

[saggi](#)

[working paper](#)

[autori](#)

[archivio](#)

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

N° 1 2004

di [Lorenzo Caselli](#)



[recensioni](#)

[segnalazioni](#)

[eventi](#)

[link](#)



Perché questa rivista

saggi

⇒ [Pier Maria Ferrando](#)

Il valore e le diverse accezioni del termine "Economia Aziendale"

⇒ [Clara Caselli](#)

Il paradigma del valore e la sua rottura: il caso del non profit

⇒ [Nicoletta Buratti](#)

Il coinvolgimento del cliente nei processi di creazione del valore: nuove sfide per il marketing nell'era dell'immaterialità

⇒ [Francesca Querci](#)

L'architettura del requisito patrimoniale a fronte del rischio di credito: un esercizio empirico

working paper

⇒ [Renata Dameri](#)
[Paola](#)

I bilanci delle società del MIB 30 e l'applicazione dei principi contabili. Il caso delle Immobilizzazioni im materiali

⇒ [Giovanni Lombardo](#)

Prospetti informativi e valore

⇒ [Riccardo Spinelli](#)

Le criticità del processo di integrazione delle nuove tecnologie nelle imprese tradizionali



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader

[< indietro](#)

Il paradigma del valore e la sua rottura: il caso del *non profit*

Clara Caselli

Sommario: 1. Il paradigma della produzione del valore – 2. La rottura del paradigma nel *non profit* – 3. Dalla *business idea* alla *social business idea* – 4. Una rappresentazione grafica della filiera del valore – 5. Il *non profit*: una rete di creazione di valore sulla frontiera – 6. Conclusioni – Bibliografia

Abstract

La questione del valore, quale sia la sua natura, come si generi, come si possa valutare, il rapporto con le finalità d'impresa, è da sempre un tema cruciale sia per gli economisti generali sia per gli economisti di impresa. Ma, al di là degli aspetti teorici, è soprattutto importante capire quale è l'influsso sui comportamenti economici concreti, dalle grandi scelte di politica economica a quelle delle singole aziende. L'idea di valore, cioè di "che cosa vale" e, pertanto, della direzione verso cui "vale la pena" muoversi e operare, è alla base delle diverse culture economiche e di impresa e influenza in modo significativo la vita delle nazioni, delle organizzazioni e delle persone.

Il presente contributo intende fare una riflessione a partire dalle logiche di comportamento delle aziende non profit, ma per cogliere gli aspetti che hanno una rilevanza più generale nei confronti di tutte le imprese e nella prospettiva di una rete o filiera di produzione del valore (Caselli, 2003a).

1. Il paradigma della produzione del valore

Nel 1995 per la prima volta il mondo dell'accademia italiana pose al centro delle sue riflessioni nel consueto convegno annuale le dinamiche delle organizzazioni non profit, segno dell'importanza e della rilevanza anche teorica che il tema stava assumendo. In questo contesto non poteva ovviamente mancare una riflessione sul valore (AIDEA, 1995; Tessitore 1997).

Per approfondire il tema non è inutile ripartire dalla definizione di impresa (Masini, 1960; Coda, 1988), come risultato di tre elementi (Caselli, 2003b):

- a) una comunità di persone che sviluppino congiuntamente una attività di tipo economico;
- b) con un fine che è la produzione di un valore economico e sociale nel tempo;
- c) preservando le condizioni della propria autonomia.

In fondo, le teorie sulla sopravvivenza come finalità ultima dell'impresa (Caselli, 1995), già avevano posto questo contenuto, ma quello che qui si vuole sottolineare è l'aspetto non riducibile a categorie meramente economico-finanziarie: una comunità non è una aggregazione anonima o utilitaristica (se così fosse non avrebbero tanto rilievo le dinamiche informali), mentre la durata nel tempo – se si guarda a fondo la parola sopravvivenza - evoca non già una soglia minima per poter restare in vita, bensì il desiderio di lasciare nella realtà e nella storia (luogo di opportunità – minacce) un segno del proprio passaggio, così come l'idea di autonomia non è il sentimento di un orgoglioso rifiuto di relazioni in una prospettiva autoreferenziale (tanto più assurda in un contesto come l'attuale che fa dello scambio relazionale di informazioni e conoscenze il suo *modus operandi* prevalente), bensì l'idea del valore del proprio essere "uomini liberi" in tutta la pienezza dei loro legami.

Dopo queste considerazioni preliminari, è evidente che l'idea di valore su cui ci interessa riflettere non consiste solo in una dinamica economica (nei suoi aspetti reddituali e competitivi), ma chiama pesantemente in causa – in modo inscindibile – la dinamica delle "cose che non hanno prezzo" e che si legano alle convinzioni, agli ideali, alle speranze, che muovono gli uomini di tutti i tempi e di tutte le razze (Caselli, 2002).

