

Contro l'eclissi del pensiero strategico dell'Economia Aziendale

A cura di **Gianfranco Rebor**

Professore emerito di Organizzazione e Gestione delle risorse umane dell'Università LIUC – Cattaneo di Castellanza e Direttore di Sviluppo & Organizzazione

Con gli interventi di

Giorgio Brunetti Professore Emerito dell'Università Bocconi, **Giorgio Donna** già Professore ordinario di Economia Aziendale all'Università di Torino e al Politecnico di Torino, **Pier Maria Ferrando** già Professore Ordinario di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Economia (DIEC) dell'Università di Genova, Direttore di *ImpresaProgetto*, **Giorgio Invernizzi** professore di Strategia aziendale nell'Università Bocconi, **Massimo Minoja** professore ordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine, **Cinzia Parolini** professoressa ordinaria di Economia Aziendale nell'Università di Modena e Reggio Emilia

Rispondono

Vittorio Coda

Professore Emerito dell'Università Bocconi

Marco Vitale

Economista d'impresa, fondatore e presidente di Vitale-Zane & Co.

Gli studi organizzativi offrono materiali importanti per approfondire i problemi dell'economia e della società contemporanea. Questa rubrica commenta i libri recenti che danno un contributo in questo senso.

Pensiero e approccio strategico
di Marco Vitale, Vittorio Coda



Dobbiamo essere grati a Marco Vitale e Vittorio Coda per la lucidità con cui proseguono nel dare luce alla cultura italiana d'impresa nel solco dell'Economia Aziendale, richiamandone le radici storiche e il valore prezioso assunto nel contesto complesso e incerto dei nostri giorni.

Il volume del 2025, da loro curato per Guerin Next, *Pensiero e approccio strategico. Il patrimonio comune dell'impresa*, riunisce i testi dell'evento formativo con lo stesso titolo realizzato in cinque sessioni, dal 24 ottobre al 23 novembre del 2024. Più che un volume collettaneo, è un'opera a più voci, frutto dello sforzo comune e intenso di una serie di autori autorevoli, riuniti dai curatori per realizzare un cantiere interdisciplinare di intreccio tra psicologia, organizzazione e strategia, rivolto a obiettivi ambiziosi, tra cui fondere teoria e pratica, infondere rinnovata fiducia nella scuola italiana di Economia Aziendale, ma anche più coraggio civile e consapevolezza nell'imprenditoria del nostro Paese.

Lungo le quasi 300 pagine del libro si delinea la dialettica, se non il conflitto, tra diverse concezioni nell'impresa, che esprimono in fondo l'adesione a differenti valori di fondo, a diverse visioni dell'economia e della società; tutto questo si manifesta in una mirabile ricchezza di contenuti, espressi dai vari autori nelle molteplici prospettive dei rispettivi percorsi di studio e di ricerca, ma soprattutto di esperienza professionale e umana.

Nella sua nota finale su "sostenibilità, equità, responsabilità", Marco Vitale esprime un pensiero forte, richiamando al "coraggio di andare controcorrente, di essere liberi pensatori, di dire la verità, di riflettere a fondo sulle cose che vediamo" e affermando la necessità di affrontare il nodo politico della sostenibilità, che non può essere scissa dall'equità: "così finiamo in politica, purtroppo. E l'America stavolta non ci salverà". Perché serve "correggere il sistema", prendendo atto delle parole di Henry Mintzberg secondo cui "le grandi società americane sono così bloccate sui temi economici che non c'è nessuna speranza di correggere il sistema", ma andando oltre perché "non possiamo sfuggire a questa conclusione, che è l'essenza della nostra responsabilità come imprenditori ed economisti d'impresa".

Vittorio Coda a sua volta conclude il volume indicando "il filo conduttore che lega tutto: il senso, lo scopo, il perché".

Sono spunti conclusivi che riattualizzano l'esperienza dei due curatori nella Bocconi degli Anni 80, in particolare il seminario su "Valori imprenditoriali e comportamento strategico", tenuto per 10 anni, procedendo controcorrente rispetto alla "frattura netta, evidente, dovuta al rapidissimo sviluppo di una concezione nuova dell'impresa e dei suoi fini che veniva dall'America, ma soprattutto dall'Università di Chicago, che in quegli anni divenne dominante". E che si incentrava sullo *shareholder value*, il profitto come "accumulazione di valore, a favore, esclusivo, degli azionisti".

Il nuovo libro è l'occasione per riannodare le fila del pensiero e dell'esperienza italiana sull'impresa. Dalle radici storiche, che Vitale riconduce a *Il libro dell'arte di mercatura* di Benedetto Cotrugli, scritto nel Quattrocento e riscoperto solo di recente, ma più in generale all'esperienza dei modelli "dell'impresa toscana, lombarda, genovese, veneziana, quando l'imprenditore italiano era ai vertici mondiali e insieme creava modelli di città, di benessere serio, di convivenza civile", che trovano sintesi negli affreschi sul Buongoverno di Ambrogio Lorenzetti a Siena; poi, passando per i caratteri identitari della Scuola italiana di Economia Aziendale, che risalgono secondo l'analisi di Vittorio Coda ai principi di buon governo e buona gestione sviluppati da Gino Zappa con la sua Prolusione a Ca' Foscari del 1927 e successivamente ripresi dai suoi allievi; fino alle esperienze attuali delle "tante belle imprese che fanno dell'Italia il secondo Paese manifatturiero in Europa e il settimo nel mondo", manifestazione di quel 'segreto italiano' rivelato dalla recente ricerca coordinata da Vittorio Coda per conto dell'Istituto per i valori d'impresa.

Sono visioni e pratiche dell'impresa non certo isolate nel mondo e invece coerenti con le idee espresse nel corso del tempo da personaggi e studiosi insigni, da Sun Tzu e

Senofonte fino a Peter Drucker, Josef Schumpeter, Henry Mintzberg e altri riferimenti a noi più vicini.

Sono "lezioni d'impresa, da tempi e luoghi diversi", riprendendo il titolo di un altro libretto di Marco Vitale, pubblicato per iniziativa di Inaz; ma un attento lettore non può sottrarsi al porre una questione di fondo: come è potuto avvenire tutto questo, perché si è rischiato di perdere un'eredità così importante e radicata nella storia? Quale superficialità collettiva ha portato lo stesso Marco Vitale a porsi almeno per un momento il dubbio, il timore "se facevamo bene a indirizzare i nostri allievi in una direzione che stava diventando minoritaria. Rischiavamo di danneggiarli?".

NON AGIRE IN MODO ISOLATO

Il contributo di Giovanni Siri, nell'ottica di uno psicologo che conosce bene le aziende, offre alcune chiavi di lettura per comprendere le difficoltà incontrate dalla dottrina economico-aziendale per sviluppare pienamente il proprio potenziale; è come se operassero tre 'camicie di forza': il pensare aziendale è troppo autoreferenziale e va contaminato con altre discipline; il pensiero aziendale è stato grande, ma si è seduto sul suo successo; occorre più decisione nel contrastare il mito dell'individualismo e dei supereroi.

Negli Anni 80, la Scuola italiana di Economia Aziendale ha perso la sua battaglia; i testi che ancora si proponevano agli studenti dei primi anni di università, scritti dagli allievi migliori di Zappa, Carlo Masini, Pietro Onida ed Egidio Giannessi, non avevano il linguaggio adatto a generare senso comune per i giovani di allora; negli anni successivi un significativo passo in avanti si è fatto con il volume di Giuseppe Airoidi, Giorgio Brunetti, Vittorio Coda (popolarmente noto come ABC) un *best seller* dell'editoria universitaria; ma si è dovuto constatare che anche questa lettura, in genere legata a un esame fondamentale del primo anno di Economia, incideva debolmente, trovava scarso riscontro anche nella cultura accademica, esposta in quegli anni a "ricevere acriticamente qualunque cosa venga dall'America", nelle parole ancora di Vitale.

