

Clara Caselli, “Sistema del valore e sussidiarietà aziendale tra profit e non profit”, 2012

Eugenio Caperchione, Elena Zuffada

Sommario: 1. Valori economici e sussidiarietà nell'opera scientifica di Clara Caselli - 2. Dallo studio all'azione: Clara Caselli imprenditrice sociale - 3. Un ricordo personale - Bibliografia

Abstract

Eugenio Caperchione e Elena Zuffada presentano il contributo “Sistema del valore e sussidiarietà aziendale tra profit e non profit”, pubblicato da Clara Caselli nel 2012 all'interno del volume “La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno”, a cura di Lorenza Violini e Giorgio Vittadini, per l'editore BUR.

1. Valori economici e sussidiarietà nell'opera scientifica di Clara Caselli

Tra i molti temi trattati da Clara Caselli nella sua attività accademica, è certamente opportuno ricordare quello della sussidiarietà aziendale, e delle implicazioni che questa riveste per tutte le aziende, profit, non profit e pubbliche. Sugeriamo a tal fine di riprendere Caselli (2012), un contributo maturo di Clara che bene evidenzia il suo pensiero.

Gli spunti che l'articolo offre sono molteplici e di sicuro interesse, come ogni lettore potrà agevolmente constatare. Ne segnaliamo di seguito alcuni, che documentano l'attualità e la rilevanza delle riflessioni della compianta collega.

L'articolo, in linea con la tradizione economico-aziendale italiana, sottolinea con vigore la centralità della persona nell'attività d'impresa e più in generale nello svolgimento dell'attività economica di produzione e consumo. Emerge però un tratto distintivo, il tentativo di trovare un punto di incontro tra i bisogni più alti dell'uomo e le sue tensioni ideali da un lato e i comportamenti concreti dell'imprenditore e i criteri sottesi alla condotta d'impresa dall'altro. La ricerca del successo imprenditoriale secondo la triplice dimensione economica, competitiva e sociale (Coda, 1988) discende dalla natura stessa dell'uomo e dalla

"aspirazione di ognuno ad andare al di là delle terre conosciute seguendo l'urgenza del proprio cuore" (Caselli, 2012, p.154): il "comportamento dell'imprenditore non è riconducibile esclusivamente a variabili di tipo economico" (ib.). Lo stesso carattere di durabilità dell'azienda è interpretato come l'esito del "desiderio di lasciare nella realtà e nella storia ... un segno del proprio passaggio" (ib., p.155); l'autonomia infine, tratto distintivo del fenomeno aziendale, è correlata alla "idea del valore del proprio essere uomini liberi in tutta la pienezza dei loro legami" (ib.). La centralità della persona nello svolgimento delle attività economiche porta quindi a rimarcare la dimensione comunitaria dell'azienda, costituita per la ricerca di un bene comune.

Un secondo elemento che connota in modo innovativo il pensiero di Clara, in particolare in questo contributo, è il delineare con chiarezza un nuovo ruolo dell'impresa nella società moderna. Il fine dell'impresa non è solo la realizzazione di un profitto, che rappresenta tanto un necessario indicatore dell'efficienza nella gestione quanto addirittura una "responsabilità" (ib. p.151) ma anche la creazione di valore. Ciò implica necessariamente la tensione verso il conseguimento di risultati soddisfacenti anche in termini di relazioni con gli interlocutori sociali interni ed esterni all'impresa. I risultati sociali sono quindi l'efficace manifestazione della responsabilità sociale dell'impresa. Una simile concezione fa sì che l'impresa diventi un soggetto che soddisfa una molteplicità di bisogni.

D'altra parte i bisogni o meglio i disagi di cui Caselli (ib., pp.159-160) acutamente osserva l'esistenza, tanto nei Paesi ad economia avanzata quanto in quelli emergenti, sono bisogni che richiedono risposte complesse e articolate, che necessitano l'intervento di competenze di soggetti diversi.

La centratura sulla creazione di valore rende pertanto l'impresa un elemento cardine della rete o meglio della filiera attraverso cui trovano risposta i complessi ed articolati bisogni della persona. Si ridefiniscono così anche i rapporti (e questo è il terzo elemento interessante dell'articolo di Caselli) tra gli attori del sistema sociale che, agendo in una logica di sussidiarietà aziendale, concorrono a formare la tessitura del valore.

Gli attori del sistema socio-economico diventano quindi protagonisti economico-sociali (ib., p.161) e sono chiamati ad essere "responsabili dell'originalità della propria mission" (p.165), in quanto "soggetti dotati di un'identità" e perciò coinvolti in "un processo in cui tutti cooperano e sono responsabili in solido rispetto alla creazione di un qualcosa che è qualitativamente diverso ed è descrivibile come un tessuto, una trama di una società dove vale la pena vivere".

L'idea di valore cara all'Autrice non si ferma dunque ad una "dinamica economica" reddituale o competitiva, ma "chiama pesantemente in causa ... 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" (ib., p.155).

In questo nuovo quadro di relazioni tra attori, lo stesso ruolo delle amministrazioni pubbliche può essere rivisto: eliminando i "costi della non sussidiarietà", quali ad esempio assistenzialismo, anonimato delle risposte, verticismo, "aumenta la sostanza della democrazia e la partecipazione (ib., p.168). Ciò d'altronde è in linea con una "visione antropologica" che esprime una

"totale fiducia" nella capacità della persona "di conoscere e organizzare la risposta ai propri bisogni, di sviluppare creatività e innovazione sociale sia da sola sia soprattutto nelle formazioni sociali che le sono più prossime" (ib., p.159).

2. Dallo studio all'azione: Clara Caselli imprenditrice sociale

Dal contributo esaminato, come in molti altri scritti di Clara Caselli, emerge dunque una chiamata ad una diversa responsabilità, ad un diverso modo di agire di chi guida le imprese, e di chi in esse opera.

Tanto potrebbe bastare per assegnare alla collega un posto di rilievo nella disciplina da lei professata. Ma Clara ha fatto di più: non si è limitata a studiare l'economia, ma ha anche agito, per un lungo periodo, come imprenditrice sociale.

Se si guarda al lavoro da lei svolto a Lima, e in tutto il Perù, per più di dieci anni, non si può infatti non notare l'unità tra la concezione dell'attività economica, ed in particolare dei suoi fini, e la modalità con cui Clara si è impegnata ed adoperata con grande pazienza e spirito di sacrificio per contribuire a costruire delle opere sociali ed imprenditoriali, e per loro tramite una società dove valga la pena vivere.

