



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea in Economia e Management

UN'ESPERIENZA DI COMUNIONE:
IL CASO “SOLE BLU”

Relatore: Chiar.mo

Prof. Danilo Scarponi

Tesi di Laurea di:

Alessandra D'Andrea

Anno Accademico 2009 - 2010

INDICE

INTRODUZIONE	1
---------------------------	----------

CAPITOLO 1

FORMULAZIONE STRATEGICA E RESOURCE BASED VIEW	3
--	----------

1.1 FORMULAZIONE STRATEGICA	3
1.1.1 Il business plan.....	18
1.1.2 Limiti alla pianificazione strategica	26
1.2 IL VANTAGGIO COMPETITIVO: DI COSA SI TRATTA?	33
1.2.1 La resource based view	36
1.2.2 Risorse – capacità – competenze.....	41
1.2.3 I fattori critici di successo	48

CAPITOLO 2

UNA RISPOSTA ALL’IMPREVEDIBILITÀ: LA STRATEGIA OCEANO BLU .	51
--	-----------

2.1 IL FRAMEWORK DELLE QUATTRO AZIONI (CARE)	56
2.2 RIDEFINIZIONE DEI CONFINI DEL MERCATO.....	57
2.3 DIAGNOSI DEL QUADRO COMPLESSIVO	60
2.4 L’AUSILIO DELLA MAPPA PMC.....	61
2.5 SUPERARE LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA	61
2.6 L’IMPORTANZA DEI NON – CLIENTI.....	62
2.7 LEADERSHIP DEL PUNTO CRITICO E COMMITMENT AZIENDALE.....	67

CAPITOLO 3

VALORI E ETICA	77
-----------------------------	-----------

3.1 IL SISTEMA DI VALORI e L’ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO	77
3.2 VISIONE E MISSIONE	90
3.3 ETICA AZIENDALE	95
3.5 PROFITTO “SOCIALE”	101

CAPITOLO 4

L'ESPERIENZA DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE: IL DOVER ESSERE

DELL'IDEA MPRENDITORIALE	105
4.1 L' "ECONOMIA DI COMUNIONE"	107
4.1.1 Caratteristiche peculiari	108
4.1.2 La tripartizione degli utili.....	109
4.1.3 Ruolo del profitto	112
4.2 IN PROFONDITÀ NELL'EdC.....	113

CAPITOLO 5

PROGETTO "SOLE BLU"	117
5.1 "SOLE BLU": LA GENESI DEL NOME	117
5.2 LO SPIRITO DI FONDO e DOSSIER VALORIALE	118
5.3 IL DOSSIER DI MERCATO E POSIZIONAMENTO COMPETITIVO	120
5.3.1 Posizionamento competitivo e leve di valore.....	130
5.4 IL PROGETTO NEL DETTAGLIO	145
5.4.1 Punti di forza e di debolezza	147
5.4.2 Obiettivi	149
5.4.3 Corpo del progetto.....	151
5.4.4 Principali profili economici.....	152
CONCLUSIONI.....	157

Appendice

INTRODUZIONE

L'esperienza di comunione: il caso "Sole Blu" è nata da un'intuizione giovanile spinta da una forte esigenza di sviluppare nei piccoli e seminare di nuovo nei grandi la consapevolezza dell'importanza di vivere in un sistema di relazioni vere, fondate sulla reciprocità e sulla condivisione di esperienze e di azioni concrete.

Come ogni intuizione, nell'attuale sistema economico-sociale, deve essere prima di tutto contestualizzata e progettata. Prima di approdare all'analisi del caso, ho ritenuto interessante proporre un excursus che va dalla strategia all'importanza delle risorse umane, dal vincere senza competere mediante il fattore etico allo spirito di fondo del progetto arrivando infine all'Economia di Comunione.

In dettaglio nel primo capitolo ho inteso specificare le origini della strategia e l'importanza della formulazione strategica, indicandone il percorso evolutivo che negli anni '90 ha visto evolvere l'approccio verso la Resource-Based View. Tale approccio evidenzia come le risorse interne possono essere fonte di vantaggio competitivo per l'azienda, e che il successo di un'impresa si gioca molto sulla differenziazione che nasce dall'aver nel proprio sistema risorse e fattori critici unici. Si è anche posto il focus sui limiti che in un contesto turbolento come quello attuale, ha mostrato la pianificazione strategica. Infatti nell'ambiente dinamico e turbolento caratterizzato da forti incertezze, in cui si deve essere sempre pronti a rispondere alle divergenti e continue richieste del mercato, una risposta è giunta proprio dalla possibilità di inserirsi in un mercato senza competere, senza cercare di occupare una nicchia più grande del mercato già esistente, ma andando fuori, alla ricerca dei non clienti, dei territori non ancora esplorati; e di questa tematica si fa menzione nel secondo capitolo presentando la Strategia Oceano Blu.

Il vincere senza competere si differenzia perciò dalla normale concezione di formulazione strategica, e ci apre la strada verso una visione più sociale che di

predominanza, più competitiva che aggressiva. Tale visione, si basa sui principi etici di agire, sull'importanza delle relazioni, dei rapporti con i diversi interlocutori interni ed esterni all'azienda; perché sono relazioni basate sulla trasparenza, sullo scambio di conoscenze, e sull'importanza di essere tutti protagonisti dell'attività imprenditoriale, in cui il contributo di ciascuno è importante per la creazione di un valore maggiore, rispetto agli altri operatori. Per questo anche il profitto non è considerato il fine ma un mezzo attraverso il quale poter soddisfare una pluralità di bisogni più elevati.

E di questa “visione sociale” del profitto, ne ha fatto un punto cardine la visione dell'Economia di Comunione nata dall'intuizione di Chiara Lubich fondatrice del movimento dei focolari. Il fine egoistico del profitto non può essere l'unica ragione per cui un'impresa opera nel mercato, anzi, il contrario. Il profitto deve essere un modo attraverso il quale arrivare a creare una cultura nuova, la cultura del dare, contrapposta alla cultura dell'avere, che crei un nuovo modo di agire, che abbia un'attenzione più profonda verso i meno abbienti; una realtà aziendale che si impegni ad operare in modo etico e proficuo in un'ottica di continuità aziendale, per far sì che questo modus operandi non sia un evento sporadico ma possa divenire una consapevolezza concreta.

L'ultimo capitolo, infine, si propone di sviluppare un'idea imprenditoriale, “Sole Blu”, fondata sui valori citati finora, in cui l'educazione sia al primo posto, in cui il rispetto per gli altri e la diversità creino ricchezza e siano il fondamento di una società più civile proiettata al bene comune.

CAPITOLO 1

FORMULAZIONE STRATEGICA

E RESOURCE BASED VIEW

1.1 FORMULAZIONE STRATEGICA

Formulare un strategia, coerente sia con le caratteristiche dell'ambiente esterno dell'impresa sia con quelle del suo ambiente interno, è la chiave del successo di molte attività imprenditoriali. La strategia aziendale prevalentemente dagli anni '50 ad oggi ha conosciuto un forte sviluppo dovuto al modificarsi dell'ambiente nel quale è inserita. Ma il termine strategia di per sé deriva dalla parola greca *strategìa* che significa “generalato”, a sua volta formata dalle parole *stratòs*, che significa “esercito”, e *-ag*, che significa “comandare¹”, ma la sua origine risale a molto prima dei greci. Infatti, attorno al 500 a.C. in Cina, è stato scritto dal Maestro Sun (Sun Tzu o Sun Zi), quello che ancora oggi viene definito il primo trattato sulla strategia: “L'arte della guerra²”. Sun Tzu non si limita a dare precetti per sconfiggere i nemici sul campo di battaglia, ma insegna a gestire i conflitti personali, quotidiani, in modo profondo e non distruttivo: come in guerra, anche nella vita di tutti i giorni, la migliore battaglia è quella che si vince senza combattere. E per comprendere meglio il legame che c'è tra il trattato di Sun Tzu e la strategia aziendale ho ritenuto opportuno riportare alcune sue citazioni: “La strategia è il compito principale delle organizzazioni. In situazioni di vita o di morte, è il tao della sopravvivenza o dell'estinzione. Il suo studio non può essere accantonato”; “Solo valutando tutto esattamente si può vincere, con cattive valutazioni si perde”; “vincere il nemico senza bisogno di combattere, quello è il

¹ R. M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Milano, 2006, p.27.

² <http://www.collezioni-f.it/suntzu.html>

trionfo massimo”; “Gestire molti è come gestire pochi: basta curare l’organizzazione”; “Analizzare i vantaggi serve a elaborare i piani. Analizzare gli svantaggi serve a evitare i danni”; “Non devi punire le truppe prima di averne conquistato la lealtà: non ti ubbidiranno più. E le truppe indisciplinate sono difficili da utilizzare”; “Mantenersi sereno e impassibile, imparziale e sicuro di sé, è un dovere per il generale”.

Lo schema di base per una efficace analisi strategica prevede la definizione di obiettivi chiari, la comprensione dell’ambiente competitivo, la valutazione delle risorse disponibili e la loro implementazione efficace³. Ciò delinea che tra la strategia aziendale e la strategia militare ci sono diversi punti in comune. Il più importante è proprio la distinzione tra strategia e tattica: la prima è il piano complessivo per lo spiegamento di risorse necessarie a conseguire una posizione di vantaggio, la seconda è un progetto di azione specifica⁴.

Inoltre le decisioni strategiche che riguardano la strategia aziendale hanno le seguenti caratteristiche, e, le prime tre sono in comune con quelle relative alla sfera militare:

- sono importanti,
- implicano un significativo impiego di risorse,
- non sono facilmente reversibili,
- cercano di tenere conto dei rapporti di causa-effetto diretti e indiretti su orizzonti temporali lunghi,
- sono sistemiche.

Nello stesso tempo, però, occorre riconoscere le differenze che ci sono tra i due modi di intendere la “strategia”, in quanto la strategia aziendale non è così

³ <http://www.reporter.it/index.php?load=rivista&task=articolo&id=8512>; Al riguardo Sun Tzu scriveva: “conosci il prossimo e conosci te stesso, trionfa senza pericolo, conosci il contesto ed il suo funzionamento, trionfa completamente”.

⁴ R. M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.27.

aggressiva come la strategia militare: “ la maggior parte delle imprese limita le sue ambizioni competitive, cercando la coesistenza con i concorrenti piuttosto che il loro annientamento⁵”.

Il fatto che, gli studi in relazione ai concetti di strategia si sono andati evolvendosi a partire dagli anni '50, derivò dal fatto che in precedenza, la tendenza a sviluppare gli studi di strategia militare e strategia aziendale in maniera separata, non aveva permesso la nascita di una vera e propria teoria sulla strategia. Ma quando nel 1944 Neumann e Morgenstern hanno pubblicato la “Teoria dei giochi” sembrò uno primo stadio di sviluppo di una teoria sul comportamento competitivo. Tale teoria era considerata da molti economisti come la teoria della strategia. Infatti Grant, nella sua opera afferma che un amico economista gli dichiarò “l’essenza del pensiero strategico è prevedere anticipatamente le mosse dei concorrenti. Lo studio della probabile reazione dei concorrenti migliora enormemente la capacità di sviluppare una strategia di successo⁶”. Ma la scarsa applicabilità di tale teoria è stata successivamente attribuita al fatto che “fornisce previsioni chiare in situazioni fortemente stilizzate che implicano poche variabili esterne e ipotesi molto restrittive⁷”. Perciò tale teoria esprime la sua utilità non tanto nel fornire soluzioni quanto nell’ “aiutare a comprendere le situazioni⁸”.

⁵ R. M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.27.

⁶ R. M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.136.

⁷ R. M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.136.

⁸ “La teoria dei giochi fornisce una serie di strumenti che ci consentono di strutturare la nostra visione dell’interazione competitive, se individuiamo gli attori di un gioco, identifichiamo le scelte decisionali disponibili a ciascun giocatore, specifichiamo le implicazioni in termini di performance di ciascuna combinazione di decisioni e prevediamo la probabile reazione di ciascun giocatore alle scelte decisionali dell’altro, avremo fatto un grande progresso nella comprensione delle dinamiche della concorrenza. più importante ancora, conoscendo la struttura del gioco al quale partecipiamo, abbiamo una base per valutare la possibilità di cambiare gioco e ponderare i probabili esiti di tali cambiamenti”; R. M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.137.

Successivamente, dal 1950 al 1970, seguirono una serie di teorie che studiarono l'evoluzione della strategia⁹ aziendale. In questo periodo il concetto prevalente si basava sulla redazione di un piano aziendale che predisponesse un vera e propria pianificazione pluriennale delle azioni dell'impresa.

Il formato tipico era costituito da un documento di pianificazione della durata di cinque anni che stabiliva scopi e obiettivi, prevedeva gli andamenti delle variabili economiche chiave, stabiliva la priorità per i diversi prodotti e le diverse aree di attività delle aziende e allocava gli investimenti di capitale¹⁰.

Dopo gli anni '70 la situazione si modificò radicalmente a causa della forte instabilità macroeconomica dovuta a una forte concorrenza internazionale da parte delle imprese giapponesi e del sud-est asiatico. Di fronte a questa instabilità le aziende non erano più in grado di effettuare piani a così a lungo termine. Da ciò derivò un graduale abbandono del concetto di pianificazione a fronte di un crescente riconoscimento al concetto di formulazione delle strategie; derivato dal fatto che aumentò l'attenzione verso la concorrenza come caratteristica centrale

⁹ Sul concetto di strategia si sono sviluppate diverse definizioni. In questa sede è opportuno citare K. Andrews (The concept of corporate strategy, Homewood, IL, 1971) secondo il quale “la strategia è il fondamento di obiettivi, finalità o scopi, comprende le politiche ed i programmi atti al raggiungimento di tali obiettivi ed è espressa in modo tale da definire il settore all'interno del quale l'impresa agisce o dovrà agire ed il tipo di impresa che è o dovrà essere”; K. Ohmae (Strategie creative, Ipsoa, Milano 1985) che afferma “ tutto ciò che concerne la strategia di business è, in una parola, il vantaggio competitivo (...). Il solo scopo della pianificazione strategica è quello di consentire all'impresa di raggiungere, nel modo più efficiente possibile, un vantaggio sostenibile sui propri concorrenti. La strategia aziendale implica dunque un tentativo di alterare una forza dell'impresa connessa con quella dei suoi concorrenti nella maniera più efficiente”; Hax e Majluf (1991) definiscono “la strategia un modello decisionale, unitario e integrato; determina ed esplicita lo scopo dell'impresa in termini di obiettivi di lungo periodo, programmi di azione e priorità di allocazione delle risorse; seleziona i business i cui l'azienda opera o sta per entrare; si sforza di conseguire un vantaggio difendibile nel tempo in ciascuno dei business in cui opera, rispondendo alle minacce e alle opportunità esterne nonché ai punti di forza e di debolezza interni; interessa tutti i livelli gerarchici dell'impresa (corporate, business e funzionale) e definisce la natura del contributo economico e non che l'impresa intende dare ai propri *stakeholder*”; G. Invernizzi (Invernizzi, Strategia e politica aziendale, McGraw-Hill, 2004) che cita “La strategia aziendale può essere definita come quel sistema di scelte e di azioni che determina dinamicamente il posizionamento di equilibrio simultaneo dell'azienda a fronte dei suoi diversi interlocutori e mercati”.

¹⁰ R. M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.28.

dell'ambiente imprenditoriale e verso il vantaggio competitivo come scopo della strategia d'impresa. Sempre in questi anni, iniziarono ad assumere una certa rilevanza una serie di elementi esterni che contribuivano alla formazione del profitto generato dalle imprese. Un contributo in tal senso, alla scoperta delle determinanti della redditività di impresa, fu dovuto a Michael Porter. Egli aveva strutturato un sistema competitivo nel quale si dispiegavano i rapporti tra gli attori del sistema e le forze competitive. In tale schema si evidenzia che la redditività di un settore è determinata da cinque forze competitive. L'intensità di ciascuna forza competitiva è determinata da un certo numero di variabili evidenziate dalla schema che segue¹¹.

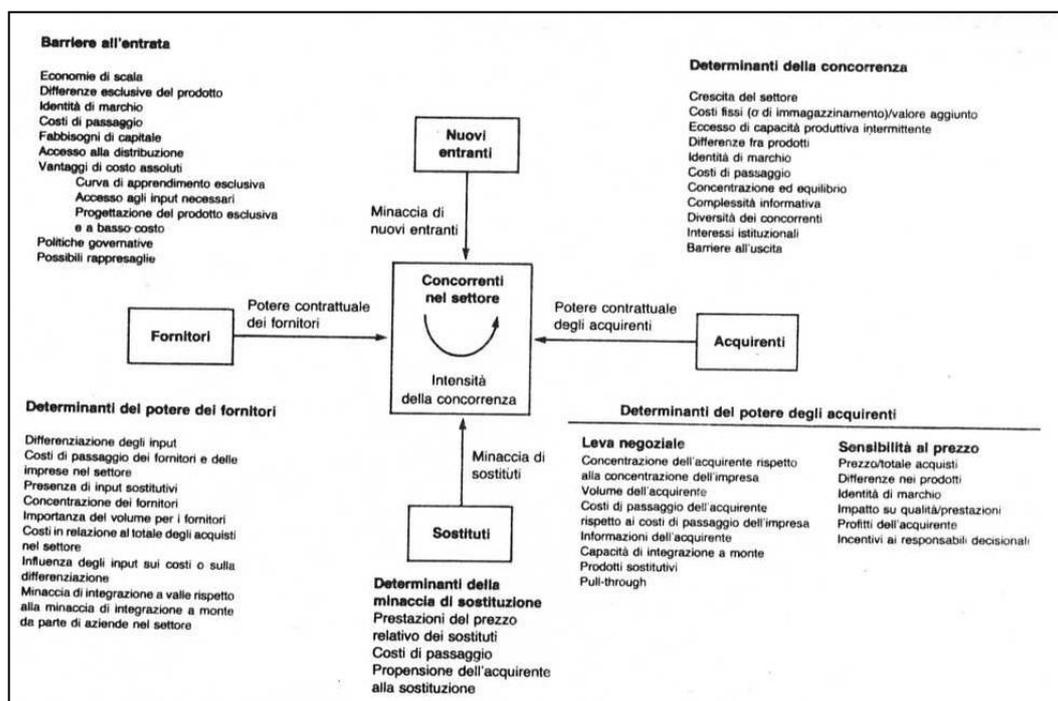


Figura 1 Elementi della struttura di un settore industriale

¹¹ M. E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, Ed. Di Comunità, Giulio Einaudi Editore, Torino, 2002, p.13.

Da ciò si evince che gli attori del sistema concorrenziale sono riconducibili a 5 categorie: concorrenti, fornitori, clienti, produttori di prodotti sostitutivi, entranti potenziali.

Fra di essi si stabiliscono dei rapporti che configurano altrettante “forze concorrenziali”:

- rapporti di rivalità e/o di collaborazione fra i competitori;
- rapporti di forza contrattuale e di integrazione con i clienti e con i fornitori;
- rapporti di sostituzione con i prodotti sostitutivi;
- barriere in entrata e barriere in uscita rispettivamente nell’arena competitiva.

Quest’ultima può essere pensata come uno “spazio” operativo ed economico occupato dalle imprese del settore il quale è soggetto a restringersi o ad allargarsi in relazione al configurarsi delle anzidette forze competitive e al dispiegarsi dei fenomeni di internalizzazione/esternalizzazione di funzioni produttive all’interno del settore di cui trattasi e dei settori delle aziende clienti e fornitrici¹².

In un periodo di forti mutamenti sociali tale gioco concorrenziale non necessariamente si sviluppa secondo lo schema pocanzi citato, quindi secondo uno schema competitivo definito, ma può stravolgere tali confini ridefinendo settori e arene competitive.

La principale critica che vien mossa allo schema delle cinque forze competitive di Porter è la sua staticità e l’incapacità di prendere pienamente in considerazione le interazioni competitive tra imprese.¹³ A tal riguardo la teoria dei giochi ha due preziosi contributi da offrire alla strategia aziendale:

- consente di collocare le decisioni strategiche in una cornice di riferimento – un insieme di concetti che permettono di comprendere la configurazione della situazione competitiva facilitando un approccio sistemico e razionale al processo decisionale;

¹² V. CODA, *L’orientamento strategico dell’impresa*, UTET, 1988, pp. 14-15.

¹³ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.129.

- consente di prevedere l'esito delle situazioni competitive e di individuare le scelte strategiche ottimali.

La teoria dei giochi è utile per individuare gli attori in gioco, le scelte decisionali a loro disponibili, le implicazioni in termini di performance e per prevedere le reazioni di ciascun giocatore alle scelte decisionali dell'altro; in tal modo si farebbe un grande progresso nella comprensione delle dinamiche della concorrenza. Si ha la possibilità di modificare il proprio gioco e ponderare i probabili esiti di tali cambiamenti, conoscendo la struttura del gioco in esame. La teoria dei giochi, ha un ruolo fondamentale nella gestione della strategia dell'impresa e in particolare come modello di azione e reazione alle dinamiche strategiche in quanto "l'essenza del pensiero strategico è prevedere anticipatamente le mosse dei concorrenti. Lo studio della probabile reazione dei concorrenti migliora enormemente la capacità di sviluppare una strategia di successo"¹⁴.

Quindi, l'impresa nel suo operare agisce con interlocutori diversi che sono gli attori del sistema competitivo e gli attori sociali "portatori di interessi e di attese che nascono dall'apporto di risorse di lavoro, di risorse finanziarie, di consensi, di contributi vari occorrenti all'agire dell'impresa"¹⁵.

Questa seconda "categoria" di attori, cioè gli attori sociali fanno riferimento agli esponenti massimi della proprietà e della direzione, la cui "credibilità e la fiducia che essi stessi sanno ispirare - grazie ai valori e alle idee imprenditoriali di cui sono portatori, ai mezzi propri che impegnano nell'impresa come "capitale di rischio" e alle energie personali che vi approfondono – sono la fondamentale forza coesiva che in modo selettivo consente di aggregare intorno all'impresa le altre risorse, volontà, consensi che le occorrono"¹⁶.

¹⁴ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.136.

¹⁵ V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, 1988, pp. 13-14.

¹⁶ V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, 1988, p. 17.

La fiducia e la credibilità sono i cuore pulsante dell'impresa, vanno conquistate giorno dopo giorno, e sono un potenziale di differenziazione rispetto ai propri concorrenti.

Infatti, “fino agli anni’80, l’analisi strategica era focalizzata su aspetti esterni all’azienda, e in particolare sul contesto settoriale e sul posizionamento competitivo rispetto ai concorrenti. L’analisi dell’ambiente interno aveva un ruolo di secondo piano e veniva sviluppata soprattutto nella fase di implementazione della strategia¹⁷”. Perciò un approccio alla strategia basato sulle risorse ha generato una “sorta di rovesciamento delle prospettive tradizionali di analisi e formulazione della strategia¹⁸”; infatti, le risorse e le competenze dell’impresa vennero guardate sempre più come la fonte principale di vantaggio competitivo e la base fondamentale per la formulazione delle strategie. Da tali principi si è sviluppata la “Resource-Based View” che ha cambiato notevolmente gli studi sulla strategia: da un atteggiamento di imitazione nei confronti dei concorrenti ne è derivato un atteggiamento di differenziazione; ora, le aziende formulano strategie che sfruttano le differenze al fine di conseguire posizioni esclusive di vantaggio competitivo. A tal proposito Michael Porter nel dare una definizione di strategia affermò che la “strategia competitiva vuol dire differenziarsi. Vuol dire scegliere deliberatamente un diverso insieme di attività per generare un’esclusiva combinazione di valore¹⁹”.

Nella formulazione della strategia è fondamentale allineare le risorse e le competenze dell’impresa con le opportunità che si sviluppano nell’ambiente esterno²⁰. Quando l’ambiente esterno è in continuo mutamento l’insieme delle

¹⁷ M.S. CHIUCCHI, *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale : criticità e prospettive*, Torino, Giappichelli Editore, 2004, p.15.

¹⁸ M.S. CHIUCCHI, *op. cit.*, 2004, p.15.

¹⁹ M.E. PORTER, *What is strategy?*, in “Harvard Business Review”, novembre – dicembre, 1996, p.64.

²⁰ “...la formazione della strategia costituisce un processo attivo, dinamico, che spesso si schiude rapidamente in reazione a stimoli immediati. Di conseguenza, spesso i manager non possono

risorse e delle competenze proprie dell'impresa può rappresentare una base solida e efficace per definire l'identità dell'impresa e quindi per una strategia a lungo termine. Da ciò scaturisce che una definizione dell'impresa basata su ciò che è capace di fare può offrire una base più duratura per la formulazione della strategia rispetto una definizione basata sui bisogni che l'impresa cerca di soddisfare. In relazione perciò alla creazione della strategia risulta rilevante il ruolo svolto dal manager in quanto egli ha accesso ad un tipo di informazioni definite "di tipo debole", le quali sono difficilmente conoscibili dall'alta direzione. In tal senso occorre potenziare i loro processi intuitivi e, "perché ciò avvenga, essi devono essere a stretto contatto con l'operatività della propria organizzazione e con il contesto esterno, piuttosto che separati da essi"²¹.

È in questo contesto che si inserisce la Resource-Based View della quale approfondiremo prossimamente ma che qui accenneremo. È una tecnica di approccio alla strategia che sottolinea la diversità di ciascuna azienda e suggerisce che la chiave della redditività non è l'imitazione del comportamento dei concorrenti, ma piuttosto lo sfruttamento delle differenze. La ricerca del vantaggio competitivo richiede la formulazione e l'implementazione di una strategia che sfrutti le risorse e le competenze dell'impresa²².

Nella maggior parte delle organizzazioni, la formulazione della strategia nasce da una combinazione tra strategie deliberate e strategie emergenti. A tal proposito Mintzberg distingue tra strategie deliberate, realizzate ed emergenti. Le prime sono come vengono concepite dal vertice e sono frutto di un processo di

aspettare che l'informazione si rinforzi. Quando ciò avverrà i concorrenti potrebbero già essere in fuga con i clienti di valore, i lavoratori aver inscenato scioperi selvaggi e nuove tecnologie essere una minaccia alle linee di prodotto esistenti"; H. MINTZBERG, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI, 1996, p.197.

²¹ H. MINTZBERG, *op. cit.*, 1996, p.201.

²² "Gli strateghi efficaci non sono persone che si astraggono dai dettagli della quotidianità, ma all'opposto sono coloro i quali si immergono in essi, essendo nel contempo in grado di estrarre dagli stessi il messaggio strategico." H. MINTZBERG, *op. cit.*, 1996, p.192.

negoziazione²³; le realizzate sono strategie che vengono effettivamente implementate; le determinanti principali della strategia realizzata sono ciò che Mintzberg definisce strategia emergente – quell’insieme di decisioni che emergono dal complesso processo in cui i singoli manager interpretano la strategia deliberata e la adattano ai cambiamenti delle circostanze esterne.²⁴ La strategia deliberata è vista come risultato di un processo dall’alto verso il basso mentre la strategia emergente dal basso verso l’alto perché frutto di decisioni prese a molti livelli.

L’ideale sarebbe che la formulazione della strategia derivi da un processo “emergente”, che implica l’assunzione di decisioni da parte di tutti i membri dell’organizzazione²⁵. Il compito più difficile è quello del coordinamento delle varie funzioni aziendali, e affinché la cooperazione sia efficace occorre che ci sia un forte coinvolgimento da parte di tutti. Per far ciò è importante che l’impresa abbia uno sguardo verso il futuro sia per stabilire le direzioni verso le quali proseguire e sia per dare una forte motivazione ai membri dell’organizzazione. Hamel e Prahalad a proposito hanno affermato che un elemento critico nelle strategie di imprese di successo è ciò che loro chiamano “intento strategico”, cioè una forte tensione emotiva verso la leadership nel proprio campo di attività.

La strategia, perciò, diviene il legame tra l’impresa e l’ambiente esterno. A tal proposito “l’analisi strategica consiste in un’esplorazione che l’impresa, a vari livelli e con continuità, svolge al fine di individuare e comprendere le modificazioni ambientali e quelle interne all’impresa che si ritiene possano essere

²³ “Implicito nella strategia deliberata è il convincimento che la strategia derivi come un tutt’uno da un centro, vale a dire il general management (altrimenti il dipartimento di pianificazione)”. H. MINTZBERG, *op.cit.*, 1996, p.17.

²⁴ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.39.

²⁵ “..le strategie non debbono necessariamente promanare dal centro. (...) Nel caso della strategia emergente, pressoché chiunque nell’organizzazione può rivelarsi stratega, dato che grandi strategie possono svilupparsi da piccole idee (iniziative), e in posti strani, per non dire in momenti inaspettati”. H. MINTZBERG, *op. cit.*, 1996, p.17.

rilevanti per il suo sviluppo²⁶”. Tale processo perciò, investiga sulle “relazioni interorganizzative” e mette in moto “le capacità cognitive dell’organizzazione al fine di individuare i problemi strategici e per rappresentarli in forme che siano congruenti con il repertorio di soluzioni di cui l’impresa dispone²⁷”.

