezza che, come sottolineato da Golinelli (2017, p.180), "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. Nella prospettiva internazionale, il "governo della complessità" legata alla gestione della omnicanalità dipende in modo significativo dalla scelta,

da parte dell'azienda produttrice, della modalità di entrata all'estero. Infatti, la coerenza nella gestione del consumatore tra diversi canali di distribuzione e comunicazione, in un contesto in-store e off-store, è fortemente legata al grado di controllo da parte dell'impresa produttrice, associato alla strategia di entrata nei mercati esteri. Si tratta di un controllo la cui criticità è elevata soprattutto nei casi sempre più frequenti in cui prevale, all'interno del canale, il maggiore potere del dettagliante sull'azienda produttrice (Shankar et al., 2011) nell'impiantare sulla percezione dell'immagine della marca da parte del consumatore finale. Con riferimento alle modalità d'entrata, le modalità tecnico-organizzative attuabili possono distinte in tre gruppi (Alon et al., 2016): modalità esportative, modalità contrattuali e investimenti diretti. Le modalità esportative sono quelle che consentono all'impresa di essere presente nei mercati esteri senza affrontare un investimento elevato e quindi assumendosi un basso grado di rischio. L'impresa, infatti, si appoggia su intermediari presenti nei mercati nazionale (esportazione indiretta) o esteri (esportazione diretta), che si assumono la responsabilità e il rischio dell'investimento ma anche il controllo del canale di vendita: diventa quindi difficile, con questa modalità di entrata, gestire in modo congruente ed efficace le strategie multicanale, in quanto l'azienda non è spesso in grado di allinearsi con le strategie del retailer e coordinare i negozi fisici con quelli digitali. Infatti, anche se i produttori possono suggerire ai dettaglianti la modalità di esposizione della marca e l'implementazione delle attività in-store, i retailer sono del tutto indipendenti nella gestione dell'assortimento e nella sua presentazione all'interno del punto vendita, impattando quindi sulla percezione delle diverse marche (Kerin et al., 1992). Lo scarso controllo rischia in questo modo di indebolire il valore di marca proprio nelle nuove aree geografiche dove è necessario aumentare la notorietà e creare un'identità forte. Nel caso delle modalità contrattuali, la gestione della omnicanalità è attuabile grazie al maggiore controllo che l'azienda può esercitare sul canale di distribuzione. In particolare, la scelta del franchising quale modalità d'entrata consente all'impresa di raccontare la "storia della marca" anche all'interno del punto vendita, e di allineare e rendere sinergiche le esperienze del consumatore sia online che offline, con il risultato di rafforzare la fedeltà alla marca e di creare un'identità integrata nei vari touchpoint, ovvero nei punti di contatto del consumatore finale all'interno dei canali di distribuzione tradizionali e digitali. Infine, scegliendo l'investimento diretto, il grado di controllo sul canale è massimizzato, anche se sono elevati sia gli investimenti che i rischi associati. L'elevato controllo consente all'impresa di diminuire il grado di indeterminatezza grazie ad una presenza diretta attraverso negozi di proprietà o, comunque, grazie ad un controllo del canale che è assimilabile alla gestione della omnicanalità nel mercato domestico.

3. La gestione dell'omnicanalità in un contesto internazionale

Come precedentemente riportato, l'impresa globale si può trovare di fronte a numerose differenze nella gestione della omnicanalità, che vanno a determinare la varietà, la variabilità e l'indeterminatezza del fenomeno nei diversi mercati esteri.

Lo shopping omnicanal è ormai considerato uno dei trend a livello globale (Grant, 2019), con quote crescenti di consumatori che richiedono un'offerta disponibile su più

canali, integrandoli anche nelle varie fasi del processo d’acquisto con forme come quelle del “click-and-collect”, “order to delivery”, ecc. Recenti ricerche (Euromonitor, 2019) hanno tuttavia evidenziato come esistano ancora delle forti differenze tra aree geografiche. Ad esempio, l’America Latina ha il tasso più basso di penetrazione dell’omnicanalità, con il 26% dei consumatori, mentre negli Stati Uniti la percentuale sale al 49%. La percentuale di consumatori che sfruttano diversi canali e li integrano nei loro acquisti, dipende molto dal grado di sviluppo del commercio al dettaglio, dalle infrastrutture presenti nelle varie regioni geografiche e dalle modalità di shopping legate anche al contesto sociale di riferimento.

Innanzitutto, con riferimento al canale digitale e considerando le diverse aree geografiche, cambiano le quote di transazione delle aziende che sono presenti nei tre canali desktop, mobile web e App. Come si può notare in Fig. 2, in America la maggior parte delle transazioni avviene attraverso il canale *mobile web*, in Europa – Middle East e Africa prevalgono ancora gli acquisti via desktop, mentre in Asia le *App* hanno il peso maggiore.

Fig. 2: Transazioni dei consumatori delle aziende presenti in tutti i canali digitali (%)

	America	Europa, Medio Oriente e Africa	Asia
Desktop	39	41	29
Mobile Web	43	33	25
App	18	26	46
Totale	100	100	100

Fonte: Criteo (2019)

Considerando le caratteristiche dell’omnicanalità nelle diverse aree geografiche (Euromonitor, 2019), anche in questo caso le differenze sono marcate. L’uniformità nel prezzo e nell’assortimento tra canali diversi, è presente in modo simile in tutte le regioni, mentre vi sono significative differenze su altre caratteristiche. Ad esempio, la tracciabilità dell’ordine è più diffusa in Europa e negli Stati Uniti mentre nelle altre regioni geografiche sono necessari ancora elevati investimenti. Guardando alle caratteristiche delle diverse aree geografiche, la complessità delle imprese emerge in particolare evidenziando varietà nelle caratteristiche e variabilità legata all’evoluzione prevista negli anni futuri.

Nelle regioni asiatiche, vi è molta enfasi sui programmi fedeltà online e offline, rafforzati anche da tecnologie beacon che consentono di inviare promozioni basate sulla localizzazione dei consumatori. Grazie al basso costo della manodopera che caratterizza questa area geografica, molti investimenti verranno fatti per migliorare i tempi di consegna, già molto rapidi. Molte sono le aziende che puntano alla consegna in giornata, ma diverse puntano per il futuro a raggiungere tempi di consegna ancora più rapidi, addirittura entro due ore dall’ordine.

Anche in Europa molta attenzione è dedicata all’integrazione dei programmi fedeltà nei diversi canali utilizzati dal consumatore, con l’obiettivo di raggiungere una profilazione integrata che consenta al consumatore di entrare nel suo profilo da tutti i touchpoints. In

Europa i tempi di consegna puntano alla giornata e si cerca di promuovere anche l’acquisto online associato al ritiro nel punto vendita.

In America Latina la priorità è quella di offrire al consumatore la possibilità di tracciare i propri ordini, accedere ai loro profili e controllare la disponibilità del prodotto nei diversi canali distributivi. Attualmente nelle App delle aziende le informazioni offerte sono limitate all’indicazione dei negozi dove il prodotto è disponibile, ma l’evoluzione futura è orientata soprattutto alle notifiche push in base alla localizzazione dei consumatori, e alla possibilità di scannerizzare il codice a barre del prodotto per acquisire maggiori informazioni. In America Latina il marketing omnicanale è ancora limitato, con una centralità del negozio fisico sul quale viene attualmente concentrato gran parte dell’investimento nell’innovazione distributiva volta a rafforzare l’immagine di marca.

Nel Medio Oriente e in Africa, attualmente si sta investendo su programmi fedeltà e l’orientamento è quello di introdurre la possibilità di pagamento all’interno del punto vendita tramite App che consentono un self-check out. In questi paesi la consegna a casa rimane critica, e il negozio è ancora il canale più utilizzato per la consegna dei prodotti.

Infine negli Stati Uniti l’omnicanalità tende a differenziarsi maggiormente dalle altre aree geografiche sia per un forte utilizzo del canale digitale, sia per gli investimenti che sono stati già realizzati e che puntano ad esempio a rendere sempre più efficiente il servizio post vendita, in particolare la restituzione del prodotto nel touchpoint preferito, a prescindere da dove il prodotto sia stato acquistato.

Infine, a livello internazionale non è importante solo analizzare l’omnicanalità nella prospettiva dell’offerta da parte di produttori e dettaglianti, ma anche e soprattutto dal punto di vista della domanda. In ogni paese è infatti importante prendere in considerazione che cosa i consumatori vogliono e che cosa invece è per loro meno rilevante. Alcuni ad esempio non sono interessati ai tempi di consegna, ma piuttosto sono attenti al prezzo del prodotto e alla riduzione dei costi di spedizione (Kumar e al., 2016). È quindi importante che anche nella gestione eccellente della omnicanalità le imprese si pongano in un’ottica di analisi e di segmentazione del mercato target, tenendo conto delle peculiarità esistenti a livello internazionale nelle diverse aree geografiche.

4. Implicazioni manageriali e conclusioni

Le imprese devono definire molto chiaramente la loro strategia omnicanale quando operano nei diversi mercati a livello internazionale, identificando i servizi e l’assortimento proposto nei negozi fisici, nei negozi online, e tenendo conto degli intermediari siano essi grossisti che dettaglianti nelle loro diverse tipologie. La definizione della strategia nasce da un’attenta analisi dei consumatori target, delle loro attitudini, motivazioni e preferenze. Anche la multicanalità va dunque approcciata dalle imprese internazionali in una logica dicotomica di standardizzazione versus adattamento, che in molti casi è richiesto per venire incontro alle diverse caratteristiche dei mercati. Le imprese devono allineare la propria strategia con quella del canale distributivo, tenendo conto che nei diversi paesi si possono presentare diverse esigenze in termini di attività in-store e off-store, la cui soddisfazione è necessaria per creare fedeltà alla marca e accompagnare il consumatore nel processo d’ac-

quisto. L'allineamento è necessario non solo nella gestione del brand ma anche nella gestione della supplychain, ad esempio rivedendo i modelli di fornitura dei negozi dai centri di distribuzione, per quei paesi dove il consumatore attribuisce un'importanza elevata alla consegna in tempi brevi e la tempistica rappresenta quindi uno degli elementi legati alla gestione efficace dell'omnicanalità. Questo può richiedere anche lo sviluppo di alleanze plurime nei diversi paesi, come fanno ad esempio Amazon e Procter&Gamble che condividono gli stessi magazzini (Ng, 2013). La complessità legata alla multicanalità va quindi gestita, in un contesto internazionale, ripensando i modelli di business e adattando l'organizzazione e la governance dell'impresa all'evoluzione dei diversi mercati.

Bibliografia

- AILAWADI K. L., KELLER K. L. (2004), "Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities", *Journal of Retailing*, 80(4), 331-342.
- ALON, I., JAFFE, E., PRANGE C., VIANELLI, D. (2016) *Global Marketing. Contemporary Theory, Practice, and Cases*, Routledge - Taylor & Francis Group, New York.
- BAKER J., PARASURAMAN A., GREWAL D., VOSS G. B. (2002), "The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions", *Journal of Marketing*, 66(2), 120-141.
- BERRY L. L., CARBONE L. P., HAECKEL S. H. (2002), "Managing the total customer experience", *Sloan Management Review*, 43(3), 1-6.
- BETTUCCI M., D'AMATO I., PEREGO A. (a cura di) (2015), *Omnichannel Customer Management: come integrare i processi fisici e digitali*, CDR Claudio Demattè Research – SDA Bocconi School of Management.
- BIEDENBACH G., MARELL A. (2010), "The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting", *Journal of Brand Management*, 17(6), 446-458.
- BRAKUS J.J., SCHMITT B.H., ZARANTONELLO, L. (2009), "Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?", *Journal of Marketing research*, 73 (3), pp. 52-68.
- BRODIE R.J., WHITTOME J.R., BRUSH G.J. (2009), "Investigating the service brand: A customer value perspective", *Journal of Business Research*, 62(3), 345-355.
- CHAUDHURI A., HOLBROOK M. B. (2001), "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty", *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- CRITEO (2017), *Guida all'approccio omnichannel per marketer di successo*, 29 novembre,
- CRITEO (2019), *Global Commerce Review – mappa interattiva* <https://www.criteo.com/insights/global-commerce-review-map/>.
- DEGERATU A.M., ARVIND R., JIANAN W. (2000), "Consumer Choice Behavior in Online and Traditional Supermarkets: The Effects of Brand Name, Price, and Other Search Attributes", *International Journal of Research in Marketing*, 17 (1), 55-78.
- DOLBEC P.Y., CHEBAT J.C. (2013), "The impact of a flagship vs. a brand store on brand attitude, brand attachment and brand equity", *Journal of Retailing*, 89(4), 460-466.
- EL BAZ J., FREI R., LAGUIR I. (2018) "Reverse supply chain practices in developing countries: the case of Morocco", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 29 Issue: 1, pp.198-216.
- EUROMONITOR (2019), *Voice of the industry: omnichannel investment priorities by region*, March.
- GOLINELLI G.M. (2017), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*, WoltersKluwer Italia, Milanofiori Assago (MI).
- GRANT M. (2019), *Four megatrends reshaping the global retailing industry*, Euromonitor, May 14.
- GRÖNROOS C., VOIMA P. (2013), "Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.
- HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN E.C. (1982), "The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun", *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.

<https://www.criteo.com/it/insights/guida-allapproccio-omnichannel-per-marketer-di-successo/>.

IGLESIAS O., SINGH J.J., BATISTA-FOGUET J.M. (2011), "The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty", *Journal of Brand Management*, 18(8), 570-582.

KERIN R.A., JAIN A., HOWARD, D.J. (1992), "Store shopping experience and consumer price-quality-value perceptions", *Journal of Retailing*, 68(4), 376-397.

KUMAR V., VENKATESAN R. (2005), "Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior", *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 44-62.

LIN J.S.C., HSIEH P.L. (2011), "Assessing the self-service technology encounters: Development and validation of SSTQUAL scale", *Journal of Retailing*, 87(2), 194-206.

