

## CONVEGNO

### 10 ANNI DI IMPRESA PROGETTO – UNA STORIA DENTRO L’AZIENDALISMO ITALIANO

20 FEBBRAIO 2015

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, VIA VIVALDI 5, 16126 GENOVA

## INTRODUZIONE

### Da dove veniamo, dove possiamo andare

*Lorenzo Caselli*

Da dove veniamo, dove possiamo o vogliamo andare? Innanzi tutto da dove veniamo? Veniamo da lontano. Genova - a partire dalla Scuola Superiore di Commercio (1884), diventata poi Facoltà di Economia e Commercio (1935), quindi Facoltà di Economia (2002) e ora Dipartimento di Economia - occupa una posizione di rilievo nella storia dell'aziendalismo italiano. Genova è stata certamente luogo di passaggio verso sedi ritenute più prestigiose ma anche di proposta e sedimentazione di una cultura originale, eclettica nel suo dispiegarsi temporale.

Se la storia grande di Gino Zappa inizia a Ca' Foscari con il discorso sulle "tendenze nuove negli studi di ragioneria", in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico 1926-27, vi sono pur tuttavia i suoi quindici anni di permanenza a Genova dal 1906 al 1921. Un periodo oltremodo fecondo durante il quale prende forma e sostanza l'opera fondamentale di Zappa "Il reddito d'impresa".

Nel secondo dopoguerra, dal 1947 al 1965, la storia della Facoltà è segnata fortemente da Aldo Amaduzzi. Nell' Istituto di Studi Aziendali si concentra una cultura economico aziendale capace di interagire efficacemente con una città, caratterizzata da un lato dal ruolo di Angelo Costa e dall'altro dalla massiccia presenza delle Partecipazioni Statali. Sempre nel secondo dopoguerra significativo è stimolante e anche il ruolo delle tecniche che, a cavallo degli anni 50 e primissimi anni 60, annoverano tra i propri docenti Luigi Guatri e Giorgio Pivato, passati poi ad altre sedi.

Ma è con la venuta a Genova di Sergio Vaccà nel febbraio del 1964 che le tecniche e in particolare la Tecnica Industriale assume - nell'ottica del pensiero di Pasquale Saraceno, il più aziendalista degli economisti e il più economista degli aziendalisti -

autonomia metodologica e di contenuto per diventare nel corso degli anni 70 segno distintivo della Facoltà, luogo di dibattito, di confronto scientifico culturale, di impegno civile non soltanto nel contesto genovese. Nel 1973 Sergio Vaccà con i suoi allievi (tra i primi, oltre al sottoscritto, Pietro Genco, Gianni Cozzi, Giorgio Giorgetti e Gianni Panati, prematuramente scomparso) fonda il Bollettino di Economia e Politica Industriale che diventa dopo poco tempo "Economia e Politica Industriale". Nel 1980 Vaccà si trasferisce in Bocconi e la rivista lo segue.

Facciamo un salto di qualche decennio e veniamo al 2004, anno in cui esce il primo numero della rivista on line Impresa Progetto. La rivista nasce con l'intento di offrire agli studiosi del Dipartimento di Tecnica e Economia delle Aziende dell'Università di Genova uno spazio di presenza, comunicazione e dibattito nell'ambito dell'aziendalismo italiano. In breve volgere di tempo la rivista si apre a una platea più ampia di studiosi ma anche di imprenditori e manager con i quali si instaurano fecondi rapporti di collaborazione. (Si veda l'apposita scheda).

Impresa Progetto ha dunque compiuto dieci anni. Un decennio caratterizzato da cambiamenti complessi e contraddittori al tempo stesso. Grandi cambiamenti cui si associano - specie in Europa e nel nostro Paese - grandi preoccupazioni. A livello sociale emergono nuovi stili di vita, le relazioni si fanno più fluide, mobili. L'eterogeneità dei valori e delle culture è un dato di fatto. A differenza dal passato la diversità diventa la norma e l'omogeneità l'eccezione. Nell'ambito delle dinamiche economiche e produttive la conoscenza appare sempre più come il fondamentale motore delle trasformazioni. Ma la conoscenza è oggi un bene pubblico o piuttosto un bene privato che si acquisisce pagando un prezzo che non tutti possono permettersi? Il progresso scientifico e tecnologico registra impennate e accelerazioni crescenti. Le ICT, la rete non sono soltanto degli strumenti. Costituiscono un ambiente culturale che determina nuove modalità di pensiero, nuovi territori virtuali e nuove forme di comunicazione. Il concetto di tempo e di spazio viene modificato profondamente nel mentre emerge una nuova ecologia della mente. Gli orizzonti di riferimento si allargano sempre più. A scala globale tutto si tiene; l'interdipendenza diventa una fondamentale chiave interpretativa e anche normativa.

