

Editoriale

FILI PER LA TRAMA DI UNA NUOVA IMPRESA

Pier Maria Ferrando

Girata la boa del Convegno del Decennale (10 anni di *Impresa Progetto*. Una storia dentro l'azionalismo italiano, Genova, 20 febbraio 2015), il *Journal* riprende il suo percorso con l'impegno di essere sede di riflessione intorno ai problemi dell'impresa, dell'azionalismo e del mestiere di azionalista, secondo le linee ribadite in quell'occasione. L'impresa al centro della nostra riflessione è intesa in una accezione ampia: "profit e non profit, pubblica, sociale, ibrida"; una realtà aziendale identificata in base alla progettualità imprenditoriale che vi si esprime; una chiave di lettura ed uno snodo dei processi di sviluppo e di cambiamento e delle loro ricadute sul piano economico, sociale e culturale; un ambito di manifestazione di problemi che vanno messi a fuoco in rapporto ad una pluralità di punti di vista, di fattori evolutivi, di prospettive di cambiamento.

In linea con questa riflessione il Comitato di Direzione di *Impresa Progetto* ha programmato un'iniziativa di approfondimento sulle *performance* e sul monitoraggio delle *performance* dei sistemi aziendali, territoriali e istituzionali che si svolgerà *in progress*, alimentando il *Journal* con diversi possibili prodotti (saggi, *working papers*, uno *Special Issue*). Caratterizzano il n.1/2015 il dialogo tra Antonio Calabrò e Lorenzo Caselli intorno alla "Morale del tornio", l'intervista concessa da Carlo Petrini a Valter Cantino su *Slow Food* e tante altre sue iniziative considerate nella loro dimensione aziendale, ed una lettera di Claudio Baccarani sull'"Impresa Armonica". Non si può poi dimenticare che la nostra riflessione viene a collocarsi in un quadro oggi arricchito, non solo e non tanto per l'autorità della fonte da cui proviene quanto per la articolazione e la profondità delle argomentazioni che vi vengono svolte, dalla pubblicazione della Lettera Enciclica *Laudato si'* di Papa Francesco. (L'Enciclica, datata 24 maggio 2015, è stata resa nota il 18 giugno).

Sono alcuni fili, certamente di diverso tipo e diverso spessore, che comunque riconducono alla trama di un'impresa che produce "valore condiviso" rispettando i vincoli della economicità, della responsabilità sociale ed ambientale, dell'etica.

Questo numero di *Impresa Progetto* presenta poi la consueta selezione di saggi e *working papers* che danno diffusione ai risultati della ricerca condotta *day by day*, approfondendo sul piano empirico i problemi e le tendenze evolutive dei sistemi aziendali; si apre inoltre una nuova sezione che, integrando la tradizionale presentazione di libri di recente pubblicazione, viene dedicata a recensioni critiche di lavori rilevanti per l'evoluzione delle nostre discipline.

La Lettera Enciclica “Laudato Si”

L’Enciclica affronta il tema dell’ecologia come rapporto dell’uomo con gli uomini e con la natura, e prende posizioni esplicite a proposito dei danni – impoverimento, squilibrii, disuguaglianze - provocati da una razionalità funzionale a logiche di estrazione e di appropriazione piuttosto che di creazione del valore.

Il Papa individua nello sfruttamento delle risorse in chiave di uso e consumo immediato, nel “paradigma tecnocratico” che assume efficienza e mercato come cardini dell’ordine economico internazionale, nell’asservimento dell’economia alla tecnologia e della tecnologia alla finanza le cause strutturali delle disfunzioni nell’economia mondiale, da correggere con un deciso rovesciamento di paradigma. Tuttavia, se “...il progresso della scienza e della tecnica non equivale al progresso dell’umanità e della storia”, non si può neppure immaginare di “rinunciare alle possibilità che offre la tecnologia”: scienza e tecnologia sono un prodotto della creatività dell’uomo, da valorizzare per il superamento dei limiti materiali allo sviluppo. Il lavoro – inteso come attività umana che implichi una trasformazione dell’esistente – assume valore in quanto finalizzato a conservare e a far fruttare le risorse a vantaggio degli uomini di oggi e di domani, in un’ottica di sostenibilità.

