

## Una storia personale capace di parlare ai giovani

Lorenzo Zanni

Nell'editoriale del primo numero di *Impresa Progetto* del 2010 il Prof. Caselli ci ha invitato a "riprendere il discorso sull'aziendalismo italiano" ponendo tre principali interrogativi:

- da dove vengono le discipline aziendali italiane,
- dove stanno andando;
- come gestire una delicata fase di transizione generazionale del corpo accademico alla luce del pensionamento di alcuni autorevoli docenti, "gli allievi e primi continuatori dei grandi maestri dell'aziendalismo italiano che hanno caratterizzato la seconda metà del secolo scorso".

Si tratta di interrogativi molto complessi che mal si prestano ad essere argomentati in poche righe come invece impone la partecipazione ad un forum di discussione. Proverò a dare alcune sintetiche risposte consapevoli di tralasciare diversi punti meritevoli di approfondimenti.

### a) Da dove veniamo

Una prima constatazione parte dal riconoscimento che in Italia convivono diverse tradizioni di studi aziendali; queste prendono le mosse da alcuni autori principali, ma poi si sono evolute seguendo traiettorie diverse. Ciò significa che ogni docente di area aziendale è portatore di una ben definita tradizione di studio, ma poi ha seguito un proprio percorso autonomo di ricerca, non sempre lineare e talvolta debitore da più scuole di pensiero. Non potendo generalizzare, richiamerò brevemente il mio per esemplificare taluni elementi di specificità dell'aziendalismo italiano.

- La mia formazione ha avuto due pilastri: Fazzi e Saraceno. L'uno per tradizione della cd. "scuola toscana" (tra cui ricordo Corsani, Ceccanti, Marsili, Vallini), l'altro per un'affinità con alcuni studiosi che hanno influenzato molto i miei primi passi nella disciplina (Enzo Rullani in particolare).
- La preparazione di base prevedeva la lettura di alcuni testi di Maestri dell'Economia aziendale italiana e di alcuni autori stranieri ritenuti fondamentali nelle discipline di Management (Normann, Ansoff, Porter, ecc.); ci veniva richiesta una lettura critica, che disdegnava la retorica delle citazioni obbligate, assai lontana dall'enfasi e dalle esaltazioni acritiche dei Maestri passati. Temi centrali della nostra attenzione era il concetto di "struttura aziendale" e le funzioni tipiche dell'attività imprenditoriale. Nell'impostazione

dell'attività didattica e di ricerca mi è stato insegnato di avere tre pilastri ben saldi. Il primo. Focalizzare l'oggetto degli studi sull'azione di governo e di direzione delle imprese (in particolare sulle problematiche di creazione e di guida dell'impresa). Il secondo. Interdisciplinarietà (se è utile ricorrere anche al contributo di altre discipline di studio). Il terzo. Tendenza al pragmatismo (essere consapevoli che gli studi di management "non sono una scienza esatta"; se serve non disdegnare le formalizzazioni quantitative, ma assunzione di una prospettiva di studio aperta, che predilige le percezioni qualitative, i processi intuitivi, non sempre formalizzabili; mantenere uno stretto legame con le esigenze concrete e le domande specifiche che provengono dal mondo delle imprese). Dopo venti anni ritengo questi principi sempre attuali, una guida preziosa nella mia attività di docente e di studioso di management.