Segni di speranza vengono dagli ultimi sviluppi: lo stesso Vittorio Coda, con i suoi allievi Cinzia Parolini e Mario Minoja, ha redatto un testo base di Economia Aziendale e Management (Pearson, 2023), più snello e incisivo, soprattutto scritto "pensando alle studentesse e agli studenti a cui accadrà di studiarci sopra, nella speranza che si incuriosiscano e magari si appassionino". Il testo attualizza in modo più efficace rispetto al passato il concetto che le persone non agiscono in modo isolato, ma come membri di istituti che mediano il rapporto con la società e che attivano processi di collaborazione: famiglie, imprese, istituti pubblici



e non profit sono le quattro macro-classi nel cui ambito si dipana l'attività economica e sociale; ciascuno di questi ha le sue specificità, ma i principi di riferimento sono i medesimi.

Sarà interessante vedere nei prossimi anni se questo sforzo rinnovato riuscirà a incidere; se saprà saldarsi con le nuove prospettive aperte dai discorsi emersi o emergenti in tema di sostenibilità, di purpose, di inclusione e diversità, che vedono una potenziale convergenza di svariate discipline.

Oggi serve rafforzare il dibattito e il confronto nelle diverse sedi, nazionali e internazionali, scientifiche e professionali, specializzate e interdisciplinari. In questo spirito, proponiamo alcuni interrogativi.

IL POTERE ECONOMICO DELLE IMPRESE

Il rinnovato impegno civile degli aziendalisti, in sintonia con studiosi di altre discipline, per un capitalismo più sostenibile e inclusivo trainato da imprese ispirate dagli ideali di sostenibilità e dal purpose è significativo. Tuttavia, come Marco Vitale riconosce, correggere il sistema si scontra con importanti fenomeni che operano in senso opposto, a partire dal potere economico delle grandi imprese, soprattutto americane, che dominano la nuova economia del digitale e delle piattaforme: queste hanno da tempo abbandonato gli ideali delle proprie origini e ora, sotto la spinta dei venti della politica, sembrano avviare una retromarcia riguardo anche alle politiche di diversità, inclusione e, soprattutto, equità o

eguaglianza. Molte speranze di cambiamento sono riposte nella vitalità di quelle imprese minori che in tutto il mondo hanno resistito al modello dominante; ma potrà davvero emergere un nuovo paradigma senza toccare il ruolo delle grandi imprese che dominano l'economia mondiale? E gli aziendalisti avranno il coraggio e la decisione necessari per liberarsi dalle tre 'camicie di forza' descritte da Siri?

Una lettura attenta del nuovo testo "Economia Aziendale e management" mette in evidenza la sistematicità e completezza del lavoro svolto dall'autrice e dagli autori: molto più che nelle opere del passato, qui si è riusciti a sviluppare il potenziale teorico-pratico dell'Economia Aziendale come pensiero critico che sviluppa indicazioni con valore normativo di buon governo e buona gestione degli istituti di qualsiasi tipo, su basi realistiche e fortemente documentate e, al tempo stesso, orientate nel senso di una trasformazione positiva.

Non solo coesistono idealità e concretezza, ma il testo affronta temi complessi anche nell'aspetto tecnico, senza mai scendere nel tecnicismo. Così, il tema della sostenibilità e della valutazione dei risultati aziendali è trattato illustrandone il carattere olistico e dinamico, sviluppandone chiavi di interpretazione, possibili misure di rendicontazione e relazioni con il sistema della gestione e della governance, offrendo quindi un quadro chiaro che non trascura ombre e aspetti irrisolti. Ma questo vale per tutti gli altri argomenti trattati, con grande attenzione all'inquadramento storico, alle dinamiche socio-ambientali e agli aspetti qualitativi del management.

C'è una grande cura dell'appropriatezza del linguaggio: per esempio, non a caso, l'espressione 'capitale umano' non è mai utilizzata. Questo rende il testo qualcosa di più avanzato concettualmente del livello medio delle trattazioni specialistiche più diffuse per i diversi argomenti. L'intento, espresso nella prefazione, di proporre agli studenti "tutto il fascino degli istituti governati con senso di responsabilità e competenza per far fiorire la vita propria e del mondo intorno a loro" richiederebbe però che gli sviluppi degli insegnamenti nell'ambito dei corsi di studio riprendessero questa impostazione. Forse, lo studio di questo testo è necessario, prima ancora che per gli studenti, per tutti i nostri docenti dell'area economico aziendale? Oltre che per economisti e giuristi? Ma come motivarli in tal senso?

Esiste un problema generazionale per gli aziendalisti? Gli inviti a rielaborare i paradigmi di riferimento per le imprese e gli altri istituti provengono per lo più da studiosi che si sono formati nella seconda metà del Novecento; questo vale anche, per esempio, per i promotori del manifesto *L'impresa che vogliamo. Una nuova impresa in una nuova economia* e per gran parte degli altri docenti che l'hanno sottoscritto, come pure per i relatori che la rivista *ImpresaProgetto* ha coinvolto in occasione del suo ventennale nel Convegno "ripensare le imprese e l'aziendalismo di fronte alle sfide vecchie e nuove del cambiamento".

Oggi, le giovani generazioni di studiosi sono spinte dalle regole stesse che si sono instaurate nei sistemi universitari verso forme spinte di specializzazione e a concentrare l'attenzione verso aspetti di metodologia della ricerca, con prevalente impiego di tecniche di analisi statistica mutate dalle scienze naturali e applicate ad aspetti molto delimitati, con il rischio di perdere di vista la *big picture* delle organizzazioni reali. Gli stessi dottorati di ricerca riflettono sempre più questa impostazione. Se ogni eredità non consiste semplicemente in un lascito, un bene, un valore che arricchisce, ma rappresenta anche un 'vuoto' da rispettare, una proiezione verso l'agire futuro, oggi ignoto, di nuovi attori che entrano in scena, cosa si può fare per favorire l'emergere di un'evoluzione positiva che coinvolga maggiormente le giovani leve del mondo accademico?

L'IMPORTANZA DELLA FORMAZIONE

Rivolgendo l'attenzione alla formazione degli studenti, in particolare nei corsi di laurea dell'area economica, ci si deve confrontare con la struttura assunta nel corso del tempo dagli sbocchi professionali prevalenti e con le attese dei futuri datori di lavoro. Non si tratta di mettere in discussione l'importanza di assimilare in giovane età

le competenze tecniche di base necessarie per operare in azienda. Ma si ha l'impressione che la domanda dei datori di lavoro privilegi l'aspetto specialistico della formazione.

Oggi, quote rilevanti dei laureati con alte votazioni nei corsi di studio di area economica sono assorbite da parte delle grandi società di consulenza; se è vero che a queste si imputa di avere appiattito e troppo standardizzato le soluzioni adottate e proposte per le organizzazioni clienti, imponendo a volte modelli che prescindono dalle caratteristiche di contesto, ci si dovrà interrogare più seriamente sul ruolo della formazione universitaria come leva del cambiamento sociale piuttosto che agente di riproduzione di assetti di potere consolidati?

Considerando il ricorso crescente ai sistemi di Intelligenza Artificiale (AI) da parte degli studenti e anche di molti docenti, vi è il rischio che i contenuti economico-aziendali siano veicolati da modelli di pensiero conformista tuttora prevalenti nell'ambito dei materiali disponibili online? Se questa tendenza è un reale problema, come sarà possibile contrastarla?

UN MODELLO DI GESTIONE E GOVERNANCE CHE HA BUONI ESEMPI E CHE OCCORRE DIFFONDERE

GIORGIO BRUNETTI

Molto coinvolgente il volume curato da Marco Vitale e Vittorio Coda, che accoglie contributi di valenti studiosi e operatori aziendali, espressione di mondi diversi, dalla teoria alla pratica.

Non possiamo non segnalare l'exkursus storico di Marco Vitale. Partendo da Tzu, Benedetto Cotrugli e dai grandi pensatori americani (Peter Drucker, Joseph Schumpeter e Henry Mintzberg), si illustrano i punti salienti dell'Economia Aziendale di matrice italiana, ovvero del nostro modello di impresa e strategia.