Lungi dal voler fare l'apologia di una persona, che tra le sue doti aveva il senso del proprio limite, non possiamo non ricordare che a Lima, nel Cono Norte, una zona allora degradata, Clara contribuì in maniera decisiva alle fasi di start-up e consolidamento della Universidad Católica Sedes Sapientiae, un piccolo Ateneo rapidamente cresciuto in dimensioni e in reputazione. Ciò che la animò in tale azione, assai più che una preoccupazione di tipo accademico, fu la consapevolezza del grande disagio sociale di quella parte di Lima, e l'attenzione ai bisogni effettivi delle persone, in primis l'educazione e il lavoro: senza aspettare che la risposta venga dagli esperti, si richiede "la messa in moto di un grande processo di dinamismo, di innovazione sociale, a partire dai valori positivi e dalle esigenze fondamentali di ciascuna persona... rompendo lo scetticismo e il nichilismo che porta a chiudersi in un mondo autosufficiente e autoreferenziale" (ib., p.164).

3. Un ricordo personale

Clara aveva molto chiara l'importanza dell'amicizia, dei legami. Chi scrive queste note ha avuto il privilegio di incontrarla a Lima e di vedere come in lei la dedizione al lavoro si accompagnasse ad una grande capacità di coinvolgere sugli obiettivi colleghi e collaboratori e di mantenere con loro una forte relazione personale.

Ci siamo quindi trovati a nostra volta inseriti in una trama di rapporti di amicizia, che sono per noi un dono da conservare.

Clara era anche assolutamente certa del senso della vita e non aveva timore di portare i suoi ospiti dal Señor de los Milagros, il patrono di Lima – il Padrone di casa, come lo chiamava. Siamo certi che non ha smesso di andarlo a trovare.

Bibliografia

- Caselli C. (2012), "Sistema del valore e sussidiarietà aziendale tra profit e non profit", in Violini L., Vittadini G. (a cura di), *La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno*, BUR Rizzoli, Milano.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa, Trattato di economia d'azienda*, UTET, Torino.

Eugenio Caperchione

Professore Ordinario di Economia Aziendale
Dipartimento di Economia "Marco Biagi"
Università di Modena e Reggio Emilia
Via Berengario, 51
41121 Modena
e-mail: eugenio.caperchione @ unimore.it

Elena Zuffada

Professore Ordinario di Economia Aziendale
Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali
Università Cattolica del Sacro Cuore
Via Emilia Parmense, 84
29122 Piacenza
e-mail: elena.zuffada @ unicatt.it

Caselli C., (2012), *Sistema del valore e sussidiarietà aziendale tra profit e non profit*, in Violini L., Vittadini G. (a cura di), *La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno*, p. 149-175,
BUR Rizzoli, Milano

Si ringrazia l'Editore BUR Rizzoli per la concessione dell'autorizzazione alla pubblicazione

La sfida del cambiamento

Superare la crisi senza sacrificare nessuno

a cura di Lorenza Violini e Giorgio Vittadini



Proprietà letteraria riservata
© 2012 RCS Libri S.p.A., Milano

ISBN 978-88-17-05753-0

Prima edizione BUR Saggi luglio 2012

Per conoscere il mondo BUR visita il sito www.bur.eu

Sommario

Introduzione	I
Per un welfare sussidiario	
Il welfare tra crisi e innovazione: paradigmi a confronto <i>di Ivo Colozzi</i>	7
I fondamenti antropologici del principio di sussidiarietà <i>di Chantal Delsol</i>	26
Sussidiarietà e solidarietà. Un nuovo modello di welfare <i>di Massimo Borghesi</i>	31
Welfare sussidiario e sviluppo <i>di Margherita Scarlato e Ugo Gentilini</i>	49
Caratteristiche del welfare sussidiario <i>di Giorgio Vittadini e Tommaso Agasisti</i>	86
Sistema del valore e sussidiarietà aziendale tra profit e non profit <i>di Clara Caselli</i>	149
Sussidiarietà e gestione dei servizi pubblici <i>di Luca Bartocci e Francesca Picciaia</i>	176

Il caso italiano

La parabola del welfare, dalla Costituzione alla riscoperta della sussidiarietà <i>di Lorenza Violini</i>	211
Famiglia e politiche sociali in Italia <i>di Fabio Ferrucci</i>	234
Gli attori dei servizi sociali <i>di Giuseppe Cappiello</i>	272
L'innovazione dei modelli di servizi per il lavoro: il percorso verso modelli di welfare sussidiari <i>di Mario Mezzanzanica e Mattia Martini</i>	299
Salute e sussidiarietà nel sistema sanitario italiano <i>di Michele Castelli e Americo Cicchetti</i>	317
Un nuovo welfare locale grazie a federalismo fiscale e fabbisogni standard <i>di Luca Antonini e Monica Bergo</i>	349
Il welfare sussidiario: una nuova sfida per il sistema previdenziale italiano <i>di Mauro Marè e Luca Spataro</i>	376
Le politiche per il welfare in Lombardia: 1995-2010 <i>di Alberto Brugnoli e Roberta Bonini</i>	401
Gli autori	425

Sistema del valore e sussidiarietà aziendale tra profit e non profit *di Clara Caselli*

1. Introduzione

Si è visto nei precedenti capitoli quali possono essere le caratteristiche di un welfare sussidiario. Perché una tale visione sia completa, occorre anche verificare come un approccio al welfare basato sulla logica della sussidiarietà trovi nel sistema delle imprese – profit e non profit – un tessuto adeguato alla sua implementazione, formato da soggetti coscienti della loro funzione e della loro *mission* e disponibili a entrare in relazione tra loro e con il settore pubblico secondo modalità orientate alla costruzione di un autentico sistema del valore (economico, sociale, umano) dal livello locale a quello globale.

Il primo passo è quello di discutere quali siano o debbano essere le finalità dell'impresa, alla luce di un'evoluzione del pensiero economico aziendale che da almeno quaranta-cinquant'anni ha messo in discussione e abbandonato l'idea della centralità del profitto per formulare – tra le altre – l'ipotesi della produzione di valore (non solo economico); il secondo passo muove dall'interrogativo su quali siano, da questo punto di vista, le caratteristiche delle iniziative senza fine di lucro che nascono dalla creatività della società civile che le accomunano con quelle profit e quali ne siano invece le specificità; il terzo passo conduce all'individuazione del sistema del valore a livello complessivo, visto come una filiera o una serie di filiere alimentate dalle relazioni di interdipendenza che formano il tessuto economico sociale dal livello locale a quello globale; infine, a partire dall'individuazione delle filiere di sussidiarietà aziendale, si individuano le modalità attraverso le quali può

essere generato il valore di filiera, dedicando particolare attenzione a quelle che verranno definite le «frontiere» tra gli attori e i sistemi.