L'elenco dei cambiamenti potrebbe ulteriormente continuare, ma non è questa la sede. Ci preme però sottolineare due aspetti tra loro collegati. La velocità dei cambiamenti (la scienza è una forza direttamente e immediatamente produttiva) sopravanza la nostra capacità di comprensione, valutazione, assimilazione. Del pari, come osservò qualche tempo fa Ulrich Beck, siamo entrati nell'era della globalizzazione prima di avere gli strumenti politici e culturali per governarla. Da qui grandi preoccupazioni. Nel giro di breve tempo (seconda metà del decennio) siamo passati da una crisi finanziaria a una crisi economico produttiva che si è trasformata in crisi

occupazionale. Questa è diventata crisi umana e sociale in grado di incidere pesantemente sui fondamenti stessi della vita civile.

Tre sottolineature al riguardo. La prima. La dimensione finanziaria non coincide più con la dimensione reale dell'economia anzi la sua tossicità sta avvelenando la base produttiva. La teoria insegna che i mercati finanziari dovrebbero riflettere i fondamentali economici. Non è più così: li determinano! La seconda. Basta la crescita per battere la disoccupazione oppure questa, se e quando si verificherà, sarà jobless a motivo di una dinamica tecnologica che distrugge posti di lavoro? Occorre investire nell'intelligenza e nella qualità della vita per tutti, occorre dialogo sociale, occorre solidarietà. Ma tutto ciò non discende dagli automatismi di mercato né nasce per decreto. La terza. La crisi ambientale, i cambiamenti climatici rendono urgente l'assunzione di nuovi criteri nelle scelte economiche, produttive, negli stili di vita. Ma da dove cominciare stante la sfiducia crescente nei confronti delle istituzioni democratiche che appaiono incapaci di far fronte ai problemi sul tappeto? Dove trovare le risorse e il consenso?

Quanto sommariamente richiamato interpella il mondo delle imprese. Interpella in special modo chi studia le imprese, le insegna, le testimonia. Come aziendalisti (ma il discorso vale anche per gli economisti) siamo in mezzo al guado. Dobbiamo ripensare noi stessi, "riprogettare" noi stessi. Non possiamo prescindere dalle nostre radici, dalla nostra storia (tutt'altro che disprezzabile), dobbiamo al tempo stesso guardare al mondo e al futuro che ci viene incontro con il passo della discontinuità. Occorre pertanto saper investire sia a "monte" attraverso un rapporto costruttivo con gli altri saperi stante la multidimensionalità dei nostri oggetti di studio sia a "valle" attivando una rete di efficaci verifiche empiriche rispetto alle ipotesi di partenza, sia in relazionalità privilegiando la trasversalità e l'apertura verso l'esterno, ampliando gli orizzonti conoscitivi e operativi. Abbiamo bisogno di studiosi il cui obiettivo sia la comprensione non formale dei problemi delle imprese nella loro concretezza e completezza, nella loro proiezione storico evolutiva, nel loro quadro istituzionale, sociale, culturale. Orbene, i nostri giovani si stanno muovendo, o meglio possono muoversi in tale direzione?

Nell'ultimo editoriale di Economia e Politica Industriale in cui si annuncia la (forzata?) internazionalizzazione della rivista e il cambio di editore si sottolinea il rischio di una ricerca accademica che sviluppa linguaggi e interessi di studio sempre più distanti da quelli di chi opera nella realtà. Il ricercatore oggi ha come oggetto di osservazione le banche dati e le altre pubblicazioni più che i problemi veri. La ricerca è sollecitata dalla competizione sul mercato delle posizioni accademiche. Ciò favorisce la standardizzazione dei contributi, la perfezione formale e sempre meno l'attenta osservazione della realtà e la creatività delle interpretazioni. Possiamo aggiungere che i processi valutativi in atto non valutano le persone ma solo astratti indicatori che

prescindono dalle persone e dal contesto. I "contenitori" ( e la loro non neutrale suddivisione in fasce) fa largamente premio sui contenuti.