La dottrina e la prassi aziendale riconoscono quattro diversi momenti di analisi strategica²⁸:

- al livello di singole unità strategiche d’affari (SBU);
- al livello funzionale;
- di integrazione orizzontale;
- a livello complessivo di impresa (strategia *corporate*).

Naturalmente questa segmentazione delle attività non deve far perdere di vista l’unitarietà dell’impresa che, come si dirà più avanti, trova espressione nella “visione”, intesa come enunciato di ciò che l’impresa è ed intende essere.

Nel momento in cui si affronta il tema di analisi della strategia, i punti cruciali importanti per definire la strategia stessa, sono gli stessi a cui si fa riferimento per effettuare l’analisi: gli obiettivi devono essere semplici, coerenti e a lungo termine, occorre comprendere profondamente l’ambiente competitivo, valutare in modo obiettivo le risorse, e per ottenere la strategia di successo occorre che questi fattori siano implementati in maniera efficace. Perciò il legame che c’è tra l’impresa e l’ambiente esterno fa riferimento a tre insiemi di caratteristiche principali: obiettivi e valori, risorse e competenze, struttura e sistemi organizzativi, che mediante la formulazione della strategia si rapportano con

²⁶ M. RISPOLI, *Sviluppo dell’impresa e analisi strategica*, II ediz., Il Mulino, Bologna, 1998, p.43; e ancora: “l’analisi strategica si pone (...) come l’acquisizione di conoscenza attraverso l’esperienza al fine di sviluppare il più proficuo e dinamico posizionamento strategico della singola impresa”, p.46.

²⁷ M. RISPOLI, *op. cit.*, 1998, p.45.

²⁸ L. GUATRI - L. SICCA, *Strategie leve del valore valutazione delle aziende*, Edizioni Università Bocconi-EGEA, Milano, 2000, p.71-72.

l'ambiente esterno, in particolare, al settore, definito dalle relazioni dell'impresa stessa con i clienti, i concorrenti e i fornitori²⁹.

Il processo di formulazione strategica, perciò, è un processo conoscitivo - decisionale che comporta³⁰:

- l'identificazione delle opportunità/minacce ambientali, che rappresenta una fase sviluppata senza tener conto delle caratteristiche aziendali e delle risorse disponibili; infatti è un'analisi che da un lato consentirebbe all'azienda di riuscire a cogliere le opportunità derivanti dall'ambiente esterno e, dall'altro, a trovare delle soluzioni competitive per far fronte alle minacce che lo stesso ambiente presenta. In tal senso l'ambiente esterno viene analizzato nei suoi tratti culturali, sociali, politici, economici e tecnologici per comprendere le prospettive di reddito e di sviluppo esistenti; l'andamento della domanda; la concorrenza; il posizionamento dell'azienda rispetto ai concorrenti; l'impatto di nuove tecnologie sul business e sui consumatori;
- la valutazione dei punti di forza/debolezza dell'impresa, la consapevolezza dei quali consente di argomentare su ciò che l'impresa in concreto può fare. In tal senso si sviluppa l'analisi delle proprie caratteristiche interne, dei valori, dei tratti distintivi, delle peculiarità organizzative al fine di comprendere le potenzialità presenti e future in termini di risorse interne e di eventuali mancanze;
- il riconoscimento delle responsabilità sociali dell'impresa, le quali suggeriscono cosa l'impresa dovrebbe fare secondo i suoi svariati interlocutori sociali;
- l'esplicitazione dei valori/aspirazioni individuali della direzione, i quali consentono di capire che cosa l'impresa vuole fare.

²⁹ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, pp.22-25.

³⁰ V. CODA, *op. cit.*, 1988, p.61.

Il processo in oggetto, poi, si snoda tipicamente attraverso le fasi di: analisi della situazione³¹, generazione delle alternative strategiche che scaturiscono dall'analisi delle minacce-opportunità e dei punti di forza debolezza dell'impresa, formulazione delle alternative (processo attraverso il quale l'analisi si fa più concreta “considerando sia le prospettive ambientali sia le risorse disponibili/sviluppabili all'interno o da acquisirsi all'esterno³²”) e successiva valutazione delle stesse e la connessa scelta della linea d'azione da seguire (in tal senso si parla di fattibilità finanziaria e di convenienza economica coniugando giudizi di ordine qualitativo e quantitativo); queste sono le tappe caratteristiche di un processo decisionale descritto esclusivamente come attività cognitivo – razionale, prescindendo da qualsiasi aspetto di tipo organizzativo e politico, e devono essere determinate coerentemente con il mercato, il settore di riferimento e l'azienda stessa.

Da ciò consegue che la fase di avvio della formulazione di una strategia implica la valutazione della performance attuale dell'azienda e la diagnosi delle cause di eventuali problemi riscontrati. La diagnosi richiede la disaggregazione del capitale nei suoi elementi costitutivi per individuare così i fattori che creano valore.

A tal proposito nei modelli tradizionali, tale analisi può essere effettuata prendendo come riferimento indici della gestione passata o indici di aziende comparabili; e ciò, porta ad una riflessione sui limiti intrinseci del modello tradizionale di valutazione, “che non prende in considerazione il sistema

³¹ “Fase di analisi/diagnosi: in un dato periodo storico della vita di un'impresa il percorso di rinnovamento è principalmente attuato sul piano del miglioramento operativo o del cambiamento strategico, il momento della diagnosi è proprio quello in cui si discerne quali dei due piani meriti l'attenzione prevalente”; la fase di analisi-diagnosi ricomprende più attività:

- il monitoraggio sistematico dei fattori esogeni ed endogeni;
- l'eventuale approfondimento dell'indagine, innescata dalla percezione di trasformazioni in atto che potrebbero richiedere risposte di carattere innovativo;
- la definizione puntuale del problema-chiave dell'impresa(diagnosi in senso stretto);

G. INVERNIZZI – M. MOLTENI, *I bilanci preventivi nella formulazione delle strategie d'impresa*, ETAS, Milano, 1993, pp.35-36.

³² G. INVERNIZZI – M. MOLTENI, *op. cit.*, 1993, p.39.

competitivo in cui l'azienda è inserita, l'attrattività del settore e l'area strategica di affari³³". Il modello tradizionale, inoltre, è definito da un elevato grado di rigidità, viene considerato uno strumento di controllo (inteso come controllo dei processi esistenti e dei clienti attuali) più che di guida e di orientamento alle decisioni aziendali.

Per questo i modelli tradizionali furono efficaci quali strumenti di governo, proprio in quegli ambienti dinamicamente prevedibili; ma in questi ultimi anni, è emersa la volontà di migliorare il sistema tradizionale di valutazione e misurazione della performance perché non forniscono più al management uno strumento sufficiente per gestire con successo le aziende nel nuovo scenario competitivo.

Tutto ciò perché il modello contabile tradizionale dà esclusiva importanza agli indicatori di tipo monetario, più facilmente disponibili e misurabili, e riportano prestazioni passate senza offrire indicazioni valide per la previsione del futuro ed, inoltre, hanno un orizzonte temporale limitato al breve periodo da cui ne deriva la netta separazione dai piani strategici di lunga prospettiva.

La loro debolezza intrinseca era rappresentata dalla contabilità analitica per centri di costo, nonché dall'incompletezza delle basi dei dati. Infatti, i sistemi tradizionali³⁴, "non presentano gli elementi di costo in modo da permettere di assumere responsabili decisioni operative", "non sono equi perché non sono in grado di imputare ai prodotti i costi di loro stretta competenza", e, "non sono analitici, in quanto imputano le spese generali ai prodotti globalmente, nel senso che fanno rientrare nelle spese generali una vasta numerosità di voci di costo, estremamente diverse l'una dall'altra".

³³ D. BALDUCCI, *La valutazione dell'azienda*, Ed. FAG, Milano, 2006, p.48.

³⁴ G. LO MARTIRE, *Il controllo di gestione: i sistemi tradizionali di calcolo dei costi, il sistema dei centri di costo, il sistema del margine di contribuzione*, Franco Angeli, Milano, 1999, pp. 34-35.

Inoltre, “i sistemi tradizionali non sono idonei ad incorporare informazioni relative alle risorse immateriali in quanto sono prevalentemente basati su misure monetarie e retrospettive nonché focalizzati su elementi tangibili³⁵”; a tal riguardo risulta evidente il confronto con il nuovo modello di valutazione strategica che prevede un giudizio integrato di valori in cui le formule siano sorrette da aspetti e giudizi, di ordine qualitativo, che tengano conto dell’ambiente circostante, e che soddisfano maggiormente le esigenze dell’attuale sistema in cui l’azienda si trova ad operare.

E proprio in merito all’importanza del sistema competitivo che caratterizza l’agire dell’azienda, oggi, più che in passato, risulta importante analizzare come essa si interfacci con l’ambiente esterno e in seconda battuta, non perché meno importante, con l’ambiente interno.

La comunicazione all’esterno dei progetti strategici aziendali, rappresenta uno strumento mediante il quale l’impresa si relaziona con i suoi interlocutori e, così facendo, costruisce e diffonde la propria immagine esteriore. Ma ciò che più interessa, in quanto la comunicazione mediante bilancio d’esercizio è di indubbia valenza, è la diffusione assunta nell’uso di strumenti di comunicazione prospettica quali i cosiddetti business plan. Questo strumento assume una valenza particolare nelle fasi di impianto o modificative di un assetto aziendale, in quanto formalizza e comunica pur negli aspetti essenziali, gli obiettivi di un progetto strategico e le modalità con le quali si intende perseguirli; inoltre, presenta solitamente contenuti focalizzati su una specifica iniziativa e finalizzati all’apprezzamento di un progetto ed alla sua comunicazione. A tal proposito si può sottolineare come il business plan rientri nella fase definita di razionalizzazione progettuale e coinvolge le scelte di comunicazione della strategia³⁶.

³⁵ S. MARASCA, E. COMUZZI, L. OLIVOTTO, *Intangibles – profili di gestione e di misurazione*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009, p.183.

³⁶ B. CAMPEDELLI, *Il piano d’impresa*, Giappichelli editore, 2004, p.9.

1.1.1 Il business plan

Il business plan è “uno strumento alla base di un processo di pianificazione sistematico ed efficace³⁷”. All’interno dello stesso vengono evidenziati i risultati derivanti dalla formulazione strategica.

Il business plan deve “trasmettere al lettore la visione imprenditoriale, deve far trasparire la filosofia dell’impresa, con una serie di obiettivi forti cui essa tende³⁸”. Le aziende, pur mosse di solito a operare per particolari interessi, agiscono anche nel lungo andare per il bene comune³⁹. “La ragion d’essere dell’azienda il suo motivo come istituto economico destinato a perdurare sta dunque nel soddisfacimento dei bisogni umani⁴⁰”. Quindi la nozione d’azienda, mentre è tutta costruita in aderenza al solo aspetto economico della vita umana, non contrasta con la necessaria visione di tutti gli aspetti non economici di tale vita, religioso, etico, sociale, politico, giuridico, tecnico⁴¹.

L’azienda non è un istituto sempre simile a sé stesso, uniforme al suo svolgimento; non può essere percepita che nel fervido dinamismo dei suoi andamenti e delle loro tendenze: “tutto scorre”⁴².

Il business plan a riguardo è lo strumento idoneo a redigere un piano strategico tale da permettere il raggiungimento dei fini aziendali. In tal modo, permette all’analista interno di valutare le scelte alternative e poi le dinamiche economico-finanziarie e patrimoniali, e all’analista esterno di valutare la fattibilità del piano medesimo e prendere le decisioni a riguardo.

³⁷ A. BORELLO, *Il business plan*, McGraw-Hill, 1999, p. XI.

³⁸ A. BORELLO, *op. cit.*, 1999, p.20.

³⁹ G. ZAPPA, *Le Produzioni nell’economia d’impresa*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956, p.42; “Nelle aziende si compongono gli interessi dei singoli e per il bene comune si moderano gli egoismi particolari”, p.38.

⁴⁰ G. ZAPPA, L. AZZINI, G. CUDINI, *Ragioneria generale*, Giuffrè, Milano, 1955, p.2.

⁴¹ G. ZAPPA, *Le Produzioni nell’economia d’impresa*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956, pp.51-52.

⁴² G. ZAPPA, *Le Produzioni nell’economia d’impresa*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956, p.50.

Nella redazione del business plan l'imprenditore non vede solo l'attività di programmazione e controllo della sua gestione, ma anche la possibilità di motivarne le scelte verso i soggetti presenti.

A tale proposito risulta perciò determinante la capacità imprenditoriale di coinvolgere il proprio personale nella realizzazione degli obiettivi e di comunicare efficacemente verso l'esterno i risultati attesi per l'ottenimento delle risorse finanziarie necessarie⁴³.

Il business plan è da intendersi anche come uno studio, che da una parte include l'analisi del mercato, del settore e della concorrenza, e dall'altra il piano sviluppato dall'azienda su come presentarsi, con quali prodotti/servizi, perseguendo quali strategie, attraverso quale organizzazione; proiettando questa visione d'insieme nel breve periodo, attraverso la quantificazione dei numeri che consentano di determinare il grado di attrattività economica e la fattibilità finanziaria dell'iniziativa, attraverso l'esplicitazione di una visione imprenditoriale chiara e coerente. Non esiste una concezione unanime del business plan in relazione non tanto alla definizione dello stesso, quanto alle modalità di utilizzo e di approfondimento da parte degli imprenditori e dei manager: uno strumento da predisporre esclusivamente per finalità esterne, e spesso è visto come un evidente fardello cui dover sottostare per raggiungere l'obiettivo prefissato⁴⁴.

“La storia” del business plan nasce da una legge europea 488/1992 che definì l'importanza di tale strumento. A quel tempo il business plan era conosciuto da pochi tecnici e studiosi, ma era importante che si diffondesse il più possibile data la sua indiscussa utilità: “uno strumento che consentisse la puntuale individuazione del progetto imprenditoriale, della strategia per realizzarlo, dei

⁴³ E. GUATRI, *Costruire il business plan*, IPSOA, 2002, p.35.

⁴⁴ G. BRONCONI, S. CAVACIOCCHI, *Business Plan – come redigere un piano d'impresa efficace e completo*, IL SOLE 24 ORE, Milano, 2009, p.5.

suoi punti di forza e debolezza, delle caratteristiche dell'impresa e di quelle del contesto, interno ed esterno, con il quale l'impresa stessa si apprestava ad interagire⁴⁵". Alla fine degli anni '90, gli imprenditori e i soggetti redattori hanno risposto complessivamente in modo soddisfacente, ma non sono certo mancati i casi di predisposizioni affrettate, fondate sul costruzioni apparentemente perfette, ma prive di fondamento. "Molti hanno pensato che bastasse costruire una parte numerica che evidenziava risultati positivi per superare l'esame, e hanno dimenticato o ignorato che l'analisi di un business plan si fonda prima di tutto sulla congruenza e sulla veridicità delle ipotesi e dei dati a base dell'elaborazione⁴⁶". Infatti, redigere un business plan serve all'imprenditore o al management per valutare la fattibilità di qualunque iniziativa economica, le opportunità e i rischi; ma predisporre tale piano non serve solo per questo; è utile anche "per monitorare l'andamento della propria azienda, per coglierne le dinamiche dello sviluppo, per definire e aggiornare periodicamente le strategie⁴⁷", e permette di tener conto di aspetti che altrimenti non andrebbero approfonditi nel modo opportuno. Ma con il passare del tempo sta aumentando la consapevolezza delle potenzialità del business plan e un conseguente affinamento dei documenti redatti, non solo per fini meramente esterni. In dettaglio, esso deve rispettare alcuni requisiti minimi in termini di contenuti, mentre la sua forma è strettamente legata alla finalità per cui è redatto.

Il business plan è solitamente concepito come lo studio alla base della decisione di avvio di una nuova impresa. Ma limitare la sua funzione a questo obiettivo sarebbe estremamente riduttivo. Concepito in modo corretto, è uno strumento estremamente efficace sia nelle fasi straordinarie della nascita, dello sviluppo,

⁴⁵Cfr. G. INCADORNA, in G. BRONCONI, S. CAVACIOCCHI, *op. cit.*, 2009, p. VIII.

⁴⁶ Cfr. G. INCADORNA, in G. BRONCONI, S. CAVACIOCCHI, *op. cit.*, 2009, p. XI.

⁴⁷ G. BRONCONI, S. CAVACIOCCHI, *op. cit.*, 2009, p.6.

della crisi dei passaggi generazionali, delle fusioni, sia nella fase ordinaria della gestione corrente.

Le funzioni di un business plan sono le seguenti⁴⁸:



Figura 2 Funzioni del business plan

Grazie agli elementi che lo compongono e alla sua natura di strumento di analisi e di lavoro, il business plan è un piano estremamente utile sia nella determinazione della fattibilità di un investimento sia nella gestione dell'impresa.

Il business plan in una concezione allargata, ha molteplici finalità: se inizialmente verifica la bontà economica dell'idea imprenditoriale, successivamente si estende alla valutazione più completa del progetto includendo anche l'analisi della

⁴⁸ A. BORELLO, *op. cit.*, 1999, p. XIII.

sostenibilità finanziaria, per passare infine alla definizione del piano operativo che guidi le decisioni correnti dell'imprenditore.

Il business plan svolge un compito informativo e di guida dei processi decisionali all'interno dell'azienda. Se per un'azienda in fase di avvio è in grado di fornire una stima delle probabilità di successo e del conseguente tasso di rischio dell'investimento, per un'azienda già avviata costituisce uno strumento che traduce la visione imprenditoriale di lungo periodo in una guida per la gestione corrente del business.

In definitiva la realizzazione del business plan, che passa attraverso l'analisi di mercato e del posizionamento competitivo dell'impresa, sino ad arrivare alla esplicitazione delle strategie e alla stesura di piani operativi (quali le politiche di marketing, l'implementazione dell'assetto organizzativo interno o i piani di investimento), consente di assistere l'imprenditore-manager a sostenere la creatività dell'attività da un lato e, dall'altro, a consentire di razionalizzare e di gestire l'efficienza conseguita attraverso i processi aziendali periodicamente rielaborati per monitorare le variabili economiche dell'attività aziendale.

Inoltre, la redazione del piano, per essere completa ed efficace, deve spesso coinvolgere nel processo di definizione dei piani operativi, a vari livelli, il personale dell'azienda; e il coinvolgimento delle risorse umane è pre-requisito per la creazione del consenso sociale alla base del successo aziendale. La qualità del business plan come strumento di guida e di valutazione costituisce la sua funzione interna; allo stesso tempo, il business plan può essere lo strumento in grado di persuadere gli operatori economici in merito alla credibilità del business aziendale. È così esplicitata la sua funzione esterna.

Un corretto business plan, da questo punto di vista, permette di raggiungere i seguenti obiettivi:

1. grazie alle analisi ed alla revisione di tutte le aree inerenti all'impresa, il piano aiuta l'imprenditore a una piena comprensione del business. La visione imprenditoriale è chiara, le strategie sono esplicitate, il piano operativo è coerente con gli obiettivi perseguiti, e l'attività è monitorata per determinare eventuali scostamenti dalle previsioni;
2. le proiezioni economico-finanziarie, una volta valutata l'attendibilità delle assunzioni alla base delle stime, consentono di valutare la redditività attesa dell'iniziativa e in definitiva la capacità del progetto di remunerare adeguatamente i capitali di finanziamento e/o investimento richiesti;
3. la completa analisi della situazione finanziaria corrente dell'impresa e la definizione della natura dell'attività esercitata consentono di indirizzare l'imprenditore verso la scelta del canale e della tipologia di finanziamento più appropriato in relazione alla destinazione che assegnerà alle risorse affluite.

Il business plan, nella sua funzione interna, può rappresentare un efficace strumento di guida. Viene da sé che, un imprenditore che riesce a mantenere sempre aggiornato il business plan, detiene le informazioni atte a presentare in ogni momento l'impresa ad attori esterni come per esempio banche o istituti finanziari.

Al di là del particolare profilo che può assumere, il business plan si compone di due parti o macro-aree di lavoro: la parte iniziale, descrittiva, e quella successiva, che contiene i dati economico-finanziari.

La parte descrittiva – qualitativa, è indispensabile in quanto ha il compito di imprimere una forte credibilità al progetto e orienta in tal senso il lettore verso l'esposizione dei dati analitico – contabili che avverrà nella seconda parte del piano. Infatti, oltre alla presentazione dell'impresa o del progetto e alla trasmissione della visione imprenditoriale sottostante, si compone di quelle analisi

e studi necessari per una corretta comprensione del mercato, della concorrenza, del prodotto/servizio offerto, e del piano strategico operativo.

La parte economico-finanziaria che deve necessariamente seguire quella descrittiva, è piuttosto ampia ed è suddivisa idealmente in area economica e area finanziaria, le quali poi vanno a costituire un unico prospetto di raccordo di sintesi del piano economico-patrimoniale e finanziario; inoltre, la stretta interrelazione tra gli schemi è testimoniata dai continui calcoli e riferimenti incrociati dei prospetti.

In dettaglio, la parte descrittiva consta di alcuni punti da evidenziare quali⁴⁹:

- la prima pagina – ossia la copertina del documento realizzato che dovrà essere molto chiara ed essenziale;
- introduzione – in cui si presenterà la finalità del lavoro svolto, compito che sarà svolto dal redattore del piano;
- definizione dell'obiettivo – deve contenere l'idea del progetto imprenditoriale che si è voluto realizzare e del mercato a cui si rivolge, e cioè l'obiettivo che spinge l'impresa a entrare o restare sul mercato definendo il tipo di prodotto/servizio offerto, inserito in una visione imprenditoriale chiara;
- descrizione del business – analisi dell'azienda, del prodotto/mercato, del prodotto/servizio, del settore, le strategie;
- il piano operativo – la localizzazione commerciale e produzione, il piano di marketing-struttura dei prezzi, break-even operativo, la struttura-risorse umane, l'organigramma, i servizi esterni, eventuali licenze...e scelte di varia natura;
- le risorse di finanziamento – il capitale investito, le fonti interne e esterne, il piano di ammortamento e la remunerazione del capitale.

La parte economico-finanziaria si delinea per aspetti ovviamente diversi dai precedenti e contiene:

⁴⁹ A. BORELLO, *Il business plan*, McGraw-Hill, 1999.

- schemi di natura economico-finanziaria – ipotesi sull’esposizione dei dati, area finanziaria ed economica;
- area finanziaria – costi di start- up, proiezione del cash flow primo anno e anni successivi;
- area economica – la tavola degli ammortamenti, il reddito operativo, bilanci prospettici e principali indici, analisi degli scostamenti;
- quadro di raccordo economico-finanziario: composto da uno schema di conto economico e da prospetti finanziari che ci forniscono una chiave di lettura differente dalla variazione della liquidità nei singoli esercizi rispetto ai flussi di cassa previsionali; l’elemento di raccordo tra gli schemi è l’utile netto⁵⁰.

Prima di concludere occorre evidenziare quali sono gli scopi e le finalità di questo strumento così fondamentale e a proposito occorre fare una precisazione: il business plan ha una molteplicità di scopi ma ne verranno elencati solo alcuni tra i più importanti. Questi sono⁵¹:

- definire bene il proprio business;
- definire e fissare obiettivi e programmi per raggiungere quegli obiettivi;
- definire il fabbisogno finanziario;
- prevedere le azioni da adottare in caso di difficoltà;
- supportare una richiesta di prestito;
- definire accordi tra partner;
- stabilire il valore di un business in vendita;
- trovare un partner;
- valutare una nuova linea di prodotto-servizio o un’espansione;
- accedere ad un finanziamento agevolato.

⁵⁰ A. BORELLO, *op. cit.*, 1999, p.179.

⁵¹ http://www.crescitapmi.it/scopi_e_finalita_del_bp.html

Nel concludere si possono tentare di riassumere i caratteri essenziali. Il business plan si prefigge tre obiettivi principali: permettere all'imprenditore di assumere i rischi relativi alla realizzazione di un'idea di business, convincere altri soggetti esterni a finanziare il business e quindi partecipare al rischio che tale idea comporta e fornire all'imprenditore uno strumento di guida nel percorso imprenditoriale intrapreso (business plan come "strumento strategico operativo"). In questo senso è difficile che un imprenditore possa fare a meno di uno strumento di tale portata, soprattutto nella realtà attuale dei mercati, dove ormai è impossibile affidarsi all'improvvisazione e all'intuito, ma servono invece strumenti che consentano di prendere le decisioni migliori e di attuarle in tempi brevissimi, al fine di ridurre al massimo i fattori di rischio.

1.1.2 Limiti alla pianificazione strategica

Nel momento in cui si parla di pianificazione la letteratura si è ampiamente espressa negli anni, dando pareri molto diversi tra loro. C'è da dire, in modo puntuale, che in un contesto antecedente gli anni '70 il suo ruolo era cruciale. Pianificare voleva dire proiettarsi al futuro e prendere le decisioni in merito ai risultati delle analisi che venivano svolte. La pianificazione strategica è compito dei manager di linea; i pianificatori forniscono soltanto supporto: facilitano⁵². Ed è importante che la proposta di pianificazione sia orientata al fine che "le organizzazioni coordinino e controllino le proprie attività, prendano in considerazione il futuro e agiscano razionalmente⁵³". Il coordinamento presuppone una minore flessibilità del piano medesimo e di conseguenza una maggiore rigidità che genera resistenze ai cambiamenti⁵⁴. Questi, intesi

⁵² H. MINTZBERG, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI, 1996, p. 125

⁵³ H. MINTZBERG, *op. cit.*, 1996, p. 131.

⁵⁴ La letteratura sulla pianificazione esprime chiaramente l'esigenza di esplicitare le strategie, ma quanto più nitidamente articolare è la strategia tanto maggiore sarà la sua resistenza al cambiamento, per lo sviluppo di forze sia psicologiche sia organizzative. H. MINTZBERG, *op. cit.*, 1996, p. 132.

nell'accezione della pianificazione sono spesso di tipo incrementale, generici e orientati al breve termine anziché innovativi, creativi e proiettati nel medio lungo periodo. Perciò di fronte allo scenario odierno che si presenta sempre più imprevedibile le aziende sono interessate ad acquisire una sempre maggiore flessibilità e reattività nei confronti delle perturbazioni ambientali e delle necessità competitive⁵⁵. A tal proposito Gluck nel 1985 affermò che “anche se la passione per la pianificazione strategica stile anni '70 non è completamente finita, è profondamente ferita⁵⁶. La pianificazione, che si basa sull'esperienza passata, le estrapolazioni e i cambiamenti incrementali, non può far fronte alle sfide attuali”⁵⁷.

“Ma in cosa consisteva tale turbolenza? Nulla più del cambiamento che la pianificazione non poteva gestire – condizioni oltre la comprensione delle sue procedure. E che mandano a monte i suoi piani accuratamente progettati. Il mondo imponeva discontinuità per le quali la pianificazione non ha mezzi formali di previsione”⁵⁸. A tal proposito si esprime Wildavsky : “come è possibile che la pianificazione fallisca ovunque abbia tentato?. In definitiva, l'uomo ragionevole pianifica in avanti ... Nulla sembra più ragionevole della pianificazione ... Supponiamo ... che i fallimenti della pianificazione non siano marginali o accidentali, ma integranti la sua vera natura”⁵⁹. Da questa riflessione possiamo

⁵⁵ In tale contesto L. GUATRI - L. SICCA, affermano che “La formazione delle strategie si presenta piuttosto come processo di “learning by doing”, cioè apprendere col fare. In sostanza la strategia è un atteggiamento nel quale le nuove idee si fondono con l'operare quotidiano e ne sono alimentate; non sono perciò più generate solo da un'astratta attività pianificatoria che scende dall'alto”, in L. GUATRI – L. SICCA, *Strategie leve del valore valutazione delle aziende*, Edizioni Università Bocconi – EGEA, Milano, 2000, p.23.

⁵⁶ A tal proposito Mintzberg nella sua opera riporta la seguente citazione di Michael Allen : “L'epoca della discontinuità era appena apparsa quando la General Electric avviò il proprio processo di pianificazione strategica nel 1970”. H. MINTZBERG, *op. cit.*, 1996, p. 154.

⁵⁷ A. POGGI, *Pianificazione e controllo strategico in una logica di apprendimento dinamico*, Giuffrè Editore, Milano, 1998, p.77.

⁵⁸ H. MINTZBERG, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI, 1996, p. 157.

⁵⁹ Cfr. H. MINTZBERG , *op. cit.*, 1996, p. 167.

aprire una parentesi su quelli che sono i limiti⁶⁰ di un approccio allo studio della strategia che fino agli anni '70-'80 è stato di fondamentale importanza, in quanto gli scenari che si prospettavano erano pressoché stabili e lo strumento del piano a lungo termine aveva la sua forte utilità.