- Le tematiche di studio della cd. "scuola veneziana" mi erano note attraverso la lettura di testi classici ma, soprattutto, per alcuni lavori che arricchivano il dibattito della disciplina nei primi anni novanta (ricordo ad esempio "Il Management e le macchine" di B. Di Bernardo ed E. Rullani). Negli atti di un bel convegno in Cà Foscari dedicato a Saraceno sul governo delle imprese del 1992 ricordo ancora una nota in cui Enzo Rullani spiegava il parallelismo tra la scuola "toscana" di tecnica industriale, che propone una visione processuale dell'azienda basata sul soggettivismo dell'Ente (imprenditore) e che adotta un'impostazione fortemente caratterizzata in senso dinamico e shumpeteriano, con la visione di impresa di Saraceno in cui c'è differenza nel processo genetico (per Saraceno l'impresa è "prodotta" dall'evoluzione del capitalismo industriale e dalle sue istituzioni, mentre per Corsani e Fazzi è piuttosto la costruzione dell'Ente, ovvero della soggettività imprenditoriale shumpeteriana). Nelle pagine della Produzione industriale e nel Governo d'impresa ci sono questioni importanti che per me non hanno perso valore e che continuano a guidarmi nel lavoro che faccio (la figura dell'imprenditore, i cambiamenti della struttura aziendale, il ruolo dello Stato e delle istituzioni nell'economia, la visione unitaria dell'impresa, l'esistenza di "oneri impropri" e altri ancora).
- Una onesta riflessione sulle origini dell'aziendalismo italiano richiede metodologicamente di storicizzare il giudizio. Enzo Rullani stesso riconosceva dei limiti nel pensiero di questi maestri, frutto di una visione di impresa certamente condizionata dai tempi (l'impresa degli anni '50 e '60; il modello della produzione di massa); sappiamo quindi che l'analisi va contestualizzata alla luce dei modelli di impresa in senso sincronico e diacronico e abbiamo il dovere di riflettere su cosa è datato e dove invece occorre innovare nella nostra disciplina. Non è il numero delle citazioni dei Maestri nei nostri scritti che garantisce l'originalità e la difesa del pensiero degli studi d'impresa italiani, ma la curiosità nel capire i cambiamenti in corso e la capacità di porci gli interrogativi giusti (cercando con molta umiltà di dare qualche risposta originale).

- Confesso che non ho molto praticato nelle mie letture lo Zappa, anche se non nego l'importanza di conoscere i principi di base dell'economia aziendale e della rilevazione contabile.
- Condivido altresì una visione autonoma e specifica dell'aziendalismo italiano. La lettura dei contributi stranieri è fondamentale (e lo sarà sempre più in futuro), ma la difesa dell'identità nazionale dei nostri studi ci serve per comprendere meglio i problemi specifici del nostro paese e i modelli di impresa tipici dell'economia italiana. Questi non possono essere compresi semplicemente ricorrendo a modelli astratti importati acriticamente dall'estero, magari seguendo la moda del momento; mentre invece richiedono un serio lavoro di ricerca sia sotto il profilo teorico che empirico. Dovremo imparare a lavorare sempre più insieme, collaborando tra gruppi di ricerca provenienti da diverse matrici; in questo senso ritengo molto positive le esperienze portate avanti dai gruppi di studio dell'AIDEA e della SIM e da alcuni colleghi che hanno provato a coordinare gruppi di lavoro interateneo su tematiche specifiche (ad es. come fatto recentemente dal prof. Varaldo ed altri sul tema delle medie imprese in Italia). Ciò ovviamente non significa non confrontarsi con la letteratura internazionale e nell'adottare metodologie e strumenti di analisi nuovi e sempre più sofisticati già sperimentati all'estero; preziosi in tal senso possono essere analisi internazionali comparate tra esperienze di diversi sistemi paese. Insomma veniamo da lontano, ma vogliamo andare avanti adeguandoci alle sfide del cambiamento e salvaguardando la nostra identità.
- Per tradizione di scuola e per inclinazione prediligo un certo eclettismo intellettuale. Non amo focalizzarmi solo su poche ristrette tematiche, né utilizzare solo alcune metodologie. In alcuni casi ritengo sia un pregio (concentrarmi sempre sullo stesso tema mi annoia, anche perché la realtà e le imprese ti sfidano a ragionare sempre su tematiche nuove), ma oggi riconosco sia anche un limite (la specializzazione per i giovani ricercatori diventa una necessità, soprattutto se devono pubblicare su alcune prestigiose riviste scientifiche). Assieme a diversi colleghi della mia generazione (oramai vicini ai 50 anni) riconosco di aver avuto un processo di apprendimento abbastanza "artigiano", non sempre formalizzato e disciplinato da dottorati di ricerca, approfondito in più sedi diverse (ho insegnato in tre diverse università nella mia carriera). Mi è stato insegnato che un bravo docente di Tecnica industriale (allora si chiamava ancora così) "deve andare in aula e saper dominare tutte le aree funzionali"; oltre che nei corsi di base di Management ci è stato richiesto di insegnare Gestione della Produzione, Economia Aziendale, Marketing, Management Internazionale, Strategie, ecc. Un approccio talvolta dispersivo, lo riconosco, ma che ritengo sia stato molto formativo per confrontarmi successivamente con imprenditori e con PMI che devono quotidianamente dominare questa interdisciplinarietà. Anche su questo aspetto dobbiamo cercare di migliorare il processo formativo dei giovani studiosi, evitando una dispersione di energie su troppi fronti, ma al contempo difendendo questa nostra specificità.