In sintesi, si conferma che l'impresa "è una istituzione di interesse pubblico a gestione privata, strumento strategico e operativo per lo sviluppo collettivo". D'altro canto, si sostiene che la strategia non è una attività meccanica, essa evoca invece "non un approccio di semplice analisi, o al massimo di scelta tra ipotesi astratte che altri dovranno verificare sul campo, ma piuttosto un atteggiamento proattivo, responsabile e responsabilizzabile, un'azione di guida e di speranza: di amore".

Il nostro modello d'impresa, e la strategia che lo sostiene, ha una posizione minoritaria rispetto allo *star system*, quello del management come potere e non come responsabilità; quello della massimizzazione dello *shareholder value* del profitto e del *capital gain*. Modello, recentemente rilanciato dall'Università di Chicago, praticato nel mondo della finanza e nei grandi gruppi industriali e anche in molte imprese e istituzioni italiane.

In un recente libro, Vittorio Coda ha sostenuto che nel nostro Paese non mancano imprese che godono di un substrato valoriale profondamente radicato negli imprenditori e nei loro collaboratori, così da rappresentare lo 'spirito dell'impresa', costituito da passione per l'attività aziendale svolta, per il territorio, per l'arte e la cultura.

Senza scomodare Olivetti, nella mia esperienza ho incontrato alcuni imprenditori che hanno seguito il nostro modello d'impresa. Il primo è certamente Leonardo Del Vecchio, che ha sempre coltivato una visione comunitaria dell'azienda: era sempre stato convinto che per l'interesse dell'azienda fosse assicurato un altrettanto interesse nei riguardi dei dipendenti, siano essi dirigenti, tecnici o operai. Un approccio molto simile l'ho riscontrato in Michele Ferrero. Oltre alla scrupolosa attenzione al consumatore, grande impegno sociale riservava alle comunità produttive sparse nel mondo. Il suo motto era 'lavorare, creare e donare'.

Nel settore delle medie e soprattutto nelle piccole aziende è prevalente il modello orientato alla massimizzazione dello *shareholder value*. Sono aziende che soffrono per mancanza di adeguata 'produttività in valore'. La si produce solo quando l'azienda aumenta gli investimenti fissi e digitali, investe in formazione degli addetti e in ricerca e sviluppo. Sferzante è



quanto sostiene Fabrizio Onida su *Il Sole*: "Purtroppo ancora in Italia troppi imprenditori vedono nel salario solo un costo da sopportare, non un investimento per attrarre i migliori e motivarli a investire su se stessi, accrescendo il risultato economico dell'azienda e, in tal modo, beneficiando loro stessi". Gli ostacoli dei quali esse soffrono rappresentano fattori strutturali che ci accompagnano da decenni e i Governi, che si sono succeduti, non hanno certo rimosso. La burocrazia, pur con tutti i tentativi di riformarla, continua a essere di freno ai rapporti con la Pubblica amministrazione. A seguire il sistema giudiziario, dalla perdurante lentezza e il fisco con molte questioni aperte, dal cuneo fiscale alla flat tax.

Mi rivolgo ora alle domande, concentrandomi su quelle che riguardano la diffusione del nostro modello di gestione e di governance.

Attualmente, Vittorio Coda con due suoi allievi ha rinnovato il materiale didattico. Ha messo a punto un testo in linea con quanto sostiene la nostra dottrina. È uno strumento didattico eccezionale, purché sia usato non solo al primo anno, ma ripreso al terzo o al quarto anno quando si studia la strategia e gli allievi stanno per entrare nel mondo del lavoro.

Attenzione, occorre anche per essere sostenitori di questo modello coinvolgere i colleghi delle altre discipline: dall'organizzazione alla giurisprudenza, dalla finanza alla politica economica. Impresa non facile da realizzarsi, ma sarebbe necessaria per diventare una Scuola. Si potrebbe pensare a workshop, come è stato nel passato, quando dal corso di Economia Aziendale nacque un florilegio di corsi specializzandi. Gli allievi di Coda insegnano in altre università e sarebbe compito loro adottare il testo e perseguire l'obiettivo di coinvolgere anche i colleghi di altre discipline.

DALLA PARTE DELL'IMPRESA

GIORGIO DONNA

Volendo ricondurre a un messaggio di sintesi, da un lato, il ricchissimo e quanto mai tempestivo testo curato da Marco Vitale e Vittorio Coda e, dall'altro, le riflessioni sollecitate dalle domande proposte da Giovanni Rebora, lo esprimerei in questi termini: in quanto economisti aziendali, siamo portatori di un'importante responsabilità sociale; a questa responsabilità, in passato, non abbiamo complessivamente adempiuto in modo adeguato e tuttora continuiamo a mostrare gravi segni di latitanza; la caotica turbolenza del mondo moderno, ormai destinata a rappresentarne una caratteristica costante, ci offre una straordinaria opportunità di riscatto che, tuttavia, rappresenta una sfida complessa e richiede una forte e coesa mobilitazione. Nelle poche righe seguenti, vorrei provare a declinare, in modo inevitabilmente sbrigativo, alcune chiavi che potrebbero favorire questo riscatto.

UN ERRORE DI FONDO

Nei titoli e nei contenuti di molti recenti testi internazionali di management ricorrono tre parole: *purpose, heart and soul*, cioè "scopo, cuore e anima". Parole che è ben raro trovare nella più diffusa letteratura tradizionale, votata in prevalenza a trasmettere modelli e strumenti ispirati a principi di razionalità economica (anche a rischio di cinismo).

Perché si tratta di una novità importante? Perché quei termini riconoscono implicitamente che le imprese non sono oggetti, strumenti inanimati o semplici istituzioni giuridiche, ma soggetti, esseri viventi, compagni di vita. Come le persone, ricche di virtù e piene di difetti. Come tutti i soggetti collettivi (famiglie, comunità territoriali, nazioni), entità complesse, difficili da governare e gestire, bisognose di educazione, dedizione, rispetto. Condizioni essenziali per alimentare quel positivo circuito di fiducia (tra clienti, collaboratori, azionisti, fornitori, banche, comunità locali, ecc.) che, da un lato, ne rappresenta la chiave di successo e sopravvivenza e, dall'altro, consente di esprimere al meglio la loro straordinaria e impareggiabile capacità di promuovere il bene comune e di contribuire, in misura grande o anche solo minuscola, a promuovere un mondo migliore. In sintesi, considerare l'impresa un essere vivente indispensabile al progresso di una società significa aiutarla (*in primis* da parte di azionisti, management e collaboratori) a emanciparsi, a costruirsi una personalità positiva, a realizzare se stessa. In un articolo ho provato a intervistare Lady Impresa: mi ha insegnato molto (Donna, 2020).

I MOTIVI

Bisogna ammettere che messaggi come questi, in fondo molto semplici, non sono stati trasmessi e diffusi con l'incisività, la forza e la chiarezza necessarie. Per molti motivi, tra gli altri, il mainstream teorico, di matrice statunitense, che ha sempre interpretato l'impresa come un oggetto nelle mani di azionisti e manager interessati a massimizzare i propri interessi. Sicuramente, non la via più efficace per diffondere amore nei confronti delle imprese.

L'atteggiamento accademico è inoltre afflitto da due gravi difetti. In primo luogo, una radicata autoreferenzialità, come è dimostrato dalla scarsa leggibilità di gran parte dei 'testi sacri' e dalla prevalenza di fatto assegnata alla trasmissione delle tecniche di gestione (a partire da quella contabile); in sostanza, un atteggiamento fortemente orientato a creare una classe selezionata di 'addetti ai lavori'. In secondo luogo, un atteggiamento prevalentemente imitativo incentrato sulla diffusione di modelli internazionali (statunitensi *in primis*), con scarsi tentativi almeno di adattamento alla cultura e alle caratteristiche delle nostre imprese.

Un altro motivo è una realtà imprenditoriale molto particolare, caratterizzata da pochissime imprese di grandi dimensioni (prevalentemente provenienti dall'ambito delle partecipazioni statali), un ricco tessuto di imprese medio-piccole a prevalente proprietà e conduzione familiare, una stragrande maggioranza di microimprese, espressione, in molti casi, di un'imprenditorialità improvvisata, opportunistica o ai limiti della legalità.