Il processo di pianificazione della strategia è sintetizzabile in alcune fasi salienti:

- determinazione degli obiettivi strategici attraverso i quali è possibile identificare le alternative e definire la direzione dell'azione organizzativa;
- analisi delle condizioni esterne all'organizzazione al fine di arrivare all'elaborazione di previsioni attendibili attraverso una serie di tecniche di indagine e di valutazione dei fattori ambientali opportunamente classificati;
- analisi delle variabili strutturali e formali dell'organizzazione per identificare i punti di forza e di debolezza;
- valutazione delle diverse alternative strategiche attraverso l'utilizzazione di tecniche di indagine (inizialmente di tipo finanziario);
- disarticolazione della strategia scelta attraverso la definizione di obiettivi, strategie, programmi di azione e budget per le diverse unità organizzative su diversi livelli gerarchici;
- misurazione dei risultati conseguiti e, cioè, controllo.

Pertanto il principio di fondo di tale impostazione è che la formalizzazione rigorosa del processo consente all'analisi di divenire sintesi razionale e articolata. In questo schema logico, basato su algoritmi di analisi, non si rileva la necessità di riconoscere un ruolo significativo alle variabili psicologiche e motivazionali di coloro che sono coinvolti nel processo⁶¹.

⁶⁰ “La strategia non è solo il risultato di un processo di analisi razionale (la pianificazione), ma è “sintesi creativa”; è creazione di una “visione”; è ricombinazione di fattori-chiave; H. MINTZBERG, *op. cit.*, 1996.

⁶¹ A. POGGI, *Pianificazione e controllo strategico in una logica di apprendimento dinamico*, Giuffrè Editore, Milano, 1998, pp. 24,25,26.

Da ciò si intuisce in maniera abbastanza esplicita che, in un clima come quello presente negli anni '80 - '90 di "discontinuità ambientali" tale strumento non era di per sé efficace⁶². Lo strategic planning, infatti, richiedeva tempi lunghi di traduzione in piani e programmi, i quali devono essere accompagnati da una stima del loro impatto sull'organizzazione e dalla previsione di specifiche risposte da adottare di fronte a eventuali variazioni ambientali. Il focus era sulla velocità di risposta che l'azienda riusciva a dare nel momento in cui si presentavano minacce/opportunità dall'ambiente esterno, e lo strategic planning a riguardo generava comportamenti organizzativi lenti, rafforzati da una consistente resistenza al cambiamento. Occorreva perciò iniziare a prendere atto del fatto che l'azienda doveva tener conto anche di altre variabili di tipo organizzativo, politico e psicologico, oltre al processo formale finora adottato.

A partire dagli anni '80, Mintzberg aveva posto il focus su cambiamenti di rotta rispetto a ciò che sta avvenendo. Egli sosteneva che "in ogni stadio di sviluppo della strategia sarebbe stato necessario essere disponibili a rimetterla in discussione sulle base delle informazioni messe a disposizione dei vari sub sistemi aziendali e delle possibili strategie emergenti. L'attuale configurarsi dell'ambiente esterno richiede un approccio poco formale e altamente flessibile⁶³".

A rafforzare tali concetti Frederickson e Mitchell sostenevano che l'approccio strutturato della pianificazione sia valido solo in un ambiente realmente stabile

⁶² "All'eredità degli anni settanta, negli anni ottanta, si è associata un'evoluzione culturale del cliente che lo ha portato a richiedere prodotti/servizi:

- a) di qualità sempre più alta;
- b) caratterizzati da una varietà sempre più ampia;
- c) in tempi sempre più brevi;
- d) a costi sempre più bassi".

A. BUBBIO, *Il Budget – Principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa, Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il Sole24 Ore, 2000, p. 353.

⁶³ A. BUBBIO, *Pianificazione strategica: com'è cambiata nel tempo*, in BUDGET, n.4, 1998, p.13-14 : una pianificazione a scenari multipli o l'elaborazione di piani di contingenza, al fine di prepararsi a far fronte a fenomeni ancora incerti, ma con alta probabilità di verificarsi e dalle gravi conseguenze sulla realtà aziendale.

proprio perché esso può produrre effetti negativi in ambienti dove l'incertezza è alta e il cambiamento più rapido⁶⁴. I fattori che determinano la crisi dello strategic planning possono essere riassunti in 5 punti:

1. la scarsa operatività – lo strategic planning concentra le sue energie sull'elaborazione piuttosto che sull'operatività /attuazione, e si presenta perciò difficilmente attuabile, e poco rispondente alle esigenze nel momento della realizzazione. Inoltre, la sua incapacità di integrare la visione di breve periodo con un'analisi di tipo strategico, quindi la sua incapacità di “gestire efficacemente la miopia”⁶⁵, è evidenziata dagli attuali dibattiti sull'ottimale definizione dell'orizzonte temporale dello stesso;
2. la presunta predeterminazione del futuro – non tutti i fenomeni ambientali possono essere predeterminati. Si dimostra un limite gravissimo della pianificazione strategica: il ritenere quantificabili e aggregabili gli eventi futuri rilevanti, siano essi riferiti all'ambiente o all'organizzazione in sé, proprio perché piani a lungo termine così concepiti sono superati dopo pochi mesi dalla loro stesura⁶⁶. Perciò il meccanismo logico che permea il concetto della pianificazione strategica si trasforma in una rischiosa rigidità che pone in crisi la direzione strategica dell'organizzazione. A tal proposito Hamel ha affermato: “Nella maggior parte delle aziende la pianificazione strategica è un rituale guidato dal calendario, non un'esplorazione delle potenzialità di rivoluzione. Il processo di creazione strategica tende a essere riduzionista, basato su regole semplici e sull'euristica. Opera a partire dal presente verso il futuro, non a partire dal futuro verso il presente, dando per scontato in modo

⁶⁴ A. POGGI, *op. cit.*, 1998, p.58.

⁶⁵ A. POGGI, *op. cit.*, 1998, p.61.

⁶⁶ A. POGGI, *op. cit.*, 1998, p.64.

implicito, qualsiasi sia l'evidenza contraria, che il futuro sarà più o meno come il presente⁶⁷;

3. l'eccessiva strutturazione e formalizzazione – la strategia più che essere un processo di formulazione è un processo di formazione/apprendimento che a differenza della prima che implica l'applicazione di meccanismi logici e automatici, comporta un'attività creativa ed informale. Hamel, a tal proposito: “ La pianificazione riguarda la programmazione, non la scoperta. La pianificazione è per i tecnocrati, non per i sognatori. Dare ai pianificatori la responsabilità di creare una strategia è come chiedere a un muratore di creare la Pietà di Michelangelo⁶⁸”;
4. la resistenza al cambiamento – il limite dello strategic planning è quello di considerare il piano come unico e immutabile e se da un lato ciò potrebbe permettere all'organizzazione di seguire una certa coerenza, dall'altra la “ingessa”, facendo sì che si creino solo cambiamenti incrementali di breve termine e soprattutto non distanti dalla linea stabilita nel piano. Tale approccio perciò rende difficile innescare cambiamenti radicali e repentini, quando si presenta la necessità;
5. la sottovalutazione degli aspetti motivazionali e psicologici – lo strumento in esame, parte dall'assunto che il piano venga automaticamente accettato e condiviso da tutta l'organizzazione. È importante sottolineare, infatti, che oltre il fatto che la precedente affermazione assume caratteri di criticità, un altro aspetto critico è la limitazione, da parte degli elaboratori del piano, della partecipazione e adesione psicologica e motivazionale di tutti i membri dell'organizzazione, i quali vivono la formulazione e l'attuazione del piano in modo distaccato. E ciò porta ad un duplice problema perché, oltre a non

⁶⁷ Cfr. G. HAMEL, *L'azienda rivoluzionaria riscrive le regole*, in Harvard Business Review, Edizione italiana marzo-aprile, 1997.

⁶⁸ A. POGGI, *op. cit.*, 1998, p.65.

avvalersi così del contributo delle diverse competenze presenti nell'organizzazione, crea una separazione tra pensiero e azione; tutto ciò a discapito della realizzazione di una strategia che, proprio da questi caratteri distintivi non valorizzati, potrebbe enucleare i propri punti di forza rispetto alle altre realtà aziendali.

Mintzberg affermò a riguardo: “la pianificazione è così orientata alla stabilità, così ossessionata dall'aver tutto sotto controllo, che una qualsiasi perturbazione scatena un'ondata di panico e percezioni di turbolenza⁶⁹”.

Nonostante l'analisi dei limiti legati alla pianificazione strategica, il piano di per sé è uno strumento utile per riflettere sul futuro, perché orientarsi solo sul presente spesso non basta. È opportuno infatti vincere quella “miopia manageriale”, perché può esistere una strategia senza piani, ma se una strategia è accompagnata da un piano può risultare più facile dominare il presente e costruire per il futuro⁷⁰; tutto ciò non dimenticando il ruolo che un ambiente turbolento ha.

“Il problema tuttavia è che mentre la strategia⁷¹ può essere associata a condizioni di stabilità, la formazione della strategia generalmente si connette a tempi di cambiamento, spesso di cambiamento discontinuo⁷²”. Perciò la pianificazione risulta incompatibile non tanto con la strategia bensì con la sua creazione.

Dopo aver analizzato i limiti che lo strategic planning presenta, nonostante sia comunque uno strumento che ha una sua rilevanza in relazione ad alcuni aspetti

⁶⁹ Cfr. H. MINTZBERG, *op. cit.*, 1996, p.157.

⁷⁰ A. BUBBIO, *Pianificazione strategica: com'è cambiata nel tempo*, in BUDGET, n.4, 1998, pp.15-16.

⁷¹ A proposito del significato della strategia Wack, in relazione allo sviluppo del gruppo Shell, afferma: “Le strategie sono il prodotto di una visione del mondo. Quando il mondo si modifica, i manager hanno bisogno di condividere una visione comune del nuovo mondo, altrimenti decisioni strategiche decentralizzate si tradurranno in anarchia manageriale. Gli scenari esprimono e comunicano questa visione comune, una cognizione condivisa delle nuove realtà, a tutte le parti dell'organizzazione”, H. MINTZBERG, *op. cit.*, 1996, p.187.

⁷² H. MINTZBERG, *op. cit.*, 1996, p.180; “Tipicamente la strategia viene modificata perché qualcosa di fondamentale è mutato nell'ambiente, su base occasionale, e per l'appunto il fatto di alterare la strategia crea discontinuità sia nell'organizzazione sia nell'ambiente cui viene imposta”.

gestionali, è utile, ai fini della trattazione, tornare a riflettere sulla situazione attuale e, nei prossimi capitoli, capire come rispondere ad un sistema così dinamico come quello odierno.

Perciò, si è avuto modo di analizzare che, adattarsi ai cambiamenti esterni in un ambiente così imprevedibile come quello di oggi, è del tutto inadeguato. Le imprese che si adattano ai cambiamenti sono destinate a restare indietro, mentre quelle che si fanno portatrici del cambiamento, acquisiscono un vantaggio competitivo non indifferente sulle altre realtà aziendali. Hamel e Prahalad in una loro opera "*Competing For The Future*" sostengono che gran parte delle imprese dedica un'attenzione eccessiva alla concorrenza attuale; in conseguenza investe troppa energia nel tentativo di preservare il passato e non abbastanza per creare il futuro.

Quindi, a causa dell'elevata imprevedibilità dell'ambiente in cui l'impresa opera anticipare il futuro non è possibile⁷³; la sfida è allora creare il futuro⁷⁴.

1.2 IL VANTAGGIO COMPETITIVO: DI COSA SI TRATTA?

Da questo spunto, perciò, la sfida per creare il futuro è proprio l'acquisizione del vantaggio competitivo. È problematico darne una definizione esaustiva, ma una possibile è la seguente: "Nel caso in cui due o più imprese competano all'interno dello stesso mercato, un'impresa possiede un vantaggio competitivo sui suoi rivali quando ottiene in maniera continuativa una redditività superiore (o quando ha la possibilità di conseguirla)⁷⁵". Il fatto fondamentale è che il vantaggio competitivo non si presenta necessariamente sotto forma di una maggiore redditività; il

⁷³ (...) Nessuna massa di elaborazioni consentirà mai a procedure formali di prevedere discontinuità, di informare i manager che siano distaccati dalla propria operatività, di creare nuove strategie. In definitiva, il termine "pianificazione strategica" si è dimostrato un ossimoro. H. MINTZBERG, *op. cit.*, 1996, p.238.

⁷⁴ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.356.

⁷⁵ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p. 256.

vantaggio competitivo può manifestarsi in presenza di un cambiamento esterno o interno al settore.

Quanto più l'ambiente di un settore è turbolento, quanto maggiore è il numero delle fonti di cambiamento e, quanto maggiori sono le differenze nelle risorse e nelle competenze delle imprese, tanto maggiore è la dispersione di redditività nel settore⁷⁶. Per identificare e anticipare quanto più possibile i cambiamenti esterni dal settore diviene fondamentale il ruolo dell'informazione e la conseguente flessibilità di risposta da parte dell'impresa. Le imprese fanno sempre meno ricorso alle analisi convenzionali, sono sempre più attente ai "segnali anticipati" (early warning system) che possono affluire attraverso le relazioni dirette con i clienti, fornitori e concorrenti. Quanto più un'impresa riesce a reagire in tempo reale alle mutevoli condizioni di mercato, tanto meno urgente diventa la necessità di fare previsioni per il futuro⁷⁷. Infatti "il problema non è tanto quello di essere in grado di individuare la posizione che un'impresa occupa nel "ranking" dei vantaggi competitivi attuali, quanto (...) la capacità di un'impresa nel creare nuovi vantaggi o nell'estendere quelli già esistenti⁷⁸".

La capacità dell'impresa di creare vantaggi competitivi nuovi, risiede anche nella sua capacità di influire nel cambiamento interno (in quanto spesso le variabili del contesto esterno sono intaccabili) che è generato dall'innovazione. A riguardo Schumpeter già nella prima metà del 1900 aveva definito il processo competitivo come "un' ondata continua di distruzione creatrice" che implica che la leadership di mercato sia intaccata non dall'imitazione ma dall'innovazione. Nei suoi scritti più recenti, Gary Hamel sostiene che l'innovazione strategica non è un evento occasionale. Se le imprese vogliono davvero sviluppare la capacità di prosperare in mercati turbolenti, devono impegnarsi a reinventare in continuazione il proprio

⁷⁶ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p. 257.

⁷⁷ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.259.

⁷⁸ F. DE LEO, *Le determinanti del vantaggio competitivo – il contributo della Resource – Based View*, Egea, Milano, 1995, p.3.

modello di business. Per questo, è necessario che l'alta direzione apprezzi e promuova la diversità, liberi le risorse per nuove iniziative strategiche, abbracci il paradosso e sviluppi un sistema di "percezione e risposta", che consente una reazione spontanea a circostanze in continua evoluzione⁷⁹. E ancora, "l'impresa che si evolve lentamente è già sulla via dell'estinzione"; perciò l'opzione preferenziale è quella di reagire e non focalizzarsi sul comportamento precedente, e detto questo, è ovvio che si possono perseguire alcuni cambiamenti radicali e continui cambiamenti incrementali, l'importante è reagire a quello che il mercato-cliente vuole anche in maniera non lineare.

Per realizzare la rivoluzione al proprio interno, l'impresa deve cambiare quegli aspetti psicologici e sociologici del proprio assetto organizzativo che ostacolano il processo innovativo⁸⁰.

A riguardo, "se analizziamo in prospettiva il dibattito più recente sulle determinanti del vantaggio competitivo se ne deriva l'impressione che la competizione tra imprese sia una sorta di corsa ad inseguimento⁸¹ (...) nel tentativo di replicare i vantaggi già acquisiti da altre, senza per questo essere in grado di sviluppare un'autonoma capacità di generare nuovi vantaggi competitivi⁸²".

I meccanismi di generazione della varietà, che abbiamo pocanzi delineato, "sono alla base della sostenibilità del vantaggio competitivo acquisito da un'impresa nel corso del tempo⁸³".

"Le determinanti del vantaggio competitivo possono risultare legate non tanto alle condizioni strutturali che regolano l'accesso ad un settore, quanto piuttosto alla disponibilità e limitabilità del patrimonio di risorse accumulato dalle imprese

⁷⁹ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.264.

⁸⁰ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.357.

⁸¹ "A skill building marathon" definita da G. HAMEL nel 1993, in F. De Leo, *op. cit.*, 1995, p.3.

⁸² F. DE LEO, *op. cit.*, 1995, pp.4-5.

⁸³ F. DE LEO, *op. cit.*, 1995, p.133.

all'interno di una determinata arena competitiva⁸⁴. Nella prospettiva della varietà, la scelta delle variabili chiave a livello competitivo non è determinata in maniera esogena rispetto alle condotte seguite dalle imprese, ma piuttosto ha a che vedere con la coerenza e la costanza degli sforzi mirati ad identificare, creare, e sostenere nel tempo, la capacità generativa delle risorse e delle loro combinazioni⁸⁵.

A tal riguardo, dopo l'analisi fatta sulle risorse interne, mi sembra interessante affermare come il vantaggio competitivo possa trovare la sua fonte sostenibile proprio nelle stesse. Per questo si ritengono essenziali gli studi sulla Resource-Based View, sulle "dynamic capabilities" che indicano le capacità dell'impresa di integrare, costruire e riconfigurare competenze interne ed esterne per fronteggiare ambienti in rapido cambiamento, e sulla nozione delle "core competences" che approfondiremo nei paragrafi seguenti.

1.2.1 La resource based view

L'approccio Resource-Based ha avuto un'influenza profonda sulla formulazione delle strategie d'impresa. Quando compito essenziale della strategia d'impresa era la selezione dei settori e il posizionamento competitivo, le imprese tendevano ad adottare strategie simili. La strategia Resource-Based sottolinea invece la diversità di ciascuna azienda e suggerisce che la chiave della redditività non è l'imitazione del comportamento dei concorrenti, ma piuttosto lo sfruttamento delle differenze. La ricerca del vantaggio competitivo richiede quindi la formulazione e l'implementazione di una strategia che sfrutti le risorse e le competenze dell'impresa⁸⁶.

⁸⁴ (...) "Nella prospettiva Resource-Based non ci si limita semplicemente a prendere atto della presenza di asimmetrie esistenti, ma ci si pone il problema di mettere a fuoco il ruolo del management nell'individuare i meccanismi che consentono ad un'impresa di qualificare il proprio posizionamento competitivo in rapporto alle opzioni di crescita che questa sarà in grado di disporre in futuro" G. HAMEL, 1994, in F. DE LEO, *op. cit.*, 1995, p.138.

⁸⁵ F. DE LEO, *op. cit.*, 1995, p.138.

⁸⁶ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, pp.161-162.

L'azienda "non può essere intesa come mero coacervo di "res"(beni, persone, operazioni) staccate, ma deve invece essere riguardata nella sua essenza sistemica, ovvero nelle mutue e sinergiche relazioni che si istaurano tra i diversi elementi e, inoltre, occorre sottolineare come la valorizzazione di determinati beni immateriali risulti significativa per la stima del capitale economico di tutte le imprese. Il riferimento è a quei beni immateriali effettivamente in grado di conferire un carattere di sistematicità alla gestione, in particolare alla tecnologia ed al "capitale umano", valori congiuntamente in grado di dare conto in termini quantitativi dell'insieme di conoscenze e competenze immateriali di proprietà dell'azienda (...) indispensabile per il funzionamento delle risorse materiali ed altresì definibile con il termine di know how⁸⁷".

Quindi l'approccio Resource-Based si inserisce in un contesto, più volte enunciato, di apertura verso la globalizzazione, di difficoltà nel definire i confini dei settori a causa dei vari mutamenti nella domanda e nelle tecnologie, e nel fatto che da sole, le variabili settoriali⁸⁸, non riuscivano a spiegare i differenziali di profitto esistenti tra le realtà aziendali operanti spesso nello stesso settore.

"In questo senso, uno dei temi chiave che emerge sia a livello di analisi teorica, che di evidenza empirica è quello della crescente eterogeneità dei meccanismi di creazione del valore. (...) Se è vero che il motore che alimenta la generazione della varietà è alle radici di quelle che sono le determinanti del vantaggio competitivo, occorre chiedersi se l'eterogeneità sia di per sé un dato di fatto (...) o se, al contrario, essa non sia il frutto dell'autonoma capacità di queste di autoalimentare i meccanismi che presiedono la creazione della varietà. (...) É

⁸⁷ C. CHIACCHIERINI, *Valore dei beni immateriali e vantaggio competitivo - Una prospettiva Resource-Based*, Cedam, Padova, 1995, pp.64-65.

⁸⁸ "(...) gli strumenti dell'analisi del settore e della concorrenza erano utili a monitorare ex post, l'evoluzione della dinamica competitiva, piuttosto che ad individuare i meccanismi di alimentazione. Per mettere a fuoco la natura di questi, occorreva allora approfondire come il nesso tra meccanismi di creazione della varietà e vantaggio competitivo fosse da individuarsi a partire dall'identità della singola impresa e non a prescindere da questa", F. DE LEO, *op. cit.*, 1995, p.37.

proprio nella prospettiva della varietà che la Resource-Based View riesce ad esprimere una propria forza propulsiva diversa da quella della tradizionale analisi competitiva, che si era sviluppata verso la fine degli anni '70(...).⁸⁹”

“L’opinione prevalente nel corso degli anni '70 (...) era l’assioma “the bigger is better”⁹⁰” poi, in seguito già a partire dalla metà degli anni '80 la Resource-Based View ha trovato un forte riscontro negli studi di economia d’impresa da Wernrtfelt, a Barney, da Hamel e Prahalad a Grant che si sono succeduti via via nell’analisi verso questa nuova prospettiva di azione dell’impresa.

Nelson nel 1991 affermò: “Why do firm differ?”; ed è proprio dall’esigenza di rispondere a tale domanda che scaturisce sempre più un interesse maggiore per il sistema di risorse e competenze dell’impresa.

Proponendo un approfondimento del legame tra risorse, competenze e vantaggio competitivo, la Resource-Based View ha inteso superare i limiti⁹¹ mostrati dall’analisi competitiva tradizionale che, focalizzando l’indagine sui vantaggi competitivi conseguiti (ex post), lascia inesplorata la capacità e la potenzialità dell’impresa di creare e conseguire nuovi vantaggi⁹². “Se fosse sufficiente stabilire un “ranking” sulla base di una lista di parametri competitivi, non c’è dubbio che nella “cassetta degli attrezzi” si troverebbe tutto quello di cui si ha bisogno. Ma se la questione ultima non concerne tanto la posizione che un’impresa occupa nel “ranking” dei vantaggi competitivi attuali, quanto l’analisi delle determinanti del processo di creazione del valore che trovano espressione nella capacità di creare nuovi vantaggi o estendere quelli esistenti, è opportuno chiedersi se quegli stessi strumenti possano risultare altrettanto promettenti⁹³”. A

⁸⁹ F. DE LEO, *op. cit.*, 1995, pp.34-35.

⁹⁰ F. DE LEO, *op. cit.*, 1995, p.8.

⁹¹ “Merito di questa prospettiva è quello di aver allargato i confini imposti dal paradigma “struttura – condotta – performance”, e di avere consentito una più articolata esplorazione dei vari livelli in cui si trova il vantaggio competitivo” F. DE LEO, *op. cit.*, 1995, p.27.

⁹² M.R. NAPOLITANO, *Il caso bulgari*, in *Rivista economia e management*, Maggio 2000, p.70.

⁹³ F. DE LEO, *op. cit.*, 1995, p.28.

tal proposito nel 1984 si è pronunciato anche Wernerfelt⁹⁴: “il patrimonio di risorse a disposizione dell’impresa è diventato un’importante ottica alternativa da cui osservare la formazione del vantaggio competitivo rispetto al ben noto, consolidato e peraltro da molti ritenuto superato paradigma Struttura-Condotto-Performance⁹⁵”. Infatti “nella prospettiva Resource-Based si possono trovare delle indicazioni utili per procedere in questa direzione, ovvero nell’individuazione di nuovi strumenti che consentano di approfondire l’esplorazione dei livelli mancanti del processo di generazione di nuovi vantaggi competitivi⁹⁶”. “Nell’analizzare le fonti del vantaggio competitivo, la Resource-Based View si basa su due assunti fondamentali. Innanzitutto le risorse “strategiche” controllate dalle aziende sono firm-specific e quindi costituiscono una fonte di differenziazione; inoltre, si assume che, all’interno di un certo settore, non vi sia perfetta mobilità delle risorse, quindi l’eterogeneità delle imprese possa protrarsi a lungo nel tempo⁹⁷”. Perciò il focus dell’analisi strategica si dirotta verso le risorse aziendali. Le risorse sono “un complesso di asset, capacità, processi organizzativi, attributi, informazioni, conoscenze, ecc., controllati da un’impresa che le consentono di concepire e realizzare strategie che migliorano la sua efficienza e la sua efficacia”⁹⁸. “La convergenza di attenzioni che la Resource-Based View ha saputo catalizzare (...) è il risultato di un’autonoma capacità di attrazione che riflette la

⁹⁴ B. WERNERFELT, *A resource-based view of the firm*, in *Strategic Management Journal*, n. 5, 1984, pp. 271-280.

⁹⁵ L’idea alla base della struttura – condotta – performance è che la performance di un’impresa è determinata essenzialmente dalla struttura del settore industriale di appartenenza, che ne condiziona i comportamenti strategici (condotta).

⁹⁶ F. DE LEO, *op. cit.*, 1995, p.28.

⁹⁷ M.S. CHIUCCHI, *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale : criticità e prospettive*, Torino, Giappichelli, 2004, pp.15-16; in relazione alla definizione di risorse si è espresso Wernerfelt, in *A resource-based view of the firm*, in *Strategic Management Journal*, n. 5, 1984, p.172: “By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or a weakness of a given firm. more formally, a firm’s resources at a given time could be defined as a those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm”.

⁹⁸ Cfr. J. BARNEY, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in *Journal of Management*, vol. 17, no.1, 1991, p. 101.

natura “sistemica” alla base del rapporto tra risorse e meccanismi di generazione del valore⁹⁹”. Nella prospettiva della Resource-Based View non basta avere risorse di qualità, ma occorre trasformarle in competenza, perché è in queste che trova fondamento il vantaggio competitivo.

Le competenze, dunque, sono qualcosa in più rispetto alle risorse¹⁰⁰. Perciò, le risorse quali “fonti” delle competenze, e le competenze quali “fonti” del vantaggio competitivo. Nella logica della Resource-Based l’impresa è vista come un insieme di risorse distinte tra loro e di competenze che sono le principali determinanti di un performance superiore alla media¹⁰¹ e rappresentano la base prioritaria per la realizzazione di un vantaggio competitivo. In questa ottica, la chiave della redditività è la capacità di saper sfruttare le differenze che sussistono tra le imprese, che rappresentano le caratteristiche distintive di ogni realtà aziendale. Per un maggiore comprensione del ruolo delle risorse¹⁰² è utile poterle analizzare nelle tre possibili tipologie: risorse tangibili, intangibili e umane. Le risorse intangibili hanno sempre assunto un’importanza strategica in quanto sono difficilmente imitabili e trasferibili.

⁹⁹ F. DE LEO, *op. cit.*, 1995, p.30.

¹⁰⁰ M.R. NAPOLITANO, *Il caso bulgari*, Rivista economia e management, maggio 2000, p.70.

¹⁰¹ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.164.

¹⁰² Cfr. F. DE LEO *op. cit.*, 1995, p.39: “Le risorse, tangibili e intangibili, contribuiscono ad alimentare i processi tipici di impresa che consentono a questa di creare, produrre ed offrire i propri prodotti/servizi in un mercato”.

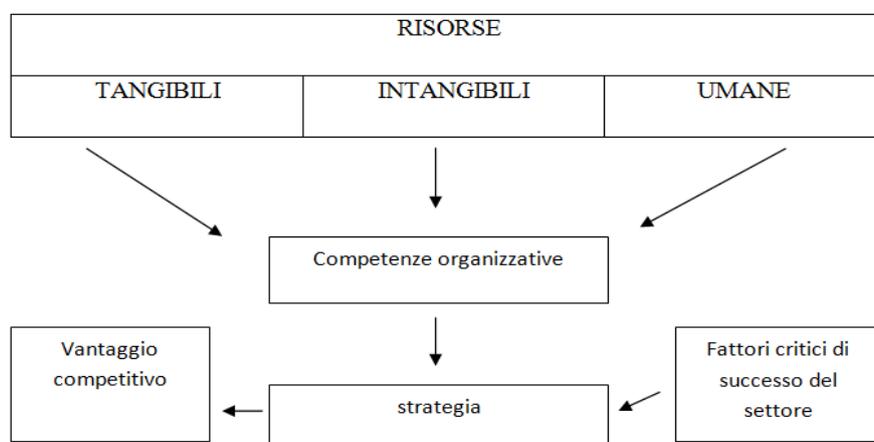


Figura 3. Le tipologie di risorse

1.2.2 Risorse – capacità - competenze

Le risorse tangibili sono facili da identificare perché si concretizzano nelle risorse finanziarie e nei beni materiali e vengono valutate in bilancio. Tuttavia una forte limitazione nella loro valutazione è che essa avviene al costo storico e come tale tende a celare informazioni rilevanti oltre che a sottovalutare o sopravvalutare i cespiti; si trascurano infatti, il valore di mercato dei beni. E così, dopo averle analizzate occorre capire come poter ottenere un valore in più da esse. E per compiere tale valutazione strategica è necessario rispondere a “due quesiti fondamentali”¹⁰³:

- Quali opportunità sussistono per realizzare “economie” (miglioramenti di efficienza) nel loro impiego (finanza, scorte e investimenti fissi)?
- Quali sono le possibilità per un migliore impiego (es. aumento di produttività) delle risorse esistenti?