## **b) Dove stiamo andando e dove vogliamo andare**

Siamo in una fase in cui non si deve aver paura del cambiamento, anche perché nelle nostre discipline c'è sempre stato. In un recente convegno ho registrato una benevola critica mossa dal palco e rivolta ad alcuni giovani ricercatori nel prediligere "tematiche di eccessiva nicchia", oggetti di studi "al di fuori della frontiera di ricerca dell'aziendalismo italiano", di fare citazioni spesso "manchevoli di ricordare i contributi dei Maestri del passato". Dentro di me sorridevo e mi ricordavo le animate discussioni fiorentine in cui difendevo la mia scelta di studiare tematiche allora considerate di frontiera (le reti o i cambiamenti nei distretti industriali di PMI) senza per questo voler essere additato come un economista industriale; c'era dialettica, ma le critiche erano costruttive e la curiosità intellettuale era considerata positivamente. Mi torna in mente un memorabile convegno a Gargnano sulle reti di impresa e sull'impresa autopoietica; ricordo l'entusiasmo di molti di noi che per la prima volta sentivano alcune relazioni all'epoca ritenute "di frontiera" (Rullani, Vicari), nonché dibattere su dei paper di (allora) giovani colleghi che, lo confesso, riuscivo con estrema difficoltà a seguire e a comprenderne il significato. Allora tutto mi sembrava molto bello e "rivoluzionario", molto lontano dalla routine fatta di letture classiche. Ricordo il mio ritorno in Dipartimento pieno di entusiasmo, la confusione sulla future frontiere del dibattito scientifico, il sorriso ironico e benevolo di chi mi ascoltava e che accompagnava i miei racconti nonché il severo richiamo a cercare di "tenere i piedi per terra" per "non cadere nella rete e nell'astrattismo". Insomma certe dialettiche penso siano sempre esistite e penso sia un bene per ogni disciplina avere dei momenti di confronto e di cambiamento, non sempre generazionali visto che alcuni "vecchi" di allora erano alla guida della discussione. Magari dobbiamo interrogarci sulla nostra attuale capacità di aziendalisti italiani nel riuscire a mantenere vivo il dibattito, nel rinnovare i nostri convegni intesi sempre più come momento di confronto e sempre meno come occasione preparatoria dei futuri concorsi.

Individuare un approdo preciso tra i diversi filoni di ricerca emergenti mi sembra un'impresa ardua e forse anche inutile, non penso esista un approdo finale, ma solo un lungo costante cammino che certo non prosegue in linea retta. A tale interrogativo francamente non so dare una risposta, ma posso indicare alcuni elementi cardine che a mio avviso possono aiutarci nel percorso futuro.

- La diffusa adozione di sistemi di "referaggio cieco". Lo sforzo intrapreso nei convegni e nelle riviste aziendali italiane per adottare sempre più un sistema di valutazione *blind per peer review* mi sembra vada sostenuto e sempre più diffuso.
- La definizione di criteri di valutazione dei lavori scientifici trasparenti e il più possibile condivisi. Il lavoro fatto in sede di comitato AIDEA è senza dubbio prezioso anche se, lo confesso, alcuni miei colleghi talvolta mi spaventano nelle loro certezze ferree sulla validità di impact factor e sulla assoluta obiettività delle riviste internazionali. Auspico si riesca a creare un sistema di rating dei prodotti scientifici flessibile, aperto a diverse linee di ricerca e capace di adeguarsi nel tempo; qualcosa di diverso da un sistema di rating

rigido modello Basilea 2, un meccanismo di valutazione che, se utilizzato stupidamente, può ridurre il credito alle imprese nel momento di crisi.