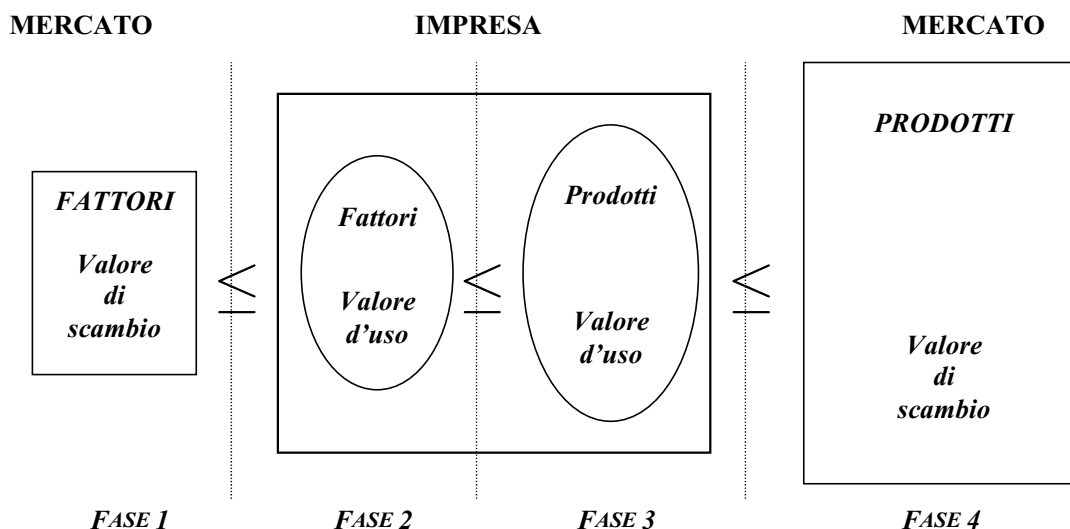
Il paradigma concettuale della produzione di valore legge l'attività di impresa come dialettica tra valori d'uso e valori di scambio (Ferrando, 1995).

L'attività di ogni impresa inizia comprando valori di scambio per destinarli a un uso ben preciso. Già in questa fase c'è un punto di creazione del valore, perchè può accadere che il compratore percepisca un maggior valore rispetto al prezzo pagato: questo si può tradurre, nel linguaggio comune, nella convinzione di "aver fatto un affare" o comunque esprime una valutazione circa la capacità dell'acquirente di ritrarre dall'uso del bene un livello di soddisfazione superiore o al massimo uguale a quello corrispondente al suo prezzo.

Successivamente, il processo produttivo trasforma questi valori e ne provoca un aumento, che normalmente è il risultato di una dinamica ben più ampia di quella dei valori di scambio iniziali, perchè deriva dal fatto che entrano in gioco abilità, superiorità tecniche, motivazioni, valori, che non sempre hanno un carattere tangibile.

Da ultimo, si torna a confrontarsi con il mercato e di nuovo si manifestano differenti modalità di percezione del valore. La dottrina ci dice che il valore deve crescere da una fase all'altra: in caso contrario non si produrrebbe valore economico bensì disvalore e si sottrarrebbe valore ad altri. Inoltre, ogni impresa deve tendere a produrre valore per se stessa e per tutti coloro con cui entra in relazione. Si comprende così che la natura di questo valore è in ogni caso quella di essere al tempo stesso un valore non semplicemente economico ma anche sociale, sia perchè si tratta di una relazione tra soggetti sia per il suo contenuto.

Figura 1 – Paradigma della produzione del valore



Fonte: *Elaborazione propria.*

È interessante osservare come il processo descritto nella figura 1 rivesta in tutte le sue fasi un carattere sociale, sia pure con caratteristiche diverse. Nelle fasi 1 e 4, il processo prende le mosse e rialimenta una relazione di mercato tra imprese (o soggetti) in cui si confrontano ed entrano in dialettica differenti percezioni del valore stesso, mentre nelle fasi 2 e 3 le dinamiche sociali hanno come centro l'azienda stessa nella quale si sta svolgendo un processo produttivo che presuppone il contributo di una varietà di attori. Proprio questo fa sì che il circuito diventi sociale e che si formi nella società un sistema del valore che mette in relazione imprese, fornitori, consumatori, altri soggetti, generando utili e soddisfazioni in un ambiente allargato.

2. La rottura del paradigma nel *non profit*

Ora, che caratteristiche assume questo paradigma nel caso del *non profit*, soprattutto nelle sue forme più avanzate e imprenditoriali?

Se è vero che le aziende *non profit* non cessano di essere imprese, anche se non hanno come obiettivo il profitto, tuttavia il sistema di disuguaglianze sopra descritto presenta differenze sostanziali: per esempio, i fattori della produzione possono essere acquisiti al di fuori di una logica di mercato e non si potrebbe spiegare il segno "<" soltanto come differente percezione del valore o esito di una buona capacità di contrattazione, perchè semplicemente si sarebbe verificata una "rottura" del paradigma dovuta al peso che esercitano elementi non economici in senso stretto; analogamente,

può accadere che la vendita dei prodotti/servizi ottenuti non avvenga a prezzi di mercato e in questo caso la disuguaglianza cambia di direzione senza che si possa dire che il processo produttivo è inefficiente, perchè, in conseguenza del peso decisivo della relazione sociale che si instaura al di fuori della dinamica competitiva, tutta la produzione di valore viene trasferita all'acquirente; rimarrà soltanto certa la disuguaglianza che c'è tra la seconda e la terza fase: pertanto, nella fase 3 si dispiega la capacità originale di produzione del valore dell'azienda *non profit* e lì si gioca in modo decisivo la sua capacità di svolgere efficientemente il suo ruolo nella società.