Le risorse immateriali sono definite in “senso negativo”, ossia come quegli elementi potenzialmente utili per i processi aziendali che non hanno il carattere

¹⁰³ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.166.

della tangibilità né natura finanziaria¹⁰⁴. Le risorse intangibili¹⁰⁵ rappresentano, in molte realtà aziendali, una quota del valore complessivo dei beni più alta rispetto alle risorse tangibili; infatti le risorse immateriali sono divenute nel tempo “i” fattori critici di successo piuttosto che “alcuni” dei fattori critici del successo aziendale. Infatti, “tra i fattori critici di successo, le risorse immateriali aziendali, in quanto *firm specific*, hanno oggi un ruolo di primaria importanza poiché consentono di interpretare ed agire adeguatamente a fronte di repentini mutamenti ambientali¹⁰⁶”. Le risorse immateriali in quanto tali, possono essere: frutto di innovazioni di prodotto e di processo e per questo riconducibili alla “proprietà intellettuale” quali brevetti, licenze d’uso, diritti di utilizzazione delle opere d’ingegno, ecc.; legate alle risorse umane e, in tal senso, si considera sia la loro acquisizione che lo sviluppo; frutto di rapporti che l’azienda ha con gli interlocutori sociali o legate al *modus operandi* aziendale e come tale riconducibile alla cultura aziendale e ai valori condivisi. Però, non tutte le risorse intangibili possono essere annoverate tra i fattori produttivi aziendali, in quanto per essere tali dovrebbero “essere disponibili per il processo produttivo ed influenzare il risultato economico, nonché essere valorizzabili in termini monetari¹⁰⁷”. Le risorse immateriali che rispettano tali requisiti sono i brevetti, marchi concessioni, licenze, servizi di consulenza e elementi assimilabili. Le altre sono ugualmente fondamentali per l’azienda perché rappresentano un patrimonio unico e distinto rispetto alle altre realtà aziendali, ma proprio perché non esprimibili in termini monetari ma solo in termini qualitativo – fisici vengono

¹⁰⁴ M.S. CHIUCCHI, *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale : criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, Torino, 2004, p.9.

¹⁰⁵ Cfr. F. DE LEO *op. cit.*, 1995, p.39: “quali il marchio, il capitale reputazionale, ed il patrimonio di conoscenze codificato e non, accumulato da un’impresa nel corso del tempo”,

¹⁰⁶ S. MARASCA, E. COMUZZI, L. OLIVOTTO, *Intangibles – profili di gestione e di misurazione*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009, p.183.

¹⁰⁷ M.S. CHIUCCHI, *op. cit.*, 2004, p.10.

definite “condizioni o modalità interne: elementi solo qualitativi a carattere immateriale in quanto intangibile¹⁰⁸”.

Tali tipi di risorse, quali le relazioni che l’azienda ha con gli interlocutori, l’immagine aziendale, la motivazione del personale, il commitment rappresentano una forma di patrimonio di reputazione, il cui valore è fondato sulla fiducia che ispirano ai clienti. Il loro valore si riflette nella differenza di prezzo che il consumatore è disposto a pagare per un prodotto di marca rispetto a un prodotto non di marca¹⁰⁹. La reputazione anche è una risorsa molto preziosa per l’azienda, non soltanto per i clienti ma anche per il personale interno, per i fornitori e per le aziende pubbliche. Per questi motivi le risorse immateriali sono risorse firm specific, e ciò implica che il contributo di un asset al processo di creazione del valore non è generalizzabile ma dipende in modo indissolubile dalle condizioni produttive del contesto aziendale in cui è inserito e dalle capacità di trasformare il valore “potenziale” degli intangibles in valore “effettivo”¹¹⁰.

Inoltre, “le risorse immateriali, essendo frutto di conoscenza e di fiducia accumulate lentamente nel tempo, sono difficilmente imitabili o trasferibili (...) e costituiscono elementi su cui far leva per creare vantaggio competitivo sostenibile¹¹¹”. Infatti, occorre essere consapevoli che “gli intangibles generano valore principalmente non in modo diretto bensì interagendo con le altre risorse aziendali e, quindi, in modo indiretto¹¹²”. A tal proposito importanti aspetti delle risorse immateriali sono quelli della molteplicità d’uso, della pervasità e della volatilità¹¹³. “Il sistema delle risorse immateriali aziendali su cui l’impresa deve far leva per creare valore¹¹⁴” identifica il concetto di capitale intellettuale. Il

¹⁰⁸ M.S. CHIUCCHI, *op. cit.*, 2004, p.11.

¹⁰⁹ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.167.

¹¹⁰ S. MARASCA, E. COMUZZI, L. OLIVOTTO, *op. cit.*, 2009, p.195.

¹¹¹ M.S. CHIUCCHI, *op. cit.*, 2004, p.16.

¹¹² S. MARASCA, E. COMUZZI, L. OLIVOTTO, *op. cit.*, 2009, p.184.

¹¹³ Per approfondimenti consultare l’opera citata di M.S. CHIUCCHI, 2004, p.13.

¹¹⁴ M.S. CHIUCCHI, *op. cit.*, 2004, p.79.

capitale intellettuale si identifica in tre categorie: capitale umano, organizzativo e relazionale¹¹⁵.

Parte della dottrina ha evidenziato come l'oggetto di stima capitale intellettuale e i suoi componenti siano caratterizzati da alcune proprietà peculiari quali la specificità, la dinamicità, la connettività e la complessità e così via¹¹⁶.

Tuttavia la problematica che si cela dietro di esse, è che sono poco visibili in bilancio e ciò risulta importante perché in un processo di formazione di Business Plan tradizionale, che è una previsione di bilancio preventivo, si rischia di non tenerne conto. A tal proposito, una parte della dottrina afferma che “l'evidenza più immediata dell'inadeguatezza dei principi, metodi e strumenti di valutazione tradizionali è rappresentata dal rilevante gap tra valore di mercato e valore di bilancio (...) che può essere ricondotto a varie cause quali la presenza di plusvalenze latenti riconducibili a risorse tangibili e finanziarie nonché ad anomalie di mercato¹¹⁷”. Ma per comprendere in che misura tale gap sia spiegato dal ruolo degli intangibles “operatori professionali e accademici hanno proposto una pletora di modelli valutativi, specificatamente ideati per le risorse immateriali(...) e raramente applicati in concreto¹¹⁸”. Ciò in quanto, “per gestire il capitale intellettuale, vi è la necessità di sistemi specifici, ad hoc, che permettano di monitorare le particolari dinamiche che sono alla base della creazione e dello

¹¹⁵ CHIUCCHI M.S., DI GIAMPAOLO J., *La misurazione e il reporting del capitale intellettuale*, in materiale didattico del corso di Sistemi controllo strategico e organizzativo del Prof. Marasca Stefano anno 2009-2010; p.319-320 : “il capitale organizzativo è costituito dalla conoscenza codificata, immagazzinata in qualche elemento che la rende condivisibile e trasmissibile nel tempo e nello spazio; il capitale relazionale è costituito dall'insieme delle relazioni che l'azienda instaura con i principali stakeholder e, più in particolare dalle conoscenze che consentono di governare tali relazioni (es: immagine aziendale, marchi)”.

¹¹⁶ S. MARASCA, E. COMUZZI, L. OLIVOTTO, *op. cit.*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009, p.195.

¹¹⁷ S. MARASCA, E. COMUZZI, L. OLIVOTTO, *op. cit.*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009, p.184.

¹¹⁸ S. MARASCA, E. COMUZZI, L. OLIVOTTO, *op. cit.*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009, Franco Angeli Editore, Milano, 2009, p.184.

sviluppo delle risorse immateriali¹¹⁹”. È pur vero che i sistemi di misurazione del capitale intellettuale si presentano come integrativi piuttosto che sostituitivi rispetto a quelli orientati al monitoraggio della performance aziendale. Ad ogni modo, con tali assunti non è di certo esaurito il tema sui sistemi di misurazione del capitale intellettuale, che è un argomento al centro di molti dibattiti della dottrina odierna e che qui per ovvi motivi, non ho ritenuto approfondire ulteriormente.

In relazione al concetto di tripartizione del capitale intellettuale, è interessante approfondire in particolare il ruolo del capitale umano che “è costituito dalle conoscenze, capacità, competenze e abilità possedute dagli individui e che sono alla base dell’attività che svolgono nell’organizzazione¹²⁰”.

Le capacità sono “l’insieme coerente e ripetibile delle azioni che trovano espressione nell’utilizzo delle risorse da parte di un’impresa e che le consentono di creare produrre ed offrire i propri prodotti in una determinata arena concorrenziale¹²¹”. Le competenze¹²², che costituiscono un vantaggio competitivo per l’azienda, sono state definite da Selznick con l’espressione “competenze distintive”, che “descrive le attività che un’organizzazione svolge con particolare

¹¹⁹ M.S. CHIUCCHI, *op. cit.*, 2004, p.162; “I sistemi di misurazione del capitale intellettuale misurano le risorse immateriali che rappresentano fattori critici di successo aziendali, integrano misure monetarie, quantitativo – fisiche e qualitative e pongono in primo piano, come unità elementari di analisi, non solo le risorse ma, soprattutto le attività di creazione e sviluppo delle stesse. Tali sistemi, inoltre, riconoscono l’esistenza di un rapporto di reciproca influenza tra misurazione, strategia e azioni”.

¹²⁰ CHIUCCHI M.S., DI GIAMPAOLO J., *La misurazione e il reporting del capitale intellettuale*, in materiale didattico del corso di Sistemi controllo strategico e organizzativo del Prof. Marasca Stefano anno 2009-2010; p.319.

¹²¹ DE LEO F., *op. cit.*, 1995, p.40.

¹²² DE LEO F., *op. cit.*, 1995, p.41 - fornisce tale definizione a proposito” Nella prospettiva resource-based affinché si possa parlare di competenze occorre che siano verificate tre condizioni:

1. la prima ha a che vedere con il ruolo dell’organizzazione nell’assicurare il coordinamento e l’impiego coerente di risorse e capacità (organization);
2. la seconda concerne l’intenzionalità, ovvero la definizione della direzione e dell’ambito di impiego di risorse e capacità da parte dell’impresa (intention);
3. la terza, infine, riguarda la selezione e l’espressione di impegno coerente e costante (commitment) a raggiungere gli obiettivi che l’impresa si è prefissata (goal attainment).”

abilità rispetto ai suoi concorrenti¹²³”; mentre Hamel e Prahalad hanno coniato il termine competenze di base (core competences): “A core competence is a bundle of skills and technologies that enables a company to provide a particular benefit to customers¹²⁴” Hamel e Prahalad con il termine core competences hanno voluto indicare le competenze essenziali per realizzare performance d’impresa elevate. Tali competenze distintive sono quelle che da un lato contribuiscono alla creazione di valore per il cliente; e, dall’altro, formano le basi per l’ingresso in un nuovo mercato. Una competenza si definisce “core” nel momento in cui con tale competenza l’azienda acquisisce un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti; vantaggio conseguito dal fatto che non è un competenza facilmente reperibile o imitabile, o se lo è l’azienda riesce a ottenere una performance superiore ai concorrenti. Le competenze distintive possono essere riconosciute in: capacità organizzative e professionalità delle risorse umane, innovazione, tecnologie informatiche, capitale intellettuale, conoscenza. A tal proposito Guatri, ne dà una valida rappresentazione grafica¹²⁵:

¹²³ GRANT R.M., *op. cit.*, 2006, p.171.

¹²⁴ Cfr. HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994, p. 224.

¹²⁵ GUATRI L. – SICCA L., *Strategie leve del valore valutazione delle aziende*, Edizioni Università Bocconi-EGEA, Milano, 2000, p. 146.

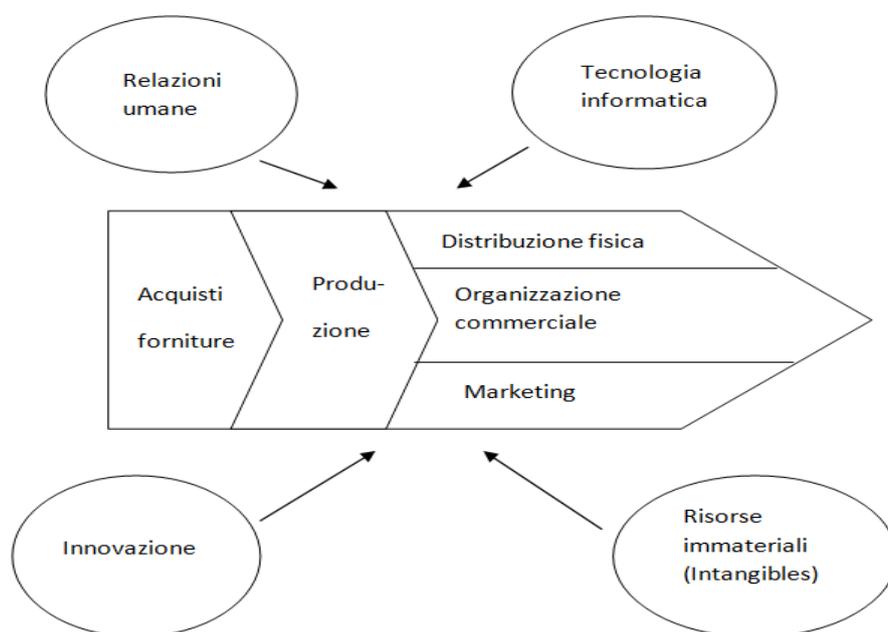


Figura 4 Competenze “di base” e competenze “distintive” di un’area d’affari (sbu): le nove categorie

Prima di proseguire è interessante citare tale espressione: “la selezione ed il coordinamento di risorse, capacità e competenze all’interno dei processi di creazione del valore¹²⁶” sono guidate da quello che nel 1989 Hamel definiva l’intento strategico.

Tale prospettiva basata sulle risorse, da un lato, definisce l’essenzialità delle stesse e le caratterizza per un forte potenziale che esse possono avere all’interno dell’azienda, dall’altro però, non è mai stata particolarmente chiara “su quale base si debbano selezionare le risorse, le capacità e le competenze che consentano di generare e sostenere il vantaggio competitivo di un’impresa nel corso del tempo¹²⁷”.

¹²⁶ DE LEO F., op. cit., 1995, p.42.

¹²⁷ DE LEO F., op. cit., 1995, p.81. Per approfondimenti consultare il quarto capitolo dell’opera citata.

1.2.3 I fattori critici di successo

La ricerca del vantaggio competitivo va ricercata a partire dalla valutazione dell'ambiente esterno, nel quale si possono analizzare i diversi fattori critici di successo che caratterizzano i settori in cui l'azienda opera.

La premessa di base dell'analisi di settore è che il livello di redditività non è né casuale né derivante da connotati interamente specifici del settore, ma è determinato dall'influenza sistemica della struttura del settore¹²⁸. Per analizzare perciò la dinamica o meglio la redditività del settore, è di importante ausilio lo schema delle 5 forze competitive di Porter sopra citato; in particolare è importante capire in che modo tali forze si distribuiscono all'interno del settore in esame. La concorrenza tra le imprese si sostanzia in una battaglia per conseguire vantaggi competitivi, nella quale le imprese competono tra loro per attrarre clienti e adottano tattiche volte a conseguire un posizione di vantaggio. Ed è proprio in questo contesto che si inseriscono in maniera preponderante i fattori critici di successo tipici di ogni settore.

I fattori critici di successo, o come affermano Hofer e Schendel, fattori chiave di successo, “sono variabili sulle quali il manager può agire con le sue decisioni, che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle varie imprese all'interno di un ramo d'industria¹²⁹”. La difficoltà maggiore non consiste tanto nella loro individuazione quanto nella loro valutazione. In prima analisi la loro individuazione è basata sul buon senso e sulla semplicità, secondo Grant e Ohmae. Per sopravvivere e prosperare in un settore, l'impresa deve soddisfare due

¹²⁸ GRANT R.M., *op. cit.*, 2006, p.88.

¹²⁹ HOFER CH. W., SCHENDEL D., *La formulazione della strategia*, Franco Angeli Editore, Milano, 1984, p.108; “Si tratta di fattori che variano da un ramo all'altro ma che nell'ambito di un particolare ramo di industria risultano dall'interazione di due serie di variabili: da un lato, le caratteristiche economiche e tecnologiche di quel ramo d'industria (...) e dall'altro, gli strumenti competitivi sui quali le varie imprese operanti in quel ramo hanno costruito la propria strategia (ad esempio, una organizzazione di vendita efficace, vantaggi peculiari e agevolazioni offerte ai migliori clienti, qualità relativa del prodotto)”.

condizioni: primo, deve fornire ciò che i clienti desiderano acquistare, secondo, deve sopravvivere alla concorrenza¹³⁰. In tal senso occorre porsi due domande che la figura bene illustra:

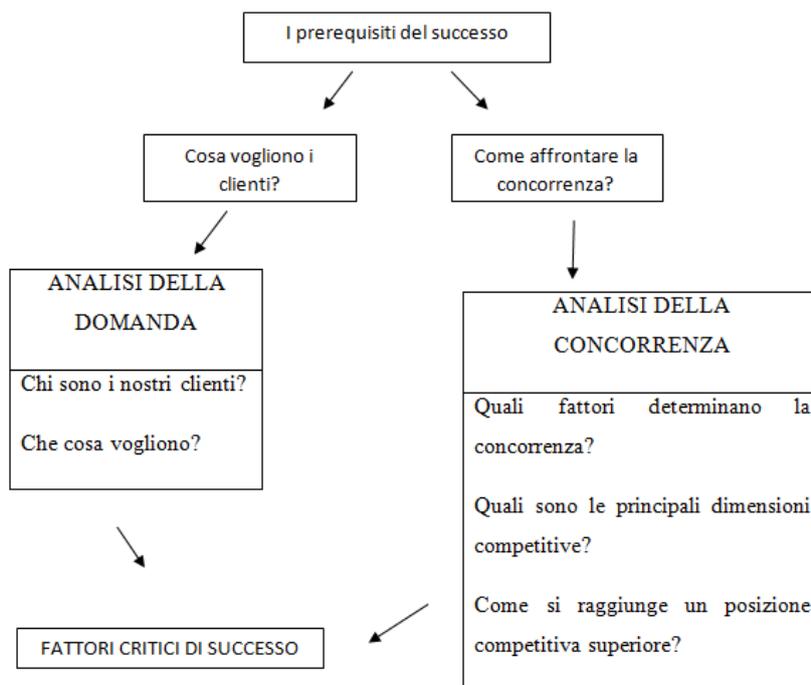


Figura 5 Tratto da GRANT R.M., op. cit., 2006, p.118

In seconda analisi la loro valutazione è fondamentale in quanto “il peso che viene attribuito ai diversi fattori critici di successo dovrebbe riflettere la loro incidenza relativa sulla redditività globale, sulla quota di mercato e su altri indici della posizione competitiva delle diverse imprese operanti nel ramo d’industria”¹³¹.

Nella maggior parte dei settori, inoltre, sono solo alcuni i fattori critici di successo che incidono veramente sulla posizione competitiva e così è bene incentrarsi su ad es., 5 fattori anziché 10-15, dedicando più tempo all’esatta valutazione di quei 5 e non rimanere così intrappolati in una serie di numeri perdendo la concentrazione

¹³⁰ GRANT R.M., op. cit., 2006, p.117.

¹³¹ HOFER CH. W., SCHENDEL D, op. cit., 1984, p.108.

sulle fondamentali forze competitive e di mercato che determinano la posizione della propria azienda nel settore.

Nel modello di Porter vengono menzionati i prodotti sostitutivi come una delle forze competitive che riduce i profitti disponibili per le imprese di un settore; ma non vengono menzionati i prodotti complementari. Questo è un punto chiave in quanto i primi, appunto, riducono il valore di un prodotto, mentre i secondi lo aumentano. A questo punto si modifica lo schema di Porter con l'introduzione dei prodotti complementari.

Come si è accennato in precedenza, la forte instabilità dell'ambiente competitivo porta a focalizzare l'attenzione su variabili diverse rispetto a quelle definite da Porter, che non tiene conto delle forze dinamiche dell'innovazione e dell'imprenditorialità. A tal proposito, come citato pocanzi, Shumpeter considerava la concorrenza “un continuo forte vento di distruzione creatrice”¹³² che pone di nuovo l'attenzione sul concetto che il vantaggio competitivo di un'azienda è transitorio e il solo modo di continuare a conseguirlo è di ricrearlo e rinnovarlo continuamente.

¹³² GRANT R.M., *op. cit.*, 2006, p.127:“ (...) attraverso il quale le strutture di settore più favorevoli – il monopolio in particolare – contengono i germi della loro stessa distruzione incentivando le incursioni di nuove imprese e di imprese consolidate che mettono in campo strategie e prodotti innovativi per scalzare le imprese dominanti (SCHUMPETER, *Teoria dello sviluppo economico*, 1911).

CAPITOLO 2

UNA RISPOSTA ALL'IMPREVEDIBILITÀ:

LA STRATEGIA OCEANO BLU

La maggior parte delle teorie che abbiamo finora analizzato, seppur, per grandi linee, si è concentrata sulla strategia competitiva, cioè su come vincere all'interno di mercati che già esistono. L'esempio più calzante a riguardo è sicuramente quello di Porter, dove la strategia si presenta di tre tipi: differenziazione, posizione di costo, focalizzazione, ma sempre all'interno di scenari definiti e con lo scopo di erodere quote di mercato sulle domande presenti. E ciò si sviluppa a scapito dei concorrenti, che reagiscono a loro volta con strategie competitive che tendono a minare i vantaggi dei campi d'azione degli altri. In questo contesto, la curva di valore delle aziende si presenta pressoché simile, e si dice che si sta “nuotando in un oceano rosso”, in quanto si tende a erodere i margini di profitto dei propri concorrenti con una competizione agguerrita per catturare una domanda già definita. In più tali “oceani rossi” non portano a nulla di positivo in quanto non sono un motore di crescita futura. La risposta a tale problematica viene fornita da due importanti studiosi quali Kim e Mauborgne che hanno studiato la strategia “oceano blu”, che per quanto abbia un obiettivo ambizioso, rappresenta una pietra miliare nell'evoluzione del pensiero strategico mondiale¹³³.

La “strategia oceano blu” si propone di dare alcuni insegnamenti utili per andare oltre la competizione e favorire quella innovazione, quel “di più” che può davvero fare la differenza. E gli assunti di cui si sta parlando sono principalmente quattro, che poi analizzeremo meglio:

¹³³ W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *Strategia oceano blu – vincere senza competere*, 2010, ETAS, p. X.

1. una curva di valore simile a quella dei concorrenti è il segnale che si sta nuotando nell’oceano rosso della competizione. Una curva di valore che indica un’innovazione scardinante, deve invece essere divergente, focalizzata e semplice da spiegare anche con una *tagline* di poche parole;
2. la creazione del valore, inoltre, deve essere realizzata oltrech  all’esterno, anche all’interno; e in tal senso   utile analizzare quali sono i punti che possono generare maggior valore da offrire e quindi su cui lavorare, e capire quelli che per contro sono da ridurre o eliminare drasticamente;
3. un aspetto rivoluzionario di questa strategia   anche il focus su una categoria di clienti mai considerata nelle analisi della concorrenza e cio  “i non clienti” che rappresentano una creazione di nuova domanda, andando cos  oltre i confini del settore nello sviluppo della propria posizione di valore;
4. l’innovazione di valore inoltre si spinge verso un’innovazione di massa, abbandonando l’ottica della micro segmentazione del mercato.

Le aziende, dando vita a nuovi oceani blu, potranno cos  aumentare i loro profitti e cogliere nuove opportunit  di crescita; il piccolo dilemma rimane che per la maggior parte degli oceani blu, non esiste ancora una mappa, in quanto negli anni si   giunti a conoscere in maniera approfondita tutte le dinamiche del navigare in un oceano rosso, ma, anche se in alcuni casi la tematica degli oceani blu si   affrontata, manca una guida pratica che possa aiutare a crearli. La creazione di un oceano blu ha un impatto forte sulla crescita dell’azienda sia in termini di fatturato che di profitto.

Lancio	86%	14%
Impatto sul fatturato	62%	38%
Impatto sul profitto	39%	61%

Lanci entro i confini degli oceani rossi Lanci entro i confini degli oceani blu

Figura 6 Tratta da W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *Strategia oceano blu – vincere senza competere*, 2010, ETAS, p. 8

E l'unità di analisi più corretta per dar vita a nuovi oceani blu e mantenere un elevato livello di performance non è di per sé l'azienda o il settore ma “la mossa strategica¹³⁴” che viene posta in essere.

A tal proposito gli “oceani blu” di cui parlano gli autori, sono le innovazioni di valore che possono nascere dalle aziende e che alimentano una crescita profittevole e duratura. Strategia oceano blu è così chiamata perché invece di concentrarsi sul battere la concorrenza, si concentra sull'obiettivo di neutralizzarla offrendo ai clienti e alla stessa azienda un aumento importante di valore e conquistare così uno spazio di mercato inesplorato e incontestato.

Ciò che ha distinto regolarmente i vincitori dai perdenti nella creazione di un nuovo oceano blu è stato il loro approccio strategico. Le aziende intrappolate nell'oceano rosso hanno seguito un approccio tradizionale, avendo come unico obiettivo quello di battere la concorrenza e ricavarci così una posizione difendibile nell'ambito dello status quo del settore. Il “segreto” è che le aziende che sono riuscite a creare un nuovo oceano blu non hanno usato i concorrenti come benchmark. Questo ultimo aspetto è stato analizzato dai due autori i quali hanno affermato che “porre il focus sul benchmarking e sull'obiettivo di battere la concorrenza conduca ad un approccio imitativo e non innovativo, al mercato; le aziende dovrebbero sforzarsi di neutralizzare la concorrenza offrendo agli acquirenti un aumento significativo di valore”.

L'innovazione di valore si verifica soltanto quando l'azienda unisce l'innovazione all'utilità, al prezzo e alle voci di costo. Così facendo, l'innovazione viene legata strettamente al valore; altrimenti, anche i più grandi innovatori tecnologici e i

¹³⁴ W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *Strategia oceano blu – vincere senza competere*, 2010, ETAS, p. 11 : “la mossa strategica intendiamo l'insieme di azioni e decisioni manageriali legate all'offerta di nuovi prodotti/servizi tanto validi da creare un nuovo mercato”.

pionieri del mercato finiscono per seminare ciò che potrà essere raccolto solo da altre aziende¹³⁵.

L'innovazione di valore viene creata nell'area in cui il comportamento dell'azienda può avere un impatto favorevole sulla struttura dei costi e sulla value proposition per gli addetti agli acquisti. Il risparmio sui costi si ottiene eliminando e riducendo i fattori su cui ruota la concorrenza all'interno del settore. Nel tempo i costi si riducono ulteriormente per effetto delle economie di scala, dovute agli alti volumi di vendita generati dalla superiorità del valore prodotto.¹³⁶

Le dinamiche tra la differenziazione e il contenimento dei costi che sono legate all'innovazione di valore possono essere sintetizzate attraverso la figura seguente:

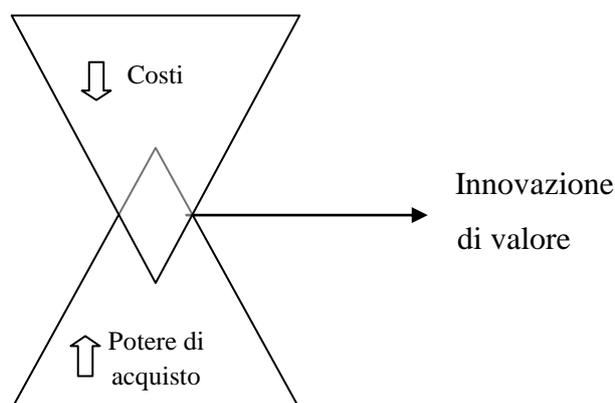


Figura 7 L'innovazione di valore: la colonna portante della strategia oceano blu

Per focalizzare l'attenzione sulle divergenze che sussistono tra la strategica "oceano rosso" e la strategia "oceano blu" ci si può avvalere di una tabella chiarificatrice¹³⁷.