- Favorire il processo di internazionalizzazione della ricerca e della didattica. Mi auguro che ciò non significhi indebolire l'interesse dei giovani ricercatori per un confronto scientifico nazionale; né che ciò li allontani dai problemi concreti delle imprese italiane. Però bisogna accettare questa sfida della internazionalizzazione dei saperi confidando nel buon senso di tutti. Oggi non possiamo restare fermi, bisogna rimettersi in discussione anche noi della nostra generazione.
- Rafforzare e rendere più rigorosi i meccanismi di selezione nei percorsi di carriera. Personalmente sono diventato professore associato in uno degli ultimi concorsi a cattedra nazionali; ricordo con piacere quella esperienza. Ciò può convivere con successivi sistemi di chiamata di idonei che tengono in considerazione anche esigenze "locali".
- Migliorare la formazione dei giovani studiosi rendendoci conto che l'attuale sistema diffuso di dottorati "locali" ha un glorioso passato, ma è costoso, dispersivo e non sempre garantisce un'adeguata formazione di alta qualità. A mio avviso è opportuno procedere speditamente verso la creazione di sistemi "federati" di dottorati di ricerca di area aziendale, facendo massa critica (su base funzionale o territoriale) e che permetta una più solida crescita delle giovani generazioni. A tal fine sarebbe opportuno superare gli steccati provinciali, garantire un pluralismo di voci (in modo da evitare "fusioni forzate"). In questo percorso alcune scuole e sedi universitarie hanno, per profilo scientifico e per tradizione di ricerca, maggiori responsabilità di altre; speriamo si verifichino spontaneamente certe sinergie in un clima di rafforzamento dei percorsi formativi superiori.

### **c) Come gestire una delicata fase di transizione generazionale**

Il tema della transizione generazionale non è certo nuovo e specifico del nostro mondo accademico; anche le imprese, gli enti pubblici, le famiglie e altri istituti registrano periodicamente dei momenti di discontinuità vissuti in modo più o meno traumatico. Gli studiosi di management, soprattutto coloro che si occupano di family business, sanno bene alcuni rischi insiti in questo processo (racchiusi nel noto aneddoto che "la prima generazione crea, la seconda conserva e la terza distrugge"), così come alcune opportunità. Per ragioni anagrafiche faccio indegnamente parte della terza generazione di studiosi che devono proseguire il lavoro "dei grandi maestri dell'aziendalismo italiano" e quindi, consapevole dei rischi di una fase di transizione non correttamente gestita, mi limito a quattro rapide battute su alcuni nodi critici del passaggio generazionale.

- Pianificazione e gradualità del cambiamento. La transizione generazionale si prepara per tempo, non arriva all'improvviso. Ci saranno scuole capaci di gestire meglio la fase del cambiamento, ed altre che invece la vivranno in modo più traumatico; ciò dipende sia dalla capacità della generazione in uscita (capacità di delega, capacità di farsi da parte al momento opportuno, ecc.), sia dalle capacità della generazione in entrata (capacità innovativa,

capacità di attesa, ecc.). Alcuni anni fa con un gruppo di colleghi dell'area aziendale avevamo avviato un primo momento di riflessione comune che, anticipando i tempi, provava a porre alcune questioni per gestire in modo chiaro e trasparente la fase di transizione; alcune delle tematiche discusse conservano intatta la loro centralità. Rispetto ad allora sono stati fatti notevoli passi avanti, ma il percorso deve ancora proseguire, con gradualità e nel rispetto di posizioni diverse perché coesistono differenti sensibilità e situazioni difformi sotto il profilo dei percorsi formativi (un phd che inizia ora la sua carriera accademica si trova in una posizione molto diversa da un ricercatore con oltre 10 anni di didattica alle spalle).