Si può quindi affermare che nel caso del *non profit* i valori d'uso fanno premio sui valori di scambio: in altre parole ciò che le cose "sono" è più importante del prezzo che ne misura il valore: da un lato è importante stare nel mercato rispettandone le regole, però dall'altro lato è molto evidente la presenza e l'importanza fondamentale di una dinamica di "cose che non hanno prezzo".

Questa osservazione va tuttavia qualificata ulteriormente:

- a) anche nel mondo del *profit* può verificarsi una rottura del paradigma, e non solo per circostanze "patologiche" che esigerebbero senz'altro la chiusura dell'azienda mettendone in discussione la ragion d'essere, ma per ragioni accettabili per esempio per brevi periodi di tempo e per circostanze contingenti (fase iniziale dell'attività, fenomeni congiunturali avversi di natura transitoria, etc.) oppure nell'ambito di un gruppo di imprese oppure ancora nel caso di cessione di esternalità positive.
- b) nel mondo del *non profit* non sarebbe comunque accettabile un rovesciamento programmatico delle disuguaglianze nella misura in cui nascondesse una non tensione all'economicità: questo darebbe infatti ragione a quanti negano la natura di impresa del *non profit*.
- c) la rottura del paradigma nel caso di tutte le imprese può essere accettata solo se è in funzione della creazione di valore, anche economico, nel tempo e per tutto il sistema.

In altre parole, il fenomeno della creazione di valore non può essere correttamente analizzato se non a livello di "filiera": ciò che va valutato è l'apporto alla complessiva creazione del valore di filiera: va da sé che l'idea di filiera implica una serie di relazioni concatenate tra imprese.

Da questo punto di vista è chiaro che il valore si crea in un *continuum*. Già l'osservazione del mondo dei servizi fa emergere l'idea di una non soluzione di continuità ad esempio tra industria e servizi, ma questa stessa caratteristica connota le relazioni tra imprese *profit* e *non profit* (che spesso sono imprese di servizi).

A livello di filiera, ossia nel regno delle continuità, le differenze non sono tanto per tipologia di attività o per archetipizzazioni tradizionali, quanto piuttosto per *missions*: nella realtà si muove una pluralità di attori che sono portatori di *missions* differenziate (al limite forse anche clusterizzabili), ma tutte partecipano in modo fortemente personalizzato alla creazione del valore complessivo. In fondo la fedeltà alla propria *mission* è il punto fondamentale che connota la *social responsibility* di qualsivoglia impresa.

Ancora una volta, per nessuno degli attori la partecipazione al sistema del valore non può semplicemente giocarsi sui valori di scambio, ma la dinamica delle "cose che non hanno prezzo" (e che hanno un costo come la *corporate social responsibility*) si

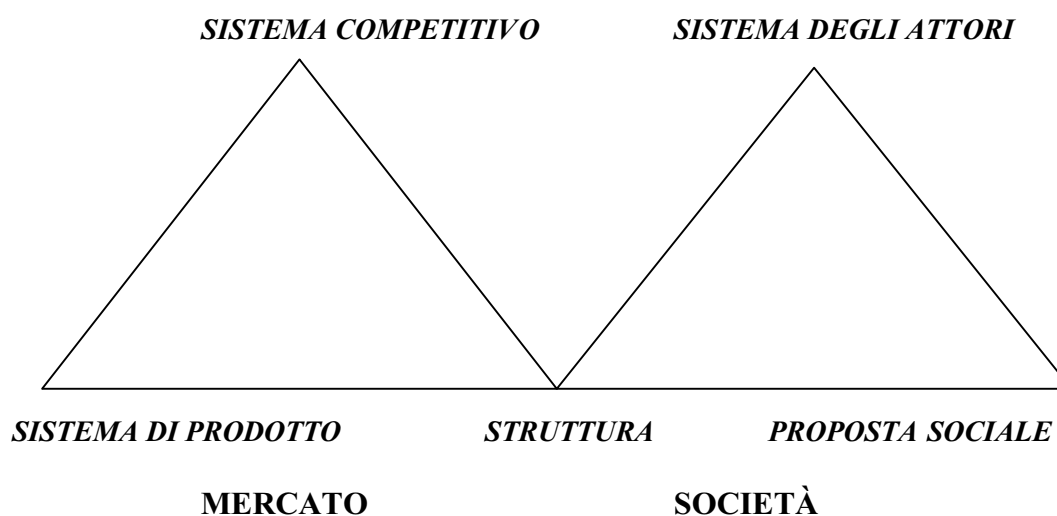
configura come un investimento a lungo termine, fondamentale per assicurare la durata (sopravvivenza) nel tempo. Così, necessariamente, l'impresa autentica (non lo speculatore, ovviamente) deve definire e perseguire nel tempo un vettore di obiettivi economico-sociali. Per questo si è identificata più sopra la creazione di valore come finalità dell'impresa.