¹³⁵ W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *Strategia oceano blu – vincere senza competere*, 2010, ETAS, p. 15; e, inoltre, affermano, la ricerca del valore, quando manca l'innovazione, tende a focalizzarsi sulla creazione di valore su scala incrementale, un'attività che accresce il valore, ma non è sufficiente a distinguere un'azienda dai concorrenti sul mercato – p.14.

¹³⁶ W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *Strategia oceano blu – vincere senza competere*, 2010, ETAS, p. 19.

¹³⁷ W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *op. cit.*, 2010, ETAS, p. 21.

STRATEGIA OCEANO ROSSO	STRATEGIA OCEANO BLU
Competere nell'attuale spazio di mercato	Creare uno spazio di mercato incontestato
Battere la concorrenza	Aggirare la concorrenza
Sfruttare la domanda esistente	Creare e conquistare una nuova domanda
Assecondare il trade-off tra costo e valore	Spezzare il trade-off tra costo e valore
Allineare l'intero sistema delle attività dell'azienda con la sua scelta strategica a favore della differenziazione oppure del contenimento dei costi	Allineare l'intero sistema delle attività dell'azienda con il doppio obiettivo della differenziazione e del contenimento dei costi

Figura 8. Tratta da W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *op. cit.*, 2010, ETAS, p. 21

Prima di procedere nell'analisi di questo nuovo modo di concepire l'agire d'impresa è doveroso sottolineare quali sono i principi cardine della strategica oceano blu:

PRINCIPI PER LA FORMULAZIONE	FATTORE DI RISCHIO ATTENUATO DA CIASCUN PRINCIPIO
Ridefinire i confini del mercato	Rischi legati alla ricerca di nuove opportunità
Porre il focus sul quadro complessivo, non sui numeri	Rischi legati alla pianificazione
Estendere la dimensione oltre la domanda esistente	Rischi legati alla dimensione della domanda
Seguire la giusta sequenza strategica	Rischi legati al modello di business
PRINCIPI PER LA MESSA IN PRATICA	FATTORE DI RISCHIO ATTENUATO DA CIASCUN PRINCIPIO
Superare i principali ostacoli organizzativi	Rischi organizzativi
Integrare le modalità di attuazione nella strategia stessa	Rischi manageriali

Figura 9 Tratta da W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *op. cit.*, 2010, ETAS, p. 25

Dopo ciò, è giunto il momento di capire operativamente come l'azienda deve muoversi per implementare una strategia oceano blu realmente efficace. A tal riguardo l'azienda può far uso del quadro strategico, un frame work diagnostico e insieme operativo¹³⁸, il quale può soddisfare due scopi: fotografare l'attuale situazione del mercato conosciuto e capire quali sono le aree di investimento della concorrenza. La componente fondamentale del quadro strategico è la curva di

¹³⁸ W.CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *op. cit.*, 2010, ETAS, p. 29.

valore che rappresenta graficamente la performance aziendale in relazione ai fattori competitivi del suo settore.

Per seguire, inoltre, il doppio obiettivo di contenimento dei costi e di valore mediante differenziazione occorre che si abbandoni la logica del benchmark dei concorrenti attuali e riorientarsi sulle alternative, e dai clienti del settore ai non clienti. Solo così si riuscirà a modificare dalle fondamenta il quadro strategico di un settore. Perciò per tracciare una nuova curva di valore e ridefinire così gli elementi del potere d'acquisto dell'azienda si è costituito quello che viene definito il frame work delle quattro azioni (CARE).

2.1 IL FRAMEWORK DELLE QUATTRO AZIONI (CARE)

Il CARE che può essere sintetizzato nella figura che segue:

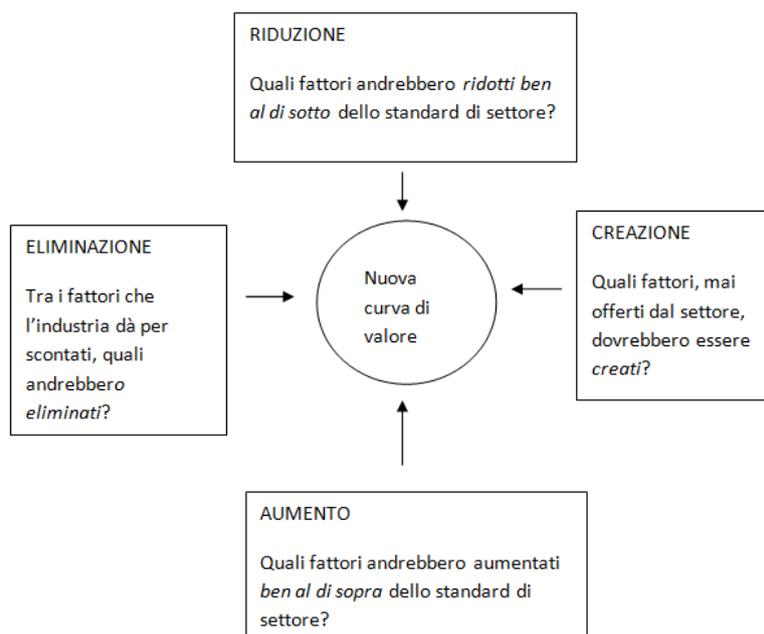


Figura 10 Tratta da W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *op. cit.*, 2010, ETAS, p. 34

Il CARE è definito come lo “schema per eliminare-ridurre-aumentare-creare”; questo spinge l'azienda non soltanto a farsi le domande che sono inserite nel

frame work ma per agire di conseguenza, dando una risposta operativa a tali domande e creare così una nuova curva di valore. E i vantaggi sono immediati :

1. queste azioni spingono simultaneamente al raggiungimento del doppio obiettivo di differenziazione e contenimento dei costi;
2. evidenzia immediatamente le aziende che pongono il focus sull'ingegnerizzazione dei prodotti-servizi aumentando così la struttura dei costi;
3. è facile da comprendere e motiva i manager a tutti i livelli e spesso porta con sé il loro più totale coinvolgimento;
4. completare lo schema è un'attività complessa e questo fa sì che il management esamina molto attentamente tutti i fattori competitivi del settore, e ciò porta a scoprire l'ampia varietà di presupposti impliciti su cui si basano inconsciamente nel fare concorrenza.

Nel momento in cui viene espressa mediante una curva di valore la strategia oceano blu presenta tre qualità complementari: il focus, la divergenza e una *tagline* avvincente. Senza queste c'è il rischio che la curva dell'azienda non si differenzi a sufficienza da quella dei concorrenti e non sia molto comunicativa e perciò costosa. È importante invece, che sia altamente comunicativa per tutti, interni ed esterni, e perciò che il linguaggio utilizzato per descrivere i fattori competitivi sia semplice e comprensibile anche agli acquirenti.

2.2 RIDEFINIZIONE DEI CONFINI DEL MERCATO

Il primo principio della strategia oceano blu riguarda la ridefinizione dei confini del mercato, per staccarsi dalla concorrenza e creare un oceano blu¹³⁹. Per far ciò molte aziende devono ricercare le nuove opportunità che si celano dietro a quelle già esistenti; e per ausilio nella ricerca i due autori hanno identificato dei modelli

¹³⁹ W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *op. cit.*, 2010, ETAS, p. 51.

chiari definiti in sei diversi approcci che sono riassunti nel “frame work dei sei percorsi” il quale ha lo scopo di condurre le aziende verso la creazione di nuovi oceani blu.

I percorsi individuati sono i seguenti:

Analisi dei settori alternativi – alternativo ha un significato più ampio rispetto a surrogato; quest’ultimo indica prodotti e servizi che hanno la stessa funzionalità seppur espressa in forma diversa, mentre alternativo include prodotti e servizi che presentano funzioni e forme diverse ma condividono lo stesso scopo. Nel caso specifico si può pensare all’asilo e alla funzione delle babysitter.

Analisi dei gruppi strategici in cui il settore è diviso – i gruppi strategici sono identificati in un gruppo di aziende che operano all’interno di un medesimo settore e perseguono una strategia simile. Nella maggior parte dei settori le differenze che sussistono tra i diversi player possono essere riassunte raggruppandoli in pochi gruppi strategici. L’aspetto fondamentale per creare un oceano blu, è superare la visione di questi gruppi strategici e liberarsi da questa visione così limitata e cercare di capire quale sia il meccanismo che spinge i clienti a passare da un prodotto molto costoso a uno più economico rinunciando così al valore aggiunto precedente (trading down) o passare da un prodotto economico a un prodotto che abbia un valore aggiunto più elevato (trading up).

Analisi della catena degli acquirenti – la catena degli acquirenti in realtà può contare su soggetti che sono coinvolti più o meno direttamente nel processo d’acquisto; e a tal proposito si può distinguere la figura del compratore dall’effettivo utilizzatore del prodotto/servizio e in alcuni casi ad avere un ruolo cruciale possono essere uno o più influenzatori. Quindi è importante capire chi sono gli acquirenti del settore in cui si opera e se si sposta il focus in un altro gruppo, capire che cosa fare per creare nuovo valore.

Analisi dell'offerta dei prodotti/servizi complementari – la chiave per risolvere tale enigma sta nel definire quale sia la soluzione complessiva che spinge il clienti a scegliere quel determinato prodotto-servizio. Il modo più semplice quanto efficiente per raggiungere questo scopo è pensare a ciò che avviene prima, durante e dopo l'uso del prodotto-servizio. Quindi capire quale sia il contesto di utilizzo, le difficoltà riscontrate dai clienti, e capire come eliminare tali difficoltà con l'offerta di prodotti-servizi complementari.

Analisi dell'appeal funzionale e emotivo esercitato sugli acquirenti – è necessario in tal senso trovare un giusto equilibrio tra la funzionalità e l'emotività che può scaturire dal prodotto o servizio; e in tal senso, eliminare quei fattori che eccedono da un lato o dall'altro e rendere così il prodotto-servizio appetibile ad un pubblico più ampio.

Analisi dei cambiamenti nel tempo – per costruire le basi per una buona strategia oceano blu occorre che i trend nel tempo siano rilevanti per il proprio business, che siano irreversibili e che abbiano una traiettoria chiara. E con ciò non viene chiesto di predire il futuro che sarebbe di per sé assurdo credere, ma trovare degli spunti di riflessione facendo un'analisi dei trend riscontrabili nel presente. Perciò la sfida sarebbe creare dei prodotti-servizi che abbiano un'utilità senza precedenti per il cliente finale.

Il processo di scoperta e creazione di un oceano blu non implica la necessità di prevedere o anticipare i trend del settore. Non è neppure un processo per tentativi ed errori, che richieda di mettere in pratica le idee o le intuizioni stravaganti che passano per la testa dei manager. Piuttosto i manager devono utilizzare un processo strutturato tramite cui riordinare la realtà del mercato in modi totalmente nuovi¹⁴⁰.

¹⁴⁰ W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *op. cit.*, 2010, ETAS, p. 85.

2.3 DIAGNOSI DEL QUADRO COMPLESSIVO

Il secondo principio base della strategia oceano blu è quello di porre il focus non sui numeri ma sul quadro complessivo permeante la realtà aziendale. Ciò porta a produrre delle strategie che sbloccano una creatività enorme di tutti i membri dell'organizzazione a aprire lo scenario ad un nuovo oceano blu perché non sono strategie che nascono dall'alto e come tali possono creare scontento o non condivisione da parte dei più nell'azienda, ma è una strategia che nasce dalla "massa" e come tale semplice da capire e da comunicare, nonché condivisa da tutti. Porre in essere un quadro strategico non è un'operazione di per sé semplice poiché richiede diverse azioni. Spesso i manager in primis sono riluttanti a modificare il proprio status quo oppure hanno un'idea molto forte della propria posizione strategica e non riescono a vedere le dinamiche complessive del proprio settore. E così, i due autori, hanno evidenziato che è sufficiente far loro disegnare l'attuale curva di valore per capire quali sono gli aspetti dove poter intervenire; inoltre occorre che sia il management a porre in essere la strategia da attuare, e cioè persone che vivono e che sono all'interno dell'impresa, che ne conoscono le dinamiche e le potenzialità e non affidarla in outsourcing. Un aspetto di quest'ultimo assunto è che l'azienda deve sì focalizzarsi sui clienti, ma non solo su quelli; è importante che il focus sia anche sui "non-clienti", e quando i clienti sono diversi dagli utilizzatori anche su questi ultimi. Inoltre, la trasparenza e l'immediatezza nell'uso delle curve di valore e del coinvolgimento dell'organizzazione a tutti i livelli hanno il potenziale di eliminare gli aspetti politici legati al processo di pianificazione strategica e di far sì che dal confronto nasca davvero la strategia più efficiente, efficiente perché è sentita da tutti: dal dirigente ai dipendenti di ogni livello.

2.4 L'AUSILIO DELLA MAPPA PMC

Le aziende che si sono orientate negli anni e che si orienteranno verso la strategia oceano blu si sono spesso contraddistinte per il ruolo da “pionieri” nell’esplorazione di nuove frontiere che possano arricchire il valore offerto ai clienti.

Quando si parla di pionieri ci si riferisce ai business dell’azienda che offrono un valore maggiore, senza precedenti, frutto, appunto dell’implementazione della strategia oceano blu; all’opposto si trovano i coloni che sono coloro che hanno business che seguono la curva di valore del settore di riferimento e si trovano perciò a navigare nell’oceano rosso; in un punto intermedio si trovano i migratori che estendono la curva di valore del loro settore offrendo ai loro clienti qualcosa in più a un prezzo più contenuto ma niente di innovativo. L’ideale sarebbe un riequilibrio del portafoglio di business verso posizioni pionieristiche; in tal senso si comprende come i coloni sono quelli che generano maggiori guadagni mentre i pionieri sono coloro che, soprattutto nelle prime fasi, assorbono molta liquidità ma hanno un forte potenziale di crescita. Lo scopo del management dovrebbe essere quello di gestire il portafoglio in modo tale da raggiungere un equilibrio tra liquidità assorbita e crescita redditizia.

2.5 SUPERARE LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

È giunto il momento di iniziare a capire come la strategia oceano blu può aiutare il management in quest’ottica; è chiaro che tutti i fattori finora analizzati sono di ausilio a questo scopo ma più da vicino si può notare che il management spesso è portato a lamentarsi in modo più o meno esplicito dell’attuale processo di pianificazione strategica. È necessario concentrarsi maggiormente sul dialogo e su un minor ricorso alla documentazione; focalizzare sulla costituzione di un quadro complessivo piuttosto che far leva solo sui numeri. Dovrebbe esserci una

componente creativa, invece di lasciarsi guidare sempre e solo dalle analisi; bisognerebbe occuparsi più che altro di motivare, sollecitando un commitment convinto, invece di mercanteggiare su ogni aspetto, generando un commitment pattuito¹⁴¹. Di forte ausilio è risultato essere l'impiego di grafici come la curva di valore o la mappa PMC che produce risultati assai migliori nel management, perché come dice Aristotele "L'Anima non pensa mai senza immagini". E quando il management avrà sotto mano il quadro complessivo della situazione sarà sicuramente più agevole pensare di redigere quei documenti e fare quei calcoli che sono comunque importanti e di cui si dovrà discutere per porre in essere la strategia.

2.6 L'IMPORTANZA DEI NON – CLIENTI

Tornando al discorso del quadro complessivo si era posta l'enfasi sull'importanza di considerare anche i "non clienti" dell'azienda, e non solo i clienti conosciuti, la cui analisi condurrebbe di certo a segmentare in maniera ancora più fitta il mercato di riferimento. Inoltre, invece di porre il focus sulle differenze che esistono tra i clienti, deve basarsi sui forti punti in comune che sussistono tra di essi e che rappresentano quegli aspetti ai quali si attribuisce un valore maggiore. In tal modo si procederebbe ad una aggregazione piuttosto che ad una segmentazione più dettagliata e che non condurrebbe di certo ad una strategia "oceano blu".

I non clienti offrono spunti molto più interessanti su come creare e sviluppare un oceano blu rispetto ai clienti soddisfatti¹⁴².

I non clienti possono perciò essere divisi in tre livelli:

¹⁴¹ W.CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *op. cit.*, 2010, ETAS, p. 106.

¹⁴² W.CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *op. cit.*, 2010, ETAS, p. 114.

Primo livello: “futuri non – clienti”, che si trovano ai confini del mercato di riferimento e attendono di levare le tende; nel senso che sfruttano l’offerta attuale aspettando di trovare un offerta migliore, e appena si presenterà non ci penseranno due volte ad uscire dal mercato precedente;

Secondo livello: “non clienti che rifiutano”, quelli che hanno scelto consciamente di tenersi fuori dal mercato di riferimento; sono coloro che trovano l’offerta attuale del mercato inaccettabile o sopra le proprie possibilità, e soddisfano le loro esigenze in modi diversi;

Terzo livello: “ non clienti inesplorati”, che si trovano in mercati lontani da quello di riferimento; non sono mai stati considerati da nessuno dei potenziali clienti perché le loro esigenze sono sempre state considerate patrimonio di altri mercati.

Perciò analizzando i punti comune di questi tre livelli di non – clienti si può scoprire una dimensione di domanda latente più ampia rispetto a quella visibile. A questo punto aver disegnato una buona strategia non è di per sé sufficiente, occorre che essa sia profittevole.

Il punto di partenza per ciò è l’utilità per il cliente e se l’idea offre al cliente una utilità eccezionale si interroga il prezzo. se questo è accessibile¹⁴³ si prosegue verso la definizione del costo altrimenti si torna indietro. La definizione del costo deve generare un profitto con il pricing strategico se non è così si torna ad analizzare la variabile prezzo altrimenti si va verso l’adozione della strategia di business e si evidenziano gli ostacoli; se sta procedendo tutto con forte

¹⁴³ A tal proposito B. CAMPEDELLI afferma : “Le previsioni in merito alla collocabilità sul mercato del prodotto o servizio offerto non possono, in ogni caso, limitarsi alla pur fondamentale considerazione della domanda in termini di numero e caratteristiche dei potenziali fruitori, ma devono, evidentemente, considerare l’effettiva possibilità economica di questi ultimi di poter concretamente soddisfare il bisogno individuato, o indotto, dall’impresa. Ciò comporta un’estensione dell’attività di apprezzamento a variabili di natura economica, come la capacità di acquisto dei soggetti individuati quali potenziali clienti o fruitori del servizio, che, a sua volta, dipende prevalentemente dall’andamento economico congiunturale delle aree geopolitiche di insediamento degli stessi, dal ceto sociale, dall’attività lavorativa svolta e, conseguentemente, dal livello di reddito conseguito, nonché dalla propensione al consumo dei medesimi”; B. CAMPEDELLI, *Piano d’impresa*, Giappichelli Editore, Torino, 2004, p.15.

consapevolezza l'idea di business è sui buoni passi per percorrere la strada della strategia oceano blu. Per raggiungere l'utilità eccezionale si può far uso delle cosiddette sei leve dell'utilità che sono: semplicità, comodità, rischio, divertimento o immagine, rispetto per l'ambiente e produttività. Quest'ultima è quella più usata perché genera un'offerta che aiuta il cliente ad agire meglio e in maniera più rapida. In seguito occorre eliminare gli ostacoli che si frappongono all'utilità offerta al cliente e in tal caso per ogni leva occorre porsi la domanda di quali sono gli ostacoli presenti e promuovere delle azioni tese a rimuoverli.

Il passo successivo è quello di definire il prezzo, tale che garantisca un flusso di ricavi commisurati all'offerta definita. Perciò occorre innanzitutto identificare la fascia di prezzo della massa e in tal senso si possono analizzare: prodotti che hanno la stessa forma, forma diversa ma stessa funzione o forma e funzione diversa ma stesso obiettivo e infine specificare un livello di prezzo all'interno della fascia considerata. Da ciò possiamo avere un pricing di fascia bassa, media, alta. Il primo è indice di basso grado di protezione a livello legale e di risorse da investire e quindi facile da imitare, il secondo grado medio di protezione a livello legale e di risorse, il terzo alto grado di protezione a livello legale e di risorse e perciò difficile da imitare.

Per massimizzare il potenziale di un'idea oceano blu è necessario che si parta dal prezzo e dedurre il margine di profitto desiderato per giungere alla definizione del target di costo; in tal modo si riesce a creare una struttura di costi che sia redditizia e nello stesso tempo di difficile imitazione per potenziali follower.

E sarà proprio la combinazione tra utilità eccezionale, pricing strategico e rispetto del target di costo a far sì che l'azienda raggiunga l'innovazione di valore e cioè un aumento significativo di valore per i terzi e per sé stessa. L'ultimo step fa riferimento alla consapevolezza o meno nel superamento degli ostacoli che si possono frapporre nel percorso di adozione della strategia. E se si è in grado di

affrontarli bene sin dall'inizio ci saranno buone probabilità che si riesca a costituire una strategia promettente.

Una strategia oceano blu non passa sicuramente inosservata nel mercato perché per definizione minaccia lo status quo dell'agire di sempre. Ed è proprio per questo motivo che seppur ha tutte le carte in regola finora per poter essere adottata deve essere pienamente condivisa da tre categorie di soggetti che sono coloro che possono suscitare resistenze e palesare timori e cioè: i dipendenti, le aziende partner e il grande pubblico. La sfida principale che si deve affrontare è quella di “istaurare un dibattito aperto sui motivi che rendono necessaria l'adozione della nuova idea¹⁴⁴”. Inoltre, dato per assunto che l'azienda deve seguire lo schema pocanzi esposto per adottare una strategia oceano blu, questi criteri possono formare un indice, il cosiddetto “indice delle idee oceano blu” che ha l'obiettivo di testare il successo commerciale; e lo vedremo in pratica nel momento in cui tratteremo della nostra particolare idea economica. Al fine di rendere attuabile la strategia occorre come, affermato in precedenza, eliminarne gli ostacoli. Dapprima l'analisi degli ostacoli organizzativi che sono quattro:

1. di tipo cognitivo,
2. legati alle risorse limitate,
3. legati alla motivazione,
4. di tipo politico.

¹⁴⁴ W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *op. cit.*, 2010, ETAS, p. 148; e ancora : “dovete spiegare i suoi meriti, definire aspettative chiare rispetto alle sue varie ramificazioni e mostrare come l'azienda intenda portarle avanti. Tutte le parti in causa devono sapere che loro voce è stata ascoltata e che non ci saranno sorprese dell'ultima ora”.

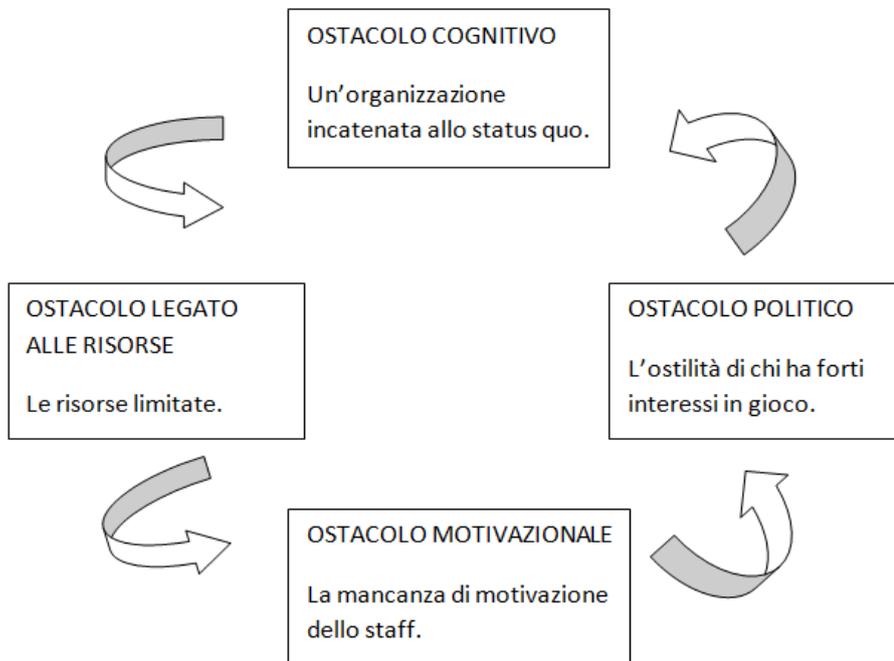


Fig 7: I quattro ostacoli organizzativi all'attuazione della strategia¹⁴⁵.

E per superarli occorre discostarsi dalla logica comune e capovolgerla adottando la “leadership del punto critico”. Questa consentirà di superare i quattro ostacoli velocemente e a basso costo, e allo stesso tempo di ottenere supporto dai dipendenti nel distacco dallo status quo¹⁴⁶.

¹⁴⁵ W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *op. cit.*, 2010, ETAS, p. 161.

¹⁴⁶ W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *op. cit.*, 2010, ETAS, p. 158.

2.7 LEADERSHIP DEL PUNTO CRITICO E COMMITMENT AZIENDALE

Le radici della leadership del punto critico risalgono al campo dell'epidemiologia e alla teoria dei punti critici¹⁴⁷.

In altre parole, in ogni organizzazione sono presenti persone, attività e azioni che hanno un'influenza contagiosa sulla performance. Perciò, diversamente da come l'opinione comune afferma, per porre in essere un grande cambiamento non occorrono risorse e tempi in misura proporzionale. È importante mantenere le risorse che si hanno a disposizione e dare un taglio alle tempistiche focalizzandosi sull'identificazione e in seguito sullo sfruttamento di quei fattori che esercitano un'influenza particolarmente contagiosa sull'organizzazione.

Per superare l'ostacolo cognitivo, che pone un freno all'organizzazione, la leadership del punto critico non si focalizza sui numeri; bensì si concentra su un'azione che può avere un'influenza contagiosa. Per far ciò vale l'assunto "vedere per credere" in quanto gli stimoli positivi portano a rinforzare un determinato atteggiamento, quelli negativi per contro portano a cambiamenti negli atteggiamenti e nei comportamenti. La leadership del punto critico si basa su questa intuizione per ispirare un rapido cambiamento di mentalità, originato spontaneamente dentro ciascuno¹⁴⁸. Ciò può avvenire o trovandosi "faccia a faccia" con una realtà che evidenzia una performance negativa smuovendo così le coscienze di tutti i membri dell'organizzazione; oppure avere un incontro diretto con i clienti insoddisfatti: niente può sostituire l'utilità di incontrare e confrontarsi direttamente con clienti delusi e prestare loro ascolto. Non bisogna "cedere i

¹⁴⁷ W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *op. cit.*, 2010, ETAS, p. 161: "essa si basa sul concetto secondo cui, in ogni organizzazione, possono verificarsi in breve tempo cambiamenti fondamentali quando le convinzioni e le energie di una massa critica di persone creano un movimento di tipo epidemico verso un'idea. La chiave per sbloccare il movimento epidemico è la concentrazione, non la diffusione".

¹⁴⁸ W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *op. cit.*, 2010, ETAS, p. 164.

propri occhi” a persone esterne che non conoscono la realtà aziendale, occorre che sia il manager in primis che vada incontro ai clienti, li ascolti e sperimenti a livello operativo quali possono essere i problemi che i dipendenti possono trovarsi a risolvere quotidianamente.

È importante cioè vivere l’azienda e non solo farla vivere.

Per superare l’ostacolo della scarsità di risorse occorre interrogarsi sul ruolo che esse hanno all’interno dell’attività aziendale. Identificare così quali sono i punti caldi, i punti freddi e il “mercato del bestiame” e riequilibrare le risorse possedute. I punti caldi sono quelle attività che necessitano di poche risorse ma che a livello di performance hanno un elevato potenziale redditizio. I punti freddi sono invece quelli che assorbono quantità cospicue di risorse ma non danno un elevato livello di performance. Il “mercato del bestiame”, indica lo scambio tra le risorse che risultano in eccesso in quelle attività definite come punti caldi e, le risorse che risultano in eccesso nelle altre attività definite come punti freddi, per colmare le restanti lacune.