L’impresa è dunque vista come un attore del sistema da cui ci si aspetta lo svolgimento della produzione mediando tra risorse e bisogni, tra tecnologia e risposte produttive, liberata dalla logica della creazione di *shareholder value* nel breve termine e dalla subalternità ai mercati finanziari. Una cultura ecologica intesa come superamento del “paradigma tecnocratico” e come ridefinizione del modo di intendere l’economia e le sue finalità è coerente con una idea di impresa non “debole”, in quanto mero strumento al servizio di interessi di profitto, ma “forte” in quanto attore capace di giocare un ruolo legittimato dalla funzione di risposta ai bisogni individuali e collettivi. Questo modo di concepire l’impresa trova oggi supporto in un flusso di innovazioni tecnologiche che non si limitano ad abilitare strategie e *business* ma interagiscono con la progettazione delle strategie e dei *business* ampliando le prospettive della creazione del valore.

Il programma di approfondimento su performance e monitoraggio delle performance

Le risposte ai bisogni individuali e collettivi sono affidate nelle nostre società ad una pluralità di sistemi sempre più differenziati e specializzati. E’ quindi importante la capacità di monitorare la adeguatezza quantitativa e la appropriatezza qualitativa dell’operare di questi sistemi, come condizione per supportare una *governance* orientata all’efficienza ed all’efficacia dei loro

comportamenti. Intorno a questa capacità si registra tuttavia un significativo ritardo e si pongono problemi sia di riflessione sul piano teorico che di sperimentazione sul piano operativo. Dal micro al macro, tradizionali oggetti di rilevazione e misurazione sono stati in campo aziendale il reddito delle imprese ed in campo economico il PIL. Si tratta di variabili contabili che condividono i pregi della semplicità e della comparabilità nel tempo e nello spazio ma anche i limiti della monodimensionalità, della selezione non neutrale delle *performance* monitorate e degli interessi presidiati, della incapacità di cogliere la molteplicità e la complessità delle dimensioni del valore.

Questi limiti sono oggi sempre più frequentemente riconosciuti. Per quanto riguarda le imprese sono oggetto di monitoraggio la creazione di valore per gli *shareholder* (attraverso indicatori di *performance* economica quali l'EVA) ma anche per gli *stakeholder* (attraverso strumenti quali la *Balanced ScoreCard*); inoltre alla crescente attenzione alla responsabilità sociale e ambientale dell'impresa corrisponde la diffusione di una specifica reportistica (dai Bilanci Sociali ai Bilanci di sostenibilità, fino agli *Integrated Reports*). Per quanto riguarda il PIL, il tema della sua sostituzione con più efficaci strumenti di misurazione del benessere e dello sviluppo è in realtà da molto tempo oggetto di attenzione e di proposte (tra le ultime per esempio il Report BES di CNEL e ISTAT), senza peraltro ancora tradursi in applicazioni ed utilizzi a fini di *governance*.

Intanto però problemi di definizione e monitoraggio delle *performance* si sono posti o si stanno ponendo per una pluralità di sistemi, di livello e di natura anche molto diversi: ASL e sistemi sanitari; sistemi urbani e metropolitani che devono essere intelligenti, sostenibili e inclusivi (e che danno luogo ad esperienze specifiche come le *Smart Cities*); sistemi finalizzati alla produzione, come i distretti industriali e le reti di impresa, o alla innovazione, come i Parchi Scientifici e Tecnologici e gli "ecosistemi per l'innovazione"; sistemi istituzionali come quelli della Giustizia e dell'Università. Le funzioni di questi sistemi sono legate alla risposta ad una pluralità di bisogni e di interessi individuali e collettivi utilizzando risorse scarse, e da questo punto di vista ci si può chiedere da un lato quali sono le *performance* da monitorare e dall'altro quali sono gli strumenti per monitorarle.

Si tratta di questioni che investono in pieno gli interrogativi costitutivi dell'Economia Aziendale, intesa in senso ampio come insieme delle discipline aziendalistiche, che sul piano conoscitivo indagano la produzione dei beni e dei servizi necessari per rispondere ai bisogni individuali e collettivi e che sul piano del metodo postulano la misurabilità dei fenomeni come condizione per il loro governo. Tali questioni espongono la disciplina all'esigenza del rinnovamento sul fronte dei bisogni cui rispondere, dei soggetti chiamati a rispondere a questi bisogni, dei contenuti e della natura delle risposte (valore e valori; valore: quale, come, per chi), degli strumenti di misurazione, valutazione e comunicazione.