Detto questo, resta vero che il non profit si caratterizza per la rottura del paradigma e per il fatto che la dinamica dei valori d'uso prevale su quella dei valori di scambio: però questa prerogativa non è esclusiva del non profit.

3. Dalla business idea alla social business idea

E' interessante riprendere lo schema della *business idea* alla Normann (1996), così come è stato sviluppato dalla scuola italiana (Coda, 1984 e 1988).

Figura 2 – La formula imprenditoriale



Fonte: Adattamento da Coda (1984).

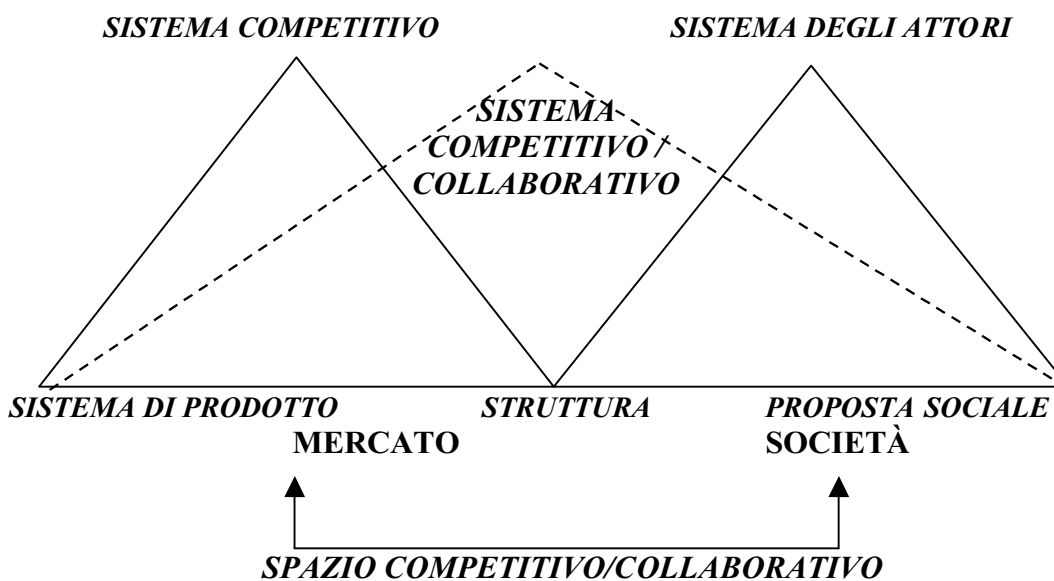
Alla luce delle considerazioni precedenti, lo schema rappresenta un insieme logico di elementi che permettono di definire e valutare la *business idea*/formula imprenditoriale. I due triangoli descrivono le due logiche differenti e complementari che tutte le imprese devono tenere presenti nel definire ed esplicitare la propria *mission* e nella successiva traduzione in pratica. A sinistra si collocano le relazioni competitive (mercato) e a destra le relazioni non competitive con tutti gli attori che entrano in relazione con l'impresa cooperando con essa (la società). L'impresa deve immaginare il suo prodotto/servizio e il segmento di mercato a cui vuole dirigersi e progettare la sua struttura in modo coerente, costruendo un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo,

però al tempo stesso deve conoscere i soggetti che stabiliscono con essa relazioni non competitive (lavoratori, fornitori, banche, soci, autorità pubbliche, etc.) e sviluppare nei loro confronti una proposta sociale che renda stabili e di piena soddisfazione di tutti queste relazioni.

Ora, nel caso del *non profit*, il triangolo destro è molto importante, così come la logica di cooperazione che si svolge tra gli attori sociali e arriva a contagiare in modo significativo anche gli attori tradizionalmente competitivi: in questo caso una analisi delle forze competitive à la Porter (Porter, 1987) deve mutare la sua fisionomia perchè l'ambiente è inscindibilmente competitivo/cooperativo. Ne consegue che è più corretto parlare di *social business idea* o formula di imprenditorialità sociale, per sottolineare come le dinamiche lucrative e quelle non lucrative non siano separate e parallele bensì unite e confluenti nella capacità di creare un dinamismo di innovazione nell'ambiente economico e sociale basato su relazioni stabili con alto contenuto di cooperazione tra gli attori (la rete del valore sociale). Va tuttavia precisato che non si tratta di togliere nulla all'esigenza di una gestione imprenditoriale ed efficiente, che è imprescindibile, almeno a partire da un certo stadio di sviluppo delle iniziative *non profit*.

Lo schema precedente può quindi essere modificato per tenere conto della rilevanza di uno spazio competitivo/collaborativo.