Per superare l’ostacolo motivazionale occorre sensibilizzare i dipendenti, non tanto su ciò che dev’esser fatto, quanto più agire su questa consapevolezza in modo sensato e soprattutto duraturo nel tempo¹⁴⁹. E per far ciò la leadership del punto critico non pone il focus su uno dei documenti che possono essere redatti

¹⁴⁹ A tal proposito Coda parla di strategia sociale come : “La strategia sociale è preposta all’ottenimento di un consenso duraturo da parte delle varie categorie di interlocutori sociali che mettono a disposizione dell’impresa le risorse e gli appoggi di cui ha bisogno. Essa è anzitutto strategia di selezione degli interlocutori sociali con cui sintonizzarsi e poi strategia di comunicazione e di interazione con gli stessi in vista di ottenerne l’adesione convinta alle proposte – contenenti certe precise richieste di contributi in cambio di certe prospettive di ricompensa – che essa concorre a definire. Anche per quanto riguarda la strategia sociale, l’ottica sua propria deve integrarsi con quella competitiva e con quella economico – finanziaria, pena lo snaturamento dell’impresa o il venir meno di risorse e consensi essenziali. Anche la scelta di strategia sociale, infine, sono profondamente permeate dall’OSF, in specie dall’orizzonte temporale del management, dalla concezione di finalismo aziendale, dall’atteggiamento di fondo nei riguardi dei vari interlocutori e delle attese di cui sono portatori, dalla disponibilità o meno a condividere le informazioni sull’andamento e sulle prospettive aziendali,”; V. CODA, *L’orientamento strategico dell’impresa*, UTET, 1988, Torino, p.55.

dal manager in cui egli spiega tutte le motivazione che hanno spinto al cambiamento e cerca di trasmettere entusiasmo ai dipendenti, bensì su tre fattori di influenza che sono: “i primi birilli”, la “boccia di vetro” e l’”atomizzazione”. Per scatenare un movimento epidemico a tutti i livelli dell’organizzazione è importante concentrare le forze su quei membri maggiormente influenti e persuasivi che fungono da “primi birilli” in quanto come i primi brilli del bowling anche questi quando si muovono possono coinvolgere tutti i membri fino a giungere al reale cambiamento; in seguito le azioni dei primi birilli vengono rese trasparenti a tutti e questo processo si chiama “management della boccia di vetro” per indicare la trasparenza proprio come i pesci in una boccia d vetro. E perché funzioni, oltre la trasparenza, questo management deve anche mettere l’equità dei processi¹⁵⁰ al centro del modus operandi. Ultimo fattore è l’atomizzazione intesa come contestualizzazione della sfida strategica; occorre che i dipendenti siano convinti che la sfida strategica sia superabile altrimenti sarebbe altamente improbabile credere che il cambiamento avvenga.

Infine, per superare l’ostacolo politico, il leader del punto critico si focalizza su tre fattori: gli angeli, i demoni e il consigliere. Quest’ultimo deve essere sempre presente in un team di lavoro perché è un soggetto esperto che sa distinguersi per le sue conoscenze riguardo alle minacce che si potrebbero affrontare e ha forti competenze professionali su molti campi. Gli angeli sono coloro che guadagnano dal cambiamento di posizionamento strategico mentre i demoni sono coloro che faranno di tutto per ostacolarlo perché sono coloro che nel cambiamento ci perderanno di più. Occorre perciò capire chi sono questi e in quali aree intendono attaccare, cercare delle linee di difesa rette su argomentazioni inconfutabili.

¹⁵⁰ “Per equità dei processi si intende il coinvolgimento di tutte le persone necessarie al processo; bisogna spiegare a tutti su che base è stata presa ogni decisione e i motivi per cui si verrà promossi o messi da parte in futuro, e inoltre definire chiaramente le aspettative relative alla performance dei dipendenti”; W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *op. cit.*, 2010, ETAS, p. 176.

Il “di più” che differenzia un’azienda di questo genere dalle altre aziende è la capacità che essa ha di trasferire e permeare a tutti i livelli la nuova cultura aziendale e creare un commitment forte che possa sostenerla in ogni momento della sua vita e per far ciò occorre che ne condividano tutti, in pieno, lo spirito di fondo del suo fare strategia. I dipendenti devono condividere con la mente e il cuore la nuova strategia in modo che ogni singolo individuo vi si dedichi di sua spontanea volontà e superi deliberatamente un’attuazione forzata, scegliendo piuttosto un atteggiamento di cooperazione volontaria¹⁵¹. L’equità dei processi è fondamentale perché tutto ciò si realizzi. La cooperazione volontaria implica la disponibilità dei soggetti di fare più di ciò che è dovuto, a impiegare al meglio le proprie capacità e le proprie energie per attuare le strategie definite.

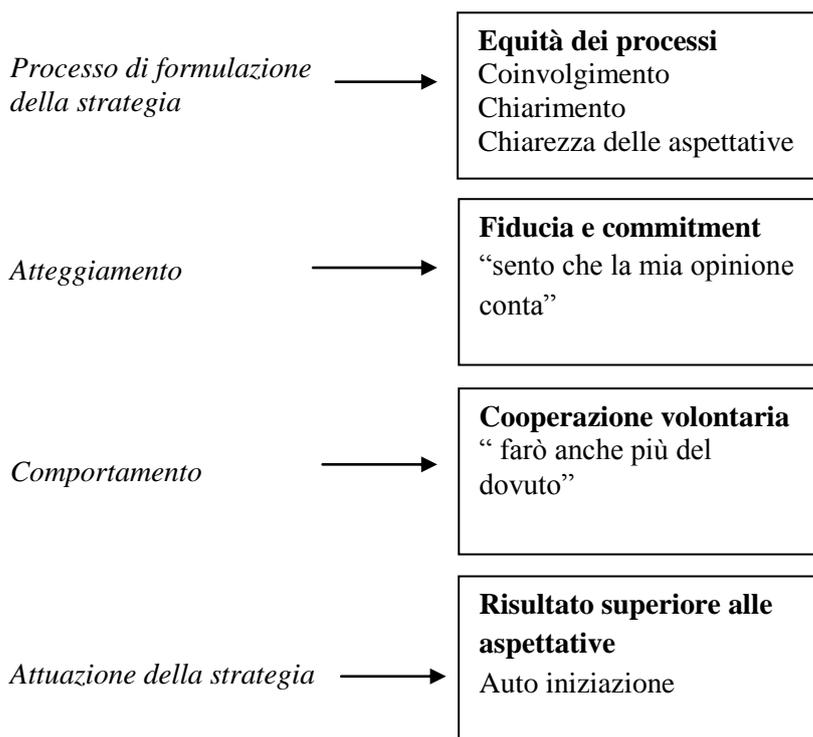


Figura 11 Tratto da w. Chan Kim, Renée Mauborgne, *op. cit.*, 2010, ETAS, p. 187

¹⁵¹ W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *op. cit.*, 2010, ETAS, p. 183.

L'equità dei processi è definita da tre elementi che si rafforzano a vicenda e sono: il coinvolgimento (nel coinvolgere attivamente ogni singola persona chiedendole input, confutare idee di altri), il chiarimento (indica la necessità di spiegare e far comprendere il perché sono state fatte determinate scelte e ciò trasmette fiducia ai dipendenti) e la chiarezza delle aspettative (esporre le regole del gioco dopo aver definito la strategia: i dipendenti così conoscono fin da subito i parametri con i quali verranno valutati e le penalità previste per eventuali inadempimenti).

Le fondamenta della strategia oceano blu si possono riscontrare soprattutto nel fatto che basare l'operato dell'azienda sull'equità dei processi è un punto di forza non indifferente. In tal modo le persone non vengono viste semplicemente come forza lavoro ma in quanto esseri umani trattati con dignità e rispetto, da apprezzare per i propri talenti, al di là del livello gerarchico di appartenenza. In più, quando una persona si sente apprezzata, valorizzata e coinvolta tende a fare più del dovuto e a creare la cosiddetta cooperazione volontaria. Il commitment, la fiducia, la cooperazione volontaria non sono solo dei comportamenti ma rappresentano capitale intangibile; permettono all'azienda di distinguersi dalle altre per rapidità, qualità, costanza e attuazione di un piano strategico in breve tempo e con costi contenuti. Per riuscire a creare tutto ciò occorre non separare la formulazione della strategia dalla sua attuazione.

L'implementazione di una strategia oceano blu non è un traguardo statico, bensì dinamico e una volta creata la strategia occorre sostenerla e rinnovarla continuamente, o meglio ogni qual volta si capisce che è necessario farlo. Una strategia oceano blu scoraggia le barriere dell'imitazione, perché spesso richiede cambiamenti radicali, condivisi, che creano di per sé una sorta di "monopolio naturale". Inoltre, per capire quando è il momento di procedere a una nuova innovazione di valore occorre ricreare una nuova curva di valore della posizione attuale dell'azienda e se ci rende conto che sta divenendo simile a quella della

concorrenza procedere a una nuova strategia. La curva di valore parla da sé. Quando si nuota in un oceano blu sarebbe ottimo nuotare più largo possibile, essere per gli altri così un bersaglio mobile e scoraggiare eventuali imitatori.

Questo focus così illuminante a mio avviso sulla strategia oceano blu induce i lettori a riflettere moltissimo sul proprio modo di fare impresa ma ancor di più sul proprio modo di agire, di relazionarsi e aiuta a vedere il mondo economico e non solo in una prospettiva assai diversa da quella che siamo abituati a vedere quotidianamente.

Più volte si sono richiamati concetti quali motivazione, coinvolgimento, importanza delle persone a tutti i livelli della realtà aziendale; e sono tutti campanelli d'allarme che in una società così poco attenta, almeno apparentemente, al prossimo possono destare una particolare attenzione.

Tuttavia, a conferma di ciò, Grant afferma nella sua opera che “le imprese che conseguono i migliori risultati in termini di profitti di solito sono quelle motivate principalmente dall'ambizione di raggiungere obiettivi diversi dal profitto¹⁵²”. Quindi seppure il profitto è la linfa vitale delle organizzazioni aziendali, non rappresenta l'obiettivo che di per sé riesce a unire, elevare e colpire l'immaginazione delle persone coinvolte nella realtà aziendale.

A tal proposito Dennis Blake fondatore dell'azienda elettrica internazionale, osserva : “i profitti sono per l'impresa quel che l'aria è per l'uomo. Respirare è essenziale per vivere, ma non è lo scopo della vita. Analogamente i profitti, sono essenziali per l'esistenza dell'impresa, ma non sono la ragione della sua esistenza¹⁵³”.

Per comprendere fino in fondo la strategia di un'impresa: il suo orientamento, la sua identità, il suo obiettivo sono tre i concetti che dobbiamo interrogare: i valori, la missione e la visione.

¹⁵² R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.53.

¹⁵³ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.77.

I valori rappresentano il cosa si vuole conseguire e il come conseguirlo. La visione rappresenta il cuore imm modificabile della strategia di un'impresa. All'interno della visione viene esplicitata la core ideology che ci dice ciò che l'azienda è ma non verso dove sta andando. Allora, la visione indica al direzione verso cui l'azienda sta muovendosi e cosa vuole diventare; mentre la mission è l'esplicitazione dello scopo dell'azienda e spesso definisce quale sia l'area di business all'interno della quale si vuole competere.

Da questa breve analisi si evince che l'azienda è molto più del semplice far profitto, ma è un complesso di valori, di ideali, di competenza che le donano il carattere distintivo rispetto a qualsiasi altra realtà aziendale. Il filone teorico che pone in evidenza l'importanza delle risorse e delle competenza interne all'asset organizzativo si definisce: "Resource Based View" di cui abbiamo dato un assaggio anche nei precedenti capitoli.

Un esempio, interessante da citare a tal riguardo, è il caso della multinazionale produttrice di caffè Starbucks, uno dei casi più citati della strategia oceano blu, che dell'etica ne ha fatto il suo fattore distintivo rispetto agli altri concorrenti del suo settore.

Il primo negozio Starbucks fu aperto nel 1971 a Pike Market Place, a Seattle, da tre amici: Jerry Baldwin, un insegnante di inglese, Zev Siegel, un insegnante di storia, e Gordon Bowker, uno scrittore. Ma la svolta arrivò da un'idea di Howard Schultz, storico amministratore delegato, riconosciuto ormai come il vero fondatore della famosa catena¹⁵⁴.

Il forte impatto che Starbucks ha ottenuto nella società americana e nel resto del mondo ha avuto la sua origine proprio nella cultura italiana, quando Howard Schultz ha visitato l'Italia sulla metà degli anni 1980. Era rimasto meravigliato dell'atmosfera accogliente e rilassata (come se fosse all'interno di un

¹⁵⁴ www.nuok.it.

"grande teatro") che aveva sperimentato nei locali di Milano e voleva esportarla anche negli Stati Uniti. Dopo il tentativo, fallito, di una piccola catena, «Il giornale», decise di riprovare con una formula aggiornata: locali con un'atmosfera italiana, dove si può consumare rapidamente una bevanda, c'è spazio per incontrarsi, osservare la gente e farsi vedere, ma nei quali, volendo, ci si può anche appartare sulle poltrone sistemate in un angolo, a leggere un libro o a lavorare al computer; un luogo - simbolo per lo sviluppo di una comunità attiva.

Il "di più" che Starbucks fornisce al comunità di clienti e fornitori lo esprime affermando: *"We've always believed that businesses can - and should - have a positive impact on the communities they serve"*¹⁵⁵.

L'obiettivo di Starbucks è avere un caffè di qualità attraverso un commercio etico e rapporti responsabili. Lo spiegano così: "Quando comprate Starbucks (...) state scegliendo qualcosa di più di una tazza di caffè. State promuovendo un'etica del caffè. Grazie al programma Starbucks 'Shared Planet', compriamo più caffè del commercio equo e solidale di qualunque altra azienda al mondo, garantendo agli agricoltori un prezzo equo per il loro duro lavoro. E investiamo nei metodi dei coltivatori di caffè migliorando la vita delle loro comunità in tutto il mondo. È un buon karma per il caffè". Perciò, il comportamento etico si realizza a tutto tondo: dal rapporto con gli agricoltori, all'acquisto di materie prime commercializzate in modo da rispettare standard eticamente corretti, dalla responsabilità sociale dei fornitori, all' utilizzo dei giovani per il loro potenziale di creatività; dalla valorizzazione di ogni persona all'inserimento nelle comunità attraverso un programma di volontariato innovativo, offrendo così nuovi posti di lavoro.

A proposito di valorizzazione delle persone, Starbucks considera la diversità come una leva competitiva, come una ricchezza; e il suo agire è fondato sulla volontà di voler istituzionalizzare le comunità alla diversità, facendone capire l'importanza

¹⁵⁵ www.starbucks.com; da qui alla fine del paragrafo il materiale utilizzato è una personale rielaborazione delle informazioni che si trovano sul sito ufficiale della multinazionale.

mediante la tutela della multiculturalità, del multilinguismo e dell'ambiente multirazziale attraverso l'uso preponderante del suo brand globale. In merito alla responsabilità sociale dei fornitori, Starbucks ha mirato a scegliere come propri partner coloro che si impegnano ad operare con spirito di fratellanza, tolleranza e umanità verso tutti i clienti rendendo i negozi accoglienti. Infatti, l'approccio all'approvvigionamento etico, da un lato include la verifica delle prestazioni sociali e ambientali di tutti i prodotti che finiscono nei negozi - che si tratti di merci, materiali di vendita al dettaglio o dispositivi del deposito; dall'altro, include la formazione e l'assistenza alla catena di fornitori presente e in avvenire. In merito ai prodotti, questi vanno dal caffè, tè, frullati e latte magro alla frutta fresca, insalate, cereali integrali, dolci tutti con un apporto calorico di non più di 500 calorie, offrendo una varietà di opzioni per soddisfare le esigenze dei clienti. I prodotti sono privi di ingredienti inutili come lo sciroppo di mais ad alto fruttosio, aromi artificiali, coloranti artificiali.

Starbucks ha sostenuto un menu che rispettasse gli standard nazionali di etichettatura - un elemento chiave per aiutare i clienti a fare scelte più consapevoli. Inoltre, la multinazionale si è fatta promotrice di una serie di iniziative: ha dato vita a progetti per combattere l'Aids in Africa; ha una particolare attenzione verso i disabili, promuovendo incontri a favore del loro inserimento; ha sostenuto la lotta per l'uguaglianza dei diritti umani ricevendo il massimo del punteggio nell'Human Rights Campaign Foundation's Corporate Equality Index; ha istituito un programma di tutela nei confronti delle persone di colore.

Dato che il suo operare si basa su una forte attenzione all'impatto ambientale, a proposito, entro il 2015 Starbucks conterà di realizzare il riciclaggio in tutti i punti vendita e dove sarà possibile controllare la raccolta dei rifiuti, garantire il servizio del 25% delle bevande in bicchieri riutilizzabili. Inoltre, dato il suo cospicuo

utilizzo di acqua per motivi igienico – alimentari, sempre nel corso dei prossimi anni a venire, si è impegnata a realizzare tecniche innovative che ne ridurranno l'uso.

Ad oggi Starbucks è presente in 50 Paesi con quasi diciassette mila punti vendita¹⁵⁶ e conta di svilupparsi ulteriormente tranne che in Italia. Ciò perché il modello di Starbucks ha certamente assorbito alcune caratteristiche della tradizione Italiana del caffè, ma è stato modellato sulla società americana. Dunque malgrado l'ispirazione sulla cultura Italiana è molto probabile che questo modello non funzionerebbe in Italia¹⁵⁷, perché qui non c'è la cultura di bere il caffè mentre si guida o mentre si cammina ma “prendersi una pausa caffè” è modo per rilassarsi e per socializzare.

¹⁵⁶ www.corriere.it/economia.

¹⁵⁷ www.nuok.it.

CAPITOLO 3

VALORI E ETICA

3.1 IL SISTEMA DI VALORI e L'ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO

Il progetto d'impresa è un progetto che ha tante sfaccettature e la vera conquista è quella di riuscire ad armonizzare tutti gli aspetti presenti e far sì che l'armonia interna si rifletta anche all'esterno. La capacità di riuscire a valorizzare le risorse umane e con esse il bagaglio di competenze intrinseche, è in funzione di una mission aziendale esplicita e condivisa il più possibile da tutti.

Il grado di differenziazione e lo scaturire da esso un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti è frutto di una storia, la storia dell'impresa, il formarsi della propria coscienza, la sua capacità di adattarsi ai cambiamenti ambientali e la capacità di sapersi relazionare con clienti fornitori, istituzioni e concorrenti. La sua identità, si costituisce così, e con le critiche esterne ed interne fatte di valutazioni dei propri punti di forza e debolezza prendendo coscienza che il suo essere così com'è è frutto di un excursus storico sicuramente diverso da quello di qualsiasi altra realtà aziendale. Coda in proposito afferma che "l'orientamento strategico di fondo di un'impresa può definirsi in prima approssimazione come la sua identità "profonda" o, se si preferisce, la parte nascosta e invisibile del suo disegno strategico, che sta al di sotto delle scelte concrete esplicitantisi nel profilo strategico visibile.(...)L'OSF è una realtà nascosta e impalpabile, perché fatto di idee, guida, valori, convincimenti e atteggiamenti di fondo, i quali per loro natura non possono rendersi visibili direttamente, ma solo attraverso le scelte e i

comportamenti concreti che essi animano¹⁵⁸”. Solo per inquadrare le componenti di un orientamento strategico di fondo, il Coda individua tre aree interagenti evidenziate nella tabella che segue¹⁵⁹:

CAMPO DI ATTIVITA' ¹⁶⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Qual è la vocazione imprenditoriale? • Quali le competenze maturate in passato? quali necessità del mercato al cui servizio si indirizzano?
FINI ¹⁶¹	<ul style="list-style-type: none"> • C'è una preoccupazione prioritaria per la competitività oppure una ricerca miope del profitto? • Che destinazione hanno gli utili? • La consapevolezza del ruolo economico dell'impresa è offuscata da finalità sociali, di sviluppo ecc. perseguite senza coniugarle con l'economicità? • C'è l'ambizione di diventare il n°1? e in quali ambiti?
FILOSOFIA GESTIONALE E ORGANIZZATIVA ¹⁶²	<ul style="list-style-type: none"> • Cosa è considerato più importante per vincere il confronto competitivo? • C'è una tensione all'eccellenza orientata alla dominanza di mercato? investe essa tutta l'azienda o solo alcuni attori? • Quali gli atteggiamenti di fondo nei confronti dei vari attori del sistema competitivo e, in particolare, dei clienti, dei fornitori, dei concorrenti? • Quale filosofia informa la gestione dei rapporti col personale?

Tabella 1 Elenco indicativo di interrogativi utili per esplicitare l'orientamento strategico di fondo di un'impresa

Da ciò viene alla luce che il sistema di valori di un'impresa è legato dalle motivazioni che hanno spinto il soggetto economico a costituire quella specifica

¹⁵⁸ V. CODA, *op. cit.*, 1988, pp. 25-26.

¹⁵⁹ V. CODA, *op. cit.*, 1988, p. 29.

¹⁶⁰ “Campo di attività: tale elemento identifica semplicemente l'attività cui l'azienda si ritiene vocata, nonché le ambizioni e le aspirazioni in termini di performance qualitativa e quantitativa perseguite nell'espletare tale attività”; A. BORELLO, *op. cit.*, 1999, p. 19.

¹⁶¹ “Fini e obiettivi di fondo: innanzitutto, il ruolo del profitto all'interno dei valori e obiettivi aziendali, soprattutto in rapporto agli altri fini aziendali (sociali, competitivi e di sviluppo). Subito dopo, il ruolo dell'impresa nei riguardi dei suoi principali interlocutori (dipendenti, azionisti, finanziatori, ecc.). Infine la strategia assunta nei confronti della concorrenza e del suo ambiente: in definitiva, una filosofia competitiva che posizioni l'impresa nel modo di intendere il rapporto con i clienti, fornitori e concorrenti”; A. BORELLO, *op. cit.*, 1999, p. 19.

¹⁶² “Filosofia gestionale e organizzativa: ci si riferisce a quella sfera di idee e atteggiamenti che guidano gli uomini dell'azienda, e che sottendono le altre due aree dell'orientamento strategico di fondo”; A. BORELLO, *op. cit.*, 1999, p. 19.

organizzazione. E qui, è legittima una riflessione del tipo, se l'azienda abbia di per sé stessa un sistema di valori o è uno strumento nelle mani del soggetto economico che in quanto tale perseguirà dei fini che saranno divergenti rispetto agli altri soggetti economici. “Come tutti i processi anche questo (dell'identificazione dei valori) si presta a due opzioni: “bottom up” e “top down”; nell'approccio “bottom up” i valori condivisi da una struttura possono essere sintetizzati e fatti emergere attraverso analisi e indagini precise, miranti a individuare quali sono i principi nel quali la struttura organizzativa di un'azienda si riconosce e si aggrega o quali sono i valori che il mercato, inteso come ambiente esterno, riconosce alla stessa. Nell'approccio “top down”, invece, è l'alta direzione che decide quali debbano essere i valori sui quali la struttura si aggrega e quali debbano essere quelli da comunicare perché siano letti dagli stakeholder esterni¹⁶³”. Da ciò scaturisce che il primo approccio sarà sicuramente più laborioso ma negoziato che coinvolge l'azienda nel suo insieme, il secondo più rapido è come “se cadesse dall'alto” e qui deve essere forte l'attenzione del management nel formare i membri dell'organizzazione cosicché non recepiscano tali valori in modo forzato e per far ciò occorre che vengano resi espliciti, comprensibili al fine di creare un clima di condivisione e accettazione e possano essere interiorizzati. “Il sistema di valori dell'homo economicus è “la massimizzazione del profitto”, profitto che, in un modello di perfetta informazione fa emergere una “razionalità oggettiva”, mentre in una situazione di incertezza si può parlare di “razionalità limitata”. Ora, ciò che conta, è che l'impresa in sé può essere considerata un sistema di valori nel senso che potenzialmente può produrre ricchezza, può distribuirla o reinvestirla nell'impresa stessa, può valorizzare le risorse umane interne all'organizzazione, può interloquire con la comunità territoriale in cui è inserita. È insomma uno

¹⁶³ L. HINNA, *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa - Manuale pratico-operativo, processi, strumenti modelli, la redazione del bilancio sociale*, Il Sole 24 ore, 2005, p.160.

strumento a valenza economico-sociale che influisce, oltre che sul territorio, anche sulle relazioni con i clienti, fornitori, concorrenti, i soggetti istituzionali.¹⁶⁴ Nel tempo si è definito in maniera più chiara il ruolo del sistema di valori che sta alla base di una cultura d'impresa. Infatti, mentre da un lato permane la rigidità delle “cultura dei risultati rispetto agli obiettivi” come modalità per misurare le competenze del personale e le sue capacità di assumere responsabilità a vari livelli, e per misurare il profitto competitivo come indicatore economico-finanziario capace di attirare capitale di rischio ; dall'altro è aumentata la sensibilità verso un'impresa al centro del sistema economico-sociale come “scambiatore di relazioni o per creare valore” e dove il suo sviluppo è legato alla capacità di essere fedele a questo ruolo¹⁶⁵.

Tale sistema di valori è il punto centrale di quella che Coda definisce concezione di “tipo circolare” in cui “ciascuno dei valori non è un valore d'impresa in sé e per sé, ma solo in quanto si coniuga con gli altri all'interno di un sistema dinamico¹⁶⁶” rappresentabile con la figura che segue:

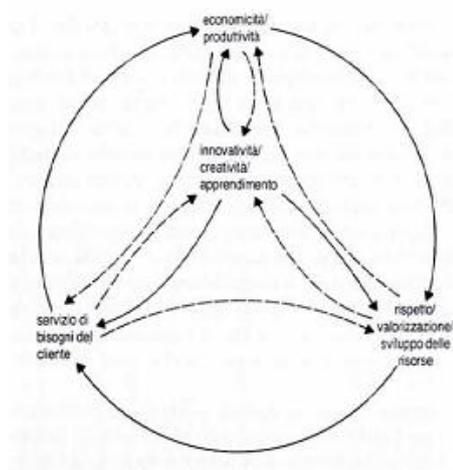


Figura 12 Il sistema di valori d'impresa soggiacenti alle concezioni “circolari” del finalismo d'impresa

¹⁶⁴ G. BIANCHINI, *Concorrenza regole strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2001, p. 202.

¹⁶⁵ G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p.155.

¹⁶⁶ V. CODA, *op. cit.*, 1988, p.191.

I concetti che troviamo in tale figura sono correlati alla dimensione sociale dell'impresa e hanno in sé un valenza positiva sul piano etico¹⁶⁷. Per far sì che questi valori assolvano a tali principi etici è importante che si integrino con una “visione imprenditoriale unitaria e unificante¹⁶⁸”.

Il carattere centrale che assumono l'innovatività, la creatività, l'apprendimento che sono il cuore del corpo impresa sono essenziali in un ambiente dinamico come quello moderno, in cui la distinzione è guidata proprio dalla valorizzazione delle competenze interne e dal continuo sviluppo di risorse per mantenere vivo il rapporto di fiducia e di servizio verso il cliente.

Nel “valore” che viene generato dall'impresa, anche se a volte non emerge a livello contabile, è evidenziato il “frutto del vantaggio competitivo” connesso alle competenze, alle conoscenze che sono all'interno dell'impresa e di cui essa dispone ed alla fiducia conquistata nei confronti del mercato in cui opera e delle diverse categorie di stakeholder. Chiaramente a questo “valore” possono essere aggiunte la detenzione di eventuali licenze, autorizzazioni, concessioni, marchi.

È opinione diffusa nella letteratura economico-finanziaria che studia il formarsi e l'implementazione della strategia e delle modalità di “formazione del valore”,

¹⁶⁷ V. CODA, *op. cit.*, 1988, p.192 : Ad esempio, è giusto valorizzare le risorse disponibili e non già distruggerle: “servire” i clienti e non già “spennarli”; “economizzare” le risorse e non già sprecarle; esplicitare le potenzialità creative e non già mortificarle.

¹⁶⁸ “Qualsiasi impresa, ancorché non ne sia consapevole o non abbia scoperto la sua specifica missione, in ultima analisi è chiamata a servire economicamente determinati bisogni di dati clienti in un contesto che oggi è altamente concorrenziale, valorizzando e sviluppando certe risorse di cui dispone e può disporre, prime fra tutte quelle umane. Se si conviene su questo assunto, consegue che i valori - cardine del successo imprenditoriale hanno inevitabilmente a che fare con categorie come il “servizio al cliente” (che presuppone “l'ascolto delle sue necessità”), il “rispetto e la valorizzazione delle persone”, “l'economicità della gestione”, “l'innovatività”. Ma, e qui veniamo al punto più importante, tutti questi valori sono veramente i principi - guida al successo d'impresa solo se integrati in una “visione imprenditoriale unitaria e unificante”, che, lungi dall'ammettere divaricazioni di obiettivi, indirizzi tutti gli sforzi al raggiungimento di un mobile traguardo di eccellenza imprenditoriale” V. CODA, *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*, Finanza, Marketing e Produzione n. 2, 1985, pp. 47-48 e 50-51.

considerare all'interno delle analisi sulle "risorse interne come fattore di successo" i beni immateriali (*intangibles*), che seppur fonte di forti dibattiti in tema di misurazione quantitativa, sono di fondamentale importanza in fase di definizione della strategia stessa nonché in sede di redazione del bilancio e di valutazione dell'azienda.

L'impresa di per sé appartiene a una realtà multi relazionale; si interfaccia con le risorse umane quotidianamente come con i soggetti esterni. Ed essendo essa il fulcro, il motore di questa rete di relazioni, ha la possibilità di poter creare valore da una concezione di rapporti totalmente "nuova".