Impresa Progetto intende misurarsi con questa prospettiva di ricerca con un approccio *in progress*, esplorativo ma non casuale, alla luce di un *framework* di

analisi strutturato, approfondendo casi, esperienze, conoscenze da sistematizzare contribuendo via via alla ricostruzione di un quadro conoscitivo unitario.

Il percorso che ci proponiamo di seguire, da aggiornare in base alle esigenze ed alle opportunità via via emergenti, prevede fasi sia *top down* che *bottom up*. Una prima fase, *top down*, riguarda la definizione di un *framework*, costruito intorno alle dimensioni più utili per esplorare le esperienze, i fenomeni, i sistemi oggetto di analisi, da utilizzare come “chiave di lettura” per decifrare le tendenze evolutive e come “filo rosso” per selezionare ed aggregare le conoscenze via via acquisite. Tale *framework* dovrà essere affinato progressivamente in base ai punti di forza e di debolezza via via emergenti dal suo utilizzo. La seconda fase, *bottom up*, riguarda l’esame specifico di ambiti ed esperienze significativi come per esempio la sanità, le città metropolitane, le *smart cities*, l’Università ed altri che potranno essere individuati in base alla rilevanza ed alle conoscenze già accumulate. Durante il percorso *Impresa Progetto* potrà essere la sede per ospitare saggi e *working papers*, mentre uno *Special Issue* del *Journal* sarà la sede per consolidare in modo più strutturato e sistematico i risultati del lavoro.

Il primo *workshop* di approfondimento si svolgerà il 19 ottobre a Pisa, presso la Scuola S.Anna, e sarà dedicato alla *performance* ed alla misurazione delle *performance* in ambito sanitario. Il *framework* di analisi è costituito da temi e dagli interrogativi elencati qui di seguito:

- carattere monocentrico o policentrico del sistema; struttura a legami forti o deboli
- confini del sistema, loro grado di permeabilità, loro natura di barriera o di snodo rispetto ad altri sistemi; relazioni rilevanti con altri sistemi;
- creazione di valore: che valore, creato come, creato per chi;
- specializzazione o differenziazione dei bisogni soddisfatti e degli impatti esterni;
- *stakeholder*: numerosità, tipologia, relazioni rilevanti;
- *governance*: forte o debole; caratteristiche rilevanti;
- tipologia delle *performance* rilevanti; *Output* e *outcome*; efficienza ed efficacia;
- valutazione delle *performance*: cosa, perché, per chi valutare;
- come valutare: misurabilità delle *performance*; tipologia degli indicatori; confrontabilità, verificabilità, trasparenza delle misure;
- reportistica utilizzata: contabile, multidimensionale.

Tale *framework* sarà ancora verificato ed eventualmente aggiornato durante il mese di settembre, in tempo utile per supportare la preparazione del *workshop* sui sistemi sanitari.

In vista di questi appuntamenti *Impresa Progetto* propone due Call.

CALL 1

Sulla articolazione e sui contenuti del *framework* si chiedono contributi e suggerimenti, da far pervenire ad Impresa Progetto direttamente (direttore@impresaprogetto.it) o tramite i membri del Comitato di Direzione. In base a tali contributi e suggerimenti si valuterà anche l'opportunità di organizzare un *workshop* preliminare specificamente dedicato al *framework*.

CALL 2

Il *workshop* del 19 ottobre si avvarrà in prima battuta dei contributi dei colleghi di Pisa che hanno specifiche conoscenze e competenze in ambito sanitario. Si sollecitano peraltro i colleghi di altre sedi che si occupano di questi temi a partecipare al *workshop* con i risultati, definitivi o provvisori, delle loro ricerche.

Il dialogo e l'intervista

L'ultimo libro di Antonio Calabrò: "La morale del tornio" (UBE, 2015), propone interrogativi e temi di grande interesse per il *Journal* su cui ci sembrava importante soffermare l'attenzione. Si poteva pensare ad una intervista, si poteva pensare ad una recensione critica. Ne è uscito invece un "dialogo" tra l'Autore e Lorenzo Caselli, che pubblichiamo nella sezione "Contributi". Un dialogo "pirotecnico" su di un libro che Caselli definisce "pirotecnico"; un dialogo *no limits* che ci spiega come si possa parlare di impresa contaminando, senza comprometterne ed anzi valorizzandone le coordinate di riferimento scientifiche, i temi dell'economia aziendale e del management con quelli dell'etica e dell'estetica.