MÖLLER J., HERM S. (2013), "Shaping retail brand personality perceptions by bodily experiences", *Journal of Retailing*, 89(4), 438-446.

NESLIN S.A., SHANKAR V. (2009), "Key issues in multichannel customer management: Current knowledge and future directions", *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70-81.

NG S. (2013), "Soap Opera: Amazon Moves In With P&G: E-Commerce Giant Sets Up Shop Inside Warehouses of Suppliers", *Wall Street Journal*, October 14.

NOVAK T.P., HOFFMAN D.L., YUNG Y.F. (2000), Measuring the customer experience in online environments: A structural modeling approach. *Marketing Science*, 19(1), 22-42.

PAYNE A. F., STORBACKA K., FROW P. (2008), "Managing the co-creation of value" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.

PUCCINELLI N.M., GOODSTEIN R.C., GREWAL D., PRICE R., RAGHUBIR P., STEWART D. (2009), "Customer experience management in retailing: Understanding the buying process", *Journal of Retailing*, 85(1), 15-30.

SHANKAR V., INMAN J.J., MANTRALA M., KELLEY E., RIZLEY R. (2011), "Innovations in shopper marketing: Current insights and future research issues", *Journal of Retailing*, 87, S29-S42.

SLOOT L.M., VERHOEF P.C. (2008), "The impact of brand delisting on store switching and brand switching intentions", *Journal of Retailing*, 84(3), 281-296.

TURLEY L.W., MILLIMAN R.E. (2000), Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence, *Journal of Business Research*, 49(2), 193-211.

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.

WOODSIDE A.G. (2010), Brand-consumer storytelling theory and research: Introduction to a Psychology & Marketing Special issue. *Psychology & Marketing*, 27(6), 531-540.

YU U.J., NIEHM L., RUSSEL D. (2011), "Exploring Perceived Channel Price, Quality, and Value as Antecedents of Channel Choice and Usage in Multichannel Shopping", *Journal of Marketing Channels*, pp.79-102.

ZHANG J., FARRIS P.W., IRVIN J.W., KUSHWAHA T., STEENBURGH, T.J., WEITZ, B.A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180.

COME RILEGGERE I RAPPORTI INDUSTRIA-DISTRIBUZIONE? UNA PROPOSTA CONCETTUALE SUGLI SCHEMI INTERPRETATIVI DELLE RELAZIONI DI FILIERA¹

Marcello Sansone²

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. I rapporti industria-distribuzione come network relazionale. – 2.1. I rapporti industria-distribuzione. – 2.2. *L'analisi delle relazioni a livello macro e micro*. – 2.3. *Analisi a livello macro dei rapporti tra industria e distribuzione*. – 3. Un approccio matriciale per l'analisi a livello micro dei rapporti tra industria e distribuzione. – 4. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di ripercorrere gli stadi evolutivi della filiera distributiva e, muovendo da concetti oramai consolidati in letteratura, di indagare schemi interpretativi alternativi delle relazioni industria-distribuzione.

Nel tempo, gli autorevoli contributi di studiosi quali Golinelli (1992), Pastore (1996), Fornari (2009), Varaldo e Dalli (2011) hanno posto enfasi sull'intensificarsi della collaborazione e della cooperazione tra industria e distribuzione, osservando le dinamiche di scambio non soltanto da un punto di vista meramente tattico-transazionale, ma anche, e soprattutto, in un'ottica strategico-relazionale.

Il contributo presenta una ricognizione dei principali studi di ricerca sui rapporti industria-distribuzione oltre a una rassegna sui più rilevanti contributi nelle dinamiche di filiera, con focus specifico sul ruolo prevalente della *Supply Chain Analysis*, della *Network Analysis* e su un modello denominato *Netchain Analysis*, originato da una riflessione critica di Lazzarini *et al.* (2001), che integra entrambi. Tali strumenti consentono di effettuare analisi a livello *macro* dei rapporti di filiera tra industria e distribuzione, soffermandosi sullo studio delle interdipendenze esistenti tra le due tipologie di attori; tuttavia, sembra emergere – da studiosi e operatori – la necessità di informazioni più dettagliate sulle relazioni di filiera.

A tal fine, nell'intento di indagare sulla necessità di approcci ulteriori di analisi dei rapporti industria-distribuzione, il presente lavoro propone un approccio matriciale finalizzato ad analizzare le interdipendenze di filiera a livello *micro*, con l'obiettivo di comprendere se uno studio delle relazioni tra singole funzioni aziendali di imprese industriali e commerciali possa fornire informazioni interessanti in termini di interpretazione del sistema retail e di evoluzione delle dinamiche relazionali nel tempo.

¹ L'autore, nel licenziare il presente contributo, intende esprimere un sentito ringraziamento alle dott.sse Annarita Colamatteo e Maria Anna Pagnanelli e al dott. Andrea La Posta per il costante supporto e le preziose riflessioni che hanno generato il lavoro de quo.

² Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale; e-mail: m.sansone@unicas.it

2. I rapporti industria-distribuzione come network relazionale

2.1. I rapporti industria-distribuzione

Lo studio dei rapporti tra industria e distribuzione, con focalizzazione delle riflessioni sul comparto grocery, è supportato da un ampio filone letterario. Sostanzialmente, è possibile individuare tre categorie di relazioni che nel corso del tempo hanno interessato i due principali operatori della filiera agroalimentare: le relazioni in cui prevale la componente *contrattuale-negoziiale*, le relazioni a contenuto prevalentemente *competitivo* e quelle in cui la componente *strategica* assume un'importanza preponderante (Varaldo & Dalli, 2011). Tale articolazione consente di comprendere l'evoluzione nel tempo dei rapporti tra industria e distribuzione. Nello specifico, ad una prima fase in cui il mercato distributivo presentava strutture e modelli organizzativi pre-capitalistici e l'industria era dunque in grado di far leva sul maggiore potere contrattuale al fine di ottenere vantaggi negoziali, segue la c.d. "rivoluzione commerciale" caratterizzata dal sorgere di fenomeni di associazionismo commerciale e di sviluppo di imprese capitalistiche che hanno determinato un riequilibrio del potere contrattuale all'interno della filiera e il verificarsi di situazioni conflittuali sulle aree di competenza. Nell'ultima fase le imprese industriali e commerciali hanno avuto modo di comprendere l'importanza della cooperazione e dell'integrazione di risorse e competenze ai fini della creazione di valore all'interno della catena produzione-commercializzazione-consumo (Varaldo & Dalli, 2011).

Nel tentativo di riorganizzare i contributi della letteratura riferibili ai rapporti tra industria e distribuzione si evidenzia l'articolazione delle categorie di relazionali precedentemente esposta. Nel merito, i contributi di Vaccà (1963) e Varaldo (1971) si soffermano maggiormente sugli aspetti economici dei rapporti di filiera. Lo stesso discorso può essere formulato con riferimento ad altre fonti (Lugli, 1976, 1978) nelle quali vengono utilizzati dati empirici per analizzare i fenomeni di concentrazione industriale che interessarono il mercato distributivo durante gli anni settanta e ottanta e che determinarono un profondo mutamento dello scenario di riferimento. La dimensione maggiormente analizzata, invece, negli studi di Spranzi (1972) è quella *competitiva*. In quest'ultimo caso viene posta enfasi sulla reazione messa in atto dall'industria di trasformazione per contrastare la crescente modernizzazione del settore distributivo. Quest'ultima si è concretizzata sostanzialmente in una *crescita dimensionale* (o *concentrazione*), in un miglioramento dell'*efficienza* e nell'acquisizione di un maggior *potere contrattuale* nei confronti dell'industria (Varaldo & Dalli, 2011). In particolare, la maggiore efficienza non è dipesa unicamente dall'ottenimento di economie di scala ma anche dall'acquisizione di nuove e più appropriate competenze manageriali che hanno consentito ai retailer di migliorare la qualità del servizio associato alla vendita di prodotti (Spranzi, 1986).

L'ultima fase dei rapporti tra industria e distribuzione è stata caratterizzata, invece, dall'intensificarsi della collaborazione tra i due operatori (Golinelli, 1992; Pastore, 1996). Tale situazione trova la sua origine in diversi fattori:

- la crescita dimensionale della distribuzione moderna, realizzata attraverso forme consortili, fenomeni di associazionismo commerciale e sviluppo della grande impresa, ha alimentato un processo di "industrializzazione" del servizio commerciale, con conse-

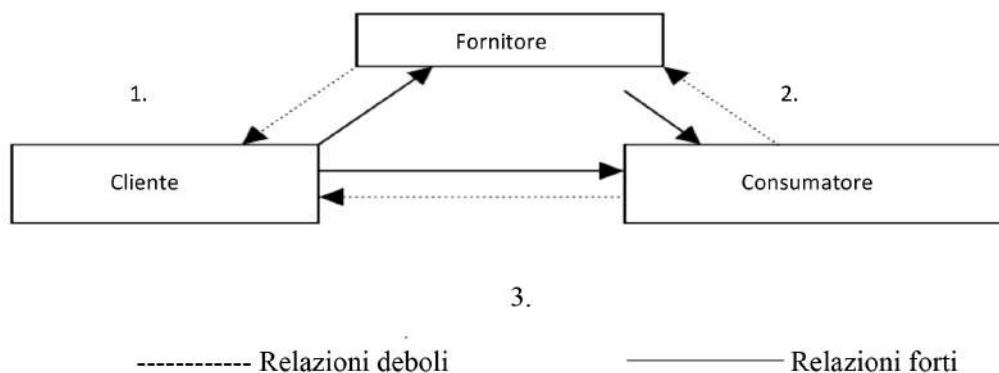
guente replicazione di formati distributivi omogenei per dimensione, assortimenti e livelli di servizio, con bassi livelli di differenziazione, ed il consolidarsi di un potere contrattuale crescente da parte del *trade*. In un tale scenario, dunque, il fatturato delle principali imprese industriali ha iniziato a dipendere in misura crescente dai rapporti commerciali intrattenuti con un numero sempre più ristretto di operatori retail;

- le tematiche affrontate nel punto precedente hanno prodotto conseguenze significative anche sul piano manageriale in quanto, a causa del fenomeno di concentrazione industriale, il settore retail ha acquisito nel tempo una crescente indipendenza nei confronti dell'industria di marca per quanto riguarda gli aspetti manageriale, organizzativo, logistico e di marketing;
- l'acquisizione di nuove e più appropriate competenze manageriali e di una maggiore autonomia di marketing ha consentito alle principali imprese distributive di acquisire fondamentali strumenti di osservazione, analisi ed estrapolazione di informazioni rilevanti riguardanti i trend di acquisto e di consumo manifestati dalla domanda. L'acquisizione di capacità e autonomia di marketing ha inoltre consentito ai principali retailer di disporre degli strumenti necessari per definire gli assetti strategici e per modulare l'offerta commerciale.

Dalle argomentazioni appena formulate è possibile trarre alcune importanti considerazioni. Come noto, i fenomeni sopra descritti, che negli ultimi decenni hanno interessato il settore distributivo, hanno determinato la nascita di un mercato intermedio all'interno della filiera agroalimentare denominato *Trade*, dotato di logiche di funzionamento e dinamiche proprie. Pertanto, l'industria di marca ha dovuto modificare i propri comportamenti strategici affiancando alle tradizionali politiche di fidelizzazione della clientela, rappresentata dai consumatori finali dei prodotti industriali (si tratta dei costi e degli investimenti sostenuti nelle attività di *consumer marketing*), una maggiore attenzione alle esigenze assortimentali dei clienti commerciali. In tal modo le imprese industriali risultano in grado di mantenere forti presidi sui canali distributivi che garantiscono un risparmio di costi, opportunità di posizionamento commerciale e di sviluppo di condotte strategiche che si traducono in un vantaggio competitivo non facilmente colmabile dai concorrenti (Valdani, 1986). Le imprese industriali, dunque, hanno dovuto attuare politiche personalizzate in grado di soddisfare le esigenze specifiche dei propri partner commerciali allo scopo di mantenere e stabilizzare i canali di sbocco verso il mercato del consumo finale. Questi interventi riconducibili al *trade marketing* (Fornari, 1985, 2009) che introduce una nuova fase nei rapporti tra industria e distribuzione, orientando sempre più le dinamiche relazionali verso approcci di cooperazione.

In definitiva, quanto detto finora può essere sintetizzato attraverso uno schema mutuato da Varaldo & Dalli (2011) che consente di individuare i possibili comportamenti strategici adottati dai soggetti dell'industria e da quelli della distribuzione sulla base delle relazioni che intercorrono tra loro e tra questi e i consumatori finali di beni.