Figura 3 – La formula di imprenditorialità sociale



Fonte: Elaborazione propria.

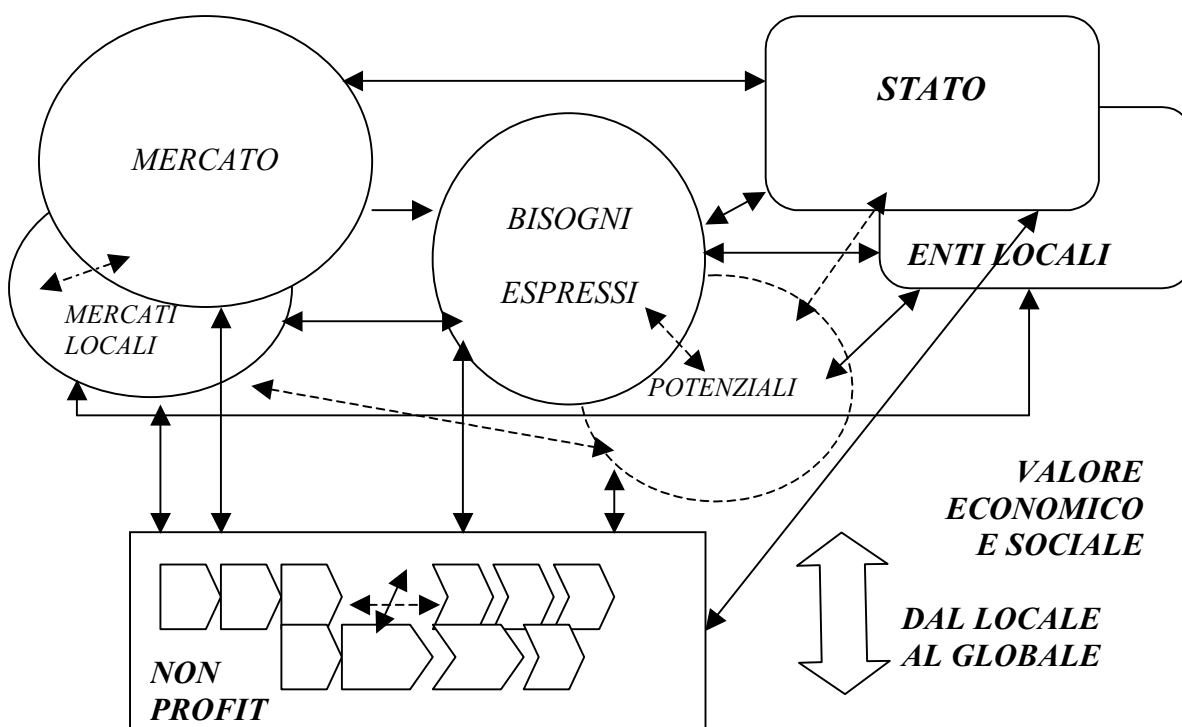
In conclusione, dunque, il *non profit* si caratterizza per l'emblematica rilevanza del triangolo di destra, segno della imprescindibilità della capacità relazionale maggiore, fino ad arrivare ad una più forte compenetrazione dello spazio competitivo con quello

collaborativo (in ogni caso sempre funzionale al mantenimento nel tempo della caratteristica di impresa).

4. Una rappresentazione grafica della filiera del valore

La logica della filiera rappresenta il passaggio ad un nuovo modo di produrre valore nel sistema economico sociale, dopo la definitiva crisi del modello classico di *welfare state* e la crescita del protagonismo degli attori sociali: si tratta di una rete costituita da una articolazione varia e complessa di operatori, con proprie originali identità e *missions*.

Figura 4 – La filiera del valore



Fonte: Elaborazione propria.

In questo schema è interessante anzitutto riflettere sulla natura e i compiti dei diversi attori che ne fanno parte.

Al centro abbiamo posto i bisogni che esistono nella società, con i loro portatori. Dietro a questi bisogni stanno evidentemente delle persone che vanno considerate sia

come singole sia nelle loro libere aggregazioni sia nelle loro appartenenze a contesti locali con le relative identità e culture.

È importante notare che non stiamo facendo queste considerazioni in un mondo asettico o in laboratorio, ma le stiamo facendo in un momento storico molto contraddittorio e stimolante.

Dal punto di vista della evoluzione economica viviamo all'insegna del pieno sviluppo della rivoluzione dell'informazione, che muta radicalmente le fonti del vantaggio competitivo e produce la fine dell'epoca della scarsità (dei beni e delle risorse) per entrare in quella della ridondanza (delle informazioni), mettendo in discussione le certezze dei diritti acquisiti (l'insicurezza dell'era dell'accesso – Rifkin, 2000). In questo contesto l'immateriale fa premio sul materiale e la distinzione *profit/non profit* diventa un *continuum*. È anche l'era della cooperazione e dello stemperarsi del meccanismo di mercato, mentre sul versante sociale appare irreversibile la crisi del *welfare state* ed è chiara per tutti l'impossibilità di una risposta pubblica ai molti bisogni che si manifestano nella base sociale. Nel campo del lavoro le professionalità si ridiscutono e cambiano continuamente. A livello macro e mondiale le crisi si susseguono e si collegano facilmente, generalizzandosi. Non c'è solo la globalizzazione della ricchezza, c'è anche quella delle crisi e il persistere del divario Nord-Sud. Sullo scenario politico internazionale, poi, stanno tutti i conflitti, gli integralismi, le pressioni di nuovi popoli e culture.