- Chiarezza di idee e coraggio nel perseguire il cambiamento. Ho avuto modo di partecipare ad un recente concorso per professore associato, i commissari appartenevano a generazioni diverse e non tutti si conoscevano direttamente; l'occasione ci ha permesso di conoscerci meglio, di valutare diversi giovani ricercatori preparati; è stata per me l'occasione di un fruttuoso confronto di idee, anche tra generazioni diverse. Pur appartenendo a scuole differenti e con storie difformi alle spalle, una volta definiti i criteri di valutazione abbiamo rapidamente trovato una graduatoria in larga parte condivisa sui profili dei candidati a nostro avviso più meritevoli. Ho avuto successivamente l'occasione di incontrare uno dei candidati di quel concorso che, pur non essendo stato valutato ai primi posti, ha apprezzato il clima costruttivo della discussione dei titoli, la serietà del giudizio, l'obiettività e la buona fede delle valutazioni della commissione. Ci saranno ovviamente pareri anche discordi sul giudizio della commissione, però se questo è il clima che riusciamo a stabilire tra le diverse generazioni penso che siamo sulla strada giusta.
- Coesione. Siamo in una fase di transizione certamente delicata perché alcuni nostri punti di riferimento tradizionali stanno andando in pensione, rompendo equilibri consolidati in termini di incarichi e di metodi di lavoro. La transizione generazionale può avere sbocchi positivi se saprà liberare energie finora rimaste compresse, se sarà accompagnata da senso di responsabilità (come fanno bene alcuni di noi che, pur contro voglia, sono chiamati a ricoprire incarichi istituzionali, magari sottraendo tempo all'amata attività di ricerca), se saprà trovare meccanismi nuovi di governo del cambiamento. Certo possono emergere anche risvolti negativi se non saremo all'altezza delle sfide che abbiamo davanti. Secondo me è una grande occasione per far evolvere in modo virtuoso gli studi aziendali in Italia. Alcuni "anziani" apparentemente fuori dai percorsi futuri, possono invece svolgere un ruolo prezioso nell'accompagnare le "terze generazioni" verso nuovi orizzonti di ricerca; hanno una migliore conoscenza della nostra storia, ma ancora la curiosità intellettuale per leggere il futuro. Possono indicare ciò che merita di essere salvaguardato, e ciò che invece richiede di essere approfondito. Un loro contributo in tal senso sarebbe alquanto prezioso.
- Come studiosi italiani dobbiamo essere consapevoli dei nostri limiti, ma anche fieri dei nostri punti di forza. Come discipline aziendali forse dobbiamo recuperare qualcosa in termini di impact factor, ma il numero degli studenti che abbiamo in aula e i comitati scientifici che spesso siamo chiamati a

presiedere ci indicano che forse anche i nostri colleghi economisti devono imparare qualcosa da noi. Se talvolta dobbiamo confrontarci con tematiche di frontiera è anche perché qualcuno è troppo preso ad interrogarsi su “equilibri perfetti”, non riesce a dare delle risposte agli interrogativi posti dalle attuali sfide competitive, non sempre è in grado di dialogare con il mondo delle imprese. In questa fase dobbiamo saper rivendicare la centralità degli studi aziendali nel panorama scientifico italiano, superando sudditanze culturali che a mio avviso non devono più esistere. Il lavoro svolto in Aidea negli ultimi anni da alcuni nostri colleghi, mi sembra sia la migliore risposta che possiamo dare al cambiamento con il contributo di più generazioni.

Consentitemi di chiudere con una battuta che non vuole essere retorica, vorrei dire “grazie” a coloro che sono andati o che stanno andando in pensione tra breve. Grazie per il tempo che hanno perso dietro i nostri primi scritti, per le critiche date o per i silenzi benevoli, per aver accettato i nostri limiti, per il tempo che hanno perso dietro incarichi istituzionali che ci ha permesso di proseguire il nostro lavoro, per le discussioni anche accese in cui criticavamo i loro errori, ma che non hanno mai messo in forse la nostra autonomia scientifica, per la passione che ci hanno trasmesso. Quando verrà il nostro turno mi auguro ci possa essere un simile sentimento di riconoscenza da parte dei giovani studiosi di ora; se così sarà forse sarà un segnale che non abbiamo fallito nella sfida del cambiamento che stiamo affrontando.

**Lorenzo Zanni**

Ordinario di Economia e gestione delle Imprese  
Dipartimento di Studi Aziendali e Sociali  
Università degli Studi di Siena  
p.zza S. Francesco, n. 8  
53100 Siena  
e-mail: zanni @ unisi.it