2. Il dibattito sulle finalità dell'impresa: dal profitto al valore

La prima finalità dell'impresa che storicamente è stata individuata già dagli economisti classici (a partire da Adamo Smith) è certamente quella della massimizzazione del profitto. Alla base di questa visione sta l'idea che, grazie alla «mano invisibile» del mercato, se tutti cercano di massimizzare il proprio guadagno, la somma di tali azioni coincide con il benessere generale. Come è noto, i postulati di tale teoria affermano che attraverso il meccanismo dei prezzi di mercato il sistema trova naturalmente il suo assetto più efficiente e lo Stato deve limitare al massimo il suo intervento che, distorcendo tale meccanismo, impedirebbe la migliore allocazione delle risorse e intervenire semplicemente per redistribuire la dotazione delle risorse iniziali (Martini 2007).

Se molti economisti generali si muovono tuttora nella logica della massimizzazione del profitto e la assumono nella costruzione dei loro modelli, il dibattito all'interno dell'economia aziendale ha assunto da tempo direzioni diverse e assai articolate.¹

Un primo interrogativo che è stato posto riguarda la legittimazione del profitto: in sintesi la teoria economica ci dice che il profitto è il compenso dell'imprenditore per l'organizzazione dei fattori produttivi e pertanto è giustificato per il lavoro di coordinamento che svolge, per il rischio che si assume in modo professionale, per la capacità di innovazione che mette in atto e per l'abilità di sfruttare le imperfezioni dei mercati.

¹ Fra i numerosi testi che passano in rassegna le finalità dell'impresa si segnalano in particolare quello di Sciarelli (2008) e i contributi contenuti nel volume di L. Caselli, *Le parole dell'impresa* (1995).

Fra tutti questi aspetti, quello che emerge come decisivo è comunque il rischio: senza disponibilità a correre rischi non esiste l'imprenditore e l'impresa. Nelle economie pianificate «classiche», nelle quali il piano si incaricava di prendere le decisioni tipiche in cui l'imprenditore può correre il rischio di sbagliare (che cosa, quanto e come produrre), non esisteva, infatti, la figura dell'imprenditore, ma solo quella del burocrate e del funzionario, che era semplicemente responsabile della puntuale attuazione degli obiettivi fissati dal piano.

Non è pertanto in questione il fatto che il profitto abbia una sua ragion d'essere, bensì il fatto che si tratti di una finalità ultima dell'impresa. Più che di una finalità si tratta, infatti, di un indicatore di efficienza, ossia qualcosa che segnala la capacità dell'impresa di mantenere i propri ricavi al di sopra dei costi: da questo punto di vista si potrebbe addirittura dire che si tratta di una responsabilità, perché in un ambito come quello economico caratterizzato dal *gap* drammatico tra l'infinita dei bisogni e la scarsità delle risorse, ogni volta che queste vengono sprecate e usate in modo inefficiente si sottrae ad altri la possibilità di soddisfare i loro bisogni. La questione parrebbe tutto sommato semplice, ma in realtà è molto più complessa di quanto sembri: per esempio, qual è l'orizzonte temporale di riferimento? quali sono i confini dell'impresa? qual è l'entità da prendere come riferimento quando si parla di legittimazione del profitto? quale ne è la destinazione?

Si parla così di profitto come finalità a lungo termine dell'impresa, introducendo la possibilità che vi siano momenti di crisi o fasi di vita della stessa in cui non si conseguono profitti; si prende in considerazione non tanto la singola impresa quanto il gruppo e il sistema, in riferimento ai quali viene identificata la funzione di economicità complessiva; si distingue tra imprenditore e speculatore; si pone l'accento sulla destinazione del profitto, si introducono concetti come la massimizzazione del *cash flow* e del valore aggiunto, e così via. Va anche considerato chi è all'interno dell'impresa il soggetto che può mettere in atto le iniziative necessarie per conseguire un profitto: la sepa-

razione fra proprietà e direzione fa sì che a dirigere l'impresa spesso non sia più l'imprenditore, con mutamenti significativi nel modo di percepire le finalità dell'impresa e il guadagno. In definitiva l'impresa non ha finalità proprie, bensì quelle che le imprimono coloro che la governano.

La complessità della questione ha portato alla formulazione di teorie diverse e all'allontanamento dalla visione classica della massimizzazione del profitto.

Anzitutto, la sottolineatura non è più, in ogni caso, sul profitto *tout court*, bensì sul profitto a medio-lungo termine: tale obiettivo riesce infatti a prendere in considerazione molti degli aspetti di cui si faceva cenno più sopra, ad esempio introduce la possibilità di diseconomicità per periodi limitati di tempo dovute o alla fase iniziale dell'attività o a periodi di crisi o a esigenze di investimento per rilanciare l'attività stessa o ancora alla generazione di utilità a livello di gruppo aziendale o di ambiente.

Un approfondimento di grande interesse e che conserva tuttora la sua validità è quello che vede come fondamentale la funzione della sopravvivenza nel tempo (Drucker 1986; Galbraith 1968): la finalità del profitto ha perso molta della sua importanza, come si diceva più sopra, a seguito del processo di separazione tra proprietari e manager, dato che per questi ultimi il profitto è strumentale per assicurare la continuità dell'organizzazione, che non può essere messa in discussione da un'eccessiva propensione al rischio e dipende anche dalla posizione che l'impresa riesce ad acquisire sul mercato, dalla capacità di innovazione, dalla qualità delle risorse materiali e immateriali, dalla redditività nel tempo (Williamson 1964). Legata a questa è l'idea dello sviluppo dimensionale come finalità dell'impresa (Marris 1964), cioè una sopravvivenza intesa in termini assolutamente non difensivi: anche in questo caso sono i manager i più sensibili all'esigenza di una crescita che irrobustisce l'impresa, ne favorisce il permanere nel tempo e amplia la quota di mercato, consentendo di aumentare la propria retribuzione e il prestigio dell'azienda e personale (rivendibile sul mercato del lavoro). In questo caso la variabile

da massimizzare sarebbe in prima battuta il fatturato, peraltro inscindibile dalla capacità di autofinanziamento e di generazione di profitti nel tempo, anche se nella nuova economia delle reti e delle alleanze il fatturato ha certamente perso molta della sua significatività.