Si tratta di un contesto di grandi opportunità, come è noto, ma anche di disagio generalizzato. Malesseri che non sanno esprimersi in bisogni, bisogni che non si esprimono, bisogni mutati e che chiedono risposte non standardizzate: la scena sociale appare come una specie di gigantesco *ground zero*, dove si delinea una profondità di inquietudine che riguarda il senso stesso del vivere.

Nella figura appaiono perciò, per comodità di semplificazione due diverse aree di bisogno, una capace di esprimersi, anche se bisognosa di ulteriori specificazioni, ed una invece potenziale che si esprime genericamente come "malessere" esplicito o latente. Stiamo pensando a quel disagio che attraversa tutti gli strati della popolazione con caratteristiche diverse, molto segmentate: un conto è il disagio giovanile nascente dalla lacerazione del tessuto familiare e dalle carenze del sistema formativo, all'insegna della inconsistenza del vivere e della ricerca di senso; altra cosa sono i giovani che non hanno lavoro e non intendono assumersi responsabilità rispetto alla vita, con problemi non solo psicologici ma anche concreti come il bisogno di un lavoro che non c'è o rispetto al quale hanno difficoltà di inserimento perchè non ne capiscono lo spirito; un conto le difficoltà di tutti coloro – non più giovanissimi ma neppure anziani – che vengono espulsi dal mondo produttivo e non riescono più ad affrontare percorsi positivi; altra cosa ancora sono gli immigrati con tutti i loro specifici problemi di inserimento, lavoro, esigenza di non sradicamento dalle loro culture di origine; un conto, infine, tutto il tradizionale settore degli anziani – sempre più numerosi in conseguenza del trend demografico e sempre meno integrati nei contesti familiari di origine – con i loro bisogni tra il medico e l'assistenziale; ma ci sono anche tutti i nuovi disagi provenienti da categorie che dovrebbero essere più o meno "normali" – se esistesse questa categoria della normalità beninteso – e che invece non hanno una consistenza e una solidità umana sufficiente per affrontare senza traumi e necessità di aiuto la quotidianità della vita.

Quella che si è cercato di descrivere finora è l'area del disagio – e conseguentemente del bisogno – più strettamente sociale, ma c'è tutta un'area di esigenze specifiche che sono più strettamente economiche e legate, più che al disagio, all'esigenza di un nuovo protagonismo economico sociale: stiamo pensando alle nuove forme di lavoro, in particolare nel contesto della economia dell'informazione e della terziarizzazione, al bisogno di rafforzamento e crescita di una soggettività economica con forte radicamento nei contesti locali, alla identificazione di nuovi modelli di crescita nei paesi emergenti.

Rispetto a questa complessa rete di esigenze, la risposta non può stare semplicisticamente nè in enti, nè in servizi, nè in ricette preparate dagli specialisti, ma occorre mettere in moto un grande processo di dinamismo, di innovazione sociale che rimetta in gioco i valori positivi, le esigenze fondamentali (come la bellezza, la giustizia, la verità, la costruttività, il senso) rompendo lo scetticismo e il nichilismo imperante, per cui non c'è niente da fare e non vale la pena fare, ma solo chiudersi in un proprio mondo autosufficiente e autoreferenziale, al massimo con concessioni a ideologie senza impatto sulla qualità della vita quotidiana.

5. Il *non profit*: una rete di creazione di valore sulla frontiera

Scendendo all'analisi delle modalità di produzione del valore nel *non profit*, la prima osservazione è che non è possibile trattarlo come un settore indistinto, ma è necessario identificare dei *clusters* con caratteristiche affini. Ad esempio, nelle organizzazioni di volontariato il modello di creazione del valore è molto diverso dalle imprese sociali: tutto sbilanciato sul versante della creazione di valore sociale e meno preoccupato della economicità.

In termini generali, va però detto che, se per tutte le imprese, come per tutte le persone e per tutti gli stati, è importantissimo comprendere che va ricercata l'integrazione in questa rete del valore, nel caso del *non profit* questa esigenza è estremizzata, sia perchè la *mission* sempre consiste in una idea ampia di imprenditorialità sociale (molto di più della semplice non distribuzione dei profitti) sia perchè dal modo e dalla dignità con cui questo avviene dipende l'esito positivo della sfida del *non profit* come esempio di creatività sociale e strumento di cittadinanza attiva.

All'interno di questa rete, quali sono gli aspetti tipici della creazione del valore delle forme di imprenditorialità sociale?