Fig. 1: Il triangolo delle relazioni tra imprese industriali-imprese commerciali e consumatori



Fonte: Varaldo & Dalli, 2011

Dal presente schema è possibile individuare differenti scenari relativi ai rapporti tra industria e distribuzione:

1. Nel caso in cui tra l'impresa industriale e il consumatore vigesse una relazione forte e si fosse determinata una condizione di *brand loyalty*, mentre la 1 e la 3 risultassero deboli, l'impresa commerciale non avrebbe la facoltà di cambiare agevolmente fornitore nell'attuazione delle proprie politiche assortimentali. Il potere contrattuale tra fornitore e cliente apparirebbe dunque sbilanciato a favore del primo. Tale scenario riassume in maniera generica ma abbastanza fedelmente le condizioni vigenti nella filiera agroalimentare prima che avesse luogo la c.d. "rivoluzione commerciale";
2. La situazione in cui la 3 risultasse forte mentre la 1 e la 2 fossero deboli descriverebbe uno scenario in cui esisterebbe una forte condizione di *brand loyalty* e il potere negoziale tra fornitore e cliente sarebbe dunque sbilanciato a favore del secondo. Una siffatta schematizzazione agevolerebbe nella comprensione dei rapporti di forza esistenti tra imprese distributive, sviluppate sotto il profilo dimensionale ed in grado di pianificare e implementare politiche di marketing volte alla generazione di fedeltà da parte del consumatore finale, e imprese industriali di dimensioni ridotte che non dispongono delle risorse e del potere necessario a presidiare stabilmente un canale distributivo e ad incidere significativamente sull'andamento delle negoziazioni con i propri clienti;
3. Qualora la 1 e la 3 risultassero forti mentre la 2 risultasse debole si configurerebbe uno scenario caratterizzato da un cliente-distributore dotato di uno sviluppo dimensionale e di un potere contrattuale significativo e da un fornitore industriale di dimensioni ridotte che non dispone delle risorse necessarie ad attuare politiche di marketing finalizzate alla fidelizzazione del consumatore finale e ad incidere sull'andamento delle negoziazioni con il proprio cliente. Tuttavia, l'esistenza di una relazione forte e consolidata tra cliente e fornitore precluderebbe la comparsa di situazioni conflittuali che potrebbero insorgere tra i due soggetti della filiera. Una siffatta schematizzazione logico-concettuale fornisce un'importante chiave di lettura per la comprensione dei

rapporti di *co-packing* – nei primi tentativi di introduzione della marca privata negli assortimenti commerciali – che intercorrono tra piccole e medie imprese industriali e grandi imprese distributive. Queste ultime, grazie ad un significativo potere negoziale e all'utilizzo di forme contrattuali spesso vincolanti per il fornitore, hanno la facoltà di coordinare meccanismi interni alla filiera utilizzando approcci che presentano caratteristiche non dissimili dall'integrazione a monte (Fornari, 2009);

4. Al contrario, qualora la 1 e la 2 risultassero forti mentre la 3 apparisse debole verrebbero a configurarsi situazioni in cui l'impresa industriale, dotata di dimensioni, di potere negoziale e di risorse da dedicare ad investimenti in marketing maggiori rispetto al cliente, potrebbe disporre degli strumenti necessari per coordinare la fase distributiva attraverso meccanismi non dissimili dall'integrazione a valle: anche questo scenario sarebbe tipico della fase antecedente la "rivoluzione commerciale";
5. La situazione in cui la 1 risultasse forte mentre la 2 e la 3 fossero deboli descriverebbe uno scenario in cui al cliente e al fornitore converrebbe collaborare per generare un'offerta di valore in grado di soddisfare i bisogni del consumatore e procedere successivamente alla sua eventuale fidelizzazione;
6. Infine, nel caso in cui le tutte le relazioni risultassero forti esisterebbero le condizioni per il sorgere di legami strategici tra cliente e fornitore³.

Dallo schema analizzato originano alcune considerazioni: innanzitutto, in seguito al verificarsi della c.d. "rivoluzione commerciale", la distribuzione ha progressivamente assunto ruoli di coordinamento e direzione delle attività interne alla filiera agroalimentare. I fornitori, nel tentativo di bilanciare l'ascesa del settore retail a ruolo di *channel leader*, hanno intrapreso processi di concentrazione industriale finalizzati all'acquisizione di un maggior potere contrattuale da impiegare nelle relazioni verticali con i retailer (Fornari, 2009). Tali fenomeni hanno determinato un incremento della complessità nell'ambiente di riferimento e nei rapporti inter-organizzativi. Ad una prima fase, tipicamente riconducibile agli anni '80, in cui si assistette alla presenza di relazioni conflittuali tra i due soggetti della filiera, ha fatto seguito il ricorso ad una maggiore collaborazione. In definitiva, la crescita dimensionale che ha interessato il settore retail e l'acquisizione di sempre maggiori competenze e di strumenti analitici in grado di presidiare la domanda espressa dai consumatori di beni finali ha consentito alla distribuzione di acquisire informazioni rilevanti circa l'evoluzione dei modelli di acquisto e di consumo e la loro dinamica temporale. Esse si traducono in una importante risorsa che ha contribuito nel tempo ad amplificare il potere contrattuale del retail nei confronti dell'industria di marca.

Per tali ragioni si è scelto di analizzare i rapporti tra industria e distribuzione utilizzando quale chiave di lettura non tanto i flussi fisici che transitano tra i soggetti della filiera, bensì i flussi informativi che, seguendo una direzione *bottom-up*, consentono di dirigere e coordinare le modalità di funzionamento della filiera stessa.

³ Gli scenari descritti sono ispirati, e successivamente ampliati sotto il profilo concettuale, dal lavoro di Varaldo & Dalli (2011).

2.2. L'analisi delle relazioni a livello macro e micro

Come anticipato, l'approccio utilizzato nel presente lavoro per l'analisi dei rapporti di filiera tra industria e distribuzione prevede un'articolazione a livello *macro* e *micro*. Nel primo caso, costituiranno oggetto di studio le relazioni e le interdipendenze emergenti e complessivamente esistenti tra singoli attori economici considerati come unità indivisibili; utilizzando tale approccio risulterebbe possibile effettuare una mappatura dei rapporti esistenti tra singoli soggetti industriali e distributivi in modo da disporre di un quadro generale delle dinamiche intercorrenti tra industria e distribuzione ed osservare l'eventuale emergere di un network relazionale. D'altro canto, una siffatta analisi presenterebbe un rilevante grado di incompletezza in quanto, considerando i soggetti economici come unità indivisibile, non costituirebbero oggetto di studio le relazioni e le interdipendenze esistenti tra singole funzioni aziendali degli operatori industriali e commerciali. Pertanto, si ritiene necessaria un'estensione dell'analisi a livello *micro* che possa consentire di individuare le componenti essenziali delle relazioni e delle interdipendenze esistenti tra singole imprese industriali e commerciali. Tale approccio può risultare utile, a parere di chi scrive, per una duplice ragione: innanzitutto, consentirebbe di scorporare le relazioni e le interdipendenze esistenti tra singoli soggetti economici nei loro elementi costituenti; in secondo luogo, offrirebbe alle *governance* di ambedue gli operatori utili strumenti di pianificazione strategica e di allocazione delle risorse.

Per rendere maggiormente comprensibili i concetti espressi può risultare utile fornire un esempio pratico: si ipotizzi che tra un'impresa commerciale e un'impresa industriale esista, a livello *macro*, un'interdipendenza reciproca e che dunque i due operatori siano soggetti a processi e fenomeni di *co-specializzazione* di conoscenza e di *co-creazione* di valore. Nel caso in cui il management dell'impresa commerciale volesse individuare gli elementi costituenti la suddetta interdipendenza dovrebbe procedere ad un'analisi condotta a livello *micro*. Qualora giungesse alla conclusione che l'esistenza dell'interdipendenza reciproca complessivamente emergente tra i due operatori economici dipende fortemente dall'esistenza di una medesima interdipendenza tra le funzioni marketing delle due imprese, potrebbe ottenere utili informazioni ai fini della pianificazione strategica e di allocazione di competenze e risorse in un'ottica competitiva.

Tali aspetti sono approfonditi più dettagliatamente nella sezione 2.3., nella quale il *focus* dell'analisi è rivolto allo studio a livello *macro* dei rapporti tra industria e distribuzione, e nel paragrafo 3, nel quale verrà presentato un approccio matriciale che consentirà di schematizzare lo studio condotto a livello *micro* con riferimento ai suddetti rapporti.

2.3. Analisi a livello macro dei rapporti tra industria e distribuzione

Come ampiamente anticipato nella sezione precedente, l'ultima fase storica dei rapporti tra industria e distribuzione è caratterizzata da un ricorso sempre maggiore alla *cooperazione* al fine di reagire efficacemente ai mutamenti che nel corso degli ultimi decenni hanno interessato la filiera agroalimentare. Il primo step del processo analitico proposto nel presente lavoro si baserà sullo studio delle interdipendenze esistenti tra industria e distribuzione al fine di analizzare i rapporti esistenti tra queste ultime a livello

macro. Secondo Thompson (1967) è possibile individuare tre differenti macro-categorie di interdipendenze:

- *Interdipendenze generiche*: in tal caso le relazioni tra i diversi agenti risultano scarse e indirette e le interdipendenze assumono caratteristiche molto simili all'indipendenza (Van de Ven et al., 1976). Gli attori, pur contribuendo con il proprio output alla realizzazione di un comune obiettivo, mantengono elevati livelli di autonomia strategica ed operativa con riferimento alle dinamiche di filiera. Al fine di coordinare l'attività di ciascun operatore è necessario ricorrere alla standardizzazione di meccanismi e processi o all'utilizzo di tecnologie sottostanti quali, ad esempio, la rete internet. Occorre inoltre precisare che questa tipologia di interdipendenza favorisce una situazione di diversità di conoscenza, dove agenti scambiano direttamente o indirettamente conoscenza attraverso prodotti o servizi che la incorporano (Weick, 1976);
- *Interdipendenze sequenziali*: in un tale scenario l'output di un soggetto A costituisce l'input per l'attività svolta da un soggetto B. Le relazioni tra i diversi operatori della filiera coinvolti sono ordinate in maniera seriale. La descrizione di siffatte interdipendenze presenta notevoli similitudini con le caratteristiche strutturali e funzionali di una supply chain (S.G. Lazzarini et al., 2001). Esse richiedono meccanismi di coordinamento che si avvalgono di un pianificatore centrale in grado di definire i ruoli e le attività che ciascun operatore deve svolgere all'interno della filiera;
- *Interdipendenze reciproche*: in questo caso l'output di un'impresa A costituisce l'input di un'impresa B e viceversa. Gli agenti, dunque, sono mutuamente dipendenti con riferimento alle scelte e alle azioni intraprese da ciascuno di essi in una situazione che suggerisce la presenza di network densi e forti legami sociali (Lazzarini et al., 2001). Siffatte interdipendenze richiedono secondo Thompson (1967) la trasmissione di nuove informazioni attraverso processi di feedback reciproci che comportano, in luogo di un pianificatore centrale, l'esistenza di processi decisionali e di meccanismi di *problem solving* congiunti.

Tra gli approcci tradizionalmente utilizzati per lo studio delle dinamiche di filiera è opportuno menzionare la *Supply Chain Analysis* (SCA) che focalizza l'attenzione sulle *interdipendenze sequenziali* esistenti tra i diversi attori (Lazzarini et al., 2001). In virtù di quanto già discusso nell'introduzione del presente lavoro, è logico desumere che un simile approccio metodologico e analitico potesse risultare appropriato durante la fase dei rapporti industria-distribuzione caratterizzata da un potere preminente della prima nei confronti della seconda, a causa della frammentarietà del settore distributivo e della dimensione atomistica delle sue imprese. Nel corso di questa fase l'industria di marca risultava in grado di implementare meccanismi di coordinamento dell'intera filiera che producevano effetti significativi sia a monte sia a valle. Tuttavia, in seguito alla nascita della distribuzione moderna, contraddistinta dalla comparsa di imprese capitalistiche e cooperativistiche, si è assistito ad un riequilibrio dei rapporti di forza all'interno della filiera. Nello specifico, ad una prima fase contraddistinta da rapporti fortemente conflittuali tra industria e distribuzione, ha fatto seguito il ricorso ad una maggiore collaborazione in un'ottica di co-creazione del valore. Negli ultimi decenni, infatti, le principali imprese retail hanno avuto modo di

sviluppare sistemi informativi e tecniche di analisi in grado di profilare la clientela finale ed analizzarne le esigenze di acquisto e di consumo. Queste competenze, sintetizzabili attraverso l'espressione *Retail Marketing Mix*, hanno consentito alle imprese distributive di sviluppare politiche assortimentali proprie indipendenti dalle logiche industriali (Fornari, 2009). Accanto alle tradizionali politiche di marketing rivolte ai consumatori di beni finali, l'industria ha dunque compreso la necessità di consolidare i rapporti con il settore della distribuzione in modo da favorire un maggiore allineamento di obiettivi e politiche strategiche. Lo scenario appena delineato presuppone l'esistenza di *interdipendenze reciproche* tra i due soggetti della filiera con particolare riferimento allo scambio di flussi informativi.

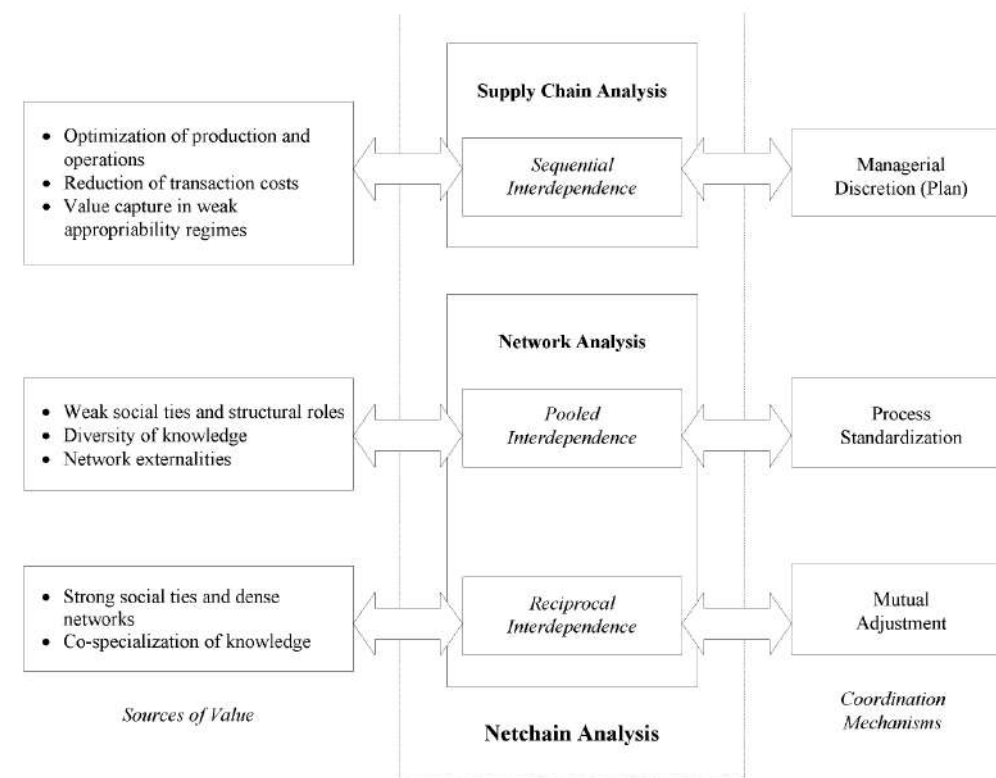
Tale discorso può essere formulato con riferimento ai rapporti esistenti tra imprese industriali e commerciali dotate di dimensioni considerevoli. Problematiche e temi diversi devono invece essere affrontati per quanto concerne lo studio dei rapporti tra la GDO e le PMI industriali che fungono da co-packers. In tal caso, infatti, occorre considerare il considerevole sbilanciamento a favore della distribuzione dei rapporti contrattuali. Nello specifico, tra i due soggetti vengono a manifestarsi *interdipendenze sequenziali*, con particolare riferimento al passaggio dei flussi informativi lungo l'intera filiera agroalimentare, in relazione alle quali vengono implementati meccanismi di coordinamento dal soggetto pianificatore identificabile nella distribuzione.