Un altro approccio interessante è quello della teoria comportamentistica o del profitto condizionato (Simon 1979; Cyert, March 1973), che vede la possibilità dell'impresa di generare profitti limitata da un sistema di vincoli esterni e interni alla gestione che introducono una molteplicità di condizionamenti da prendere in considerazione e comporre in un equilibrio dinamico (possibilmente «giochi a somma positiva») che consenta all'impresa di durare nel tempo. I vincoli esterni sono quelli generati dal confronto con le forze competitive che agiscono nell'ambiente economico ma anche quelli che vengono dagli attori non competitivi che esprimono aspettative di ordine sociale. I vincoli interni provengono essenzialmente dal lavoro, dalle sue modalità di prestazione e remunerazione, nonché dalle forme di auto-organizzazione e tutela, senza contare che gli stessi manager sono portatori di condizionamenti. Da questo punto di vista, varie teorie di impresa forniscono utili elementi di approfondimento: fra le altre, si segnalano la teoria degli *stakeholders* (Freeman 1984) e quella dell'agenzia (Jensen, Meckling 1976).

Una teoria che ha avuto molta influenza anche nel determinare alcuni dei comportamenti che hanno dato origine alla recente crisi, è certamente la teoria della creazione e diffusione del valore (Rappaport 1986), per la quale il fine dell'impresa è produrre valore per tutti coloro che ne fanno parte a vario titolo. Il valore viene concepito in termini essenzialmente economici e prospettici, quindi oltre la visione del profitto, anche se non è univoca l'identificazione del significato – anche quantitativo – di tale parola. Soprattutto nella visione legata alla pratica nordamericana, acquista una notevole rilevanza il valore di mercato riflesso nell'andamento delle quotazioni azionarie (massimizzazione del valore per gli azionisti). In questo modo si introduce un indice semplice e sintetico di

misurazione della performance, di cui peraltro la recente crisi ha mostrato tutta la limitatezza e la fallacia.

Un altro filone interessante è quello del «successo sociale», che muove dal riconoscimento dell'insufficienza dell'approccio economico per definire le finalità dell'impresa. Il comportamento dell'imprenditore non è riconducibile esclusivamente a variabili di tipo economico: si pensi al desiderio di «fare qualcosa di buono nella società», assicurare un futuro ai propri figli, svolgere un ruolo di leadership nella comunità sociale, si pensi anche all'intrinseca esigenza etica presente in molte persone. Se, a partire da Maslow (1954), possiamo riconoscere le «3P» all'origine delle finalità imprenditoriali, cioè profitto, potere, prestigio (Sciarelli 2008), non c'è dubbio che rimane comunque qualcosa al di fuori delle possibili sistematizzazioni psicosociologiche ed è l'aspirazione di ognuno ad andare al di là delle terre conosciute seguendo l'urgenza del proprio cuore (il dantesco «Fatti non foste a viver come bruti»). Particolarmente interessante, da questo punto di vista, è la visione (di scuola italiana) che fa riferimento a una triplice e inscindibile nozione di successo aziendale: economico, competitivo e sociale (Coda 1984, 1988).

Per quanto possa sembrare per certi aspetti opera scientificamente ardua e perfino «temeraria», è opportuno chiudere questa disanima tentando di tracciare una visione di insieme che possa costituire la base delle successive riflessioni. Riferendoci in larga parte alla migliore dottrina italiana,² possiamo anzitutto dire che l'impresa è una comunità di persone che sviluppano congiuntamente un'attività di tipo economico, con un fine che è la produzione di un valore economico e sociale nel tempo, realizzato preservando le condizioni della propria autonomia. Quello che qui si vuole sottolineare è l'aspetto non riducibile a categorie meramente economico-finanziarie: una comunità non è un'aggregazione anonima o utilitaristica (se così fosse

² Il riferimento è al pensiero di Carlo Masini e alle elaborazioni teoriche di Vittorio Coda, senza peraltro dimenticare alcuni contributi stranieri di notevole interesse (Normann 1984, 1994).

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 che ci interessa mettere a tema 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 (C. Caselli 2002). Proprio questa è la finalità di impresa che si intende assumere come termine di riferimento delle successive riflessioni.

3. Profit e non profit: similarità e differenze

Come avviene il processo di creazione del valore da parte delle aziende? Il paradigma concettuale della produzione di valore legge l'attività di impresa come dialettica tra valori d'uso e valori di scambio (Ferrando 1995; Tessitore 1997), che si esprime in un sistema di disuguaglianze.

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 disuguaglianza e creazione del valore, perché 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, perché deriva dal fatto che entrano in gioco abilità, superiorità tecniche, motivazioni, valori, che non hanno solo un carattere tangibile. Da ultimo, si torna a confrontarsi con il mercato e di nuovo si manifestano disuguaglianze che corrispondono a 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.

Nel caso delle aziende non profit,³ come avviene questo processo? Se è vero che le aziende non profit non cessano di essere imprese, anche se non hanno in alcun modo 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 la disuguaglianza si rovescia perché si è 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 di nuovo la disuguaglianza cambia di direzione senza che si possa dire che il processo produttivo è inefficiente, perché, 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 l'acquisizione degli input e la loro trasformazione: è qui che si dispiega la capacità originale di produzione del valore dell'azienda non profit e si gioca in

³ Nel caso del non profit è in discussione la stessa natura di azienda delle organizzazioni senza fine di lucro. In realtà, non sempre il non profit ha natura di azienda. Perché sia così occorre il rispetto di alcune condizioni: ci devono essere dei fini che richiedono consumo e produzione di ricchezza, ci vuole un'operatività sistematica in campo economico e, infine, un minimo di organizzazione adeguata (C. Caselli 1998b).

modo decisivo la sua capacità di svolgere efficientemente il suo ruolo nella società (C. Caselli 2004).

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» (C. Caselli 2003a).

Comunque, anche nel mondo del profit può verificarsi una rottura del paradigma, per brevi periodi di tempo e per circostanze contingenti oppure nell'ambito di un gruppo di imprese oppure ancora nel caso di cessione di esternalità positive. Nel mondo del non profit non sarebbe comunque accettabile un rovesciamento programmatico delle disuguaglianze nella misura in cui nascondesse una non tensione all'economicità: 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. Da questo punto di vista, profit e non profit sono due mondi fra i quali non c'è una netta separazione, anche concettuale, bensì piuttosto un *continuum*: 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 partecipano in modo fortemente personalizzato e interattivo alla creazione del valore complessivo: in fondo, la fedeltà alla propria *mission* è il punto fondamentale che connota la *social responsibility* di qualsivoglia impresa. Per nessuno degli attori la partecipazione al sistema del valore può semplicemente giocare sui valori di scambio, ma la dinamica delle «cose che non hanno prezzo» 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 profit.

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.