Impresa Progetto, seppure consapevole delle regole del gioco, si muove in tutt'altra direzione. Il nome della rivista non è stato scelto a caso. L'impresa esprime un " proprio dover essere progettuale" che si misura con l'ambiente attraverso la valorizzazione della propria cultura intesa come patrimonio simbolico, esperienza di realizzazioni strategiche, intreccio di valori e di competenze distintive. Parlare di "impresa progetto" significa assumere la complessità dell'impresa ovvero assumere l'impresa quale categoria storica, multidimensionale, multirelazionale, plurale, multiforme, confrontata con il mutamento.

- L'impresa non è una categoria astratta o platonica. Richiede l'inserimento in specifiche coordinate temporali e spaziali. Queste non sono neutrali o indifferenti rispetto all'essere e fare impresa.
- L'impresa è tante cose contemporaneamente. Un flusso di trasformazioni, un agente economico, un organismo, un insieme di culture, una struttura sociopsicologica, un sistema di potere. Nessuna dimensione può essere messa tra parentesi.
- L'impresa non è una scatola chiusa, non si spiega da sola ma nel rapporto con una molteplicità di soggetti, interessati all'impresa e da questa influenzati. I confini dell'impresa diventano fluidi, liquidi. L'innovazione non può essere perseguita basandosi esclusivamente sulle proprie risorse e competenze Occorre aprirsi alla possibilità di utilizzare a proprio vantaggio risorse e competenze localizzate oltre i propri confini organizzativi. La produzione intelligente e la rete sembrano annunciare un paradigma in cui la distinzione tradizionale tra grande e piccola impresa si relativizza. L'impresa si allarga, si estende nelle filiere orizzontali e verticali, negli ecosistemi innovativi.
- L'impresa è una coalizione di persone e di gruppi sociali alla ricerca di un orientamento condiviso. L'irriducibile pluralismo si gioca nella combinazione di interessi particolari e di interessi generali, di valori personali e di valori collettivi. Tale pluralismo va reso coerente evitando anarchia da un lato e totalitarismo dall'altro.
- L'impresa vive nel mutamento, nella transizione. Transizione non vuole però dire necessariamente provvisorietà o congiunturalità. Nelle organizzazioni sociali ed economiche la compresenza di vecchio e di nuovo è ineludibile.

Nella compenetrazione di aspetti economici, tecnologici, sociali, culturali, l'impresa gioca a tutto campo la sua cittadinanza, non nell'autoreferenzialità, ma - come dianzi affermato - nella interazione con gli altri attori del contesto. Con altre parole l'impresa produce a un tempo sia beni e servizi per il mercato sia relazioni di convivenza che si manifestano al suo interno e in rapporto all'ambiente. La progettualità e la socialità sono connaturate all'essere e al fare impresa. Sono

fondamento della sua responsabilità. E la responsabilità entra a pieno titolo nell'economia dell'azienda fornendo a essa qualità e sostenibilità.

L'impresa è pertanto un protagonista etico del nostro tempo. Anche attraverso la parzialità della funzione esercitata (produzione per il mercato) l'impresa si confronta con valori e opzioni più generali sino a diventare un soggetto, capace appunto di creare relazioni di convivenza a partire dalle urgenze etiche che la riflessione teorica e la sensibilità del tempo rendono evidenti. I problemi e le esigenze del contesto interpellano l'impresa. Questa non può sottovalutare l'impatto (in positivo e in negativo) delle proprie scelte. In particolare deve rendere conto di come spende i propri gradi di libertà, del contributo che fornisce, direttamente e indirettamente, alla costruzione di quella che A. Sen chiama una "buona società in cui vivere".

L'impresa, eticamente e socialmente responsabile, è un'impresa che riconosce ampio spazio alle prassi partecipative, specie - nell'esperienza europea - con riferimento al fattore lavoro e alle sue organizzazioni di rappresentanza sindacale. Certamente, oggi, partecipazione e concertazione (ovvero dialogo sociale) non rappresentano più fatti meramente ideologici o sovrastrutturali. Esse rispondono, in larga misura, alla necessità di governare variabili economiche e sociali tra di loro collegate da rapporti di interdipendenza e processualità. I sistemi complessi per essere strutturati e gestiti richiedono diffusione di decisionalità, accesso interattivo alle informazioni, visione integrata dell'assieme, logiche cooperative, condivisione valoriale.