In definitiva, l'evoluzione dei rapporti di filiera e i conseguenti mutamenti verificatesi con riferimento ai meccanismi di coordinamento impiegati, conducono alla necessità di utilizzare approcci diversi allo studio dei rapporti di filiera tra industria e distribuzione. Occorre pertanto riconsiderare i modelli tradizionali, quale ad esempio la SCA, che possono essere integrati in modo da considerare la totalità dei legami relazionali tra imprese industriali e commerciali.

Tra gli approcci più importanti in tal senso risulta essere degna di nota la c.d. *Netchain Analysis* che integra la SCA, la quale predilige lo studio dei legami verticali tra imprese cui vengono comunemente associate *interdipendenze sequenziali*, e la *Network Analysis* (NA), la quale focalizza invece l'attenzione sui legami orizzontali tra agenti economici cui vengono comunemente attribuite *interdipendenze generiche* o *reciproche* (Lazzarini et al., 2001).

Volendo schematizzare quanto detto finora in questa seconda parte del lavoro e volendo approfondire la discussione degli argomenti trattati, occorre analizzare le fonti di valore associate a ciascuna interdipendenza tra due o più agenti economici. Risulta di fondamentale importanza, infatti, la comprensione degli effetti e delle conseguenze derivanti dall'evoluzione dei rapporti e delle dinamiche inter-settoriali all'interno della filiera agroalimentare. Nel procedere in tale direzione, l'attenzione si soffermerà in particolar modo sulle fonti di valore che scaturiscono dal sorgere di *interdipendenze sequenziali* e *reciproche* in quanto, come già ampiamente discusso, riguardano più strettamente lo scenario attuale della filiera oggetto di esame.

Fig. 2: Tipologie di interdipendenze, fonti di valore associate e meccanismi di coordinamento



Fonte: Lazzarini et al., 2001.

Dalla Fig. 1 è possibile comprendere i legami esistenti tra le diverse tipologie di interdipendenze e le fonti di valore ad esse associate. Nello specifico, l'instaurazione di *interdipendenze sequenziali* tra due o più agenti economici richiede, come già ampiamente discusso, la presenza di un pianificatore centrale che sia in grado di coordinare gli aspetti logistici, organizzativi e produttivi dell'intera filiera. Nel nostro caso, assumendo che alla base delle interdipendenze e delle relazioni inter-organizzative vi sia lo scambio di flussi informativi, è possibile affermare che il ruolo di un pianificatore centrale consista nell'agevolare il passaggio tra i diversi stadi della filiera di informazioni di fondamentale importanza in grado di consentire a ciascun attore di contribuire alla creazione di valore all'interno della Supply Chain. Come discusso in precedenza, e a parere di chi scrive, la presenza di *interdipendenze sequenziali* e, conseguentemente, di un pianificatore centrale all'interno della filiera agroalimentare è dipesa innanzitutto dall'esistenza di soggetti appartenenti al medesimo stadio produttivo e dotati di caratteristiche dimensionali e di un potere contrattuale in grado di influenzare significativamente la natura quantitativa e qualitativa delle relazioni a monte e a valle. Da tali premesse è possibile dedurre che tra le principali conseguenze, analizzate in termini di creazione di valore, derivanti dall'esistenza di *interdipendenze sequenziali* tra

agenti economici vi siano la riduzione dei costi di transazioni e l’ottimizzazione dei processi produttivi e operativi. Volendo fornire un esempio di quanto affermato è possibile soffermarsi sulle relazioni esistenti tra le maggiori imprese commerciali e le PMI industriali che svolgono attività di *co-packing*. Nello specifico, le imprese retail, dotate di maggior potere contrattuale e di strumenti analitici in grado di segmentare la domanda e analizzarne i bisogni, svolgono la funzione di un pianificatore centrale che coordina l’attività produttiva, organizzativa e operativa dei *co-packers* industriali, riuscendo in tal modo a ridurre i costi di transazione e ad ottimizzare le dinamiche di filiera.

Al contrario, la presenza di *interdipendenze reciproche* inter-organizzative necessita, a parere di chi scrive, dell’esistenza di un maggiore equilibrio nelle relazioni negoziali tra agenti economici e della capacità di ciascun operatore di poter influenzare le politiche strategiche, operative e i processi di creazione di valore dei soggetti con cui intrattiene relazioni significative. Pertanto, tra le principali conseguenze derivanti dall’esistenza di *interdipendenze reciproche* tra agenti economici figura la possibilità di realizzare processi di co-specializzazione della conoscenza. Nello specifico, lo scambio reciproco di informazioni rilevanti tra due o più attori appartenenti a stadi diversi della filiera consente di realizzare significative sinergie ai fini dei processi di creazione di valore e facilita l’affermazione di un fertile clima di risonanza inter-organizzativa.

3. Un approccio matriciale per l’analisi a livello micro dei rapporti tra industria e distribuzione

Nel paragrafo precedente sono state affrontate le tematiche riguardanti le relazioni e le interdipendenze esistenti tra imprese industriali e commerciali. Tuttavia, l’analisi è stata svolta esclusivamente a livello *macro*, ossia studiando i rapporti tra agenti economici considerati alla stregua di unità indivisibili e facenti parte nel complesso di una rete sociale e di una supply chain specifiche. Nel presente paragrafo, lo studio dei rapporti tra industria e distribuzione si sposterà a livello *micro*, ossia si procederà all’analisi delle relazioni e delle tipologie di interdipendenze esistenti tra singole funzioni aziendali di due o più operatori economici. Il raffronto dei due livelli di analisi potrebbe condurre a risultati apparentemente contraddittori ma non necessariamente inconciliabili. Nel tentativo di fornire una spiegazione di quanto appena detto si potrebbe ricorrere ad un esempio tratto dalle scienze naturali. Nello specifico, la forza di gravità produce effetti significativi ed osservabili a livello macroscopico in quanto responsabile dei processi di formazione delle strutture cosmiche. Al contrario, a livello microscopico, la forza di gravità risulta possedere un’influenza marginale sul moto e sul comportamento delle singole particelle sub-atomiche. Con riferimento ai rapporti tra industria e distribuzione, potrebbe dunque accadere che una interdipendenza tra due agenti economici classificata a livello *macro* come appartenente ad una delle tre categorie precedentemente analizzate appaia, a livello *micro*, di natura più complessa e variegata. Un tale scenario potrebbe dipendere da una pluralità di fattori. Innanzitutto, tra una o più funzioni aziendali, che svolgono mansioni e attività analoghe o speculari, degli agenti economici presi in esame potrebbe non sussistere alcun tipo di interazione o interdipendenza. In secondo luogo, tra una o più funzioni aziendali, che svolgono mansioni e attività analoghe

o speculari, potrebbe sussistere una interdipendenza di diversa natura rispetto a quella complessivamente individuata svolgendo un’analisi a livello *macro*. Per rendere maggiormente comprensibile il ragionamento in corso di formulazione è utile procedere ad una schematizzazione dei concetti affrontati utilizzando un approccio logico-matematico.

Indicheremo con:

(1) $F_1^d, F_2^d, \dots, F_m^d$,

le m-esime funzioni aziendali di una generica impresa distributiva e con:

(2) $F_1^i, F_2^i, \dots, F_n^i$,

le n-esime funzioni aziendali di una generica impresa industriale.

Costruiamo ora una matrice diagonale di dimensione $n \times m$ che abbia per *righe* le n-esime funzioni aziendali della generica impresa industriale e per *colonne* le m-esime funzioni aziendali della generica impresa distributiva. Ipotizziamo, inoltre, che esista a livello *macro* una *interdipendenza reciproca* tra i due agenti economici presi in esame. Si assuma anche che le funzioni della generica impresa industriale e della generica impresa distributiva individuate dal medesimo pedice svolgano mansioni e attività analoghe o speculari. Infine, assumeremo che è possibile che sussistano interdipendenze soltanto tra funzioni aziendali che svolgono mansioni e attività analoghe o speculari. La matrice appena descritta può essere rappresentata nel seguente modo:

Tab. 1: Matrice delle interdipendenze tra funzioni aziendali

Funzioni distr. Funzioni ind.	F_1^d	F_2^d		F_m^d
F_1^i	 (n° f. d.) (n° f. i.)	0	0	0
F_2^i	0	 (n° f. d.) (n° f. i.)	0	0
⋮	0	0	⋮	0
F_n^i	0	0	0	 (n° f. i.)

Fonte: Nostra elaborazione

Senza perdere di generalità è possibile fornire una denominazione, a titolo di esempio, alle funzioni elencate nella Tab. 1. Dunque, chiameremo “Funzione acquisti” la F_1^d , mentre indicheremo con “Funzione vendite” la F_1^i (si noti che le due funzioni hanno una natura speculare). Allo stesso modo, chiameremo “Funzione Marketing” le F_2^d e la F_2^i . Infine, forniremo la denominazione di “Funzione logistica” alla F_m^d e alla F_n^i (in questo caso le funzioni aziendali hanno una natura analoga per mansioni e attività). Stando a quanto rappresentato in figura, tra le funzioni denominate con il pedice “1” e con il pedice “2” esistono *interdipendenze reciproche*. Accanto alla freccia bi-direzionata è inoltre indicato l’ammontare dei flussi informativi aventi un’importanza rilevante, non soltanto in un’ottica transazionale, in entrata rispettivamente per l’impresa commerciale e per l’impresa industriale. Tra la F_m^d e la F_n^i esiste invece un’*interdipendenza sequenziale* in quanto i flussi informativi rilevanti, non soltanto in un’ottica transazionale, percorrono un’unica direzione verso l’impresa industriale. Analogamente ai casi precedenti, è indicato tra parentesi l’ammontare complessivo dei flussi informativi rilevanti in entrata per l’impresa industriale. Da tali considerazioni è possibile trarre alcune conclusioni già introdotte ad inizio paragrafo. Nello specifico, è stato assunto tra le ipotesi di base che tra l’impresa industriale e commerciale sussista a livello *macro* una *interdipendenza reciproca*. Tuttavia, perché tale condizione risulti veritiera, non è necessario che a livello *micro* sussistano *interdipendenze reciproche* tra la totalità delle funzioni aziendali e dell’impresa industriale e dell’impresa distributiva aventi mansioni e attività analoghe o speculari. Infatti, è sufficiente che le suddette interdipendenze sussistano tra la maggioranza delle funzioni aziendali aventi mansioni e attività analoghe o speculari o tra quelle aventi un’importanza strategica per entrambi gli attori economici ai fini competitivi e ai fini dei processi di creazione di valore.

In conclusione, è stato dimostrato che è possibile scomporre una condizione di interdipendenza tra due agenti economici spostando l’analisi dal livello *macro* al livello *micro*, ossia studiando i rapporti che intercorrono tra singole funzioni aziendali.

4. Conclusioni

L’approccio illustrato nel presente lavoro necessita senza dubbio di ulteriori sviluppi al fine di un suo eventuale utilizzo empirico; tuttavia, esso può costituire uno spunto per lo studio dei rapporti tra industria e distribuzione osservati da una prospettiva alternativa che include un doppio livello di analisi: a livello *macro* è possibile costruire una panoramica delle dinamiche, delle relazioni e delle interdipendenze che regolano il funzionamento della filiera agroalimentare; a livello *micro*, invece, è possibile ottenere informazioni relative alle aree aziendali effettivamente coinvolte in processi di co-creazione di valore. Ne consegue che un simile modello analitico può costituire un ulteriore strumento per l’analisi dei processi di generazione e distribuzione di valore all’interno della filiera, generando implicazioni sul management di imprese industriali e commerciali.

Volendo giustificare la logica sottostante l’approccio proposto, è possibile riallacciare il discorso a quanto sopra accennato, ossia ai rapporti che intercorrono tra le PMI industriali che svolgono attività di *co-packing* e i principali attori della GDO. I contratti che regolano le suddette relazioni potrebbero prevedere un sostanziale sbilanciamento dei rapporti di

forza a favore dei soggetti della distribuzione. Talvolta, infatti, i *co-packers* vengono sottoposti a rigidi capitolati di garanzia, i quali disciplinano i requisiti dei prodotti forniti e le condizioni essenziali del rapporto di fornitura, nonché a verifiche ispettive aventi finalità di accertamento della permanenza delle suddette condizioni (Fornari, 2009). Appare dunque logico desumere che a livello *macro* sussistano complessivamente *interdipendenze sequenziali*, con particolare riferimento ai flussi informativi scambiati, tra i *co-packers* e i principali gruppi della GDO. Tuttavia, a livello *micro*, la situazione appare più complessa e particolareggiata. Infatti, come emerso da interviste condotte con *top manager* di alcuni dei principali produttori di *private label*, i rapporti di fornitura tra GDO e *co-packers* stanno gradualmente evolvendo verso un maggior grado di collaborazione che si evidenzia in particolar modo tra la funzione marketing del distributore e la funzione Ricerca & Sviluppo del *co-packer* industriale. Pertanto, è possibile supporre, anche alla luce dell’approccio esposto nel presente lavoro, che sebbene nello scenario attuale continui a persistere, a livello *macro* e in termini di flussi informativi scambiati, una complessiva *interdipendenza sequenziale* tra *co-packers* e attori della GDO, a livello *micro* è possibile individuare aree di collaborazione strategica che lasciano presupporre l’instaurazione di *interdipendenze reciproche* tra due, o forse più, funzioni aziendali dei due attori che svolgono mansioni e attività simili o speculari.