4. Le filiere del valore

Le considerazioni svolte in precedenza suggeriscono l'idea che il fenomeno della creazione di valore non può essere correttamente analizzato se non a livello di sistema, in quanto si configura come fenomeno di «tessitura» di relazioni che costituiscono la sostanza di una società vitale. Lo schema che viene proposto può essere denominato come «sistema delle filiere del valore economico sociale» (Caselli, Benevolo 2011).

La categoria concettuale di filiera nasce nel contesto della produzione e in particolar modo della produzione industriale (Morvan 1985) e sta a designare i vari stadi attraverso cui passa un processo produttivo per giungere a un prodotto finale in grado di soddisfare una domanda specifica. Tali stadi sono legati tra loro da relazioni sequenziali e possono essere svolti da soggetti distinti che si specializzano in compiti determinati. In questo contesto, useremo il concetto al di fuori dell'ambito in cui è nato per designare un sistema di creazione di valore per un destinatario finale scomponibile in fasi secondo una logica di specializzazione e caratterizzato da una forte interdipendenza fra i soggetti. La parola filiera è preferita alla parola rete proprio per sottolineare la successione di fasi in cui può essere scomposto il processo di soddisfazione dei bisogni.

Per quanto riguarda invece l'uso della parola valore, a differenza del paragrafo precedente in cui il contesto era quello delle discipline aziendali, qui si fa riferimento alla capacità di un sistema economico di risoluzione dinamica ed efficiente del *trade-off* tra bisogni e risorse, che caratterizza l'economia in quanto tale ma che trascende la pura dimensione dell'economicità. Nella descrizione di come tale dinamica si sviluppa nel contesto di un'economia e una società che ha

visto il susseguirsi dei fallimenti dello Stato e del mercato ed è oggi di fronte al tentativo di trovare risposte alla crisi del welfare state, acuita dalle difficoltà crescenti dell'ambiente economico, appare centrale l'identificazione del ruolo e delle potenzialità che possono essere sviluppate da una visione che pone al centro della riflessione la parola sussidiarietà. La visione antropologica che sta dietro agli schemi che vengono proposti parte quindi dalla centralità della persona, vista nel quadro di tutte le sue relazioni, come fulcro della vita sociale ed economica ed esprime una totale fiducia nella sua capacità di conoscere e organizzare la risposta ai propri bisogni, di sviluppare creatività e innovazione sociale sia da sola sia soprattutto nelle formazioni sociali che le sono più prossime. Ne consegue una concezione del ruolo del settore pubblico che è chiamato a fare un passo indietro di fronte alla presenza di questa capacità propositiva, sostenendola in tutti i modi e intervenendo, in modo sussidiario, quando questa capacità non fosse in grado di manifestarsi o non trovasse forme adeguate e sufficienti.

Lo schema proposto nella figura 1 ha lo scopo di riflettere sulla natura e i compiti dei diversi attori che compongono il sistema economico, assumendo come punto di partenza ed elemento centrale 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. Si tratta di un insieme variegato e complesso, difficile da comprendere: non ci sono solo i bisogni espressi, ma anche quelli che non sanno esprimersi, nonché tutti i bisogni mutati e che chiedono risposte non standardizzate. Nella figura appaiono perciò due diverse aree di bisogno, una capace di esprimersi, anche se bisognosa di ulteriori specificazioni, e una, invece, potenziale. Spesso il bisogno potenziale si manifesta come «disagio».

Si tratta di un fenomeno che attraversa tutti gli strati della popolazione con caratteristiche diverse, molto segmentate: un conto è il disagio giovanile nascente dalla lacerazione



Figura 2. La filiera del valore a livello globale.

zione, che ne nasce è un modello nazionale di produzione del valore economico e sociale che riflette la cultura o le culture presenti nel Paese nonché la loro dialettica ed è anch'esso assolutamente unico.

È interessante notare che questo sistema ha molteplici valenze a livello internazionale: quando il sistema si apre a livello globale, si instaurano relazioni tra i differenti sistemi di produzione del valore e il processo di apertura è tanto più proficuo quanto più si moltiplicano le relazioni tra i diversi attori e non semplicemente quelle a livello politico, istituzionale e macro. La capacità di generazione reciproca di valore (sviluppo) è tanto maggiore quanto più forti e stabili sono le relazioni che si instaurano tra i sistemi di produzione del valore dei Paesi e dei differenti attori e quanto più è intenso e proficuo il confronto tra visioni antropologiche diverse. Il modo del tutto originale con cui si è configurata la «via italiana» all'internazionalizzazione (e recentemente il tentativo di inserimento nel contesto della globalizzazione) costituiscono un significativo esempio di quanto si è appena detto (C. Caselli 2003b; Benevolo, C. Caselli 2009).

5. Le filiere sussidiarie e la sussidiarietà aziendale

All'interno di questo quadro si collocano le cosiddette «filiere sussidiarie», che attuano il principio della «sussidiarietà aziendale» (Fiorentini 2001 e 2006). Tale principio può essere considerato l'aspetto economico della sussidiarietà orizzontale: se infatti si parte dalla premessa che la qualifica di servizio di pubblica utilità non è prerogativa esclusiva dei soggetti erogatori pubblici, ma la crescente complessità dei bisogni rende assolutamente imprescindibile la soggettività e il protagonismo dei portatori dei bisogni in tutte le fasi del processo di soddisfazione del bisogno medesimo, la condizione della sua realizzazione è la presenza di una pluralità di attori sociali tra loro interdipendenti, la cui efficiente integrazione è garantita appunto dalla sussidiarietà aziendale.

La filiera sussidiaria è un tipo di relazione che si instaura tra sussidiante e sussidiato e spesso assume forme articolate e complesse in quanto, aggiungendosi alle tradizionali modalità di decentramento attraverso la sussidiarietà verticale, vede l'intermediazione di sussidianti intermedi ovvero di soggetti che, nell'attuazione della sussidiarietà di tipo orizzontale, a loro volta possono dare origine a «gemmazioni» interne ed esterne (*spin-off* sociali) che conducono a forme reticolari (o costellazioni) complesse. Il modello della sussidiarietà aziendale si configura così come una modalità di interazione di filiera che attua una forma di concorrenza collaborativa tra Stato e aziende non profit (ma include anche aziende profit) che garantisce «la migliore combinazione delle risorse per raggiungere i risultati di utilità pubblica che si basano sui presupposti di *governance* resi condivisi» (Fiorentini 2006). Lo schema è pertanto il seguente:



Se ora riprendiamo la figura 1, possiamo esplicitare il rilievo delle filiere sussidiarie (figura 3).