Anzitutto è pacifico che non si tratta di svolgere una funzione residuale, di supplenza dei fallimenti altrui. Sintetizzando con uno slogan, il *non profit* produce valore sulla frontiera. A cinque diversi livelli.

a) La frontiera tra bisogni e possibilità di risposta.

Rispetto alla specificazione dei bisogni, vecchi – nuovi, coscienti – incoscienti – potenziali, soddisfatti – insoddisfatti – parzialmente insoddisfatti, il *non profit* ha una funzione molto importante da svolgere, anche per creare una società della *voice*, superando e ribaltando la logica dell'*exit* (Hirschmann, 1982). È evidente il fortissimo

potenziale sociale ed economico di questa attività: risorse che non sono coscienti di esserlo entrano in valorizzazione, risorse che hanno perduto il loro valore lo ritrovano, esigenze non soddisfatte trovano lo spazio per costruire una risposta, energie positive trovano i canali per la loro espressione, e così via. A ciascuna di queste osservazioni corrispondono casi emblematici di organizzazioni *non profit*.

b) La frontiera *profit* e *non profit*.

Spesso si tratta di due mondi che non si parlano e che invece hanno molte opportunità di contiguità (ed anche destinati ad una convergenza sempre maggiore, come abbiamo visto), che consentono di stringere alleanze ad esempio nelle aree della produzione, della logistica, della formazione e della creazione di nuovi posti di lavoro. La logica della cooperazione sta avanzando nel mondo *profit*, non si vede perchè non possa estendersi anche ai rapporti col *non profit*: la relazione è benefica anche dal punto di vista delle possibili conseguenze sulle culture di impresa, permettendo una proficua osmosi che può facilitare alle imprese *non profit* la comprensione dell'esigenza di percorrere il cammino dell'aziendalizzazione e può far crescere nelle imprese *profit* la coscienza della *social responsibility*. Un modo di contaminazione è anche che ci siano cicli di vita di imprese che fanno il percorso dal *non profit* al *profit*, nonchè percorsi professionali, soprattutto ai livelli del *top management*, che si svolgono in entrambi i mondi (sequenzialmente o in parallelo).

c) La frontiera pubblico–privato.

Per quanto riguarda la frontiera con il settore pubblico, la creazione di valore passa attraverso la capacità (e la disponibilità) di rompere la logica della subordinazione per instaurare un sistema di *partnership*. Questo implica da parte del settore pubblico il riconoscimento che il *non profit* non è un *second best* ma una maniera di reinterpretare creativamente ed efficientemente il ruolo dello stato sociale nel contesto del *welfare worth* (Giorgetti, 2003). Tra l'altro, la collocazione di molte iniziative *not for profit* molto vicine al punto in cui i bisogni esistono, ne fa un interlocutore fondamentale per lo stesso disegno di politiche sociali (ed economiche, per certi aspetti). Si pensi, come ricordato poco sopra, ai bisogni che non emergono o all'articolarsi di quelli emersi, ma si pensi anche alle politiche dell'occupazione e a quelle relative alla microimprenditorialità. In questo senso il *non profit* può essere sia un lettore di bisogni, sia un fattore di innovazione della risposta, sia un vettore di sussidiarietà e un mediatore tra sussidiarietà verticale e orizzontale.

d) La frontiera nel *non profit*.

La frontiera interna al settore è anch'essa molto interessante: le relazioni all'interno del mondo del *non profit* nelle sue varie componenti non sono sempre pacifiche e scontate e le collaborazioni sono rese difficili da reciproche diffidenze. Le relazioni che producono valore sono senz'altro quelle improntate ad una logica di aziendalizzazione e – a livello più generale – quelle che hanno un contenuto culturale orientato alla capacità di rileggere le proprie *missions* alla luce dei cambiamenti ambientali e dell'esigenza di aziendalizzazione. Un tema cruciale è anche quello della creazione di nuovi mercati (per esempio dei *vouchers*), costruiti secondo logiche non individualistiche.

e) All'interno di ogni impresa *non profit*.

Le frontiere non sono solo all'esterno, ma passano anche all'interno delle strutture *non profit*. Non solo perchè il confine interno/esterno si attenua e perciò una produzione di valore che era giocata all'interno si sposta verso altri soggetti e viceversa, ma soprattutto attraverso la cultura aziendale, con tutti i suoi riflessi sul grado di soddisfazione di quanti operano nell'organizzazione e con la sua caratteristica di essere anche proposta all'esterno di un modo di concepire l'attività economica.

6. Conclusioni

Le considerazioni fatte individuano, in conclusione, un ruolo molto significativo per il *non profit* nell'ambito della filiera del valore. La caratteristica distintiva di questo modello consiste nella rottura del paradigma tradizionale di produzione del valore, con una prevalenza della dinamica dei valori d'uso su quella dei valori di scambio (la produzione di valore sociale come il suo DNA), ma in cui al tempo stesso deve essere presente una forte tensione all'economicità della gestione. Il *non profit* ha quindi il compito e la funzione storica di essere il laboratorio in cui si sperimenta la stretta compenetrazione di valore economico e sociale e da cui si diffonde a tutta la filiera del *welfare worth* la testimonianza della possibilità ideale e della percorribilità economica di questa contaminazione.