Come anticipato, il modello necessita di ulteriori ricerche al fine di verificarne l’applicabilità empirica, modificare e riformulare alcune ipotesi di base che potrebbero risultare poco adeguate a trovare applicazione nel campo empirico. Tuttavia, si auspica che una volta completato il necessario processo di *labor limae* l’approccio presentato possa costituire un utile contributo non soltanto per la ricerca accademica ma anche per la prassi manageriale.

Bibliografia

- CASTALDO S. (1994), *Le relazioni distributive*, Egea, Milano.
- CASTALDO S., ZECCA V. (1997), *La reingegnerizzazione delle relazioni distributive: l'esperienza ECR*, in *I processi di marketing* (a cura di) E. Valdani e F. Ancaragni, Egea, Milano.
- CASTALDO S. (2001), "Innovazione di marketing dell'impresa commerciale: una ricerca esplorativa", in *Micro & Macro Marketing*, Vol. 3, pp 463-493.
- FORNARI D. (1985), *Lo sviluppo del trade marketing in Italia*, Commercio, Vol. 19, Milano.
- FORNARI D. (1990), *Le strategie di trade marketing*, Egea, Milano.
- FORNARI D. (1999), "Le nuove dimensioni dei modelli di consumo in Italia", in *Trade Marketing*, n. 15, FrancoAngeli, Milano.
- FORNARI D. (2000), *Rivoluzione commerciale & Trade Marketing*, Egea, Milano.
- FORNARI D. (2009), *Trade marketing: relazioni di filiera e strategie commerciali*, Egea, Milano.
- GOLINELLI G.M. (1992), "I gruppi di acquisto", *Collana di Studi e Ricerche della Camera di Commercio di Avellino*, Avellino.
- GOLINELLI G.M. (1992), "I problemi strategici nelle imprese minori", in *Sinergie*, n. 27.
- GOLINELLI G.M. (1993), *I gruppi di acquisto quali tipiche forme di cooperazione tra dettaglianti*, in *Imprese commerciali e sistema distributivo; una visione economico-manageriale*, (a cura di) Claudio Baccarani, Giappichelli Editore, Torino.
- GOLINELLI G.M. (1994), *Struttura e governo dell'impresa*, III ed. Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2000), "Modelli interpretativi dell'impresa e delle relazioni tra imprese e dei rapporti cliente-fornitore", *Relazione al Convegno Technological development in industrial network*, Urbino.
- GOLINELLI G.M. (2001), *La governance dell'impresa tra rapporti intra ed inter sistemici*, in *Symphonya*, Vol. 2.
- GOLINELLI G.M. (2001), "Firms as a viable system", in *Symphonya*, Vol. 2.
- GRANDI S. (2003), "Le dimensioni dell'innovazione dei prodotti commerciali", *Industria & Distribuzione*, Vol. 3, pp 43-62, FrancoAngeli, Milano.
- GRANDI S. (2004), *Marketing dell'innovazione commerciale*, Egea, Milano.
- GRANDI S. (2008), *Retailing competition*, Egea, Milano.
- LAZZARINI S.G. et al. (2001), "Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains", *Journal of Chain and Network Science*.
- LUGLI G. (1976), *Economia della distribuzione commerciale*, Giuffrè, Milano.
- LUGLI G. (1978), *Il commercio nell'economia italiana*, Il Mulino, Bologna.
- LUGLI G. (1985), *Efficienza nel commercio e stabilità dell'Industria*, FrancoAngeli, Milano.
- LUGLI G. (1993), *Economia e politiche di marketing nelle imprese commerciali*, Utet, Torino.
- LUGLI G. (1993), *Economia e Gestione delle imprese commerciali*, Utet, Torino.
- PASTORE A. (1996), *I nuovi rapporti tra Industria e Distribuzione. Le aree e gli strumenti per la partnership*, Cedam, Roma.
- SPRANZI A. (1972), "I rapporti industria-distribuzione", L. Guatri (a cura di), *Manuale di Marketing*, Isedi, Milano.

- SPRANZI A. (1986), *Economia del commercio e politica commerciale*, Angeli, Milano.
- STORLAZZI A. (2013), *Il rapporto fra industria e distribuzione. Percorsi di interpretazione*, Aracne, Roma.
- THOMPSON J.D. (1967), *Organizations in action*, Mc Graw Hill, New York.
- VACCÀ S. (1963), *I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo*, Giuffrè, Milano.
- VALDANI E. (1986), *Marketing strategico*, Etas Libri, Milano.
- VAN DE VEN, A. H., DELBECQ, A. L., & KOENIG JR, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American sociological review*, 322-338.
- VARALDO R. (1971), *Potere e conflitti nei canali di distribuzione. Introduzione allo studio delle strutture di mercato verticali*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa.
- VARALDO & DALLI (2011), "Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione", *Sinergie*, n. 19, 2011.
- WEICK, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative sciences quarterly*, 1-19.

IN-STORE TECHNOLOGIES E MILLENNIALS ITALIANI: QUALE IMPATTO SULL'ESPERIENZA NEL PUNTO VENDITA E SULLA FEDELITÀ ALL'INSEGNA?¹

Marco Valerio Rossi², Maria Vernuccio³, Federica Ceccotti⁴, Alberto Pastore⁵

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Background teorico e domande di ricerca. – 3. Obiettivi di ricerca e metodologia. – 4. Analisi dei risultati. – 4.1. *L'impatto delle IST sulla in-store experience dei millennials (RQ₁)*. – 4.1.1. *Dimensione utilitaristica*. – 4.1.2. *Dimensione emozionale*. – 4.1.3. *Dimensione sociale*. – 4.2. *L'impatto delle IST sulla fedeltà all'insegna dei millennials (RQ₂)*. – 5. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

L'evoluzione in atto nel retailing contemporaneo, strettamente connessa alla rivoluzione digitale, ha indotto gli studiosi di marketing a interrogarsi circa gli aspetti che caratterizzeranno il “retailing del futuro” (Pantano e Timmermans, 2014; Verhoef et al., 2015; Grewal et al., 2017; Pantano et al., 2018). La digitalizzazione ha modificato considerevolmente la natura e la struttura dei canali di marketing, moltiplicando le sfide e le opportunità per gli operatori (Neslin et al., 2006). In questo nuovo contesto, è stato concettualizzato un nuovo approccio manageriale, denominato “*smart retailing*” (Pantano e Timmermans, 2014), che si caratterizza per l'utilizzo strategico di soluzioni altamente tecnologiche e “smart” all'interno dei punti vendita (*in-store technologies*, d'ora in poi anche IST), che consentono di integrare l'esperienza dell'acquirente nei diversi canali. Nonostante la letteratura abbia riconosciuto l'importanza del fenomeno, studiando in particolare alcune implicazioni dal punto di vista della domanda (Priporas et al., 2017) e dell'offerta (Lewis e Loker, 2017), molti aspetti rimangono da indagare, come risulta anche dalle recenti *call for research* sul tema (Pantano et al., 2018). Partendo da queste premesse, questo lavoro si sofferma sullo *smart retailing* nei negozi monomarca dei brand di fast fashion, analizzando gli effetti dell'introduzione delle IST sull'esperienza nel punto vendita e sui livelli di fedeltà all'insegna dei millennials italiani.

Il lavoro è organizzato come segue. Nel paragrafo 2 si descrive il background teorico che fornisce il razionale per la formulazione delle domande di ricerca; nel successivo, si illustrano nel dettaglio le *in-store technologies* selezionate per lo studio e la metodologia

¹ I paragrafi 2, 4.1.1, 4.2 sono da attribuire a Marco Valerio Rossi, i paragrafi 3 e 5 a Maria Vernuccio, i paragrafi 4.1.2 e 4.1.3 a Federica Ceccotti, il paragrafo 1 a Alberto Pastore.

² Ph.D. student in Management, Banking and Commodity Sciences - Sapienza Università di Roma; e-mail: marcovalerio.rossi@uniroma1.it

³ Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma; e-mail: maria.vernuccio@uniroma1.it

⁴ Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma; e-mail: federica.ceccotti@uniroma1.it

⁵ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma; e-mail: alberto.pastore@uniroma1.it

adottata (§ 3). A seguire, vengono presentati i risultati dell'indagine (§ 4) e, infine, le conclusioni, le implicazioni manageriali e accademiche, i limiti e le future linee di ricerca (§ 5).

2. Background teorico e domande di ricerca

La recente letteratura di marketing riconosce un ruolo rilevante alla digitalizzazione dei punti vendita e all'adozione di tecnologie “smart” (*in-store technologies*) sul miglioramento dell'esperienza dei consumatori nel punto vendita fisico (Hagberg et al., 2017; Mosquera et al., 2018). Il canale fisico risulta essere più efficace nel favorire l'interazione tra consumatori e brand (Hagberg et al., 2017), offrendo una gratificazione istantanea a seguito di un acquisto, nonché un'esperienza arricchita dal valore generato dall'interazione con le persone presenti al suo interno, sia altri clienti che addetti alle vendite (Blázquez, 2014).

L'evoluzione del punto vendita con l'introduzione di *smart technologies* ha determinato la nascita di un nuovo filone di ricerca, noto come “*smart retailing*” (SR) (Pantano e Timmermans, 2014; Pantano et al., 2018). Lo SR interpreta il punto vendita fisico come il canale privilegiato per le strategie di marketing omnicanale e, in tale ambito, le IST vengono considerate come leve fondamentali non solo per la digitalizzazione del negozio, ma anche per la sua evoluzione verso uno “*smart distributed store*”, capace di rendere “seamless” (priva di discontinuità) l'esperienza dell'acquirente tra online e offline.

Possiamo definire le *smart technologies* come quelle tecnologie digitali che sono in grado, da una parte, di semplificare e supportare il processo d'acquisto, e dall'altra, di migliorare la qualità dell'esperienza dei consumatori grazie a specifiche funzionalità (Atkins e Kim, 2012; Pantano e Timmermans, 2014).

Per semplificazione si intende la diminuzione dei costi monetari e non monetari dell'esperienza in negozio (es., segnalazione in tempo reale di tagli prezzo) e la capacità delle IST di “guidare” l'acquirente attraverso stimoli di marketing *push* (es., indicando dove si trova una determinata referenza). Inoltre, le IST possono aiutare l'acquirente nel processo di scelta in-store in termini funzionali/utilitaristici, ad esempio, fornendo maggiori informazioni sui prodotti e/o sulle promozioni e facilitando il pagamento, come ad esempio: i *QR code*, gli *smart shelves*, i chioschi/totem interattivi, le casse automatiche (*self-checkout*) o i *tag NFC* (Bettucci et al., 2016).

Per miglioramento della qualità dell'esperienza intendiamo, invece, un valore esperienziale ed emozionale aggiuntivo, che non si ritrova nei punti vendita tradizionali, come quello ottenibile grazie all'impiego di tecnologie basate sulla geolocalizzazione (es., *beacon*) e sulla realtà aumentata (es., *realtà aumentata mobile*, *interactive mirror* e *smart fitting room*).

Le ricerche sulle potenzialità di marketing delle IST sono considerate prioritarie nella comunità accademica mondiale: il Marketing Science Institute (2016) ha inserito tra le proprie “research priority” 2016-2018 lo studio del ruolo svolto dalle IST nell'esperienza in-store dei consumatori. Tra gli aspetti più rilevanti in tale ambito, si colloca a nostro avviso la comprensione dei segmenti di acquirenti/consumatori che possano trarre maggior valore dall'introduzione di IST. In merito, la letteratura di marketing e di consumer behaviour (Noble et al., 2009; Gurău, 2012; Parment, 2013; Eastman et al., 2014; Ordun, 2015) suggerisce l'esistenza di cluster di consumatori maggiormente *technology prone* ri-

petto ad altri. Ne deriva che, con riferimento allo *smart retailing*, studiare gli atteggiamenti e i comportamenti delle generazioni *tech-prone* possa risultare di particolare interesse. Tra queste generazioni, rientrano i *millennials/generazione Y* (ovvero gli individui nati tra il 1981 e il 1995) e la *generazione Z* (nati dal 1996) (Yan, 2006), comunemente chiamati “nativi digitali”. Nel presente lavoro, focalizzeremo l’attenzione sulla generazione dei *millennials*, che, tra le generazioni caratterizzate da una spiccata inclinazione all’adozione di innovazioni tecnologiche, è quella di età anagrafica maggiore e quindi comprende una quota più significativa di decisori d’acquisto (Howe e Strauss, 2000; Donnelly e Scaff, 2013). Inoltre, nella letteratura accademica, più discipline (psicologia, sociologia, marketing) individuano la shopping experience e il comportamento d’acquisto dei *millennials* come un tema di rilievo (Dalla Pozza et al., 2017).