Ci sono poi un contesto sociale e culturale almeno diffidente nei confronti delle imprese, sensibile a rimarcare i cattivi esempi di irresponsabilità (peraltro diffusi) più che i valori positivi, e un contesto istituzionale e politico caratterizzato da una ridondanza di vincoli burocratici e dall'incapacità di contrastare la profonda resistenza al cambiamento che connota il nostro Paese.

COSA FARE

Per reagire abbiamo a disposizione una miniera straordinaria che purtroppo non abbiamo valorizzato a dovere: il fantastico testo di Benedetto Cotrugli è stato dimenticato per cinque secoli; il modello ispirato da Adriano Olivetti è stato studiato nelle università straniere più che nelle nostre; nelle aule abbiamo esposto con avarizia la testimonianza della numerosa popolazione di imprese che rappresentano, come meglio non si potrebbe, cosa significhi in concreto associare *purpose, heart and soul*, ingredienti che la nostra storia ci aiuta a maneggiare con ben maggiore naturalezza rispetto ai campioni del capitalismo anglosassone.

E allora? Occorre alzarsi dalla poltrona un po' troppo comoda su cui ci siamo seduti e fare proselitismo. In ogni direzione. Attenzione: non limitandosi ai corsi di Economia Aziendale o ai master in Business administration. Le imprese vanno fatte conoscere (anche fisicamente) ai bambini delle scuole elementari, così come a chi studia Ingegneria, Medicina, Filosofia, Informatica, Sociologia, Psicologia e quant'altro. Per due motivi principali: primo, per diffondere e allevare la 'voglia di fare impresa', di cui c'è e più ancora ci sarà un bisogno spasmodico; secondo, per debellare la percezione di addetti ai lavori che ci siamo costruiti, così da dialogare meglio con chi ha una formazione diversa dalla nostra e da contaminare l'aziendalismo con linguaggi e conoscenze che non possono che arricchirlo.

Perché si diffonda una positiva cultura d'impresa occorre che la conoscenza di questi particolari esseri viventi, che tutti quotidianamente frequentiamo nei modi più diversi, diventi patrimonio comune. Come accademici, consulenti, imprenditori, manager, abbiamo una missione da portare

avanti insieme: diffondere più amore per le imprese; aiutare le imprese a farsi amare di più. È quanto Vitale e Coda invitano a fare. È il caso di seguirli.

LA CORSA A OSTACOLI DEL NUOVO PARADIGMA DI IMPRESA

PIER MARIA FERRANDO

Le questioni su cui Gianfranco Reborà ci sollecita non sono poche e non sono da poco. Senza la pretesa di fornire risposte compiute, propongo qui di seguito alcune 'chiose' al suo testo.

Il modello dell'impresa *shareholder only*, dominante nella fase del neoliberalismo, è stato oggetto di critiche da parte di studiosi e organismi che ne hanno postulato il superamento nella prospettiva di uno sviluppo equo, sostenibile e inclusivo. Sul tema, Vittorio Coda e Marco Vitale hanno sempre avuto una posizione precisa, presidiando con tenacia e lungimiranza le impostazioni della Scuola italiana di Economia Aziendale. All'esito di questi contributi si configura un paradigma 'umanistico' che vede l'impresa come una comunità di persone che opera esprimendo una capacità trasformativa finalizzata al bene comune.

Coda, Minoja e Parolini (2023) e Vitale e Coda (2025) mettono a fuoco aspetti particolarmente rilevanti per le prospettive dell'azionalismo, con riferimento da un lato a ciò che gli azionalisti studiano e dall'altro a come lo studiano (o dovrebbero studiarlo).

Il primo lavoro introduce nella disciplina, rispetto alla tradizione, elementi di discontinuità e prospettive di concretezza, mettendo a fuoco analogie e differenze tra famiglie, imprese, istituti pubblici e non profit: 'organizzazioni' il cui ruolo è di perseguire il bene comune, ognuna nell'ambito della propria funzione distintiva, ma tutte operando in termini di buona governance e di buona gestione.

Il secondo rappresenta un cantiere che, nel confronto e nell'amalgama di saperi disciplinari interdipendenti, di modelli teorici ed esperienze empiriche, di contributi di studiosi e di *practitioner*, delinea un nuovo modo di 'conoscere' l'impresa, esplorandone la complessità e la varietà.

Tuttavia (come sottolinea Marco Vitale) non mancano problemi (vecchi e nuovi) con cui fare i conti per restituire vitalità all'azionalismo intorno al nuovo paradigma.

Si tratta di disperdere l'opacità ancora diffusa

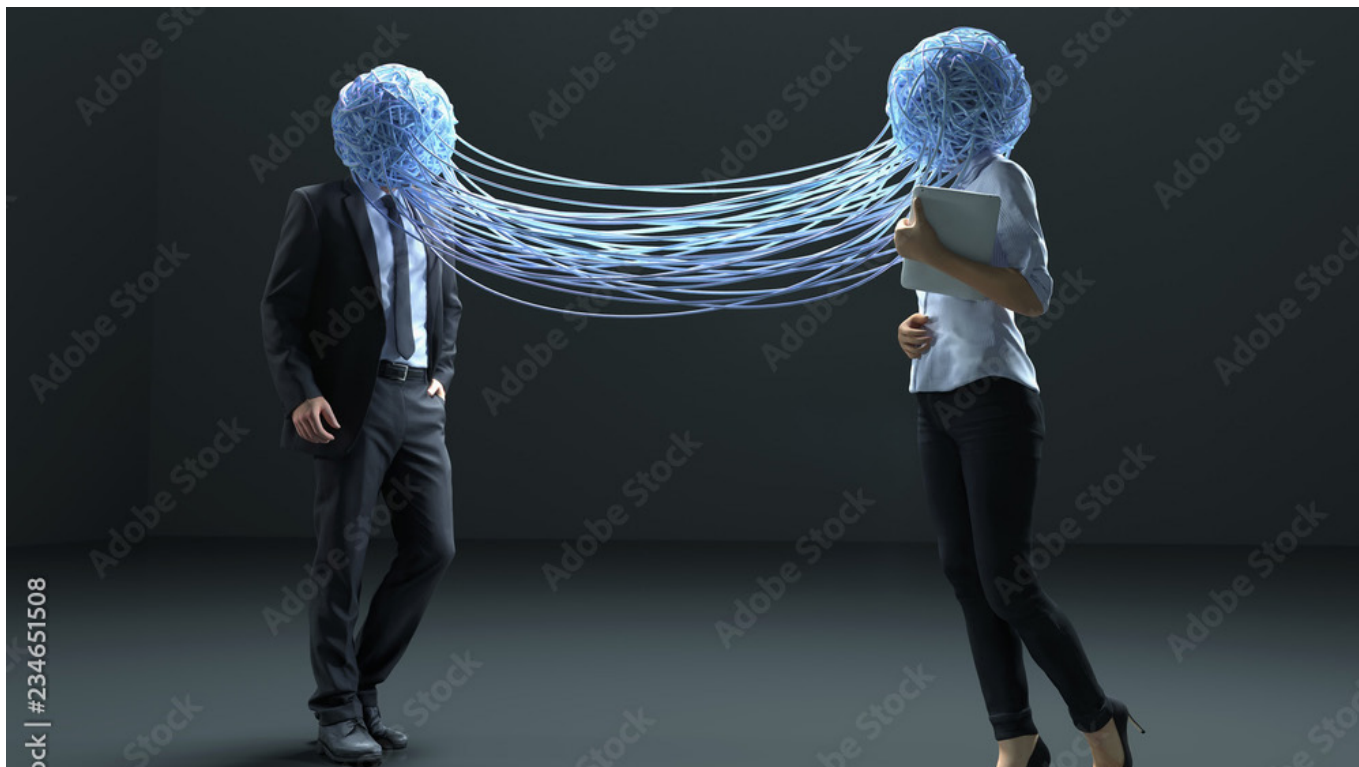
intorno alla natura e al ruolo dell'impresa (strumento privato o patrimonio collettivo? Obiettivi di profitto o contributo al bene comune?), di contrastare le logiche della specializzazione e della gerarchia, di superare atteggiamenti di chiusura e di autoreferenzialità. Non basta però criticare i modelli e i comportamenti tradizionali: occorre scavare nella realtà delle imprese migliori per raccogliere e raccontare in modo convincente i casi di successo che possono convalidare l'utilità e la praticabilità del nuovo paradigma, sviluppando più appropriati modelli teorici e interpretativi e sperimentando più adeguati sistemi gestionali e strumenti di controllo.