Che il *non profit* e, in particolare, le sue variegate forme di imprenditorialità sociale, prendano coscienza della loro specificità e vivano fino in fondo la loro responsabilità come tessitori del valore sociale, è estremamente importante anche perchè richiama tutti gli attori alla loro responsabilità di contribuzione alla rete stessa.

Due aspetti fra quelli sottolineati sono particolarmente importanti:

a) il modello di produzione del valore dello stato e delle amministrazioni pubbliche. Per un verso si tratta certamente dell'esigenza di ritirarsi dalle "zone invase" della società civile per permettere a questa di riprendere tutta la sua iniziativa, ma per altro verso si tratta anche di ricentrarsi sul *core business* e di svilupparlo con forza ed energia. La tessitura richiede uno stato forte, non uno stato minimalista, bensì uno stato realista, che ha cioè come filosofia il realismo della possibilità di una evoluzione dal basso della costruzione sociale e dei diritti di cittadinanza. In questo senso si tratta di uno stato pronto a garantire le condizioni di questa evoluzione ed anche ad intervenire (sussidiariamente) quando non si riesce a dar risposta al bisogno ai livelli più prossimi al punto in cui il bisogno insorge.

b) il livello del mercato e delle imprese. Il mercato mantiene il suo valore di meccanismo che garantisce efficienza produttiva e allocativa, solo che perde la sua fisionomia atomizzata e individualista, per assumere la caratteristica di costruzione sociale, nella quale entra – ad esempio – la problematica della *social responsibility* (ma non come un imperativo moralista che viene dall'esterno del modo di produzione come esigenza etica giustapposta). Allo stesso modo, nascono nuovi tipi di mercato (si sperimentano per esempio mercati dei beni meritori) e nascono anche nuove relazioni

tra le imprese, tra il *profit* e il *non profit*, tra il pubblico e il privato, tra le imprese e i consumatori (secondo la logica della *voice*).

Tutta la tessitura descritta ha come risultato e sintesi la definizione di un sistema paese di produzione del valore (sintesi di sistemi locali ricchi ed articolati) che si confronta a livello internazionale e inizia a ridiscutere e a riformulare l'assetto delle relazioni internazionali e il volto stesso della globalizzazione. Il problema del sottosviluppo, così come quello della pace e dell'ordine internazionale possono trovare in un *world social worth* nuove opportunità e nuove forme di collaborazione, nel rispetto di tutte le identità e le culture.

Bibliografia

- AIDEA (1995), *Atti del Convegno "Le aziende non profit tra stato e mercato"*, Roma, 28/30 settembre 1995.
- Caselli C. (2002), "I drivers dello sviluppo del non profit nel mondo", in Gasparre A. (a cura di), *Organizzazioni non profit: radici, problemi e prospettive*, De Ferrari, Genova; pag. 73-86.
- Caselli C. (2003a), "Riflessioni sulla complessa tessitura del valore sociale: l'impresa sociale come 'produttore di frontiera'", in Campi S. (a cura di), *Impresa sociale: verso un futuro possibile*, De Ferrari, Genova; pag. 295-312.
- Caselli C. (2003b), "Empresa y empresarios: camino al éxito y producción del valor económico y social", in *Revista Studium Veritatis*, numero 4/5; pag. 143-157.
- Caselli L. (1995), "Finalità generali dell'impresa", in Caselli L. (a cura di), *Le parole dell'impresa*, F. Angeli, Milano; pag. 435-447.
- Coda V. (1984), "La valutazione della formula imprenditoriale", in *Sviluppo e Organizzazione*, marzo-aprile; pag. 7-22.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Ferrando P.M. (1995), "Valore", in Caselli L. (a cura di), *Le parole dell'impresa*, F. Angeli, Milano; pag. 690-703.
- Giorgetti G. (2003), "Per uno statuto dell'impresa sociale", in Campi S. (a cura di), *Impresa sociale: verso un futuro possibile*, De Ferrari, Genova; pag. 31-72.
- Hirschman A.O. (1982), *Lealtà, defezione, protesta*, Bompiani, Milano.
- Masini C. (1960), *L'organizzazione del lavoro nell'impresa*, Utet, Torino.
- Normann R. (1996), *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano.
- Porter M.E. (1987), *Il vantaggio competitivo*, Comunità, Milano.
- Rifkin J. (2000), *L'era dell'accesso*, Mondadori, Milano.
- Tessitore A. (1997), "Il profilo aziendale delle organizzazioni non profit", in *Rivista italiana di Ragioneria e Economia Aziendale*, numero 1/2; pag. 2-15.

Clara Caselli

Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese internazionali
DITEA - Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Genova
Via Vivaldi 5
16126 Genova
E-mail: caselli@economia.unige.it