Forti del loro background tecnologico, tali consumatori si caratterizzano per l’utilizzo simultaneo di più canali – fisici e digitali – durante tutte le fasi del *customer journey* (Dalla Pozza et al., 2017). Oltre a essere iperconnessi e “ubiqui” (simultaneamente e continuativamente online e offline), sono *heavy user* dei social media (Bolton et al., 2003) e mostrano un livello di utilizzo dei dispositivi mobili assai più elevato rispetto a tutte le altre coorti generazionali (Eastman et al., 2014; Zhitomirsky-Geffet e Blau, 2016). Un ulteriore aspetto di rilievo è la loro focalizzazione sul prodotto a discapito della marca. Secondo Parment (2013), infatti, i *millennials* mostrano minori livelli di brand/store loyalty rispetto alle generazioni precedenti, scegliendo prima il prodotto e successivamente l’insegna presso cui acquistarlo. Alcuni Autori hanno anche affermato che questa generazione mostra un forte desiderio di rendersi autonoma nelle proprie scelte di acquisto e di consumo, sottraendosi all’influenza dei genitori (Noble et al., 2009).

Una precisazione relativa alla contestualizzazione geografica del nostro studio sull’Italia si rende necessaria. Poiché per poter essere definiti come “nativi digitali” occorre essere giovani individui nati in “*a digital media-saturated world*” (Moran, 2016), è difficoltoso generalizzare *tout-court* il range di età di nascita per l’identificazione dei *millennials*. Infatti, questa coorte è influenzata inevitabilmente dal contesto socio-culturale in cui ha maturato il proprio sistema valoriale ed esperienziale. Pertanto, in Paesi con un forte “ritardo digitale” come l’Italia (We Are Social, 2018), occorre cautela nel considerare *millennials* persone nate nell’arco temporale ritenuto appropriato per questa coorte dalle principali ricerche internazionali (es., Yan, 2006), ossia tra il 1980 e il 1995. Più verosimilmente, in un Paese in cui la Rete ha conosciuto una fase di sviluppo solo nella seconda metà degli anni ’90 – con la prima fibra ottica nel 1996 e la prima ADSL nel 1998 (TIM, 2016) – è ragionevole ritenere che i *millennials* italiani siano individui nati tra il 1990 e il 2000.

Infine, poiché i *millennials* possiedono generalmente elevati livelli di “*fashion knowledge*” (Noble et al., 2009) e il fashion risulta una delle categorie di prodotto maggiormente influenzate dall’innovazione dello *smart retailing* (Gutierrez Jr., 2017), il capitolo sarà focalizzato sul fast fashion. Questo comparto, in ragione dei livelli di prezzo accessibili, risulta in linea con la non elevata capacità di spesa del segmento di domanda oggetto d’indagine, giacché i *millennials* italiani sono in buona parte impegnati negli studi universitari e non percepiscono reddito da lavoro (ISTAT, 2015).

Alla luce delle considerazioni precedenti, possiamo esplicitare la nostra prima domanda di ricerca:

RQ₁: Qual è l’impatto delle IST sull’esperienza in-store dei *millennials* italiani nei punti vendita monomarca dei brand di fast fashion?

Il secondo ambito di interesse dello studio è quello della fedeltà all’insegna (*store loyalty*). In accordo con la prospettiva adottata nei contributi di Edelman (2010) e di Edelman e Singer (2015), si rileva come tra le finalità dello *smart retailing* vi sia non solo quella di offrire delle esperienze di shopping di qualità superiore agli acquirenti, ma anche quella di conquistarne la fedeltà. Per poter rendere “smart” il retailing, infatti, è vitale riuscire a rendere “seamless” non solo l’esperienza di shopping, ma anche la fedeltà dei clienti, facendoli entrare in un *loyalty loop* (Edelman, 2010), che reiteri e rinforzi senza soluzione di continuità questo importante obiettivo di marketing. In tale ottica, emerge un’ulteriore motivazione della scelta dei *millennials* quale oggetto di studio, dal momento che la letteratura attuale li descrive come la coorte generazionale meno incline ad essere fedele alla marca tra tutte le altre (es., Parment, 2013; Ordun, 2015; Dalla Pozza et al., 2017).

In considerazione di ciò, abbiamo formulato la seconda domanda di ricerca:

RQ₂: Qual è l’impatto delle IST sulla fedeltà all’insegna dei *millennials* italiani verso i punti vendita monomarca dei brand di fast fashion?

3. Obiettivi di ricerca e metodologia

Sulla base del background teorico sopra delineato, la ricerca si propone di indagare il punto di vista dei *millennials* italiani nei confronti dello *smart retailing* e delle IST, focalizzandosi in particolare sugli effetti che il ricorso a queste tecnologie può avere sull’esperienza nel punto vendita e sulla fedeltà all’insegna.

A partire da uno studio precedente, che ha analizzato gli effetti delle IST in ottica B2C nell’ambito del fashion (Blázquez, 2014; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014), abbiamo selezionato le IST che sono state oggetto dell’analisi:

1. *QR code*: codice composto da moduli neri su sfondo bianco che, scansato con uno smartphone, consente di trasmettere informazioni e istruzioni al dispositivo (es., aprire una pagina web);
2. *NFC*: tecnologia di comunicazione bidirezionale che consente a due dispositivi (es., smartphone e POS) di “dialogare” in condizioni di prossimità (es., per effettuare pagamenti contactless da mobile);
3. *Realtà aumentata mobile*: software utilizzabile attraverso l’app proprietaria del brand, che consente di sovrapporre la visualizzazione di elementi virtuali non presenti nel luogo in cui si trova l’utente (es., immagini, testi), ad altri presenti (es., visualizzando un pantalone virtuale da abbinare alla camicia che è effettivamente esposta sul manichino e inquadrata dallo schermo dello smartphone);
4. *Beacon*: dispositivi in grado di rilevare la presenza dei consumatori e di inviare loro notifiche personalizzate sulla base delle loro preferenze d’acquisto (rilevate se sullo smartphone è installata l’app proprietaria del brand);
5. *Interactive mirror*: schermo digitale a forma di specchio che consente al cliente di simu-

lare la prova di determinati capi, sovrapposti virtualmente alla sua figura tramite effetti tridimensionali di realtà aumentata;

6. *Smart fitting room*: camerino dotato di uno schermo digitale, con cui è possibile simulare la prova di indumenti, creare i propri *outfit*, cambiare le luci in base all'occasione d'uso per cui si sta compiendo l'acquisto (es., un vestito da sera), farsi portare i capi da un addetto alle vendite e, talvolta, pagare direttamente in camerino tramite l'avvicinamento dello smartphone allo schermo;
7. *Interactive kiosk*: chioschi interattivi posizionati all'interno o all'ingresso del negozio, finalizzati a fornire al cliente contenuti multimediali interattivi (es., informazioni sull'assortimento o sulla presenza nelle vicinanze di altri punti vendita);
8. *Self-checkout*: casse automatiche (*self-cash desk*) tramite cui i consumatori possono effettuare in autonomia il pagamento dei prodotti che desiderano acquistare.

Per soddisfare gli obiettivi conoscitivi e alla luce dell'assenza di studi pregressi, si è adottata una metodologia di natura qualitativa, induttiva ed esplorativa attraverso interviste in profondità (Armstrong, 1979). Tale scelta metodologica consente di far emergere le opinioni dei singoli rispondenti su fenomeni poco esplorati in letteratura (Kumar, 2014).

Il set d'indagine è composto da 46 studenti universitari, equamente suddivisi per genere, con un'età media di circa 24 anni e mezzo. Gli intervistati sono tutti decisori d'acquisto e *heavy user* di prodotti di fast fashion, con una spesa media mensile per abbigliamento di circa 110€.

Le interviste hanno avuto una durata media di un'ora e quarantacinque minuti. Data la ancora modesta diffusione delle IST in Italia, durante i colloqui, sono stati mostrati video e immagini relativi alle IST oggetto di analisi, al fine di omogeneizzare il grado di conoscenza delle stesse. L'analisi dei dati qualitativi è stata svolta attraverso la *thematic content analysis* (Braun e Clarke, 2006), che si propone di significare e qualificare i principali temi (o dimensioni) e sotto-temi (concetti di dettaglio) emersi dall'analisi dell'intero *corpus* delle interviste.

4. Analisi dei risultati

4.1. L'impatto delle IST sulla in-store experience dei millennials (RQ₁)

Con riguardo agli effetti delle IST sull'*in-store experience*, dalle interviste sono emerse tre dimensioni esperienziali fondamentali: i) utilitaristica (§ 4.1.1); ii) emozionale (§ 4.1.2); iii) sociale (§ 4.1.3). A ciascuna di queste, sono stati associati specifici temi e sotto-temi, come di seguito illustrato.

4.1.1. Dimensione utilitaristica

Nell'ambito della *dimensione utilitaristica*, i rispondenti hanno espresso due benefici principali (temi) connessi alle IST:

- a. *la semplificazione dell'esperienza nel punto vendita*,
- b. *l'“arricchimento” dell'in-store experience*.

Questi due temi si articolano in sotto-temi.

Per quanto riguarda la *semplificazione dell'esperienza* sono emersi i seguenti sotto-temi:

- maggiore soddisfazione del fabbisogno informativo;
- facilità percepita di utilizzo delle tecnologie.

Riguardo alla maggiore soddisfazione del fabbisogno informativo, i rispondenti hanno attribuito un'elevata importanza alla capacità delle IST di soddisfare puntualmente i propri fabbisogni informativi grazie agli elevati livelli di “smartness” delle stesse. In particolare, i *beacon* e i *tag NFC* sono stati riconosciuti come le tecnologie più efficaci nel generare un valore informativo, grazie alla loro capacità di rendere nota al cliente la presenza in negozio di novità (es., nuove collezioni) e promozioni (es., prodotti in saldo per un periodo limitato). I rispondenti, pur riconoscendo che tali informazioni potrebbero essere reperibili attraverso il ricorso agli addetti alle vendite, ai cataloghi o tramite l'utilizzo dello smartphone in negozio, ritengono che la velocità e la precisione con cui le IST possono fornire le stesse informazioni conferisca un grande valore aggiunto all'*in-store experience*. Con riferimento al tipo di informazioni, vi è stata una convergenza sui seguenti aspetti:

- le caratteristiche dell'offerta (es., modelli esistenti, tipo di materiale utilizzato);
- le valutazioni positive degli altri clienti verso il prodotto (es., le recensioni su un determinato capo d'abbigliamento pubblicate dagli utenti sul sito e-commerce o sulle pagine social del brand);
- il prezzo del prodotto (es., comparazione dei prezzi in store con quelli online, informazione in tempo reale su eventuali promozioni in essere).

Riguardo alla facilità percepita dall'utilizzatore nel comprendere come interagire con una IST, in termini di tipo e numero di azioni da compiere per ottenere un determinato output, nessun intervistato ha rilevato criticità particolari; si è tuttavia specificato che, a parità di output fornito da due tecnologie, la preferenza ricadrebbe su quella che richiede lo sforzo minore in termini di numero di azioni da svolgere per poterla utilizzare. Così, ad esempio, i *QR code* – che prevedono il download di un'app – sono ritenuti meno interessanti rispetto alla tecnologia *NFC*.

Il secondo beneficio della dimensione utilitaristica è quello dell'“arricchimento” dell'*in-store experience*. In merito i rispondenti hanno riconosciuto alle IST la capacità di aggiungere valore di tipo utilitaristico all'esperienza all'interno del punto vendita. In particolare, i sotto-temi emersi sono stati:

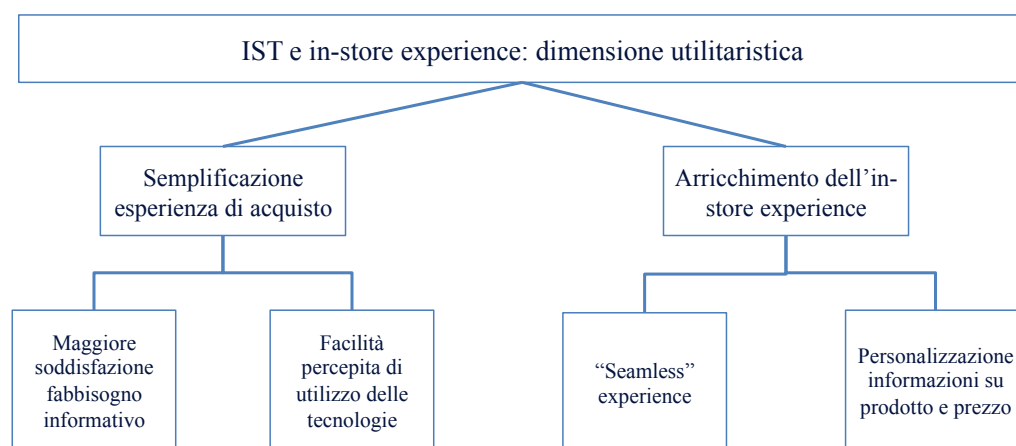
- passaggio da una in-store experience ad una “seamless experience”;
- personalizzazione delle informazioni sul prodotto e sul prezzo.

Il primo sotto-tema dell'arricchimento dell'*in-store experience* riguarda la trasformazione del negozio da mero punto vendita a punto d'integrazione tra valore fisico e digitale delle esperienze di shopping. Secondo i rispondenti, questo nuovo tipo di esperienza riguarda non solo la compresenza dei benefici dell'esperienza fisica e digitale fruibili all'interno del punto vendita (es., attraverso la *realtà aumentata mobile* e lo *smart fitting room*), ma soprat-

tutto la loro coerenza e la loro integrazione. Per questa via, si possono soddisfare al meglio le aspettative relative all'esperienza d'acquisto, aumentando anche il valore e la qualità del tempo speso all'interno del punto vendita.

In relazione alla personalizzazione delle informazioni sul prodotto e sul prezzo, i rispondenti hanno osservato che alcune IST, in particolare quelle basate sulla geolocalizzazione (*beacon*) e sulla realtà aumentata (*mobile app*, *interactive mirror* e *smart fitting room*), possono creare un livello di servizio percepito "superiore" e più "flessibile" rispetto alla tradizionale esperienza in negozio. Così, ad esempio, i *beacon* possono inviare notifiche *push* relative a prodotti cercati recentemente e/o che sono in promozione in quel momento. Poter ricevere questo tipo di notifiche sul proprio smartphone, in maniera inaspettata, tempestiva e sulla base dei movimenti dei clienti (es., cambio del tipo di notifica passando dall'esterno all'interno del punto vendita) favorisce il crearsi, nella percezione del cliente, di un livello di servizio superiore offerto dal brand nel punto vendita.