E tutto ciò va fatto rivolgendosi a una pluralità di interlocutori: la comunità accademica e i docenti, che devono ritrovare una vocazione legata allo sviluppo e alla trasmissione di conoscenze utili per l'economia e la società (quesito 2); i futuri docenti impegnati nelle scuole di dottorato, che devono misurarsi non solo con gli strumenti e le tecniche, ma anche con "il senso, lo scopo e il perché" delle imprese (quesito 3); gli studenti dei corsi di laurea e di master, che vanno addestrati alla curiosità e non al conformismo (quesito 4); gli imprenditori, i manager, il mondo della consulenza, i policy maker a cui va trasmessa una rinnovata e aggiornata cultura d'impresa.

Ma oggi poi occorre misurarsi con un ordine sistemico perturbato da un'inedita aggregazione di potere tecnologico, finanziario e politico e con un capitalismo aggressivo e predatorio che tendono a ridefinire in senso gerarchico il sistema economico e sociale a livello internazionale. L'economia digitale e delle piattaforme è plasmata da un'innovazione *disruptive* e da un oligopolio che persegue obiettivi di profitto e di dominio. All'incertezza si sostituisce il 'caos', che rende il futuro imprevedibile (Ceruti e Morin, 2025).

Da questo punto di vista, va fatta luce sui giganti tecno-digitali e sull'AI, mettendone a fuoco logiche e meccanismi, opportunità e rischi (quesito 5) per capire come salvaguardare le prospettive del nuovo paradigma di impresa e di uno sviluppo equo, sostenibile e inclusivo. Servono, necessariamente a livello europeo, un contesto istituzionale e una governance capaci di filtrare l'instabilità geopolitica, di garantire uno spazio sovrano in cui alle regole e all'etica si accompagnino investimenti e infrastrutture (quesito 1).

Certo si fa chiara la dimensione politica cui allude Marco Vitale riferendosi al tema della sostenibilità, ma d'altra parte, come ricorda Reborà, non ci sono in gioco caratteristiche marginali del sistema, ma diverse concezioni di impresa, diversi valori di fondo, diverse



visioni dell'economia e della società di fronte ai quali anche imprenditori, manager e aziendalisti sono chiamati a prendere posizione.

UNA TESTIMONIANZA DI UN FALLIMENTO: UNA NON RISPOSTA?

GIORGIO INVERNIZZI

Ho cercato di evitare con tutte le scuse possibili e immaginabili l'invito a intervenire in questa discussione partecipata, non perché non volessi commentare i due libri, ma proprio perché le domande poste nell'introduzione sono, per me, delle domande 'scomode', dato che mi chiamano in causa personalmente, domande cui ho cercato più volte una risposta e che, soprattutto, rimarcano anche un mio fallimento. E riflettere su un fallimento non è facile. Anche se, si dice, si può apprendere molto dai fallimenti.

Solo per questo ultimo motivo ho accettato l'invito di Gianfranco. Quindi qui non troverete le risposte alle sue cinque domande, ma un approfondimento delle circostanze che hanno portato alla situazione attuale. Partendo così dall'ipotesi che solo la comprensione approfondita dei fatti (a seguito della mia testimonianza) possa condurre a individuare le ipotesi di soluzione del problema e quindi le risposte alle domande poste.

Perciò, dopo una premessa tesa a chiarire il mio ruolo di testimone privilegiato dei fatti, mi limiterò a qualche spunto di riflessione sulla mia duplice esperienza.

Chi sono io per potermi vantare di essere testimone 'a conoscenza dei fatti' (...di un fallimento)? Ho partecipato alla progettazione del corso "Valori imprenditoriali e comportamento strategico di impresa" (insegnamento preso come riferimento nelle riflessioni di Vitale) e, poi (25 anni dopo), mi sono trovato a sostituire Vittorio Coda nella Direzione dell'Istituto di Strategia (poi Strategia ed Economia Aziendale) in Bocconi.

Quali sono i tratti significativi dell'esperienza nella progettazione del corso "Valori imprenditoriali e comportamento strategico d'impresa"? Questo corso integrativo di 30 ore a scelta libera dello studente, che affiancò dall'anno accademico 1982-1983 l'insegnamento obbligatorio di Economia Aziendale, si configurava come un corso-ricerca, dove le testimonianze dei protagonisti delle storie aziendali avevano come obiettivo primario il confronto e l'affinamento di alcune ipotesi di lavoro elaborate nella costruzione di *business history* (casi-ricerca lunghi e 'aperti') che hanno coinvolto il team di (allora) giovani ricercatori attorno a Coda e Vitale. Le riflessioni maturate in questo ambito (riproposto, con continue modifiche, nei cinque anni seguenti) hanno posto le basi per la pubblicazione del libro *Orientamento strategico dell'impresa*, l'opera di Coda pubblicata nel 1988, in cui i partecipanti agli incontri serali in casa Vitale possono ancor oggi leggere fra le righe i contenuti delle vivaci discussioni davanti a uno o più bicchieri di ottima grappa.

Tali vivaci discussioni erano animate da una tensione palpabile a 'coniugare teoria ed empiria', una prospettiva che portava a

non vedere in contrapposizione l'impegno nella ricerca e quello nella didattica. Una contrapposizione che non sembra, ahimè, informare le 'strategie personali di sviluppo' di coloro che, negli ultimi anni, hanno abbracciato il 'mestiere' di professori universitari. In particolare, per quanto mi riguarda, i professori della Bocconi (e qui viene messo il dito nella piaga).

Cosa non ha consentito di riprodurre l'esperienza di quel corso degli Anni 80 in Bocconi negli anni seguenti? Io sono stato Direttore dell'Istituto di Strategia ed Economia Aziendale (poi Istituto di Strategia) dell'Università Bocconi dal 2005 alla sua chiusura, nel 2010, e non sono stato capace a riprodurre l'esperienza che avevo vissuto in precedenza. Io cerco di autoassolvermi, pensando che la Bocconi stessa me lo abbia impedito, con la ristrutturazione del 2004 (però anch'io ero membro del Comitato Operativo del Comitato di Programmazione Strategica diretto dal professore Provasoli nel 2004, che ha posto le basi dell'americanizzazione della Bocconi...). I caratteri identitari della Scuola italiana dell'Economia Aziendale (e non solo dell'Economia Aziendale) sono stati persi da allora; la "terza camicia di forza" indicata da Siri (il mito dell'individualismo e dei supereroi) è stata volutamente indossata dalla Bocconi, rincorrendo i ranking internazionali. Un passaggio chiave è stato il cambiamento organizzativo caratterizzato dall'abolizione degli Istituti (2010) che rappresentavano dei 'corpi intermedi' ove si sviluppava la ricerca e la didattica attorno a tematiche specifiche, consentendo di generare una 'scuola di pensiero' nell'ambito della quale si poteva individuare un 'maestro'. L'effetto dello svuotamento sostanziale del ruolo dei 'corpi intermedi' è visibile anche a livello sociale (partiti politici, cooperative, sindacati, oratori, ecc.) quindi non necessita un approfondimento, mentre è più specifico – per il mondo accademico – la 'scuola di pensiero' e il ruolo di 'maestro'. Per cercare di chiarire questo aspetto riporto due documenti: il primo è tratto dal caso della Harvard Business School del 2008 sul cambiamento nella Bocconi di quegli anni, il secondo è una 'autocitazione' del 2024.