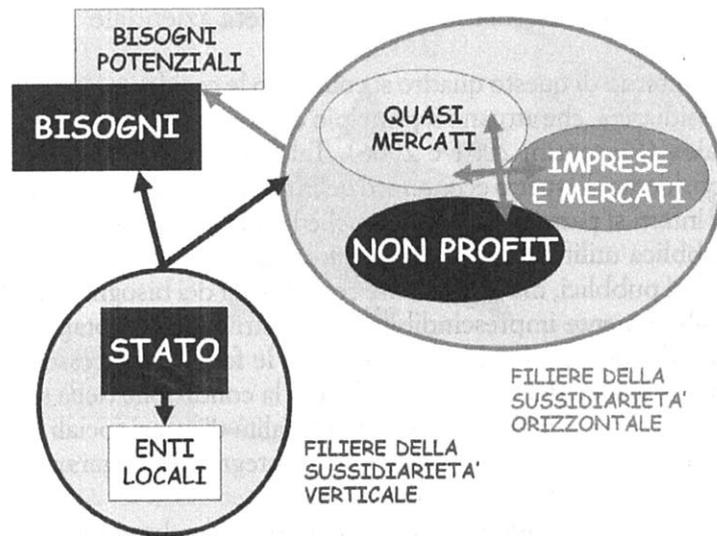


Figura 3. Le filiere sussidiarie.

6. Le frontiere della tessitura del valore

Quella che si è cercato di disegnare nei paragrafi precedenti è una rete di creazione del valore economico e sociale a partire dalla manifestazione dei bisogni delle persone: la loro natura di esigenze umane e la loro complessità fa sì che la risposta non possa venire da enti, servizi, ricette pensate dagli esperti, ma che si richieda la messa in moto di un grande processo di dinamismo, di innovazione sociale, a partire dai valori positivi e dalle esigenze fondamentali di ciascuna persona (come la bellezza, la giustizia, la verità, la costruttività, il senso), rompendo lo scetticismo e il nichilismo che porta a chiudersi in un mondo autosufficiente e autoreferenziale. Da questo punto di vista possono essere indicate alcune «leggi» di tale dinamismo (C. Caselli 2003a):

a) *Dai valori al valore*: rispondere ai bisogni in modo vero richiede una vigorosa iniziativa ideale che non può venire

dalla pratica di valori astratti e ovvi, ma dalla crescita della capacità di desiderare cose che «valgono» in sé, per cui si genera valore, si rimette in valore, si fa percepire il valore, si collega il valore (delle persone, delle loro relazioni e attività, dei contesti locali), oltre le tradizionali divisioni di compiti tra pubblico e privato, profit e non profit, in un processo in cui tutti cooperano e sono responsabili «in solido» rispetto alla creazione di un qualcosa che è qualitativamente diverso ed è descrivibile come un tessuto, una trama di una società dove vale la pena vivere.

- b) *Attori fuori dal copione*: nel sistema del valore la dinamica dei valori d'uso tende a far premio sui valori di scambio (con rilevanti effetti di «contagio» dal non profit al profit), ma questo fa sì che mutino i rapporti tra gli attori dello scambio, per cui non si tratta più di un processo anonimo regolato da una «mano invisibile», ma di un confronto tra persone, istituzioni, imprese, soggetti dotati di identità. Ne discende che lo stesso mercato non è uno stato di natura ma l'oggetto di una costruzione sociale. La parola attore (o protagonista) esprime una concezione della società articolata, con una ricchezza di specificità, in cui ciascuno è anzitutto responsabile di fronte a tutti gli altri attori dell'originalità della sua *mission*. È un mondo variegato, dove non ci sono solo individui singoli e istituzioni, ma ci sono differenti attori e aggregazioni sociali. Anche lo stato e gli enti pubblici. Anche i soggetti privati.
- c) *Tessitori nel quotidiano*: il valore che occorre generare è una tessitura necessaria per rispondere ai nuovi bisogni e alle nuove sfide ed è fatto di innovazione e dinamismo che gli attori imprimono alla società. Per questo dinamismo è necessaria una diffusa imprenditorialità sociale, che ha come sua competenza distintiva critica la capacità di concepire la vita dell'impresa e il suo sviluppo come costruzione di rapporti e alleanze. In questo senso, si tratta di una necessità per tutti i soggetti, non solo per il non profit, e sintetizza in termini non moralistici, bensì autenticamente etici, il contenuto della *social responsibility*.

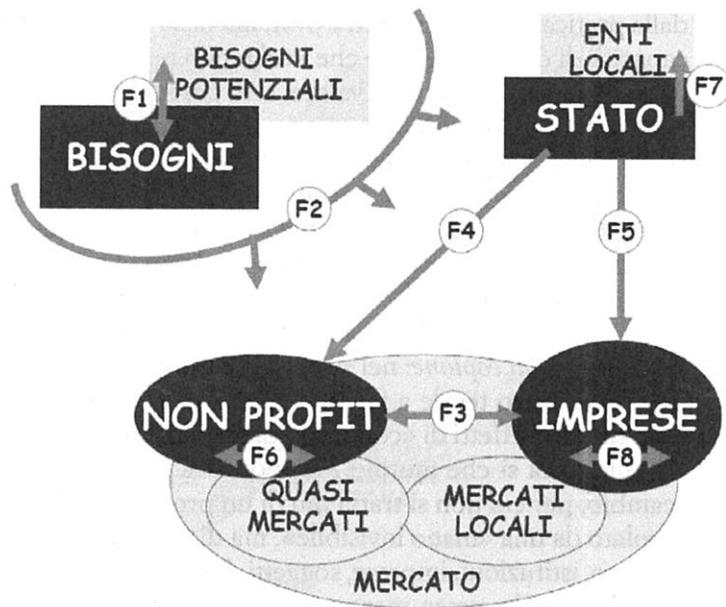


Figura 4. Le «frontiere» del valore.

Osservando le modalità attraverso le quali si manifesta il fenomeno di tessitura del valore che si è descritto, emerge con evidenza che all'interno dello schema rappresentato nella figura 1, possono essere identificati alcuni punti specifici che possono essere definiti come le «frontiere» sulle quali il valore stesso viene generato (C. Caselli, Benevolo 2011): si tratta delle frontiere tra i settori, ma anche di quelle interne a ciascun settore, in ogni caso si tratta di «punti di relazione» tra soggetti (figura 4).

F1 - La frontiera tra bisogni e possibilità di risposta

Come si è detto, esiste un *trade-off* tra i bisogni: vecchi-nuovi, coscienti-incoscienti-potenziali, soddisfatti-insoddisfatti-parzialmente insoddisfatti: far emergere i bisogni, esplicitarli, aumentarne il livello di consapevolezza, sono punti importanti di creazione di valore. Suggestivamente possiamo dire che

occorre 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.