Fig. 1: IST e in-store experience: la dimensione utilitaristica



Fonte: ns. elaborazione

4.1.2. Dimensione emozionale

La seconda dimensione esperienziale indagata è quella emozionale. In questo ambito è emerso un solo macro-tema: *l'aumento del livello di brand engagement emozionale*, legato al rafforzamento della relazione tra marca e consumatore. I sotto-temi in tale ambito sono:

- interattività diadica con le IST e con il brand;
- maggiore livello di intrattenimento *in-store*.

Tutti gli intervistati hanno espresso gradimento verso gli elevati livelli di interattività con il brand raggiungibili tramite le IST, in un contesto di ibridazione tra esperienza fisica e digitale. Indipendentemente dalla specifica tecnologia utilizzata, l'interazione percepita dal

rispondente è positivamente associata al brand e viene considerata coinvolgente poiché si stabilisce un legame emozionale più forte con lo stesso. In altri termini, l'acquirente/consumatore percepisce l'interazione – e quindi il coinvolgimento – non tanto con la tecnologia in sé, quanto con il brand.

L'interattività diadica con le IST può favorire, inoltre, lo sviluppo della dimensione emozionale del brand engagement anche per via dei maggiori livelli di personalizzazione sperimentabili all'interno del negozio. In particolare, tecnologie come lo *smart fitting room* portano i rispondenti a percepire una maggiore vicinanza del brand e una specialità del rapporto con lo stesso derivante dal trattamento unico riservato loro dalla marca rispetto agli altri clienti. A differenza della personalizzazione rinvenuta nella dimensione utilitaristica, in questo caso la precisione con cui le IST sono in grado di individuare e assecondare le preferenze dei consumatori ha portato i rispondenti a sottolineare la possibilità di instaurare una maggiore affinità tra la propria personalità e la personalità della marca.

Con riferimento al maggiore livello di intrattenimento *in-store*, i rispondenti ritengono che le IST siano in grado di aumentare i livelli di entertainment nell'ambiente di vendita anzitutto attraverso le opportunità esperienziali di carattere ludico (*gamification*). Secondo gli intervistati, infatti, nel set di tecnologie oggetto d'indagine ve ne sono alcune particolarmente vocate a rendere più divertente l'*in-store experience*. I rispondenti hanno evidenziato come le IST basate sulla realtà aumentata (*realtà aumentata da mobile*, *interactive mirror*, *smart fitting room*) siano più impattanti sotto questo profilo. Anche i *tag NFC* sono stati visti come ottimi veicoli di *in-store gamification*. Infatti, sono spesso programmati non solo per soddisfare le esigenze informative degli acquirenti (come emerso nella dimensione utilitaristica), ma anche per intrattenerli con contenuti di natura ludica, come quiz o contest, ai quali possono essere anche collegati dei premi (es. sconti sul prezzo di vendita). Infine, anche i *self-checkout* – soprattutto nel caso di lettori scanner "a pistola" – vengono visti come strumenti di esperienze ludiche, che riportano quasi all'infanzia.

Il secondo fattore che porta al miglioramento dell'intrattenimento percepito dai millennials è rappresentato dalla crescente varietà di stimoli di shopping nel punto vendita. Secondo i rispondenti, l'utilizzo di algoritmi, dell'intelligenza artificiale e del *machine learning* consentirebbe alle IST non solo di coinvolgere il singolo cliente offrendogli benefici specifici e personalizzati sulla base dei suoi interessi, ma anche di intrattenerlo maggiormente tramite la varietà – in termini di formato e di contenuto – degli input che questi riceverebbe. Tale varietà porta i rispondenti a non sapere cosa attendersi una volta entrati nel negozio e a sperimentare un'esperienza ludica in grado di sorprenderli con modalità sempre nuove.

Fig. 2: IST e in-store experience: la dimensione emozionale



Fonte: ns. elaborazione

4.1.3. Dimensione sociale

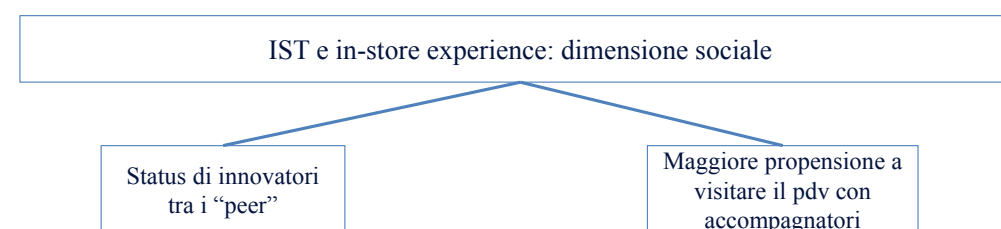
L'utilizzo delle IST durante l'esperienza nel punto vendita ha ripercussioni anche sulla *dimensione sociale* dello shopping *in-store*. In quest'ambito, sono emerse due tematiche prevalenti:

- a. *l'acquisizione di uno status di innovatori tra i "peer"*;
- b. *la maggiore propensione a visitare il punto vendita con accompagnatori*.

Numerosi rispondenti hanno affermato che la conoscenza e, soprattutto, la capacità di utilizzo di IST migliorerebbero il loro "status" nei gruppi sociali di appartenenza, facendoli apparire come degli innovatori, dei "guru" tecnologici agli occhi dei propri conoscenti. La tecnologia che maggiormente consente di ottenere questo beneficio è risultata la *NFC*, sia per la scarsa conoscenza e lo scarso utilizzo nel contesto italiano, sia per la possibilità di utilizzarla anche in momenti successivi e diversi dallo shopping, giacché i *tag NFC* sono spesso integrati nei prodotti (es., nelle maniche delle t-shirt).

Il secondo beneficio della dimensione sociale è relativo alla *maggiore propensione a visitare il punto vendita con accompagnatori*. In linea generale, i rispondenti hanno affermato che nello shopping tradizionale preferiscono operare senza accompagnatori, interagendo eventualmente a distanza e attraverso lo smartphone con persone di fiducia non presenti nel negozio per ottenere un supporto nelle scelte d'acquisto. Viceversa, nel caso di presenza di IST particolarmente ludiche e coinvolgenti, gli intervistati hanno evidenziato che tale fattore li indurrebbe a recarsi più volentieri con accompagnatori nei negozi, per condividere con loro il nuovo tipo di esperienza. Tra le diverse tecnologie, quella che ha ricevuto apprezzamenti maggiori sotto questo profilo è risultata essere quella dell'*interactive mirror*.

Fig. 3: IST e in-store experience: la dimensione sociale



Fonte: ns. elaborazione

4.2. L'impatto delle IST sulla fedeltà all'insegna dei millennials (RQ_2)

Il secondo obiettivo conoscitivo dello studio è la comprensione dell'impatto che può avere l'adozione di IST sui livelli di fedeltà all'insegna dei millennials italiani. La maggiore soddisfazione verso l'*in-store experience* dei rispondenti (RQ_1) apportata dalle IST si traduce secondo gli intervistati anche in un aumento dei livelli di fedeltà all'insegna. In particolare, gli effetti dichiarati sono i seguenti:

1. *aumento della frequenza di visita*, dovuta alla maggiore piacevolezza provata nel passare una parte del proprio tempo libero all'interno di un punto vendita tecnologico, innovativo e "futuristico" rispetto a uno più tradizionale;
2. *aumento della frequenza d'acquisto*: il set d'indagine ritiene che l'aumento della frequenza d'acquisto sarebbe dovuta ad un effetto "fisiologico" derivante dal maggior tempo complessivamente speso all'interno del punto vendita in occasione di ciascuna visita. Secondo altri, invece, l'aumento della frequenza di acquisto sarebbe indipendente dall'aumento della frequenza di visita e legata invece all'influenza delle IST nel rendere più "smart" e "appealing" lo shopping di prodotti in un punto vendita dotato di tali tecnologie;
3. *aumento del passaparola "fisico" (WOM) e digitale (eWOM)*: tale effetto sarebbe dovuto sia al piacere intrinseco provato nel condividere con altri il nuovo e più appagante tipo di esperienza sperimentabile nel punto vendita sia alla volontà di coinvolgerli attivamente nelle esperienze di shopping *in-store*, recandovisi insieme come già emerso a proposito della dimensione sociale (§ 4.1.3).

5. Conclusioni

Il presente lavoro ha analizzato gli effetti dell'introduzione delle tecnologie smart (IST) nel retailing fisico nella prospettiva della domanda, in risposta ad alcune *call for research* relative a questa direttrice di ricerca (Priporas *et al.*, 2017). Più in particolare, lo studio si è soffermato sull'impatto che le IST possono avere sulla *in-store experience* e sulla *store loyalty* dei millennials italiani nel fast fashion.

L'introduzione delle IST oggetto d'indagine (§ 3) all'interno dei punti vendita è stata valutata assai favorevolmente dai millennials: l'ibridazione tra *physical* e *digital experience* è considerata una condizione rilevante per aumentare la soddisfazione relativa all'esperienza di shopping vissuta *in-store*. Sebbene in modi diversi, le tecnologie indagate sono in grado di fornire significativi benefici in tutte le dimensioni esperienziali analizzate (utilitaristica, emozionale e sociale). Sotto il profilo utilitaristico, le IST consentono di risparmiare tempo, soddisfacendo puntualmente le necessità informative e fornendo degli stimoli di marketing in grado di far percepire superiori livelli di servizio. Sotto il profilo emozionale, le IST sono risultate altresì molto impattanti in termini di brand engagement (es., facendo percepire la personalità del brand e del cliente come maggiormente affini) e di intrattenimento (es., fornendo ai clienti esperienze di *gamification*). Dal punto di vista del beneficio sociale, le tecnologie *smart* consentono agli acquirenti di conquistare uno status di "pionieri" o di "guru" tecnologici tra i propri coetanei, distinguendo così la loro posizione all'interno dei gruppi di riferimento. Inoltre, le tecnologie sono anche in grado di stimolare i millennials a recarsi con accompagnatori nel punto vendita, sia per far valere lo status acquisito, sia per il piacere intrinseco provato nel condividere con altri questa innovativa esperienza nel punto vendita.

I risultati della nostra ricerca, inoltre, hanno evidenziato come le IST siano in grado di rendere "seamless" lo shopping *in-store* dei millennials, riducendo – secondo alcuni rispondenti addirittura azzerando – la distanza percepita dal brand, e facendo sì che l'interazione percepita sia di natura diadica con lo specifico brand anziché con il canale. In ogni caso, non sono solo la minore distanza e il legame più forte che viene a crearsi con il brand a fare la differenza, ma soprattutto il *modo* con cui tale fenomeno si verifica. I millennials italiani intervistati apprezzano infatti soprattutto l'elevato livello di "smartness" di queste tecnologie, da loro inteso come un modo "giovanile", trendy e innovativo di soddisfare da un lato le proprie esigenze informative, come pure di risparmio di tempo e denaro, e dall'altro i bisogni relativi alla ricerca di benefici esperienziali legati all'emozionalità e alla socialità.

Questi benefici hanno delle importanti ripercussioni anche sui livelli di fedeltà all'insegna. È emerso con evidenza infatti come, grazie all'utilizzo delle IST, i millennials italiani siano maggiormente propensi a ritornare nel punto vendita più spesso e ad acquistare più frequentemente; inoltre, sembra aumentare anche la loro propensione a condividere con i propri coetanei le esperienze vissute generando passaparola positivo sul brand.

Dal punto di vista accademico, lo studio risulta essere il primo ad indagare le ricadute dello *smart retailing* e delle IST sulla *in-store experience* e sulla fedeltà all'insegna dei millennials italiani. Grazie agli *insight* emersi da questa ricerca, il lavoro offre un contributo alla letteratura sul tema, fornendo altresì una base di partenza per i futuri lavori degli studiosi di *smart retailing*.

Da un punto di vista delle implicazioni manageriali, il lavoro suggerisce ai manager dei brand di fast fashion quali innovazioni tecnologiche siano in grado di rendere maggiormente appaganti e soddisfacenti le esperienze di shopping dei millennials italiani nei propri punti vendita. In secondo luogo, rafforza e conferma la tesi secondo la quale riuscire a offrire una *smart customer experience* sia oggi imprescindibile per poter ottenere livelli maggiori di fedeltà alla marca.

Naturalmente, il lavoro non è esente da limitazioni, in particolare legate alla sua natura qualitativa ed esplorativa, poiché la metodologia utilizzata non consente di generalizzare i risultati. Inoltre, indagando un ambito ristretto (fast fashion) di un settore ampio e variegato come quello dell'abbigliamento, occorre cautela nell'estendere i risultati ad altre categorie di prodotto. Tali limitazioni ci portano a identificare come future linee di ricerca studi cross-culturali, cross-settoriali e cross-territoriali, che potrebbero aiutare a tracciare un framework teorico più ampio per descrivere il rapporto tra millennials e IST. Ulteriori studi in grado di arricchire il filone di letteratura sullo *smart retailing*, infine, potrebbero analizzare le differenze tra coorti generazionali diverse, laddove al momento non si rilevano approfondimenti al riguardo.