"UNIVERSITÀ BOCCONI: TRANSFORMATION IN THE NEW MILLENNIUM" PRESIDENT AND FELLOWS OF HARVARD COLLEGE, DI GAVETTI E CANATO, PAG. 13-14

"The mid-career and senior faculty expressed the widest variety of opinions about Bocconi's new model. Yet despite these individuals' divergence of opinions about the transformation, which ranged from mild skepticism to outright opposition, a good portion of them shared the same or very similar objections.

First, this group generally believed that Bocconi's current emphasis on international publications would reward rigor at the expense of relevance....



Second, many of them commented that by selecting individuals based on their devotion to research, the quality of Bocconi's pedagogical offerings would likely decrease....

Third, a number of faculty members defended Bocconi's traditional apprenticeship model, which was jeopardized by the new rule that Bocconi's doctoral students could not be hired directly out of their program by the university. One faculty member argued:

We all know that the apprenticeship model can be dysfunctional: if I, your "maestro," have the final say on your promotion, and the promotion criteria are loose and vague so that subjectivity rules, I have a lot of power over you. If I am not careful, I might use this power for anything except what I am supposed to: your development as a scholar. Bocconi's new policies clearly reduce this danger, perhaps they eliminate it. Yet I think they are too extreme. The apprenticeship model has often worked well; its success depends entirely on the ethics and values of the maestro. Further, in our field, the apprenticeship model is the best one, at least when the maestro has the right values. You see, a lot of what we do is based on experience, which is hard to teach or transfer in the classroom.

The apprenticeship model can offer that kind of long-term personal relationship that makes it easy to transfer experience from one person to another. Also, it ties people to the institution, it makes them attached to it, and this connection is extremely important for many of the things we do”.

DISCORSO DI CONGEDO DI GIORGIO INVERNIZZI AL CONSIGLIO DI FACOLTÀ DELL'UNIVERSITÀ BOCCONI DEL 17 DICEMBRE 2024

“I hope you are able to connect people more closely to Bocconi, to make them more fond of the institution. My impression is that teachers today are much less attached to Bocconi than the Bocconi of my time. I wish you to restore, updated, the apprenticeship model that once existed, avoiding the dysfunctional aspects of the past. I suggest you - to aim at the retention - not limit yourself to initiatives concerning research but also concerning teaching and the third mission, in order to reinvent the role of 'Maestro”.

In estrema sintesi, l'argomentazione è questa: l'abbandono del modello di 'apprendistato accademico' guidato da un Maestro dipendeva dall'etica e dai valori di questa figura e dava forse troppo spazio a elementi soggettivi. Tuttavia, per molto tempo ha funzionato bene; oggi, nella conformità a criteri e standard internazionali, si ha l'impressione che i docenti, in genere, siano meno identificati nell'istituzione; il mio auspicio è di un rilancio, debitamente corretto per evitarne le disfunzioni, di un sistema che dia spazio a scuole e maestri, ma soprattutto che non si coltivi solo la ricerca e si rivolga adeguata attenzione a didattica e terza missione.

SEGNI DI SPERANZA?

Gianfranco, nel suo saggio introduttivo, individua dei segni di speranza nel libro redatto da Vittorio Coda con Parolini e Minoja riguardo l'Economia Aziendale. Io mi limito ad aggiungere anche quello scritto dallo stesso autore con Russo e il sottoscritto che rappresenta un utilizzo del medesimo approccio per gli insegnamenti di Strategia del terzo anno dei Corsi di Laurea in Economia. Ma questa integrazione non basta per alimentare la speranza, come sottolinea lo stesso Gianfranco, lo studio di questi testi è necessario, prima ancora che per gli studenti, per tutti i nostri docenti dell'area economico-aziendale. E da qui l'interrogativo pressante: ma come motivarli in tal senso? Forse, paradossalmente, la risposta sta proprio in quei 'venti di politica' trumpiana che hanno avviato non solo una retromarcia riguardo alle iniziative di Diversity, Equity and Inclusion, ma che hanno anche messo in dubbio l'ineluttabilità del percorso verso la sempre maggiore globalizzazione e, soprattutto, del primato del pensiero americano. Quanto meno si può ipotizzare un ritorno alle origini, un ritorno alle scuole di pensiero, alle vere Università.

I RIFLESSI PER LA FORMAZIONE E LA RICERCA NELL'UNIVERSITÀ

MARIO MINOJA

Il reclutamento di giovani ricercatori, appassionati e di qualità, nelle discipline economico-aziendali mostra in vari atenei qualche segnale di difficoltà. I migliori studenti dei corsi di laurea magistrale sono attratti soprattutto da grandi società di consulenza, Big tech, banche di investimento. Il dottorato di ricerca è percepito da molti come un'opzione malpagata che, una volta terminato, apre le porte unicamente della carriera universitaria. Coloro che lo scelgono sono esortati a massimizzare nel più breve tempo possibile, facendo leva su rigore metodologico e forte specializzazione, il numero di pubblicazioni su riviste internazionali di prestigio.

Un approccio siffatto alla ricerca, se da un lato ha permesso ai nostri giovani ricercatori di aprirsi al confronto e alla collaborazione con colleghi da tutto il mondo, dall'altro li espone a rischi di non poco conto: perdita di contatto con le aziende e quindi di comprensione del loro concreto funzionamento e di sensibilità ai loro problemi reali; minore *commitment* nei confronti della didattica, in quanto sottrae tempo alla ricerca e ai paper; impoverimento della didattica, per la difficoltà ad apportarvi esempi, casi, esperienze tratte dal mondo delle aziende; perdita di consapevolezza e di interesse nei confronti della funzione civile dell'aziendalista.

Quella sopra proposta è, senza dubbio, una rappresentazione semplificata e un po' stilizzata della realtà. Essa è tuttavia sufficiente, a mio avviso, a giustificare gli interrogativi posti da Rebora se esista “un problema generazionale per gli aziendalisti” e “cosa si può fare per favorire l'emergere di un'evoluzione positiva che coinvolga maggiormente le giovani leve del mondo accademico”.

Una possibile linea di azione consiste, a mio parere, nel ripensare lo scopo da cui prende le mosse l'attività di ricerca dei giovani ricercatori. Le pubblicazioni su riviste internazionali di prestigio, invece di essere scopo ultimo e obiettivo da massimizzare, dovrebbero essere uno degli obiettivi/risultati che scaturiscono da programmi e progetti di ricerca di qualità, che si realizzano a loro volta a partire da interrogativi di ricerca appassionanti e rilevanti per le aziende e per il management. Se l'attività di ricerca si dispiega a partire da tali interrogativi, allora i risultati che ne discendono potranno essere valorizzati in forme diverse di *delivery* – non solo paper accademici, ma anche monografie, contributi di carattere divulgativo e via dicendo – e alimentare l'attività didattica e di 'terza missione', a beneficio del territorio e delle aziende che vi sono insediate.

Tale ripensamento dello scopo e dell'approccio alla ricerca non va in alcun modo a detrimento del suo rigore metodologico né demotiva i talenti, di cui anche il nostro Paese ha dimostrato di

essere fucina, in grado di affermarsi nei network più prestigiosi della ricerca accademica internazionale e di fare carriera nelle più selettive *research university*. Piuttosto, esso vorrebbe condurre a un ampliamento del numero e della varietà dei profili dei giovani 'aspiranti' aziendalisti, motivando all'attività accademica e alla ricerca coloro che sono mossi dal desiderio di integrare pensiero e azione, di applicare e sperimentare sul campo le conoscenze acquisite mediante studio e ricerca o, viceversa, di elaborare teorie rigorose a partire dalla conoscenza intima delle aziende, dei processi che vi si svolgono, dei problemi manageriali.