Resta però uno snodo ineludibile. Esso sta nell'interpretazione e nell'uso del potenziale partecipativo insito nelle organizzazioni complesse e quindi nell'impresa. Agli interrogativi - chi partecipa? come? per conto di chi? in vista di quali obiettivi? con quali poteri? - possono essere date nei fatti risposte molto diverse. Queste potrebbero essere esclusivamente aziendalistiche, favorire soltanto talune fasce di lavoratori e di professionalità, trascurare ciò che si trova al di fuori dell'impresa, potenziare comportamenti corporativi. Del pari la concertazione di sistema potrebbe esaurirsi nell'accordo bloccato tra interessi forti nonché coprire all'interno delle singole organizzazioni prassi gerarchiche e autoritarie. Vi è però un'altra possibilità alternativa. Quella di trasformare il potenziale partecipativo delle organizzazioni complesse in un valore politico e culturale da spendere in vista di trasformazioni generali sul terreno della democrazia industriale ed economica.

Allo scopo di evitare fughe in avanti, il ragionamento condotto va rapportato al sistema politico e all'assetto istituzionale storicamente dato, nel quale ci troviamo ad operare. Le istituzioni hanno il compito di definire il quadro normativo in grado di favorire il migliore dispiegarsi della vita civile ed economica attraverso anche la consecuzione di tassi soddisfacenti di moralità pubblica. I misfatti finanziari possono

nascere, oltre che da comportamenti delittuosi di imprenditori e manager anche dall'inesistenza e inefficacia di regole e controlli adeguati. Controlli pubblici certamente, ma anche controlli sociali ivi compresi quelli esercitati dalla business community. Costumi virtuosi, autoregolazione e regolazione, partecipazione, concertazione possono potenziarsi reciprocamente. Un "continuum" di eticità deve legare l'impresa con le altre imprese, con i mercati, con la società civile, con il sistema politico istituzionale. Mai come in questo momento avvertiamo l'esigenza di un clima etico diffuso e radicato. Esso non cade dall'alto. Richiede l'impegno convinto dei diversi soggetti e delle organizzazioni in cui operano (ivi compresa l'Università).

Un patto può legare l'impresa e la società. Questa - la società - vede nell'impresa una risorsa da salvaguardare e sviluppare, quella - l'impresa - accetta la sfida del bene comune. Il bene dell'impresa (capacità di reddito, di sopravvivenza, di sviluppo) ed il bene dell'ambiente in cui l'impresa è inserita sono tra loro strettamente interconnessi nel reciproco riconoscimento dell'impegno e del contributo necessari per la realizzazione di assetti più giusti e solidali. Assetti più giusti e solidali, capaci di coniugare competitività, crescita economica, occupazione, vita buona ( o perlomeno decente) per tutti. Assetti più giusti e solidali nei quali sia possibile operare per la riconciliazione tra:

- socialità ed economicità superando l'impostazione per cui la prima è considerata esclusivamente come un costo o un vincolo da minimizzare e la seconda come unica espressione della razionalità imprenditoriale;
- crescita della produttività e aumento dell'occupazione assumendo in termini contestuali lavoro e sviluppo, promuovendo altresì il finanziamento di attività di utilità sociale;
- flessibilità per far fronte al cambiamento e tutela dei valori fondamentali della persona che non possono essere strumentalizzati e precarizzati;
- uguaglianza fondamentale dei soggetti e valorizzazione delle professionalità personali in una prospettiva di reciproco arricchimento;
- profitto e uso sociale delle risorse nel quadro delle più vaste esigenze della crescita nella solidarietà.