Bibliografia

- ARMSTRONG J.S. (1979), "Advocacy and objectivity in science", *Management Science*, Vol. 25, N. 5, pp. 423-428.
- ATKINS K., KIM Y.K. (2012), "Smart shopping: conceptualization and measurement", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40, N. 5, pp. 360-375.
- BERTOLDI B., GIACHINO C., PASTORE A. (2016) "Strategic pricing management in the omnichannel era." *Mercati & Competitività*, N.4.
- BETTUCCI M., D'AMATO I., PEREGO A., POZZOLI E. (2016), *Omnicanalità: Assicurare continuità all'esperienza del cliente*, EGEA, Milano.
- BLÁZQUEZ M. (2014), "Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18, N. 4, pp. 97-116.
- BOLTON R.N., PARASURAMAN A., HOEFNAGELS A., MIGCHELS N., KABADAYI S., GRUBER T., KOMAROVA Y., SOLNET D. (2013), "Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda", *Journal of Service Management*, Vol. 24, N. 3, pp. 245-267.
- BRAUN V., CLARKE V. (2006), "Thematic analysis in psychology", *Qualitative research in psychology*, Vol. 3, N. 2, pp. 77-101.
- DALLA POZZA I., HEITZ-SPAHN S., TEXIER L. (2017), "Generation Y multichannel behaviour for complex services: the need for human contact embodied through a distance relationship", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 25, N. 3, pp. 226-239.
- DONNELLY C., SCAFF R. (2013), "Who are the Millennial shoppers? And what do they really want?", *Accenture Outlook*, N. 2, pp. 1-7.
- EDELMAN D.C. (2010), "Branding in the digital age", *Harvard Business Review*, Vol. 88, N. 12, pp. 62-69.
- EDELMAN D.C., SINGER M. (2015), "Competing on customer journeys", *Harvard Business Review*, Vol. 93, N. 11, pp. 88-100.
- EASTMAN J.K., IYER R., LIAO-TROTH S., WILLIAMS D.F., GRIFFIN M. (2014), "The role of involvement on millennials' mobile technology behaviors: The moderating impact of status consumption, innovation, and opinion leadership", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 22, N. 4, pp. 455-470.
- GREWAL D., ROGGEVEEN A.L., NORDFÄLT J. (2017), "The future of retailing", *Journal of Retailing*, Vol. 93, N. 1, 1-6.
- GURĂU C. (2012), "A life-stage analysis of consumer loyalty profile: comparing Generation X and Millennial consumers", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 29, N. 2, pp. 103-113.
- GUTIERREZ JR. (2017), "Technology is Shaping the Future of Fashion", disponibile al seguente link: https://www.huffingtonpost.com/entry/technology-is-shaping-the-future-of-fashion_us_5995ff2fe4b02eb2fda31e3d.
- HAGBERG J., JONSSON A., EGELS-ZANDÉN N. (2017), "Retail digitalization: Implications for physical stores", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 39, pp. 264-269.
- HOWE N., STRAUSS W. (2000), *Millennials rising: The next great generation*, Vintage Books.
- ISTAT (2015), "I percorsi di studio e lavoro dei diplomati e laureate", disponibile al seguente link: <http://www.istat.it/it/files/2016/09/I-percorsi-di-studio-e-lavoro-dei-diplomati-e-laureati.pdf>.
- KUMAR R. (2014), *Research Methodology*, SAGE, USA.
- LEWIS T.L., LOKER S. (2017), "Trying on the Future: Exploring Apparel Retail Employees' Perspectives on Advanced In-Store Technologies", *Fashion Practice*, Vol. 9, N. 1, pp. 95-119.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE (2016), *Research Priorities 2016-2018*, disponibile al seguente link: http://www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP16-18.pdf.
- MATTIACCI A. PASTORE A. (2014), *Marketing. Il management orientato al mercato*, Hoepli, Milano.
- MORAN K. (2016), "Millennials as Digital Natives: Myths and Reality", disponibile al seguente link: <https://www.nngroup.com/articles/millennials-digital-natives/>.
- MOSQUERA A., OLARTE-PASCUAL C., JUANEDA AYENSA E., SIERRA MURILLO Y. (2018), "The role of technology in an omnichannel physical store: Assessing the moderating effect of gender", *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, Vol. 22, N. 1, pp. 63-82.
- 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*, Vol. 9, N. 2, pp. 95-112.
- NOBLE S.M., HAYTKO D.L., PHILLIPS J. (2009), "What drives college-age Generation Y consumers?", *Journal of Business Research*, Vol. 62, N. 6, pp. 617-628.
- PANTANO E., TIMMERMANS H. (2014), "What is smart for retailing?", *Procedia Environmental Sciences*, Vol. 22, pp. 101-107.
- 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*, Vol. 46, N. 3, pp. 264-282.
- PARMENT A. (2013), "Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20, N. 2, pp. 189-199.
- PIOTROWICZ W., CUTHBERTSON R. (2014), "Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18, N. 4, pp. 5-16.
- PRIPORAS C.V., STYLOS N., FOTIADIS A.K. (2017), "Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda", *Computers in Human Behavior*, Vol. 77, pp. 374-381.
- ORDUN G. (2015), "Millennial (Gen Y) consumer behavior their shopping preferences and perceptual maps associated with brand loyalty", *Canadian Social Science*, Vol. 11, N. 4, pp. 40-55.
- TIM (2016), "Internet Day", disponibile al seguente link: <http://www.telecomitalia.com/tit/it/innovazione/rete/internet-day.html>.
- 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*, Vol. 91, N. 2, pp. 174-181.
- VERNUCCIO M. (2013), "La rivoluzione digitale", in MATTIACCI A., PASTORE A., *Marketing*, HOEPLI, Milano.
- WE ARE SOCIAL (2018), "2018 Digital Yearbook", disponibile al seguente link: <https://digital-report.wearesocial.com/>.

YAN S. (2006), "Understanding Generation Y", *The Oberlin Review*, Vol. 8, disponibile al seguente link: http://www2.oberlin.edu/stupub/ocreview/2006/12/08/features/Understanding_Generation_Y.html.

ZHITOMIRSKY-GEFFET M., BLAU M. (2016), "Cross-generational analysis of predictive factors of addictive behavior in smartphone usage", *Computers in Human Behavior*, Vol. 64, pp. 682-693.

CV COMITATO PROMOTORE



Sergio Barile

È Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese (SECS-P/08), Direttore del Dipartimento di Management e Coordinatore del Dottorato di Ricerca in Management, Banking and Commodity Sciences presso La Sapienza, Università di Roma. Le sue aree di ricerca riguardano il governo e la gestione delle imprese, la teoria dei sistemi, la teoria delle decisioni e della complessità. Ha fondato l'Associazione per la Ricerca sui Sistemi Vitali (ASVSA). È membro del comitato editoriale di riviste specializzate in materia di management e gestione aziendale e autore di numerosi libri e articoli pubblicati su riviste nazionali ed internazionali. Nel 2015 ha ricevuto l'*Evert Gummesson Outstanding Research Award*.



Salvatore Esposito De Falco

È Professore Ordinario di Corporate Governance (Economia e Gestione delle Imprese) presso l'Università Sapienza di Roma, in cui ricopre l'insegnamento di "Corporate Governance" e "Family Business: Ownership Governance and Management". I principali interessi di ricerca sono: *meccanismi e best practices di Corporate Governance, policy di remunerazione del management, Shareholder Engagement* ed *Environmental Social Governance (ESG)*. Già dottore commercialista e revisore legale, è Grant Office Manager di diversi Enti pubblici e privati. Riveste il ruolo di Co-Editor in Chief dei journal: "Corporate Governance and Organizational Behavior Review" e "Corporate Governance and Research & Development studies". È stato Visiting Scholar presso il Baruch College di New York, la New York University Stern School of Business e la Universidad de Huelva, in Spagna. Ha pubblicato numerosi lavori su prestigiose riviste nazionali ed internazionali di cui 10 indicizzate ISI-WOS e Scopus e 5 con rank A.



Corrado Gatti

È Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese nella Sapienza Università di Roma. I suoi interessi di ricerca includono i processi decisionali nelle organizzazioni, le negoziazioni tra imprese, l'approccio sistemico al governo dell'impresa e la misurazione della performance aziendale. È dottore commercialista e revisore legale e svolge attività di consulenza su aspetti strategici e finanziari per organizzazioni private e pubbliche. Riveste la carica di consigliere di amministrazione e componente del collegio sindacale in società quotate ed enti nonprofit.



Enrico Massaroni

È Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso La Sapienza Università di Roma dove insegna Pianificazione e gestione strategica e Supply chain management. Nel medesimo ateneo ha diretto il Master Universitario in Logistica e Supply chain management e su questi temi ha svolto formazione manageriale in molteplici contesti universitari e non. È autore di numerosi studi sulla gestione della produzione, della logistica e della supply chain e Direttore della Collana Scientifica "Temi e casi di logistica e supply chain management" edita da CEDAM. Ha rivestito numerosi incarichi accademici tra i quali quelli di Direttore del Dipartimento di Management della Sapienza Università di Roma nonché di Revisore, prima, e Consigliere, poi, dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale.



Alberto Pastore

È Professore Ordinario di Management alla Sapienza Università di Roma, dove insegna Marketing e Strategie d'Impresa. Fondatore e Former President della Società Italiana di Management (SIMA). Direttore del Master in Marketing Management (MUMM) della Sapienza. Già Direttore del Dipartimento di Management e Direttore del PHD in Management della Sapienza. Già Presidente del Premio Marketing e Membro del Consiglio di Presidenza della Società Italiana di Marketing; già Membro del Consiglio Direttivo di AIDEA. Editor delle Collane *International series in advanced management studies* (ISAMS), di Springer, e *Management* di Mc Graw Hill. Co-editor della rivista *Sinergie-Italian Journal of Management*. Membro del comitato scientifico delle riviste *Economia & Management*, *Micro & Macro Marketing*, *Esperienze d'Impresa*, *Euromed Journal of Business*, *Journal of Marketing Trends*. Membro del comitato scientifico delle Collane *Comunicazione d'Impresa* di Franco Angeli e *Marketing & Management* di Giappichelli. Membro della "Marketing all of fame Academy" dell'American Marketing Academy (AMA) di New York. Autore di 9 libri e circa 120 pubblicazioni scientifiche sui temi del Marketing, Retailing, Comunicazione, Sostenibilità, Digital.



Bernardino Quattrococchi

È Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese e Direttore dei Corsi di Alta Formazione in "Antiriciclaggio" e "Codice degli Appalti" presso l'Università degli Studi di Roma, La Sapienza, Facoltà di Economia, Dipartimento di Management. Si è occupato nel corso degli anni di *network* nel campo della distribuzione, della produzione oltre che della logistica. Tra le principali opere segnaliamo gli studi sul "sito produttivo" nell'ambito delle multinazionali. I campi di applicazione degli studi sono stati l'industria farmaceutica e i sistemi di *franchising*. Ha insegnato presso l'Universidad Del Salvador, Facultad de Ciencias Economicas (USAL), Buenos Aires (AR) e presso la Simon Ohm University of Applied Science, Nuremberg (Germany). È autore di oltre centoventi pubblicazioni in lingua italiana, inglese e spagnola.



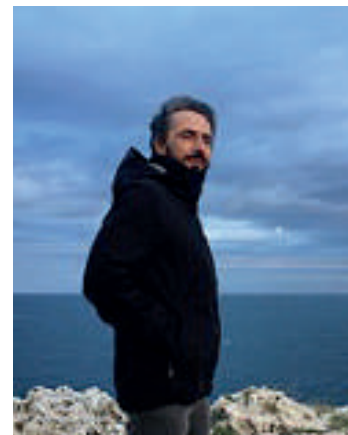
Francesco Ricotta

È Professore Ordinario di Marketing e Management (Economia e Gestione delle Imprese) nell'Università degli studi di Roma "La Sapienza". Insegna da venti anni in alcune delle principali business school italiane con una focalizzazione sui temi di comportamenti e tecnologie. È autore e co-autore di numerose pubblicazioni sui journal accademici. È membro del comitato scientifico di Luiss Xite, centro di Ricerca interdisciplinare su Comportamenti e Tecnologie con focus prioritario sui processi decisionali e i comportamenti di Cittadini, Consumatori, Individui, Comunità.



Giuseppe Sancetta

È Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso Sapienza Università di Roma, dove insegna Management e Ristrutturazione delle imprese. Le sue aree di ricerca riguardano il rischio operativo e finanziario, la teoria delle decisioni, la ristrutturazione delle imprese e la corporate governance. È autore di numerosi volumi, di saggi presentati a Convegni nazionali e internazionali e di articoli pubblicati su riviste nazionali e internazionali, nonché componente di comitati scientifici/editoriali di riviste nazionali e internazionali.



Gianluca Vagnani

È Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso la Sapienza Università di Roma, Facoltà di Economia, Dipartimento di Management, dove ha rivestito il ruolo di Presidente del corso di laurea magistrale in Management delle imprese ed è docente nei corsi istituzionali di Economia e Gestione delle Imprese e di Strategic Management. I suoi principali interessi di ricerca includono la teoria dell'impresa in ottica sistemica e il governo dell'impresa attraverso l'innovazione. È autore di numerose pubblicazioni sulla teoria e la pratica del management delle imprese, tra le quali articoli su riviste scientifiche italiane e internazionali e opere monografiche.

*Finito di stampare
nel febbraio 2020
per conto di
Rogiosi editore*



“ non ho mai penalizzato l'università a favore della professione ... un Consiglio di Facoltà veniva prima di un qualsiasi Consiglio di Amministrazione

Gaetano Maria Golinelli

Questo volume è nato su iniziativa degli ordinari di SECS P/08 del Dipartimento di Management di Roma Sapienza che, in quanto allievi del prof. Gaetano Maria 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. Si vuole dare così la possibilità a tutti di esprimere i propri interessi, teorici e/o empirici, nell'ottica di ribadire una linea di pensiero volta a favorire un progresso negli studi sul management in Italia.

La molteplicità e l'innovazione degli studi di Gaetano Maria Golinelli, con i suoi poliedrici contributi della ricerca 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 Quattrococchi, Francesco Ricotta, Gianluca Vagnani, Giuseppe Sancetta

ISBN 978-88-6950-393-1



9 788869 503931

euro 70,00