"La morale del tornio" è quella che vive nell'economia reale "dopo gli anni devastanti della rapacità finanziaria", nella concretezza della produzione di qualità, in una manifattura "cui collegare servizi, ricerca, formazione", in una sempre più diffusa "attitudine *green*" delle imprese. Non una manifattura immaginata ma una manifattura "che c'è", raccontata dall'Autore "da scrupoloso cronista", che indica al paese una credibile via per riprendere il cammino dello sviluppo, facendo tesoro su di una capacità, che affonda nei secoli, di "produrre, all'ombra dei campanili, cose belle che piacciono al mondo". Per fare questo vanno valorizzati il capitale umano ed il capitale sociale incorporati nei territori e nelle reti; va recuperato l'orizzonte di una economia giusta, di una economia circolare che sa lavorare di condivisione e di riciclo..., di una crescita felice perché equilibrata e sostenibile"; va raccolta la sfida di pensare "non più solo in termini di crescita ma soprattutto di sviluppo". A queste condizioni l'impresa

responsabile diventa “uno straordinario attore sociale positivo. Costruisce ricchezza e lavoro. Ma fa anche da strumento di coesione sociale”.

Se il dialogo tra Antonio Calabrò e Lorenzo Caselli ci propone un percorso “virtuoso” di evoluzione dell’impresa, Carlo Petrini nell’intervista concessa a Valter Cantino ci racconta un’esperienza diversa, che arriva all’impresa a partire da una esigenza di (ri)scoperta dei valori legati al gusto, alla biodiversità, alla agricoltura “compatibile”, alla sostenibilità dello sviluppo. E’ un’esperienza animata da una lunga serie di iniziative di successo: da *Slowfood*, al Salone del Gusto, all’Università di Scienze Gastronomiche, alla Banca del Vino, a Terra madre, alla Fondazione per la biodiversità. Si tratta di progetti di cui sono state veicolo realtà di tipo aziendale, e Petrini nell’intervista ci offre l’opportunità di scoprire alcuni aspetti meno noti della dimensione imprenditoriale e manageriale che ne ha consentito il successo.

L’intervista, programmata per il n.1/2015 e destinata allo spazio riservato all’“Ospite”, al momento non è ancora disponibile nella sua versione definitiva e sarà messa *on line* entro la fine di luglio. Ne daremo tempestivamente comunicazione.

Saggi, contributi e working paper, recensioni

La sezione saggi presenta quattro lavori, variamente legati ai temi dell’efficienza e dell’efficacia nelle imprese e negli Enti Locali.

Domenico Berdicchia affronta un problema di micro-organizzazione: le relazioni tra supervisore e operatore, rilevanti per il successo delle imprese in un quadro produttivo dominato da crescenti pressioni competitive. In proposito è normalmente condivisa l’ipotesi che migliori relazioni determinano migliori *performance*, tuttavia i meccanismi e le variabili da cui tale risultato può dipendere sono ancora largamente inesplorati. Sulla base di una specifica analisi quantitativa Berdicchia mette in evidenza il ruolo giocato nel determinare tali relazioni da un lato dalla autostima degli operatori e dall’altro da comportamenti quali il *job crafting*. Sono formulati suggerimenti per gli attori coinvolti: *manager* con responsabilità di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane, supervisori, operatori.

Sara Cepolina e Roberta Scarsi esaminano il ruolo della tecnologia nel migliorare la competitività nel settore dell’abbigliamento. Si tratta di un settore su cui i processi di globalizzazione hanno impattato pesantemente in termini di polverizzazione delle *Supply Chain* e nel quale le imprese giocano la propria competitività sulla capacità di bilanciare le risposte alle esigenze di differenziazione produttiva, spinta talora agli estremi della personalizzazione, e di

sostenibilità economica del *business*. Rispetto a tali esigenze l'innovazione tecnologica fornisce risposte importanti sul piano tanto della attività dei diversi attori quanto del loro coordinamento ed integrazione nelle *Supply Chains*. Data la complessità e la valenza strategica delle applicazioni si richiedono un approccio interdisciplinare ed olistico ed il supporto di sistemi informativi avanzati. Come esempio di modello di supporto per la gestione ed integrazione della *Supply Chain* si fa riferimento all'*Extended Smart Sustainable Organization*, nato nell'ambito del progetto europeo Leapfrog.