Più precisamente: considerare i fornitori come imprese con cui trattare da posizioni di forza per strappare migliori condizioni d'acquisto, i clienti come persone da sfruttare, i concorrenti come nemici da battere, le Istituzioni come creatrici di difficoltà e vincoli e quindi da cui difendersi, tutto questo fa sentire l'impresa come "circondata da nemici" da cui affrancarsi non solo con l'innovazione ma anche con "potenza e furbizia". In una siffatta situazione non esistono relazioni, ma queste sono improntate solo a ottenere le migliori condizioni legate al potere contrattuale di quel momento¹⁶⁹.

Ora, i cambiamenti culturali e tecnologici che si sono succeduti in questi ultimi anni, e le stesse regole poste a tutela della concorrenza, la velocità di circolazione delle informazioni ha cambiato questo modo di guardare e vivere i soggetti che si relazionano con l'impresa: clienti, fornitori, concorrenti, Istituzioni.

Questo "modo diverso di guardare", porta a considerare le altre imprese e le Istituzioni non come "nemici" ma come possibili "partner" con cui progettare il futuro e creare valore nell'interesse reciproco. In tal senso si dà valore alla relazione intesa come possibilità di collaborazione in una prospettiva che va al di là del presente.(...) Il cambiamento di comportamento che ne deriva è di grande

¹⁶⁹ G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p.158.

rilevanza perché punta a far emergere, da una relazione considerata conflittuale, tutto il potenziale che la relazione tra due partner può esprimere¹⁷⁰.

Ed è proprio a questo nuovo modo di intendere in rapporti che prende anima il nostro progetto, che avrà le sue basi in un progetto di Economia di Comunione.

L'azienda nel suo essere un sistema complesso di persone e mezzi che interrelate agiscono per il raggiungimento di un determinato scopo, è condizionata da tale sistema di valori posseduti da coloro che agiscono all'interno di essa.

Gli individui con i loro valori, le conoscenze, il bagaglio storico culturale di credenze e convinzioni personali, influenzano inevitabilmente il sistema di relazioni che pongono in essere. A tal proposito è utile menzionare il pensiero di Catturi, il quale definisce che il termine cultura "attiene al complesso delle conoscenze, delle credenze, delle convenzioni, delle sanzioni, dei valori che presiedono i differenti modi di comportamento, ma anche alle tipologie e agli "oggetti" degli scambi tra individui tra di essi con l'ambiente, cioè all'insieme dei fabbricati e dei servizi resi ed ai processi adottati per la loro produzione. Quel concetto, in definitiva, attiene alla "qualità della vita" di un popolo; cosicché possiamo affermare che la cultura si concretizza nelle "cose" che gli individui pensano, fabbricano, possiedono, ed impiegano¹⁷¹". Essendo sistema, l'azienda si relaziona con una molteplicità di interlocutori e in una sua opera Coda afferma: "mutua fiducia, comprensione dei rispettivi punti di vista, dialogo aperto e approfondito, ricerca del comune interesse, inserimento del momento negoziale all'interno di un rapporto collaborativo di rilevante spessore sono tutte manifestazioni di una gestione dei rapporti con gli interlocutori aziendali improntata al principio di unità nella molteplicità¹⁷²". Perciò dal sistema dei valori

¹⁷⁰ G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p.159.

¹⁷¹ Intervento di G. CATTURI, in A. RICCABONI (a cura di), *Etica e obiettivi d'impresa*, Cedam, Padova, 1995, p. 8.

¹⁷² V. CODA, *Il problema della valutazione della strategia*, Economia e Management, vol. 12, gennaio 1990, p. 22.

scaturisce un forte vantaggio competitivo per l'azienda nei confronti dei soggetti esterni, perché un sistema unico nato dalla tipicità dei soggetti operanti all'interno di essa e dall'apporto di capacità e personalità che riescono a trasmettere¹⁷³.

In riferimento agli interlocutori sociali, ci sono stati molti studi orientatisi a comprendere la loro dinamica, e a proposito la stakeholder theory si occupa di analizzare tali soggetti "con cui l'impresa si relaziona nel suo ambiente di riferimento, le loro attese e i loro contributi alla gestione aziendale¹⁷⁴".

La teoria degli interlocutori sociali, si interessa inevitabilmente con una visione nuova di strategia, la strategia sociale. Infatti, ad un livello inferiore rispetto all'orientamento strategico di fondo si pongono le strategie che "a loro volta si

¹⁷³ In proposito Coda argomenta: "I valori d'impresa si identificano in ultima analisi con la concezione che nei fatti tali soggetti (gli attori chiave) hanno dimostrato di avere dell'impresa e della sua ragione d'essere in rapporto:

1. a loro stessi, ai loro interessi e responsabilità;
2. ai contributi e consensi da richiedere ai vari attori sociali della cui collaborazione l'impresa ha bisogno e alla prospettive di ricompensa e di partecipazione da offrire loro;
3. alle arene competitive su cui l'impresa deve cimentarsi e a ciò che in esse ha da dire;
4. ai caratteri strutturali e funzionali dell'organizzazione;
5. all'immagine aziendale, intesa come identità dell'azienda percepita da chi vi lavora e all'esterno, la quale può corrispondere o meno all'identità ricercata (...)"

¹⁷⁴ S. CANTELE, *La stakeholder Scorecard- dalla formulazione delle strategie alla misurazione delle performance sociali*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2006, p.3; Si pensa che la prima volta che sia stato utilizzato sia nel 1963 dallo Stanford Research Institute, definendolo come "those groups without whose support the organization would cease to exist". Anche Freeman si espone a proposito affermando che dai suoi 4 gruppi di stakeholder individuati, proveniva una serie di cambiamenti interni che insieme agli influssi dei soggetti operanti all'esterno dell'azienda, concorrono a definire la nuova visione d'impresa, che rappresenta il cuore della teoria degli stakeholder e definì la sua teoria classica ("any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives") come simmetrica, "in quanto è necessario prestare attenzione anche al futuro, perché i cambiamenti ambientali potrebbero trasformarsi in cambiamenti interni all'azienda e la sensibilità in tal senso è necessaria se si ragiona in termini di management strategico". Un approccio ugualmente interessante fu fornito da due autori Donaldson e Preston che nel 1995 hanno definito la teoria degli interlocutori sociali in tal senso: "l'aspetto descrittivo è il guscio più esterno, perché la teoria descrive e spiega le relazioni che sono visibili nel mondo esterno; l'aspetto strumentale è il secondo livello, nel quale la teoria esplica la sua funzione predittiva, ovvero indica che per ottenere certi risultati occorre seguire determinate regole; il cuore della teoria è normativo (volto ad identificare i principi morali o filosofici che guidano la gestione aziendale)". Secondo quest'ultimo aspetto, il normativo, i due autori sono arrivati ad una conclusione, che "si basi su due assiomi principali: gli stakeholder sono definiti per mezzo dei loro interessi nelle attività dell'impresa e tutti gli interessi degli stakeholder hanno un valore intrinseco", S. CANTELE, *op. cit.*, 2006, p.31.

dispongono secondo una certa gerarchia, che evidenzia tre livelli: quello aziendale, quello di area d'affari e quello funzionale interno ad un'area strategica di affari (ASA)¹⁷⁵”. Le strategie si esplicano nella strategia di portafoglio, nella strategia economico-finanziaria, nella strategia sociale, nella strategia organizzativa, nella strategia competitiva, nelle strategie funzionali di gestione tipica. È interessante soffermarsi in modo più accurato ad analizzare la strategia di tipo sociale, maggiormente indicata per il nostro elaborato, in quanto il rispetto verso gli interlocutori sociali e delle loro legittime attese sono gli obiettivi primari che un'impresa si pone nel momento in cui dà a tali valori il senso del suo operare. “La strategia sociale¹⁷⁶ è preposta all'ottenimento di un consenso duraturo da parte delle varie categorie di interlocutori sociali che mettono a disposizione dell'impresa le risorse e gli appoggi di cui ha bisogno. Essa è anzitutto strategia di selezione degli interlocutori sociali con cui sintonizzarsi e poi strategia di comunicazione e di interazione con gli stessi in vista di ottenerne l'adesione convinta alle proposte – contenenti certe precise richieste di contributi in cambio di certe prospettive di ricompensa – che essa concorre a definire. Anche per quanto riguarda la strategia sociale, l'ottica sua propria deve integrarsi con quella competitiva e con quella economico-finanziaria, pena lo snaturamento dell'impresa o il venir meno di risorse e consensi essenziali. Anche le scelte di strategia sociale, infine, sono profondamente permeate dall'OSF, in specie dall'orizzonte temporale del management, dalla concezione di finalismo aziendale, dall'atteggiamento di fondo nei riguardi dei vari interlocutori e delle

¹⁷⁵ V. CODA, *op. cit.*, 1988, p.50; in approfondimento si può aggiungere “(...)Un'ASA è costituita da una o più combinazioni prodotto – mercato – tecnologia configurantisi come una unità di sintesi e responsabilità reddituale, con una struttura economica sua propria e con esigenze di conduzione strategica differenziata derivanti dalle caratteristiche della sua arena competitiva.(...) Ad ogni ASA corrisponde di solito un sistema competitivo”.

¹⁷⁶ A tal proposito Cantele si espone affermando che “le strategie sociali, richiedono una particolare sensibilità dell'impresa verso l'ambiente che la circonda, volta a cogliere i valori e gli obiettivi dei soggetti che entrano in relazione con essa, valori e obiettivi che l'impresa deve saper assimilare e fondere con i propri”; S. CANTELE, *op. cit.*, 2006, p.38.

attese di cui sono portatori, dalla disponibilità o meno a condividere le informazioni sull'andamento e sulle prospettive aziendali,¹⁷⁷”.

Dal canto proprio, Cantele nella sua opera afferma che “la finalità dell'impresa diventa allora poliedrica, e per l'impresa diventa necessario fare della triangolazione <valore per i clienti – valorizzazione dei dipendenti – valore azionario> il fulcro della funzione obiettivo suscettibile di aprirsi progressivamente, integrando ulteriori responsabilità nel sistema dei valori allargato, man mano che l'inventiva imprenditoriale trovi vie e modi per fare della responsabilità sociale e ambientale una fonte di vantaggio competitivo¹⁷⁸”.

In tal modo l'impresa può esser definita “buona”, in quanto, come argomenta Coda, “perseguo obiettivi di soddisfazione del cliente per produrre reddito; produco reddito, ricchezza per produrre consenso e per generare risorse che servono per alimentare gli investimenti occorrenti per essere competitivo; e produco consenso, e quindi cerco di avere personale motivato e quindi tutti gli altri interlocutori sociali coesi attorno alla linea di condotta dell'azienda perché questo è fondamentale per esser competitivi.”¹⁷⁹

“Con queste osservazioni si vuole sottolineare che da un lato il coinvolgimento degli stakeholder è condizione necessaria per il raggiungimento dell'equilibrio economico dell'impresa, dall'altro che una volta raggiunto, tale equilibrio non è sufficiente, perché la negazione degli obiettivi di natura sociale, corrispondenti alla soddisfazione delle attese degli stakeholder, finisce con il comprometterlo¹⁸⁰”.

Da ciò si evince che la visione sistemica del concetto aziendale, è condizione essenziale per gestire l'attività in modo, non solo da raggiungere un buon equilibrio economico, ma di dirigersi verso una responsabilità etico-sociale dell'azienda.

¹⁷⁷ V. CODA, *op. cit.*, 1988, pp.55-56.

¹⁷⁸ S. CANTELE, *op. cit.*, 2006, p.37.

¹⁷⁹ Intervento di V. CODA, in A. RICCABONI (a cura di), *Etica e obiettivi d'impresa*, cit., p. 39.

¹⁸⁰ S. CANTELE, *op. cit.*, 2006, p.37.

A proposito del concetto di visione sistemica, oggetto di molti studi, Bertini la definisce in questi termini: “il carattere sistemico dell’azienda dipende dalla stessa natura delle operazioni di gestione che risultano intimamente legate tra loro da un rapporto del tipo “da causa ad effetto”. Nel loro insieme tutte le manifestazioni del mondo aziendale costituiscono un corpo unico di fenomeni retti da leggi identiche e orientati verso fini comuni. Si delinea pertanto una struttura di ordine superiore alla quale è possibile dare il nome di *sistema*.¹⁸¹” Inoltre, il sistema azienda è un sistema dinamico, che riceve input dall’interno e dall’esterno e che ha continui rapporti di relazione con l’ambiente e con sé stessa¹⁸².

È compito del management perciò far in modo che tale sistema nella sua globalità si sviluppi e perduri nel tempo, effettuando una gestione efficace e efficiente, non solo a livello economico ma anche sotto il profilo etico-sociale.

Infatti, il perseguimento dell’economicità di per sé è un valore imprescindibile in quanto “le aziende non dotate di economicità per il loro sistematico operare in condizioni di inefficienza sono fonti di metodica “distruzione di ricchezza”: aziende siffatte, private o pubbliche, sono “antisociali” e pertanto prive di qualsiasi attitudine a perseguire il bene comune, nonostante la presenza di “superiori fini” che implicino “sollecitudine” a perseguire il bene della collettività¹⁸³», ma oltremodo va tenuto ben presente che l’azienda nel suo *modus operandi* deve perseguire anche altri obiettivi quale organismo inserito in ambiente più ampio, quello sociale e perciò ne deve promuovere la valorizzazione. Da ciò si evince quindi che l’economicità non è solo funzione del profitto ma è strumentale al benessere della società¹⁸⁴. Perché ciò avvenga deve

¹⁸¹ U. BERTINI, *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, p.29.

¹⁸² “Tale struttura è dinamica, nel senso che si rinnova continuamente per effetto del mutare dei vincoli interni e delle condizioni ambientali.” U. BERTINI, *op. cit.*, 1990, p.29.

¹⁸³ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d’azienda*, Giuffrè, Milano, 1968, p. 222.

¹⁸⁴ In merito all’economicità intesa come efficace ed efficiente utilizzo delle risorse in relazione ai fini, “in quanto favorisce la diffusione del benessere economico, è fundamentalmente conforme al

tendere al “benessere comune” che non equivale a dire bene comune, ma il benessere economico comune è condizione fondamentale del bene comune umano¹⁸⁵. Il benessere economico va di pari passo al conseguimento dell’obiettivo cardine dell’azienda di economicità nel tempo¹⁸⁶.

Il conseguimento del profitto spesso si ritiene coerente con l’adesione all’ampio sistema di valori che permea l’intera organizzazione. In realtà, tale tesi ha il difetto di non riconoscere il ruolo dei valori dell’impresa per ciò che è¹⁸⁷, per la funzione fondamentale che ricopre nella gestione strategica. Il sistema di valori è un sistema ampio, che è parte integrante del modo in cui esse vedono se stesse rispetto a interrogativi quali: Chi siamo, cosa rappresentiamo, cosa vogliamo conseguire e come intendiamo conseguirlo? Questi valori limitano, ampliano, e possono persino trascendere il fondamentale requisito di redditività. Ne sono l’esempio le aziende che hanno fatto la storia dell’Italia e non: da Henry Ford a Walt Disney, da Bill Gates alla Ferrari¹⁸⁸. Gli stessi slogan esprimono quanto sopra: “Walt Disney - Se puoi sognarlo, puoi farlo.” ; “Enzo Ferrari - La migliore Ferrari che sia mai stata costruita è la prossima.”

bene comune, risponde di criteri di socialità ed è, anzi, potente strumento di socialità. Amministrare trascurando la buona economia, pone in atto processi che sistematicamente distruggono ricchezza, anziché produrne, è di regola opera socialmente dannosa” P. ONIDA, *Economicità, socialità ed efficienza nell’amministrazione d’impresa*, Rivista Italiana di Ragioneria, Roma, n.3/4, 1961, p. 62.

¹⁸⁵“(..) giacché se è vero che l’uomo non vive solo di pane, è pure vero che vive anche di pane e che, anzi non vive affatto senza pane”, P. ONIDA, *op. cit.*, 1961, pag. 57.

¹⁸⁶ Ferrero, nel riconoscere che economicità e socialità nell’azienda non sono caratteristiche incompatibili, sottolinea che: «l’azienda può essere soltanto “permeata di socialità” nell’ambito dell’economicità; non avrebbe senso parlare dell’azienda medesima come “istituzione sociale” permeata di economicità nella socialità», G. FERRERO, *op. cit.*, 1968, p. 225.

¹⁸⁷ Pierre Di Toro scrive che “la carenza di un’adeguata riflessione sul proprio sistema di valori determina, inconsciamente ma inevitabilmente, restrizioni sulla capacità di “vedere”, configurare ed elaborare “fertili” scenari ed interpretazioni della realtà : l’impresa diviene così “frenata” dal suo passato, abbagliata dalle complessità del presente e miope di fronte al futuro”, in P. DI TORO, *L’etica nella gestione d’impresa*, Cedam, Padova, 1993 p. 249.

¹⁸⁸ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.78-79.

In tal senso ci sono dei valori che possono non far accrescere la redditività dell'impresa, ma svolgono un ruolo importante nel rafforzare l'intento strategico, nel creare un forte consenso e accrescere il conseguimento all'interno dell'organizzazione. Ad esempio autorealizzazione, ambiente sicuro e confortevole, perseguimento di una qualità maggiore del prodotto, opportunità di sviluppo, operare per un ambiente più naturale.

“Il collegamento della strategia al perseguimento di più ampi scopi sociali e morali può facilitare piuttosto che ostacolare, il conseguimento delle performance reddituali di lungo periodo. I valori che l'impresa adotta possono essere d'aiuto nello stabilire costruttive relazioni in affari, influiscono sull'impegno e sulla lealtà del personale, possono offrire le basi per la differenziazione. Se è vero che gli individui non sono interessati solo ai compensi materiali, ma cercano di dare un significato alla propria vita, le organizzazioni che contribuiscono a dare ai propri collaboratori uno scopo saranno avvantaggiate rispetto a quelle che non lo fanno¹⁸⁹”. A tal fine “Il *top management* delle aziende veramente competitive e innovative agisce in base a valori fortemente focalizzati e condivisi, e si adopera con tenacia per comunicarli attraverso tutta l'organizzazione”¹⁹⁰. Dal canto suo, Pierre di Toro¹⁹¹ afferma che la “*leadership manageriale “visionaria”*”, proprio perché fondata su una visione dell'impresa, favorisce fortemente la nascita di una coesione tra i gli attori aziendali e fra l'azienda e gli *stakeholders*, diffondendo tra i dipendenti una “*cultura etica*” che li sprona a conformare il loro agire verso un condiviso ed interiorizzato sistema di valori. In questo modo ci sarà la tensione verso una “*missione etica*” da parte di tutti i dipendenti dell'impresa in modo unitario, pur rimanendo entro i naturali ambiti di competenza. In tali termini

¹⁸⁹ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.79: a tal proposito Levi Strauss afferma che “*Sono le idee che guidano l'azienda a esercitare il controllo, non qualche manager investito di autorità*”.

¹⁹⁰ G. ROSSI CAIRO, *La cultura d'impresa come chiave di cambiamento* in “L'Impresa”, 1991, p. 33.

¹⁹¹ P. DI TORO, *op. cit.*, 1993, p. 253.

perciò si apre la strada verso una cultura nuova dove l'unico "problema diventa quello di rompere decisamente con le concezioni antagonistiche dell'impresa e di elaborare invece un'idea di sviluppo, nella quale prosperità dell'impresa, benessere dei lavoratori e soddisfacimento delle altre istanze etico-sociali siano una medesima cosa"¹⁹².

Per aiutare l'azienda ad essere un'entità completa, focalizzata sulla sua identità, sullo scopo e sugli elementi fondamentali della sua strategia si può far leva su tre concetti tra loro strettamente collegati : quello dei valori fin qui definito e quello della missione e della visione.

3.2 VISIONE E MISSIONE

Visione. In questo contesto si inserisce l'analisi della visione dell'impresa seguita dai valori e dalla mission che permea l'operatività aziendale.

Per definire la strategia di un'impresa è importante porre il focus sul perché della sua esistenza¹⁹³, sulla cosiddetta "ideologia centrale"¹⁹⁴, fondata sui valori e sullo scopo centrale. A tal proposito, la visione, definita da Grant, cuore imm modificabile della strategia di un'impresa, è definita da due componenti fondamentali che sono:

1. l'ideologia centrale che esplica l'identità dell'azienda ma non quale potrà essere il suo percorso;
2. il modo in cui viene visto lo sviluppo futuro dell'azienda stessa che deve essere reso conoscibile.

¹⁹² V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, 1988.

¹⁹³ Collins e Porras sostengono che i valori centrali (core values) devono essere integrati da uno scopo centrale (core purpose), cioè la ragione essenziale dell'esistenza di un'organizzazione; J. C. COLLINS e J. PORRAS, *Building Your Company's Vision*, "Harvard Business Review", settembre-ottobre, 1990, pp.133-143 in R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.80.

¹⁹⁴ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006; che costituisce "il carattere immutabile di un'organizzazione ed è il collante che li tiene insieme".

La visione d'impresa, secondo Borello, è “quell'insieme di idee e valori radicato negli attori-chiave e, nelle imprese che possiedono una cultura forte ed estremamente coesiva, in tutto il personale, nella struttura e nei meccanismi operativi¹⁹⁵”. A proposito della chiarezza nella trasmissione e dello sviluppo della visione all'interno dell'azienda quanto più possibile orientata ad aspirazioni realizzabili, Bennis e Nanus definiscono il ruolo essenziale dei leader in tali termini: “per scegliere una linea direttrice, un leader deve avere prima sviluppato un'immagine mentale di una possibile e desiderabile situazione futura dell'organizzazione che chiamiamo visione. Una visione esplicita l'immagine di un futuro realistico, credibile e attraente per l'organizzazione[...] Con una visione il leader fornisce un ponte di grandissima importanza tra il presente e il futuro¹⁹⁶”. La vision è propria dell'alta dirigenza, si fonda su un ordinamento nuovo di eventi, rischi e opportunità, fornisce gli elementi essenziali per elaborare e giustificare l'organizzazione, configura una condizione desiderabile e significativa, costituisce un punto di riferimento rispetto al quale capi intermedi ed operatori sono in condizione di manifestare i propri obiettivi e di costituire un modello al quale attenersi¹⁹⁷. La visione, all'interno dell'organizzazione, trova spesso la sua espressione nel “vision statement” che indica il traguardo verso cui l'impresa tende o ciò che l'azienda vuole diventare; in altre parole è “l'immagine del futuro che l'azienda vuole trasformare in realtà e quindi in risultati¹⁹⁸”.
Altra espressione dei valori e delle tendenze dell'organizzazione è la mission o missione dell'azienda che è resa esplicita nel “mission statement” che contiene “lo

¹⁹⁵ A. BORELLO, *op. cit.*, 1999, p.20.

¹⁹⁶ W. BENNIS e B. NANUS, *Leaders: The strategic for Taking Charge*, New York, Harper and Row, 1985 – citato da G. SALONER, A. SHEPARD, J. PODOLNY, *Strategia d'impresa*, Milano, Etas, 2002.

¹⁹⁷ G. F. CORIO, *La mission manageriale Risorsa delle aziende*, CERIS-CNR, W.P. N° 14/2006, p. 18-19.

¹⁹⁸ G. F. CORIO, *op. cit.*, CERIS-CNR, W.P. N° 14/2006, p.18.

scopo dell'azienda e spesso definisce anche l'area di business nella quale competere¹⁹⁹”.

Missione. “La mission, o filosofia aziendale, esprime in una breve dichiarazione dai toni generali, la “ragion d’essere” e i valori che guidano le azioni dell’istituto che la promuove: essa costituisce una sorta di manifesto dell’impresa²⁰⁰”.

“La *mission* di un’azienda si riferisce comunemente sia all’insieme di regole e di linee guida cui ci si deve rapportare nell’effettuare attività e nell’erogazione di servizi e sia alle proprietà specifiche che diversificano i prodotti, per cui la valutazione dell’efficacia aziendale riguarda la struttura dei processi ed i risultati che stimano lo scarto tra la situazione in atto ed una definita ottimale²⁰¹”. Il Professor Pierre Di Toro, dal canto suo, la definisce come “impegno devoto al perseguimento degli obiettivi definiti dalla strategia e tradotti (nella fase attuativa della strategia medesima) in una o più politiche aziendali²⁰²”.

Perciò per definire la mission è utile porsi i seguenti quesiti²⁰³:

- Di cosa si occupa l’azienda?
- Di cosa si può occupare l’azienda?
- Di cosa dovrebbe occuparsi l’azienda?

Dare una risposta potrebbe apparire banale ma così non è in quanto una buona strategia viene pregiudicata dall’inesattezza nella definizione della mission. Perciò risulta importante fare un’attenta analisi delle risorse disponibili e delle competenze

¹⁹⁹ R.M. GRANT, *op. cit.*, 2006, p.83.

²⁰⁰ S. BERTOLINI, R. CASTOLDI, U. LAGO, *I codici etici nella gestione aziendale : l'introduzione e il funzionamento dei codici etici nelle imprese e nelle associazioni in Italia*, Milano, Il sole-24 ore libri, 1996, p.15: “la mission è solitamente concentrata in una o due pagine al massimo, proprio perché l’obiettivo primario è la divulgazione e l’affermazione dei principi su cui poggia l’impresa stessa, sia all’interno che all’esterno”.

²⁰¹ G. F. CORIO, *op. cit.*, CERIS-CNR, W.P. N° 14/2006, p.7.

²⁰² P. DI TORO, *Codice etico d’impresa processo di “emersione” del credo aziendale*, Università degli studi della Toscana – facoltà di Economia Viterbo, presente nel sito: <http://www.unitus.it>

²⁰³ M. CHRISTOPHER, S. MAJARO, M. MCDONALD, *Come elaborare una strategia*, Franco Angeli, Milano, 1988, p.17-18.

distintive quali fonti di un ineguagliabile vantaggio competitivo, dei punti di forza e debolezza²⁰⁴, delle opportunità e minacce, in modo concreto e realistico, considerando sempre un certo grado di flessibilità²⁰⁵. In altri termini “La *mission* costituisce un “atteggiamento mentale” e cioè una “filosofia e prassi gestionale ispirata a criteri di miglioramento continuo di responsabilizzazione e coinvolgimento di tutta la struttura organizzativa e non solo di omogenea applicazione di metodologie sia tecniche che manageriali”²⁰⁶”.

“La stessa *mission* d’impresa non è più basata su una visione statica del profitto, inteso come unico fine dell’attività sociale, ma evolvendosi si fa interprete non solo di obiettivi economici ma anche di quelli sociali ed ambientali. Per l’impresa diventa di fondamentale importanza soddisfare non solo gli obiettivi a breve di chi ha apportato capitale di rischio, ma le attese dei diversi interlocutori che nell’azienda diventano protagonisti in primo piano di ogni fase dell’attività sociale²⁰⁷” Perciò un’impresa eticamente corretta ha tutto l’interesse a rendere conto all’esterno del suo operato in modo che si possa costatare la congruenza tra la sua offerta e il feedback degli interlocutori sociali e fare in modo di darne

²⁰⁴ “Per quanto riguarda il problema di scegliere tra le alternative di sviluppo che si possono cogliere in un ambiente mutevole, non v’è dubbio che la fase di autovalutazione, ossia dell’analisi dei “punti di forza e debolezza dell’impresa” costituisca la base di partenza necessaria. Ed è lì che si prende coscienza o si rinnova la coscienza della propria identità così come è venuta a formarsi storicamente; ed è in questo esserci come frutto di una storia che si individua il grado di differenziazione dell’impresa rispetto ai concorrenti e cogliere anche il potenziale esistente per nuovi sviluppi possibili, e anche la sua capacità di adattamento ai mutamenti dell’ambiente, la sua capacità di relazione con fornitori, clienti istituzione e concorrenti”. G. BIANCHINI, *Concorrenza regole strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2001, p.153.

²⁰⁵ “La flessibilità è molto importante perché è chiaro che non conviene attenersi ciecamente alla missione aziendale, quando magari il mercato è ormai cambiato, dall’epoca della sua definizione. Si può anzi sostenere che il vero valore della definizione della missione dell’impresa consiste nell’impegno che essa richiede e nel chiarimento che così si ottiene, cercando di rendere esplicito il senso del suo orientamento”; M. CHRISTOPHER, S. MAJARO, M. MCDONALD, *op. cit.*, 1988, p.18.

²⁰⁶ G. F. CORIO, *op. cit.*, CERIS-CNR, W.P. N° 14/2006, p.7.