Una transizione di questo tipo richiede a coloro che hanno responsabilità di indirizzare e valutare l'attività di ricerca accademica a livello locale (supervisor di tesi, coordinatori e membri di collegi di dottorato, ecc.) o nazionale: una presa di coscienza dei rischi legati a una ricerca accademica all'insegna dell'iper-specializzazione e sganciata dal concreto funzionamento e dai reali problemi delle aziende; una presa di coscienza delle opportunità – per la ricerca, la didattica, la motivazione e la crescita dei giovani aziendalisti, le aziende e il Paese – derivanti dalla collaborazione e dall'integrazione fra attività di ricerca e 'mondo' delle aziende; l'avvio di una serie di iniziative concrete volte a favorire tale integrazione (quali, per esempio, promuovere metodologie qualitative di ricerca come i *case study*); favorire i contatti dei giovani ricercatori con le aziende (stage in azienda per i dottorandi, investimenti nei 'dottorati industriali', ecc.); circondare di stima e apprezzamento i giovani ricercatori che mettono in sinergia ricerca, didattica, conoscenze e relazioni con le aziende, valorizzando tali conoscenze e relazioni nell'ambito dei propri contributi al dibattito accademico internazionale.

In conclusione, una migliore saldatura fra attività accademica e aziende costituisce di per sé un fattore di motivazione e attrazione di giovani ricercatori e un contributo a risolvere un eventuale 'problema generazionale per gli aziendalisti'. Ma, perché ciò avvenga, è fondamentale porre la massima cura nella messa a punto del 'bagaglio culturale' offerto già nei corsi di laurea triennali e magistrali di area economica, che danno un *imprinting* fondamentale e forse indelebile al *mindset* e alle motivazioni dei futuri aziendalisti. Tale bagaglio – come abbiamo cercato di far emergere nel nostro libro *Economia Aziendale e Management* – non può non includere: la comprensione della complessità dinamica e sistemica delle aziende di ogni tipo; la consapevolezza di quanto le aziende possono fare bene o fare male alle persone, ai territori, all'ambiente, a seconda che siano gestite e governate in modo responsabile o irresponsabile; la consapevolezza di quanto l'Economia Aziendale e gli aziendalisti possono fare – prima di tutto sul piano culturale – per contribuire alla transizione del sistema capitalistico verso un modello più inclusivo, equo e sostenibile.

LE RISPOSTE ALLE SFIDE POSTE DALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

CINZIA PAROLINI

I progressi dell'AI, sia essa simbolica o generativa, rendono ancora più urgente valorizzare il potenziale di pensiero strategico dell'Economia Aziendale e dare una risposta agli interrogativi posti sopra da Gianfranco Rebor. L'AI rappresenta una svolta storica per l'umanità: camminiamo su un sottile crinale dal quale possiamo intravedere da un lato l'enorme potenziale benefico dell'AI (per esempio: aiuto nell'affrontare il cambiamento climatico, sviluppo di nuovi metodi diagnostici e cure sanitarie, sviluppo di sistemi di apprendimento estremamente potenti a costi marginali irrilevanti) e, dall'altro, i rischi esistenziali posti dalla stessa tecnologia (per esempio: l'erosione della privacy individuale, che renderebbe arduo contrastare eventuali derive autoritarie; la frammentazione culturale, alimentata da sistemi informativi che polarizzano le comunità; la diffusione di messaggi d'odio e teorie complottiste favorite da algoritmi orientati a massimizzare l'attenzione, con conseguente perdita di fiducia nelle istituzioni e crescente instabilità sociopolitica).

Le radici storiche e culturali della scuola italiana di Economia Aziendale offrono spunti di sorprendente attualità nell'affrontare le sfide poste dall'AI. Mi riferisco, in particolare, ad alcuni elementi distintivi della nostra disciplina, che provo a sintetizzare di seguito.

La scuola italiana di Economia Aziendale si distingue per l'impegno a fornire un framework concettuale ampio, capace di integrare le competenze specialistiche, interpretare le relazioni fra decisioni e risultati e comprendere le interconnessioni fra diversi tipi di istituti. I sistemi di AI possono affiancare – e talvolta superare – gli esseri umani nell'ottimizzare singoli obiettivi funzionali, come, per esempio, la massimizzazione delle visualizzazioni di una piattaforma social e dei relativi ricavi pubblicitari. La gestione strategica e il buon management, tuttavia, richiedono una visione sovraordinata, che non si limita a sommare ottimizzazioni parziali e che deve garantire coerenza con i valori condivisi dell'organizzazione e dei suoi stakeholder. Questo è un compito che, almeno per ora, l'AI non è in grado di svolgere. Disporre di un framework concettuale ampio e solido consente dunque di sfruttare al meglio il potenziale dell'AI in campo specialistico, ponendo le domande giuste, definendo obiettivi adeguati e mantenendo una visione d'insieme orientata al lungo periodo.

Un ulteriore tratto che caratterizza la scuola italiana di Economia Aziendale è l'approccio sistemico, volto a indagare le conseguenze ultime delle decisioni e delle azioni, anche se lontane nel tempo e nello spazio. Questo punto si collega in parte al precedente: solo una visione sovraordinata consente di comprendere come una scelta possa ripercuotersi su

altre funzioni aziendali o su istituti diversi. L'esempio delle piattaforme social è emblematico. I loro sviluppatori hanno progettato sistemi di raccomandazione volti a massimizzare visualizzazioni e ricavi pubblicitari, apparentemente senza interrogarsi sugli effetti indiretti. Poiché le persone tendono a prestare maggiore attenzione a messaggi provocatori e carichi di ostilità rispetto a contenuti pacati, tali meccanismi hanno favorito in modo sistematico la diffusione di post violenti o fondati sulla paura e sull'odio. In questo modo, algoritmi apparentemente innocui, creati per accrescere la redditività di imprese private, hanno finito per alimentare tensioni sociali e, in casi estremi, persino episodi di violenza razziale.

Una piattaforma social che amplifica la circolazione di post d'odio lo fa o perché non si rende conto degli effetti sociali dei propri algoritmi (carezza di pensiero sistemico), oppure se ne rende conto ma decide di non modificarli, perché il farlo impatterebbe negativamente sulla sua redditività. In questo caso, entra in gioco un altro degli elementi distintivi dell'Economia Aziendale italiana: l'attenzione ai valori e allo scopo ultimo che individui e istituti dovrebbero perseguire. Si tratta di un tema imprescindibile, non solo per gli effetti positivi che un solido sistema valoriale può avere sul successo di lungo termine di un istituto, ma anche perché un approccio non attento ai temi etici unito al potere dell'AI può avere un impatto politico e sociale devastante, fino a porre minacce esistenziali per tutti gli esseri umani.

Un ultimo carattere distintivo della scuola italiana di Economia Aziendale è rappresentato dalla profondità degli studi sulla governance. Se vogliamo cogliere i vantaggi dell'AI senza esserne travolti, è urgente definire meccanismi di governance e strumenti di regolazione adeguati. Le grandi imprese tecnologiche esercitano un impatto sistemico paragonabile – se non superiore – a quello delle banche, ma a differenza di queste non sono soggette a istituti di vigilanza equivalenti alle banche centrali: chi gestisce i nostri dati personali non opera con gli stessi obblighi di trasparenza e vincoli di chi amministra il nostro denaro. Questo tema si lega direttamente ai modelli di business, al centro della nostra disciplina. In campo sanitario, per esempio, l'AI può migliorare diagnosi e terapie con enormi benefici per i pazienti, ma è essenziale che i dati clinici siano trattati con garanzie rigorose di riservatezza. Sarebbe gravissimo se tali informazioni finissero a disposizione di datori di lavoro o compagnie assicurative e modelli di business fondati sulla pubblicità, sulla monetizzazione dei dati personali o sulla commistione tra attività assicurative e prestazioni sanitarie dovrebbero essere esclusi a priori: i cittadini devono poter accedere a questi servizi attraverso forme trasparenti di pagamento o, in alternativa, come servizio pubblico. Governance e regolamentazione giocano dunque un ruolo fondamentale nel correggere gli errori del passato e impedire che, con l'AI Generativa, si ripropongano in forma amplificata.

Come aziendalisti, abbiamo il dovere di dare un contributo in questo momento cruciale e le nostre radici ci offrono l'opportunità di aiutare studenti e manager a comprendere e a sviluppare un pensiero critico su un tema di rilievo epocale.