F2 - La frontiera esterna ai bisogni

Le persone portatrici di bisogni si interfacciano con i tre grandi soggetti che compongono il sistema del valore e nella relazione che si instaura si dispiegano importanti opportunità di creazione del valore stesso. L'ambito privilegiato di rapporto è quello con il mondo non profit, espressione di tutti i livelli della società più prossimi alla persona e ai suoi bisogni, dove si svolge prioritariamente la vita sociale in tutti i suoi aspetti, dalla famiglia alle forme di aggregazione sociale ed economica, ai contesti locali. Questa è l'area privilegiata in cui si generano risposte, creatività, protagonismo, tessuto sociale, *voice*, ed è il cuore di tutto il sistema, al quale gli altri livelli apportano sussidiariamente e che sono tenuti a favorire e valorizzare. Ma la relazione viva con il bisogno ha effetti positivi anche sulle aziende non profit, in quanto permette di mantenere viva nel tempo e consolidare l'identità nonché di innalzare il livello di efficacia/efficienza rafforzando la loro struttura.

Sulla frontiera con i bisogni le imprese vanno oltre la loro tradizionale specializzazione di produttori di beni economici, per aprirsi alla considerazione di orizzonti più vasti, in cui entrano sia le implicazioni etiche sia tutta la tematica della responsabilità sociale: tutto ciò è perfettamente coerente con le visioni più avanzate del *management* che mostrano la validità e l'attualità di approcci al mercato orientati alla costruzione di relazioni personalizzate. In tutti i settori di attività (il terziario ne è un buon esempio, ma non certo esclusivo) sempre meno vi è una domanda e un'offerta che

si fronteggiano, bensì una dialettica in cui i bisogni si precisano e l'offerta accompagna questo processo di definizione modulandosi per rispondere a esigenze articolate e complesse che chiedono la costruzione interattiva di soluzioni più che prodotti.

Infine, laddove l'operato del settore pubblico nelle sue varie articolazioni si caratterizza per l'orientamento alla sussidiarietà, anche questo settore contribuisce alla creazione di valore e di innovazione sociale in quanto si afferma una modalità di azione politica e nascono *best practices* che muovono dalla centralità della persona e delle sue aggregazioni: si eliminano i «costi della non sussidiarietà» (assistenzialismo, paternalismo, anonimato delle risposte, inefficienze e sprechi connessi al verticismo, ecc.), aumenta la sostanza della democrazia e la partecipazione.

F3 - *La frontiera tra profit e non profit*

In passato molto spesso si è trattato di due mondi che non si parlavano e che invece hanno molte opportunità di contiguità (e anche destinati a una convergenza sempre maggiore in futuro, come abbiamo accennato), 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 perché 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 tra aziendalizzazione e *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, nonché percorsi professionali all'interno delle imprese che si svolgono in entrambi i mondi.

F4 - *La frontiera tra settore pubblico e non profit*

Per quanto riguarda la frontiera tra settore pubblico e non profit, 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. Tra l'altro, la collocazione di molte iniziative non profit molto vicino al punto in cui i bisogni si manifestano, 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 micro-imprenditorialità. 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. A sua volta, il non profit riceve dal rapporto con il settore pubblico un impulso verso il miglioramento della sua efficienza, come può avvenire ad esempio grazie ai sistemi di accreditamento e a buoni meccanismi di controllo.

F5 - *La frontiera tra il settore pubblico e il settore privato*

Su questa frontiera il *focus* è sul rafforzamento del protagonismo degli attori privati, con particolare riferimento a ciò che costituisce il tessuto economico a livello locale, senza dimenticare ovviamente le grandi alleanze, ad esempio nell'ambito dei grandi progetti, attraverso i quali la *partnership* pubblico-privato contribuisce significativamente all'aumento della ricchezza a livello di sistema economico.

In particolare, ci interessa soprattutto osservare la creazione di valore che si realizza attraverso *best practices* di politica economica che sostengono la creatività del tessuto produttivo locale, l'orientamento in senso sociale delle iniziative imprenditoriali, lo sviluppo di imprenditorialità giovanile e femminile, la crescita dell'innovazione, l'integrazione tra profit e non profit, la formazione a tutti i livelli e in generale l'investimento in capitale umano.

F6 – *La frontiera all'interno del non profit*

La frontiera interna 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 a 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 aumentare l'efficienza complessiva del sistema. Da questo punto di vista sono da segnalare sia la formazione di gruppi all'interno del non profit sia la nascita di organizzazioni di secondo livello. Un tema cruciale è anche quello della creazione di nuovi mercati, costruiti secondo logiche non individualistiche.

Si può aggiungere che le frontiere non sono solo all'esterno, ma passano anche all'interno delle strutture non profit. Non solo perché 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 diverso di concepire l'attività economica.

F7 – *La frontiera all'interno del settore pubblico*

Su questo asse importantissimo si sviluppano tutte le *best practices* di sussidiarietà verticale e la capacità di raccordare le diverse espressioni di tipo verticale con quelle di livello orizzontale: per i soggetti pubblici a livello centrale e periferico impegnati in questo processo aumenta sia la capacità di riconoscere i bisogni e sviluppare il protagonismo delle persone sia la possibilità di crescita umana e professionale dei dipendenti pubblici.

F8 – *La frontiera interna al settore privato*

All'interno del settore privato vanno segnalate tutte le relazioni che si stabiliscono tra le imprese che hanno natura non

competitiva e che consentono di rafforzare i contesti locali e la loro apertura anche a livello internazionale, così come tutte le iniziative ricollegabili alla dimensione di responsabilità sociale in senso lato.

In sintesi, la tabella in Appendice fornisce il quadro esemplificativo delle principali relazioni generatrici di valore a livello sociale. Va da sé che vi sarebbero molti aspetti interessanti da approfondire e analizzare, come ad esempio le caratteristiche delle frontiere interne ai settori, così frontiere tra mercati e istituzioni, tuttavia per semplicità si è preferito limitarsi agli aspetti principali relativi alle frontiere fra gli attori, nella convinzione che si tratta di punti sui quali gli attori stessi, soprattutto persone e aggregazioni sociali, possono dispiegare significativamente la loro attività.