Antonella Capriello e Lara Pastrello esaminano il problema della selezione e della scelta dei *franchisee* da parte dei *franchisor*. Si tratta di un problema rilevante perché la funzionalità ed il successo delle reti di *franchising* dipendono non solo dalla capacità di ridurre i costi e condividerne i rischi, ma anche dallo scambio di informazioni e di conoscenze che arricchiscono la relazione e più in generale dalla qualità della collaborazione tra i *partner*. Il *franchising* infatti può assicurare benefici complementari a *franchisor* e *franchisee*, ma può anche offrire spazio per comportamenti di carattere opportunistico, fonte di tensioni e di conflitto.

Il saggio, in base ad un'indagine su 45 *franchisee* localizzati nelle regioni del Nord Ovest, analizza il sistema di valutazione utilizzato dai *franchisor* ai fini della selezione e della scelta dei *franchisee*. Dai casi esaminati emergono due sistemi di valutazione, uno strategico ed uno opportunistico, con una indicazione di preferibilità per il sistema strategico.

Nel suo contributo Giacomino Maurini prende in esame alcune implicazioni delle politiche di esternalizzazione e di *outsourcing* che ormai da tempo, con la diffusione dei principi del *New Public Management* e della *Public Governance*, caratterizzano le scelte degli Enti Locali. In particolare queste scelte da un lato vanno supportate da appropriate informazioni e dall'altro una volta adottate richiedono una valutazione dell'efficienza e dell'efficacia complessive dell'attività dell'Ente che tenga conto anche delle *performance* di tutte le aziende collegate. Da questo punto di vista emergono limiti di inadeguatezza dei tradizionali sistemi informativi e rischi di ridimensionamento dell'*accountability* degli Enti Locali. Ai fini delle valutazioni e delle scelte occorre oggi rifarsi all'utilizzo congiunto di una pluralità di strumenti informativi.

Nella sezione Contributi e *Working papers* si trovano il già citato Dialogo su "La morale del tornio", una Lettera di Claudio Bacarani e due *working papers*.

Claudio Bacarani ci ha inviato una lettera, che volentieri pubblichiamo, che con riferimento al saggio di Mario Molteni ("Concezioni di impresa in competizione") pubblicato sul n.3 del *Journal* (lo *Special Issue* su *Business Ethics*) riprende il concetto di "impresa armonica". Quando Bacarani lo propose nel 1990 poteva apparire una provocazione utopistica, oggi invece fa parte del bagaglio di concetti e di modelli, convalidati da esperienze aziendali sempre più diffuse e convincenti, via via utilizzati per proporre l'impresa come attore

orientato non a massimizzare il profitto ma a perseguire il benessere ed il bene comune.

I due *working papers* sono invece presentati da Alberto Lanzavecchia, che con riferimento all'impatto della crisi sulle imprese venete propone un *case study* che documenta la dipendenza del successo aziendale dalla qualità del prodotto e del servizio, e da Serik Kairdenov, che discute l'applicabilità delle regole di Basilea ed in particolare del *risk management* alle banche islamiche, in rapporto alla coerenza con i principi del diritto islamico.

Infine, come anticipato, con questo numero *Impresa Progetto* apre una nuova sezione, che affianca la presentazione di libri di recente pubblicazione, dedicata a recensioni critiche di lavori in grado di alimentare il dibattito e la riflessione.

Apriamo questa nuova sezione con una recensione di Gianni Cozzi sul libro che Riccardo Varaldo ha dedicato a "La nuova partita dell'innovazione. Il futuro dell'industria in Italia" (Il Mulino, 2014), ed alle implicazioni di questa partita sul futuro dell'industria in Italia. Per giocare questa partita si tratta di introdurre discontinuità, di uscire dalla logica dei "sistemi chiusi" e ragionare in termini di "catene dell'innovazione", di valorizzare fattori positivi presenti nel paese ma che richiedono di operare secondo logiche di *open science* e di *open innovation* capaci di stimolare processi di generazione e diffusione dell'innovazione. La partita non è persa, ma per essere giocata, per valorizzare *start up* ed ecosistemi, per attivare i necessari processi *bottom up*, richiede la rottura di schemi culturali cristallizzati e nuovi comportamenti a livello tanto di politica industriale quanto di gestione delle imprese più grandi operanti nei campi dell'alta tecnologia.