LE RISPOSTE DEGLI AUTORI

Vittorio Coda

Il pensiero economico-aziendale, oggetto dell'insegnamento "Valori imprenditoriali e comportamento strategico delle imprese" impartito in Bocconi nel corso degli Anni 80, nonostante le forti radici storico-culturali è da subito risultato perdente di fronte al diffondersi del pensiero neoliberalista e alle politiche da esso ispirate, cavalcate *pro domo sua* dalle grandi corporation statunitensi e rapidamente diffuse in tutto il mondo occidentale, complici la gran parte degli economisti e delle business school.

Questa constatazione induce a domandarsi come ciò sia potuto accadere e che cosa si può fare perché lo sforzo di rilanciare il pensiero e l'approccio strategico propri dell'Economia Aziendale possa dare impulso al processo di transizione verso un nuovo modello di sviluppo capitalistico, saldandosi "con le nuove prospettive aperte dai discorsi emersi o emergenti in tema di sostenibilità, di purpose, di inclusione e diversità, che vedono una potenziale convergenza di svariate discipline".

Quanto al come ciò sia potuto accadere, mi limito a osservare che al trionfo del pensiero neoliberalista ha concorso una molteplicità di fattori, fra cui, da un lato, la mancanza di un approfondito dibattito in seno alla comunità scientifica degli economisti e degli aziendalisti, che ha consentito il diffondersi di teorie e credenze fallaci e, dall'altro, la conclamata crisi dell'economia britannica e il declino di quella statunitense.

Se c'è un insegnamento da trarre è che il movente dell'interesse economico, individuale o di gruppo, lungi dallo sposarsi con il bene comune, può facilmente diventare brama di ricchezza dalle conseguenze distruttive; che nell'uomo non c'è soltanto egoistico interesse, ma anche intuizione e attrazione del vero, del bello, del giusto; che l'umiltà è alla base della ricerca del vero e antidoto contro l'arroganza intellettuale.

Quanto al che fare, un rinnovato impegno civile degli aziendalisti a parer mio passa attraverso, in primo luogo, la presa di coscienza che la buona governance e la buona gestione delle organizzazioni produttive tutte – a cominciare dalle imprese capitalistiche, che della situazione in cui ci troviamo sono primarie responsabili – hanno un formidabile potere trasformativo dell'economia e della società. In secondo luogo, la riscoperta che l'economista aziendale è vocato a

capire come in concreto funzionano i processi economici in vista di migliorarne la governance e la gestione. In terzo luogo, la diffusione *urbi et orbi*: di una cultura d'impresa che consenta a tutti di riconoscere coloro che – in veste di azionisti, imprenditori, amministratori, manager – hanno a cuore la buona governance e la buona gestione di imprese e istituzioni, così da circondarli di stima, gratitudine, affetto; di manifestare disapprovazione per chi opera irresponsabilmente.

La buona gestione irradia benessere e armonia nelle relazioni. Anzi, è proprio da questi frutti che la si riconosce. Ma essa ha sempre origine da una governance responsabile.

L'Economia Aziendale è stata concepita dal suo fondatore come una branca dell'Economia votata a colmare quel vuoto di conoscenza intima di come in concreto funzionano le cose, ovvero i processi di produzione e consumo, risparmio e investimento che hanno luogo nelle aziende. Trattasi di conoscenza essenziale per assumere buone decisioni sia di politica economica sia di governance e gestione delle singole aziende e dei loro raggruppamenti.

Nel 1958, Gino Zappa, circa 30 anni dopo la celebre prolusione costituente l'atto fondativo dell'Economia Aziendale, paragonava quest'ultima a un grattacielo di cui si erano soltanto poste le fondamenta. Nonostante gli importanti progressi compiuti da allora – tra l'altro proprio sui filoni di ricerca indicati dallo stesso Zappa – grande è il lavoro di ricerca, formazione e divulgazione che resta da compiere. E ciò in vista di attivare quella fondamentale leva del cambiamento che è il consenso o disapprovazione sociale di cui circondare rispettivamente chi gestisce per il bene comune e chi soltanto per il bene proprio.

Per concludere: riflettano gli aziendalisti sulla casistica di imprese e istituzioni che, proprio grazie a una buona governance e a una conseguente buona gestione, sono fiorite e hanno fatto fiorire i loro territori; riorientino la loro attività di ricercatori, formatori, operatori culturali, nella direzione di mettere a fuoco e instillare ovunque i valori alla base di comportamenti responsabili; consapevoli della loro identità e missione culturale, si aprano sempre più a collaborazioni interdisciplinari e internazionali; siano intellettuali militanti che operano non in isolamento, ma insieme a tutti coloro che aspirano a un mondo migliore.

Marco Vitale

Non basta certamente un libro per cambiare un indirizzo di pensiero dominante. Ma quando questo libro è frutto di una pluralità di studiosi e operatori e coinvolge docenti di 11 università, quando molte delle tesi del libro sono confortate dai fatti, da migliaia di esempi, allora è il momento di riflettere senza cadere in facili scoraggiamenti. Allora è il momento

di dire, come dicevano i pastori della Valfurva (Valtellina): "A guarda indré par traguardà inànt".

Io sono molto grato a Gianfranco Reborà, all'editore di *Sviluppo&Organizzazione* e a tutti gli interventi di coloro che hanno partecipato al dibattito. Infatti, l'obiettivo principale del nostro sforzo, quello di suscitare un dibattito forte, vero e coraggioso, risulta dal testo di Reborà e dall'insieme degli interventi pienamente centrato. Se confronto la situazione com'era negli Anni 80 con quella odierna mi sento confortato. Allora eravamo molto più soli e isolati. Allora l'unico grande esempio italiano che avevamo era quello dell'Olivetti. Adesso, accanto a Olivetti, abbiamo i Ferrero, i Del Vecchio, gli Armani, gli Zegna, i Barilla e tanti altri imprenditori e imprese che si muovono nella direzione di quella che chiamiamo la scuola aziendale italiana. Adesso, persino grandi CEO americani dicono le stesse cose di Cotrugli, come ha scritto Larry Fink (CEO di BlackRock): "Society is demanding that companies, both public and private, serve a social purpose. To prosper over time, every company must not only deliver financial performance but also show how it makes a positive contribution to society. Companies must benefit all of their stakeholders, including shareholders, employees, customers, and the communities in which they operate".

È vero che non diamo la minima credibilità a queste affermazioni, che provengono da fonti non credibili, ma il salto ideologico, almeno, c'è stato. È bello e confortante vedere che ci sono oggi tanti giovani pronti a prendere in mano la fiaccola e a portarla avanti. Nessuno sottovaluta le grandi difficoltà che Reborà pone in chiara luce con le sue profonde e inquietanti domande. Ma possiamo dire, con gioia, che non siamo più soli e che abbiamo più possibilità di ieri di portare avanti il discorso.

Mai come ora ho capito la profonda verità della poesia *Se la nota dicesse...* di Michael Quoist: Se la nota dicesse: non è una nota che fa una musica / ... non si avrebbe sinfonia. / Se la parola dicesse: non è una parola che può fare una pagina / ...non si avrebbe un libro. / Se la pietra dicesse: non è una pietra che può alzare un muro / ...non si avrebbe una casa. / Se la goccia d'acqua dicesse: non è una goccia d'acqua che può fare il fiume / ...non ci sarebbe l'oceano. / Se il chicco di grano dicesse: non è un chicco di grano che può seminare il campo / ...non si avrebbe la messe. / Se l'uomo dicesse: non è un gesto d'amore che può salvare l'umanità / ...non si avrebbe mai giustizia e pace, dignità e bontà sulla terra degli uomini. / Come la sinfonia ha bisogno di ogni nota, / come il libro ha bisogno di ogni parola, / come la casa ha bisogno di ogni pietra, / come l'oceano ha bisogno di ogni goccia d'acqua, / come la messe ha bisogno di ogni chicco di grano, / tutta l'umanità intera ha bisogno di te, qui dove sei tu, unico, e dunque insostituibile.