Appendice
Quadro delle relazioni generatrici di valore

Frontiere	Modalità di creazione del valore
F1 Bisogni / risposta	Specificazione ed esplicitazione bisogni Aumento capacità di risposta ed efficienza Nuovo valore alle risorse e nuove risorse valorizzate Innovazione sociale e animazione locale Sviluppo dell'occupazione <i>Advocacy</i> Società della <i>voice</i>
F2 Esterna ai bisogni	Riconoscimento del primato della persona Valorizzazione delle aggregazioni sociali Rafforzamento dell'identità dei soggetti non profit Aumento efficacia / efficienza dei soggetti non profit Orientamento alle relazioni da parte delle imprese <i>Best practices</i> pubbliche di attenzione alla persona e ai bisogni Maggiore efficacia delle politiche pubbliche Maggior livello di democrazia Elevamento del livello di qualità dell'azione politica

Frontiere	Modalità di creazione del valore
F3 Profit / non profit	Attivazione di canali strutturati e integrati Apertura di canali di mercato Percorsi di aziendalizzazione Contaminazione di professionalità Impulso alla responsabilità sociale Contaminazioni a contenuto etico Creazione reti
F4 Pubblico / non profit	<i>Partnership</i> Strumento di ripensamento del welfare state Innalzamento qualità delle politiche pubbliche Spinta all'aziendalizzazione del non profit
F5 Pubblico / privato	Attivazione relazioni Trasferimento e condivisione conoscenze e relazioni Gestione comune servizi Esternalizzazione gestione servizi Percorsi di imprenditorialità Efficienza servizi Protagonismo della società Riduzione e ridefinizione del ruolo del settore pubblico
F6 Interna al non profit	Rafforzamento dell'aziendalizzazione Processi di imitazione <i>Spin-off</i> Formazione gruppi, collaborazioni, coordinamento Risposte di II livello Innovazione e animazione sociale Capacità di pressione e <i>lobbying</i>
F7 Interna al settore pubblico	<i>Best practices</i> di sussidiarietà verticale Raccordo sussidiarietà verticale e orizzontale Migliore capacità di riconoscere e rispondere ai bisogni Crescita professionale dipendenti pubblici
F8 Interna al settore privato	Sviluppo forme di cooperazione e alleanze Valorizzazione dei contesti locali Rafforzamento della posizione internazionale Sviluppo responsabilità sociale

Bibliografia

C. Benevolo, C. Caselli, *Le imprese italiane fra internazionalizzazione e globalizzazione*, in C. Pepe, A. Zucchella, *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*, Il Mulino, Bologna 2009.

C. Caselli, *Il non profit: aspetti aziendali*, in «Persone e Imprese», n. 2, 1998a.

Id., *Non profit: una totale dignità di azienda*, in «Persone, Imprese e Istituzioni», n. 1, 1998b.

Id., *I drivers dello sviluppo del non profit nel mondo*, in A. Gasparre, *Organizzazioni non profit: radici, problemi e prospettive*, De Ferrari, Genova 2002.

Id., *Riflessioni sulla complessa tessitura del valore sociale: l'impresa sociale come «produttore di frontiera»*, in S. Campi (a cura di), *Impresa sociale: verso un futuro possibile*, De Ferrari, Genova 2003a.

Id., *Ethics and Corporate Responsibility in International Relations*, «Symphony», n. 1, 2003b.

Id., *Il paradigma del valore e la sua rottura: il caso del non profit*, in «Impresa Progetto», n. 1, 2004.

C. Caselli, C. Benevolo, *Il contributo del non profit nel sistema delle filiere di creazione del valore. Alcuni modelli*, in E. Borgonovi, R. Mussari (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale. Amministrazioni pubbliche, enti non profit, fondazioni, imprese cooperative, imprese sociali*, Il Mulino, Bologna 2011.

L. Caselli, *Finalità generali dell'impresa*, in L. Caselli (a cura di), *Le parole dell'impresa*, Franco Angeli, Milano 1995.

Id. (a cura di), *Le parole dell'impresa*, Franco Angeli, Milano 1995.

V. Coda, *La valutazione della formula imprenditoriale*, in «Sviluppo e Organizzazione», marzo-aprile, 1984.

Id., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino 1988.

R.M. Cyert, J.G. March, *Teoria del comportamento dell'impresa*, Franco Angeli, Milano 1973.

P.F. Drucker, *Innovazione e imprenditorialità*, Etas Libri, Milano 1986.

P.M. Ferrando, *Valore*, in L. Caselli (a cura di), *Le parole dell'impresa*, Franco Angeli, Milano 1995.

Id., *Il valore e le diverse accezioni del termine in Economia Aziendale*, in «Impresa Progetto», n. 1, 2004.

Id., *Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa*, in *Scritti in onore di Vittorio Coda*, Milano 2011.

G. Fiorentini, *Sussidiarietà aziendale e filiera sussidiaria*, in «Persone, Imprese e Istituzioni», n. 1, 2001.

Id., *Impresa sociale e sussidiarietà*, Franco Angeli, Milano 2006.

R.E. Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

J.K. Galbraith, *Il nuovo stato industriale*, Einaudi, Torino 1968.

A.O. Hirschman, *Lealtà, defezione, protesta*, Bompiani, Milano 1982.

M.C. Jensen, W.H. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure*, «Journal of Financial Economics», n. 4, 1976.

R. Marris, *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, MacMillan, London 1964.

M. Martellini (a cura di), *L'impresa. Economia e gestione*, Giappichelli, Torino 2006.

G. Martini, *Sussidiarietà e modello economico*, in G. Vittadini (a cura di), *Che cosa è la sussidiarietà*, Guerini e Associati, Milano 2007.

C. Masini, *L'organizzazione del lavoro nell'impresa*, UTET, Torino 1960.

Id., *Lavoro e risparmio*, UTET, Torino 1988.

A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York (1970, 2ª ed.), 1954.

M. Molteni, *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano 2004.

Y. Morvan, *Fondements d'économie industrielle*, Economica, Collection Gestion 1985.

R. Normann, *Service Management Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons, Chichester 1984.

R. Normann, R. Ramírez, *Designing Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constellation*, John Wiley & Sons, Chichester 1994.

C. Parolini, *Rete del valore e strategie aziendali*, Egea, Milano 1996.

A. Rappaport, *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*, Free Press, New York 1986.

S. Sciarelli, *Elementi di economia e gestione delle imprese*, Cedam, Padova 2008.

H.A. Simon, *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna 1979.

A. Tessitore, *Il profilo aziendale delle organizzazioni non profit*, in «Rivista italiana di Ragioneria e Economia Aziendale», n. 1/2, 1997.

G. Vittadini (a cura di), *Che cosa è la sussidiarietà*, Guerini e Associati, Milano 2007.

O. Williamson, *The Economics of Discretionary Behaviour*, Prentice Hall 1964.