Le imprese che prendono sul serio la responsabilità sociale aiutano la comunità ma aiutano anche loro stesse. Alimentano il capitale sociale della collettività, generano coesione sociale che sempre più si rivela essere un fondamentale fattore di competitività. Per contro, le vicende di questi ultimi tempi ci dicono che le imprese irresponsabili (ovvero le imprese che, al di là degli elementari obblighi di legge - quando non se ne può fare a meno- ritengono di non dovere rispondere ad alcuna autorità pubblica e privata né all'opinione pubblica in merito alle conseguenze della loro attività), orientate - con la complicità di manager ben remunerati - a massimizzare i profitti di breve e brevissimo termine a scapito di tutto il resto, rendono un cattivo servizio non solo al bene comune ma anche all'impresa medesima

In questa ottica efficienza e innovazione da un lato, solidarietà dall'altro possono combinarsi in un concetto ampio di imprenditorialità, capace di trasformare il "ben avere" in "ben essere". Il riferimento è a una "imprenditorialità plurivalente" nel senso che le diverse tipologie di imprenditorialità e di impresa (profit, non profit, pubblica, cooperativa, sociale, ibrida) possono arricchirsi reciprocamente. La pluralità dialogante delle molteplici forme di impresa rende il mercato più civile, più competitivo, più innovativo.

Freeman (1998) ci invita ad operare per "la costruzione di un mondo dove business e etica sono inestricabilmente intrecciati, dove valori e virtù sono una parte della vita aziendale e dove la disperazione è sostituita dalla solidarietà che proviene dalla realizzazione congiunta di scopi condivisi". In maniera non dissimile - mi piace evidenziarlo - già si esprimeva Gino Zappa quaranta anni prima, nel volume "Le produzioni nell'economia dell'impresa". Il grande maestro sottolineava in allora la necessità di passare "dall'antica economia del tornaconto alla nuova economia del benessere con la conseguenza che gli interessi particolari di chi opera nell'impresa devono confluire nell'interesse più vasto della collettività."

Queste tematiche interpellano le imprese e le stimolano a rimeditare le motivazioni profonde che le guidano, a sottoporre a verifica le prassi organizzative e operative, a ricomporre un disegno strategico capace di perdurare nel tempo. La responsabilità sociale non è un qualcosa che semplicemente si aggiunge a quello che l'impresa già fa senza metterlo in discussione.

Mi avvio alla conclusione. Come aziendalisti siamo chiamati a "comprometterci". Nella misura in cui riteniamo di non poter mettere i valori tra parentesi e ignorare i problemi reali ci rendiamo conto che le discipline economico aziendali, organizzative, finanziarie professate perdono la loro autosufficienza, diventano discipline aperte, capaci di trascendere i propri limiti ampliando di conseguenza gli orizzonti conoscitivi e operativi. La prospettiva di un società più innovativa ma anche più buona, più giusta, più bella di cui le imprese possono essere protagoniste a pieno titolo ci stimola a ravvivare la funzione civile della nostra attività di ricerca, docenza, testimonianza.

Come ribadito nell'ultimo Comitato di Direzione della rivista dobbiamo diventare costruttori di ponti. Ponti tra le diverse anime dell'azienalismo italiano; tra i nostri saperi e gli altri saperi; tra l'università e la realtà esterna fatta di imprese, settori, territori, società civile; tra gli aspetti micro e gli aspetti macro dei problemi (penso all'apporto che possiamo dare all'elaborazione di una nuova politica industriale); tra i valori e le competenze finalizzate non soltanto al saper fare ma anche al saper essere (a partire dai nostri studenti); tra la scienza che esige rigore di approccio e la cultura che provoca aprendo nuovi orizzonti.

Dobbiamo dunque essere costruttori di ponti. In questi dieci anni, la rivista ha dato un valido contributo. Continuerà a darlo con una nuova direzione. A partire dal n.1-2015 Pier Maria Ferrando, compagno di tante avventure scientifico culturali, sarà il direttore di *Impresa Progetto* e avrà al suo fianco, come condirettore, Terry Torre mia laureata con una tesi sulla cogestione. Saranno pertanto loro che concluderanno questo convegno prospettando nuovi scenari per il nostro journal. Continuerà nei modi e nelle forme più opportune il mio impegno a servizio della rivista. Il che significa che continuerò a ripetere (ma a una certa età si ha il diritto a essere un pochino noiosi!) che in economia più strade sono possibili, che solo ampliando l'ambito di riferimento ideale e pratico è possibile pensare a un modello di sviluppo e quindi di vita con costi umani meno elevati degli attuali, più ricco, più solidale, capace di riprodursi creativamente ma anche di rispondere alle domande di senso delle donne e degli uomini del nostro tempo. Ciò anche nell'impresa.