²⁰⁷ <http://www.fondazionetelos.it>: “La responsabilità dell’impresa si concretizza dunque nella creazione di valore per tutti gli *stakeholder* nella consapevolezza che la loro soddisfazione favorisca un clima disteso e sereno permettendo di instaurare un rapporto di reciproca fiducia e collaborazione indispensabile per il perseguimento del *bene comune*”.

visibilità all'esterno. I vantaggi impliciti della *mission* per un'azienda si riferiscono: all'incremento dello spirito collaborativo; al miglioramento dei rapporti interpersonali; all'aumento della soddisfazione degli operatori; al miglioramento del clima interno; alla crescita della soddisfazione di lavoratori e dirigenti. In un clima di tale cooperazione si viene a creare una situazione per cui il prodotto-servizio offerto acquisisce un unicum in termini di valore aggiunto dovuto, appunto, alle relazioni quasi "ideali" che si presentano ad ogni livello dell'organizzazione²⁰⁸. Si può affermare quindi che la mission "si riferisce alle modalità con le quali vengono esaminate le problematiche, prese le decisioni e manifestati gli atteggiamenti nei confronti delle persone e delle situazioni aziendali²⁰⁹". Perciò avvalorare l'idea di condividere la mission aziendale e quindi sentirsi parte integrante e attiva di quella compagine sociale, porta con sé la disponibilità a dedicarsi al tale progetto in maniera continuativa, a farsi carico di un certo grado di responsabilità e dei rischi connessi all'incarico, ad avere flessibilità e coscienza nel lavorare in team, creatività, tempestività e diversità di risposta. Per realizzare ciò è importante avere tali consapevolezza ad ogni livello, dal top management al middle management, e agire in modo tale da far percepire che questi atteggiamenti non siano solo mentali ma siano da esempio reciproco ad ogni membro dell'organizzazione, in modo che sia chiaro "il come pensare" e quindi "il fare".

²⁰⁸ La *mission* nelle aziende dipende dal livello di cooperazione e di integrazione delle risorse umane e tecnologiche per cui la collaborazione è conseguenza del tasso di partecipazione espresso da tutti i membri ed ai vari livelli; G. F. CORIO, *op. cit.*, CERIS-CNR, W.P. N° 14/2006, p. 9.

²⁰⁹ G. F. CORIO, *op. cit.*, CERIS-CNR, W.P. N° 14/2006, p. 12.

3.3 ETICA AZIENDALE

Il termine “etica” nella sua etimologia, deriva dal greco “ethos” che significa comportamento, regola di vita, regola sociale.

L’etica di per sé quindi, non è un concetto “autonomo” generato dal contesto aziendale in cui un soggetto agisce. L’azienda è un sistema aperto all’ambiente ed è governata da soggetti che vivono in determinati contesti e sono portatori, nello svolgimento delle funzioni di governo aziendale, delle istanze, della cultura, della moralità che li caratterizza in quanto parte di una società che tali valori auspica e sottace, che tali valori esprime in modo più o meno forte e consapevole. L’etica che ritroviamo nelle aziende è composta dalla medesima materia dell’etica che ritroviamo nel contesto socio-economico in cui le aziende stesse svolgono la loro attività²¹⁰. L’azienda, perciò nel “perseguimento della finalità aziendale e della creazione di valore, tradotta in obiettivi di economicità di lungo periodo non può prescindere da principi, valori, norme etiche²¹¹” che consentono di valutare la misura del consenso sociale. Le aziende infatti, non sono sistemi chiusi, bensì sistemi aperti all’ambiente in cui vivono e operano: ne consegue che i livelli di eticità che le organizzazioni produttive devono e possono realizzare nel tempo sono strettamente correlati alla valutazione delle differenti istanze che provengono dal contesto socio-economico²¹². Se un’impresa ha come fine ultimo il perseguimento del solo profitto, non è tanto un errore etico, ma quanto più manageriale in quanto potrebbe più rapidamente andare incontro ad una crisi o

²¹⁰ E. CAVALIERI, *Etica e responsabilità sociale nelle imprese: alcune considerazioni*, rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, settembre-ottobre 2008, p.554.

²¹¹ Cfr. (...) questi soltanto garantiscono l’integrazione dell’azienda nell’ambiente culturale e sociale in cui vive ed opera, in una certa misura, consentono di comprendere se esista o meno consonanza tra la “filosofia” dell’azienda e quella della società e consentono di valutare il livello di consenso sociale che l’azienda è in grado di ottenere”; R. FERRARIS FRANCESCHI in E. CAVALIERI (a cura di), *Economia e etica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002, p.30.

²¹² E. CAVALIERI (a cura di), *Economia e etica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002, p.4.

comunque a dei rendimenti ridotti nel lungo periodo²¹³. Un'impresa è eticamente corretta, e quindi sana, quando riesce in modo armonico a compenetrare “tre processi di accumulazione²¹⁴”: accumulazione della conoscenza tecnologica, accumulazione della conoscenza organizzativa e, di conseguenza dei primi due, accumulazione del capitale.

Questi processi sono continuamente alimentati dalla ricerca di innovazioni di carattere tecnico, organizzativo e culturale. Lavorare in un ambiente eticamente corretto stimola ogni soggetto a perseguire determinati obiettivi quali produzione dell'innovazione, realizzando così surplus nell'ambito di obiettivi di economicità; valorizzare e far crescere i talenti presenti anziché umiliarli; far prevalere ad ogni livello l'etica dei servizi a quella del potere; favorire la progressione per meriti anziché per altri fattori; farsi carico, nella propria sfera di possibilità e responsabilità, dei problemi generali dello sviluppo e della comunità²¹⁵. In tal modo l'impresa assolve a quella che è la sua funzione sociale, realizzando i “fini che le trascendono” come aveva affermato Drucker. “Ogni giorno le imprese interagiscono con un gran numero di interlocutori. Perché questi rapporti risultino vantaggiosi per entrambe le parti è necessario che si instauri un generale clima di fiducia²¹⁶”. L'azienda è una comunità e il lavoro che si persegue è “con gli altri e per gli altri²¹⁷”. L'armonizzazione dei principi di eticità, equità, trasparenza, cooperazione che troviamo anche nell'opera di Cavalieri, è indispensabile per creare un management di qualità; e per esser tale è importante che il management

²¹³ “La massimizzazione del profitto comporta la massimizzazione dell'utilità generale solo nei sistemi economici caratterizzati da un regime di concorrenza perfetta, che nella realtà sono inesistenti”, S. BERTOLINI, R. CASTOLDI, U. LAGO, *op. cit.*, 1996, p.12.

²¹⁴ A. G. SABATINI, in E. CAVALIERI (a cura di), *Economia e etica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002, p.13.

²¹⁵ Si rinvia a: A. G. SABATINI, in E. CAVALIERI (a cura di), *op. cit.*, 2002, p.14.

²¹⁶ S. BERTOLINI, R. CASTOLDI, U. LAGO, *op. cit.*, 1996, p.11.

²¹⁷ A. G. SABATINI, in E. CAVALIERI (a cura di), *op. cit.*, 2002, p. 16.

faccia proprio un orientamento strategico di fondo basato su questi valori etici. In tal senso Coda concepisce l'etica di impresa come²¹⁸:

- etica della missione produttiva al servizio di bisogni moralmente validi, funzionali al vivere individuale e collettivo, nell'osservanza delle regole della competizione di mercato;
- etica del rispetto di tutti gli interlocutori e di valorizzazione di tutte le risorse;
- etica della ricerca lungimirante del profitto.

Il primo punto, in senso negativo, condanna le attività eticamente incompatibili e in senso positivo indica una forte affermazione del binomio "valore-cliente" dalla cui soddisfazione dipende l'essere impresa e la competizione sul mercato. Il secondo punto, sostiene "il principio etico fondamentale del rispetto dovuto ad ogni singola persona umana (si pensi alla regola d'oro: non fare agli altri quello che non vorresti fosse fatto a te) nella rete di relazioni che collegano l'impresa ai diversi stakeholder²¹⁹". Il terzo punto indica che il profitto deve essere visto in un'ottica di lungo periodo, cioè dev'essere un profitto che non solo pregiudica alla profittabilità futura dell'azienda ma è funzionale ad essa.

L'etica guida doveri e responsabilità e modella la cultura dell'azienda stessa²²⁰. Si manifesta in "un particolare modo di condurre l'impresa, di concepire e gestire i rapporti all'interno dell'organizzazione, le relazioni con i proprietari, con i fornitori, con i clienti e anche più in generale con il territorio". In tale senso, rafforza "in modo naturale l'equilibrio economico dell'azienda (...) rendendolo sempre più a valere nel tempo"²²¹.

²¹⁸ E. CAVALIERI (a cura di), *op. cit.*, 2002, p. 39.

²¹⁹ V. CODA, in E. CAVALIERI (a cura di), *op. cit.*, 2002, p. 39: questo principio non solo vieta qualsiasi discriminazione che vada a beneficio di alcuni e a scapito di altri, ma anche di concepire e perseguire l'interesse aziendale senza tenere nella dovuta considerazione esigenze e sensibilità delle persone su cui impattano decisioni e azioni manageriali.

²²⁰ Si veda in riferimento A. G. SABATINI, *Finalità e governo delle aziende nella logica dell'eticità*, in E. CAVALIERI (a cura di), *op. cit.*, 2002, p. 4.

²²¹ U. BERTINI, *Considerazioni di sintesi*, in E. CAVALIERI (a cura di), *op. cit.*, 2002, p. 65.

Concludendo, si può affermare come in un ambiente così dinamico e incerto come quello attuale, l'etica nell'azienda può contribuire a risolvere le difficoltà generate dalla perdita di fiducia degli interlocutori sociali e le inefficienze del sistema. Molte aziende, per ovviare a ciò, redigono un documento ufficiale "contenente l'enunciazione dei valori su cui si fonda la cultura dell'impresa, la dichiarazione delle responsabilità verso tutte le categorie di interlocutori con le quali l'impresa stessa interagisce, l'esplicitazione delle politiche aziendali in materia di etica d'impresa e delle norme di comportamento alle quali i lavoratori devono attenersi"²²², che si definisce Codice Etico. "Il codice etico delle imprese non costituisce, di per sé, uno strumento in grado di garantire un comportamento etico, né così dovrebbe essere inteso. Appare piuttosto come "la punta dell'iceberg", il segnale tangibile e visibile a tutti che all'interno dell'impresa è in vigore un determinato sistema di valori"²²³. Ed è fondamentale, a riguardo, ribadire che, tale codice dovrà essere l'espressione della volontà di tutti i membri dell'organizzazione, perché se così non fosse si rischia che sia solo un documento di facciata, e inoltre, sentirlo proprio, aiuterebbe l'intera organizzazione a camminare verso obiettivi sempre più ambiziosi, perché legati da valori sinceramente condivisi da tutti. "Mai come oggi i valori etici hanno assunto un'importanza critica, soprattutto perché l'intensità delle pressioni concorrenziali richiede alle imprese livelli di consenso e capacità di mobilitazione delle energie e delle risorse difficilmente realizzabili in assenza di un orientamento strategico saldamente fondato su tali valori"²²⁴. In definitiva riteniamo che occorra operare lungo un "sentiero di sviluppo" in cui prosperità dell'impresa, benessere dei lavoratori e soddisfacimento delle altre istanze etico-

²²² S. BERTOLINI, R. CASTOLDI, U. LAGO, *op. cit.*, 1996, p.20.

²²³ S. BERTOLINI, R. CASTOLDI, U. LAGO, *op. cit.*, 1996, p.35.

²²⁴ P. DI TORO, *L'etica nella gestione d'impresa*, 1993, p. 95.

sociali siano una medesima cosa²²⁵. “Ciò richiede anche una logica di formazione e di sostegno delle persone nell’impresa tale da incentivare con ogni etico strumento, l’auto responsabilità, l’affidabilità, la crescita professionale e manageriale. Nella sostanza: fondando l’impresa sulla crescita del patrimonio di risorse morali e sulle competenze che è possibile costruire grazie al riconoscimento equo, meritocratico, trasparente dei valori e delle competenze delle persone²²⁶”. Inoltre, la dinamicità e l’imprevedibilità dell’ambiente in cui l’impresa opera, fa nascere delle problematiche anche in termini di erogazione delle risorse da parte degli interlocutori finanziari, i quali sono sempre più attenti nella valutazione delle attività che dovranno seguire obiettivi per il raggiungimento del bene comune, in modo corretto.

In tale sede, appare opportuno anticipare e nello stesso approfondire una tematica propria dell’etica, in virtù di quelle che sono le imprese di Economia di Comunione, che analizzeremo nel prossimo capitolo. Qui, il collegamento con le medesime appare utile in quanto sono imprese come tutte le altre, ma che più di altre hanno un’attenzione particolare alle relazioni interne ed esterne all’azienda, relazioni fondamentali per il loro essere e il loro sviluppo. In tal caso Molteni²²⁷ parla di triplice sfida: sfida finanziaria, sfida culturale, sfida strategica.

Un primo problema si pone in quanto il finanziamento dello sviluppo può richiedere risorse in quantità superiori a quelle generate dall’autofinanziamento. Le modalità di reperimento di tali risorse possono essere diverse a partire da strumenti di tipo finanziario che possono sorgere all’interno del sistema di imprese di Economia di Comunione; a tal scopo potrebbero essere utili strumenti del tipo “Banca Etica” avviata per sostenere aziende non profit, ma che potrebbe anche operare a favore di imprese che ridistribuiscono la ricchezza prodotta per

²²⁵ V. CODA, *Etica ed impresa: il valore dello sviluppo*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1989, p.795.

²²⁶ G. SAPELLI, *Etica d’impresa e valori di giustizia*, Il Mulino, 2007, p.92.

²²⁷ G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p. 180.

fini di comunione tra uomini e popoli”’. A riguardo La Banca Etica ha predisposto un modello, definito modello VARI²²⁸ (Valori, Requisiti, Indicatori) per l'effettuazione dell'istruttoria etico-ambientale dei finanziamenti erogati. Tale modello è peraltro accompagnato da una guida che serve a decifrarne le singole componenti. Il modello di valutazione VARI deve essere preceduto da due passi fondamentali:

- ogni domanda di finanziamento dovrà essere preceduta da un modulo in cui viene descritta l'impresa nei suoi tratti essenziali;
- occorre definire la soglia di ammissibilità al di sotto della quale il finanziamento non può essere erogato. la singola impresa o associazione deve produrre un'autocertificazione che attesti il rispetto dei criteri minimi che garantiscono la coerenza tra l'attività dell'impresa/associazione e le finalità del progetto banca etica.

Una volta definita la soglia di ammissibilità si procederà alla valutazione in base al modello VARI. Tale modello parte dalla definizione di 9 valori fondamentali per Banca Etica che il richiedente il finanziamento deve dimostrare di rispettare. Ad ogni valore corrispondono dei requisiti essenziali per garantirne il rispetto. Definiti Valori e Requisiti è indispensabile identificarne gli indicatori che permettono la verifica del rispetto di Valori e Requisiti. I nove Valori identificati da Banca Etica sono: Partecipazione democratica, Trasparenza, Pari Opportunità, Rispetto dell'ambiente, Qualità sociale, Rispetto condizioni di lavoro, Volontariato, Solidarietà, Legami territoriali.

Nell'ambito dell'attuale trattazione tale modello risulta essere l'espressione concreta attraverso la quale un'impresa di nuova costituzione intende operare nel rispetto della persona, dell'ambiente circostante, della sicurezza, ottenendo oltre ad una soddisfazione personale anche un riconoscimento pubblico, perché si ha

²²⁸ <http://www.bancaetica.com>

sempre più bisogno di avere degli esempi di legalità in un mondo in cui ciò che sembra prevalere è il “rumore degli alberi che cadono” piuttosto che “l’attenzione e il silenzio verso una foresta che cresce”.

3.5 PROFITTO “SOCIALE”

“Il profitto e' utile se, in quanto mezzo, e' orientato ad un fine che gli fornisca un senso tanto sul come produrlo quanto sul come utilizzarlo”. Lo afferma Benedetto XVI nella "Caritas in veritate". "L'esclusivo obiettivo del profitto, se mal prodotto e senza il bene comune come fine ultimo, rischia – invece – di distruggere ricchezza²²⁹ e creare povertà'. Lo sviluppo economico che 40 anni fa auspicava Paolo VI nella sua enciclica sociale doveva essere tale da produrre una crescita reale, estensibile a tutti e concretamente sostenibile". La scelta di parlare del profitto come mezzo e non come fine, iniziando proprio da una citazione del Pontefice, non è dettata tanto dalla mia fede che sicuramente ha un ruolo fondamentale in tutta questa trattazione, ma perché ritengo che le sue parole siano più che mai spunto di riflessione per ogni persona che leggerà queste righe, sia ella credente o meno. Il profitto è da sempre oggetto di studio da parte di molti economisti e nell'acingersi agli studi dell'economia spesso si legge come la sua massimizzazione sia l'obiettivo ultimo dell'azienda. Se ne legge talmente tanto che viene quasi dato per scontato. Ma scontato non è²³⁰. Ci sono aziende infatti che focalizzano il loro operare non tanto sul profitto ma su altri parametri, in

²²⁹ E' vero che l'impresa svolge essenzialmente un ruolo economico, consistente nel produrre ricchezza, ossia beni e servizi aventi un “valore” (c.d. valore aggiunto) maggiore di quello dei fattori utilizzati nel processo produttivo; però affinché tale valore sia positivo l'impresa deve servire i bisogni dei clienti valorizzando e sviluppando le risorse di cui dispone, altrimenti il valore suddetto potrà anche risultare negativo, configurando così una distruzione di ricchezza; in www.inf tube.com/economia/La-responsabilit-sociale-La-te53438.php.

²³⁰ Si può dire “che l'idea dell'imprenditore come esclusivamente orientato al profitto è una sorta di immagine mitica tramandata dalle origini del capitalismo ai nostri giorni” M. L. PIGA, *Imprenditori per profitto e imprenditori per solidarietà*, Franco Angeli, 2000, p.49.

quanto il profitto viene visto come un mezzo attraverso il quale l'impresa può compiere la sua attività perché le variabili fondamentali sono diverse e non c'è l'unica variabile-profitto. Esiste cioè un "profitto miope, basato su logiche di corto respiro e un profitto lungimirante basato su una forte competitività e coesione sociale"²³¹. E perciò avere successo per la compagine aziendale non vuol dire solo conseguire un cospicuo profitto²³², "significa bensì salvaguardare la vitalità dell'impresa assicurandone così la funzionalità economica e duratura"²³³. Ciò non toglie che il conseguimento del profitto sia essenziale per lo sviluppo dell'impresa ma deve essere improntato a rafforzare le basi della stessa e tali basi si configurano secondo Coda, in dominanza e coesione. La prima fa riferimento al posizionamento sul mercato, la seconda al rapporto con i diversi interlocutori sociali. La dominanza permette all'azienda di avere un buon ascendente anche sui propri interlocutori sociali in quante le azioni che da essa derivano sono per questi più appetibili e attrattive, e la coesione tra i soggetti i soggetti che operano nell'impresa, qualora sia forte, ha una capacità incalcolabile di raggiungere vantaggi competitivi rilevanti. E da questo punto di vista il profitto è visto come mezzo che si interseca con gli obiettivi di dominanza di mercato e di coesione. E da ciò emerge un buon successo imprenditoriale, "che non dipende da un unico elemento cruciale, ma poggia sulla combinazione, innovativa e coerente nello stesso tempo, di tutti gli elementi della formula imprenditoriale e di tutti gli aspetti gestionali"²³⁴. Ciò viene sottolineato dal fatto che in un management permeato da un forte commitment, dalla valorizzazione del potenziale di tutti i soggetti interni

²³¹ V. CODA, *op. cit.*, 1989, p.791.

²³² A tal proposito già nel 1962 Milton Friedmann sosteneva che una volta rispettate le leggi l'unico compito del management è quello di generare profitto a favore degli azionisti, definendo ogni altra ipotesi, tra cui quella della responsabilità sociale dell'impresa, "profondamente sovversiva"; P. M. FERRANDO, *Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa*, Impresa progetto- Electronic Journal of Management, n.1, 2010.

²³³ V. CODA, *op. cit.*, 1988, p.88.

²³⁴ V. CODA, *op. cit.*, 1988, p.91.

all'azienda, dalla condivisione di obiettivi chiari e trasparenti per tutti, la mission dell'impresa non sarà semplicemente conseguire un profitto, ma sarà una mission guidata dalla volontà di perseverare negli investimenti sulla ricerca e sulla spinta di mirare ad obiettivi sempre migliorativi²³⁵. “Il profitto è solo la punta di un iceberg della ricchezza o del valore aggiunto creato da un imprenditore: beni e servizi, posti di lavoro sono componenti co-essenziali della ricchezza prodotta da un'impresa²³⁶”. Perciò l'impresa che riesca a conseguire un buon sviluppo economico è un'impresa che deve essere in grado di sviluppare anche nell'aspetto sociale, nel senso di “assumere come obiettivo di azione e come pratica quotidiana il perseguimento congiunto del valore economico e del valore sociale²³⁷”. Da ciò si evince che ci si sta muovendo verso una concezione di imprenditorialità a livello comunitario piuttosto che egoistico-utilitaristico in cui si presume che i propri interessi debbano coincidere o comunque si trasformino in benessere della collettività²³⁸. Perciò, l'impresa dev'essere un soggetto²³⁹:

²³⁵ Coda nella sua opera del 1988 afferma : “ Una mission non già banale – come può essere ad esempio quella di “fare profitti” o di “produrre il prodotto xy”-, ma significativa, capace di dare un senso al lavoro e all'impegno di tutti, verbalizzabile per l'appunto come “un sentiero di apprendimento imprenditoriale fecondo”. Un tipo di missione, dunque, che le imprese animate da una “logica di sfruttamento” non possono conoscere, ma che è prerogativa soltanto delle imprese innovative guidate da una “logica di investimento e apprendimento continui”.

²³⁶ “Certo, l'impresa che non produce ricchezza o valore aggiunto non contribuisce al bene comune, ma, ripeto, il profitto è troppo poco per essere lo scopo di un'impresa, perché non basta per spendere una vita in un progetto”; L. BRUNI, cit. articolo nel sito www.edc-online.org; ABCDEconomia di Luigino Bruni: *Benedetto sia il profitto (se non è lo scopo)*, pubblicato sul settimanale Vita del 13 febbraio 2009.

²³⁷ F. BUTERA, *L'impresa eccellente socialmente capace*, Impresa e Stato, n.58, 2003.

²³⁸ “Se è vero che la razionalità capitalistica ha esaurito il suo slancio etico, le ricorrenti crisi dello stato sociale offrono l'occasione giusta per ripensare anche le attività economiche dentro un quadro che non sia, semplicemente, quello di mercato ma della più ampia società”; M. L. PIGA, *Imprenditori per profitto e imprenditori per solidarietà*, Franco Angeli, 2000, p.52.

²³⁹ Cfr. L. CASELLI, *Globalizzazione e bene comune. Le ragioni dell'etica e della partecipazione*, Edizioni Lavoro, Roma, 2007, approfondito nell'articolo di P. M.FERRANDO, *Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa*, Impresa progetto- Electronic Journal of Management, n.1 2010.

- che concorre al bene comune inteso come “l’insieme delle condizioni che permettono tanto alla collettività quanto ai suoi membri di perseguire la propria autorealizzazione il più efficacemente possibile”;
- che opera rispondendo alle molteplici sollecitazioni ed esigenze che provengono dalla gamma – sempre più ampia – dei suoi stakeholders con i quali istaura un sistema di relazioni fiduciarie orientate alla reciproca soddisfazione;
- per il quale il profitto è un componente del valore aggiunto destinato “alla remunerazione di una specifica categoria di stakeholders (i proprietari del capitale)” e a garantire la crescita economica e sociale dell’impresa salvaguardandone i gradi di libertà²⁴⁰.

Anche se indefinita nei suoi contorni, l’emergenza di mentalità imprenditoriali orientate al servizio più che al profitto può rappresentare una possibilità di superamento dell’inutile dicotomia tra pubblico e privato, tra stato e mercato, tra assistenza e competitività²⁴¹. “La vera scommessa della nuova economia di mercato che ci attende sarà allora mostrare imprenditori (singoli individui ma anche comunità) motivati da “ragioni più grandi del profitto”²⁴²”.

²⁴⁰ Sono infatti convinto che un’economia e un sistema economico che vedano un’impresa come una macchina per far profitti tendono a depauperare la vita in comune perché riducono lo spazio delle passioni umane, della vita (si ricordi che l’economia è vita); L. BRUNI, *art. cit.*, 2009.

²⁴¹ M. L. PIGA, *op. cit.*, 2000, p.52; “recuperando quel concetto di reciprocità(...)l’imprenditore può riallacciare i fili della sua appartenenza al contesto, servendo gli interessi locali. In questo senso l’attenzione allo sviluppo locale costituisce quel presupposto di *re-embedding* che può resituire ethos al suo agire”.

²⁴² L. BRUNI, *cit.* articolo nel sito www.edc-online.org; *Profitto o bene comune?* Pubblicato su: Città Nuova n.15-16/2010 del 10-25/08/2010; “immaginare, per ora su piccola scala, un sistema economico dove il valore aggiunto, economico e sociale, venga distribuito tra tanti (non solo agli azionisti), senza però che imprenditori e lavoratori smettano di impegnarsi per mancanza di incentivi, in modo da evitare di cadere negli stessi problemi delle economie collettiviste e socialiste”.

CAPITOLO 4

L'ESPERIENZA DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE: IL DOVER ESSERE DELL'IDEA IMPRENDITORIALE

Il titolo dell'elaborato: “un’esperienza di comunione: il caso “Sole Blu” trova il suo dover essere sull’incarnazione di un’esperienza di carità e di comunione propria del progetto Economia di Comunione, nata nel 1991, da un carisma, dal carisma dell’unità di Chiara Lubich e che quest’anno celebra i suoi 20 anni, 20 anni caratterizzati dallo sviluppo e dalla diffusione di una nuova cultura, la cultura del dare che va decisamente controcorrente rispetto alla cultura moderna ma che non è utopia. Il carisma dell’unità di Chiara Lubich va annoverato a fianco dei carismi di Benedetto e di Francesco, poiché esso non ha solo prodotto opere economiche (tra cui l’Economia di Comunione o EdC), ma ha ispirato anche la riflessione teorica in economia, esattamente come fecero, nel loro tempo e nei loro modi, Benedetto e Francesco²⁴³.

L’Economia di Comunione, Chiara Lubich, la definisce “una particolare esperienza di Economia Sociale. Essa, autentica espressione della spiritualità dell’unità nella vita economica, può essere compresa nella sua interezza e complessità solo se inserita all’interno della visione che tale spiritualità ha dell’uomo e dei rapporti sociali²⁴⁴”. Nasce da un’intuizione originale avuta da Chiara Lubich durante la sua permanenza in un cittadella dei Focolari, vicino San Paolo, in Brasile, alla fine del maggio 1991. “Si tratta quindi di un progetto nato non a tavolino, in un convegno di esperti di economia o di sviluppo, ma da una spiritualità²⁴⁵”.

²⁴³ <http://www.edc-online.org>; L. BRUNI, *Buone Pratiche: L’economia di comunione*, Marzo 2010.

²⁴⁴ Cfr. C. LUBICH, dal discorso in occasione della Laurea Honoris causa in Economia e Commercio, Università Cattolica del Sacro Cuore, 29 gennaio 1999.

²⁴⁵ L. BRUNI - L. CRIVELLI, *Per un’economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Città Nuova Editrice, Roma, 2004, p.6. Per questa ragione l’EdC, pur in continuo e vitale dialogo

Prima di delinearne i caratteri essenziali della sua nascita e del suo sviluppo mi preme fare una premessa sul fatto che questo nuovo modo di fare impresa, di agire imprenditoriale parte dal di dentro, dall'essenza dell'essere umano in quanto soggetto che vive in relazione con gli altri, in quanto soggetto fondamentalmente orientato al dono, alla gratuità, al bene. Con queste parole non è mia intenzione iniziare un trattato filosofico, in quanto non sarei la persona più indicata e moltissimi degli studi che finora sono stati affrontati sulla tematica dell'EdC la analizzano sotto molteplici profili dall'economico all'antropologico, dal filosofico allo storico e perciò ritengo più opportuno in questa sede delinearne maggiormente i caratteri aziendalistici, focalizzandomi sui riscontri che tale progetto può avere concretamente su una realtà aziendale, perché aderire ad un progetto EdC non vuol dire fare un nuovo modello di impresa ma vuol dire “trasformare dal di dentro quelle già esistenti”²⁴⁶.

“Infatti uno dei significati più alti delle esperienze di economia sociale e di comunione è dirci che il mercato può diventare un luogo di incontri civili e civilizzanti, e quindi luogo di felicità”²⁴⁷.

con le varie espressioni della cosiddetta “economia sociale”, segue una traiettoria propria. Infatti, se da un parte l'EdC ci dice che il mercato viene dopo altre cose importanti, come le virtù civili o la vita relazionale e spirituale, al tempo stesso essa non si pone “contro” i mercati, ma li richiama alla loro vocazione autentica che fin dalla loro origine è stata quella di essere un luogo di incontro tra persone uguali e libere.

²⁴⁶ (...)impostando tutti i rapporti intra ed extra aziendali alla luce di uno stile di vita di comunione; il tutto nel pieno rispetto degli autentici valori dell'impresa e del mercato”; Cfr. C. LUBICH, dal discorso in occasione della Laurea Honoris causa in Economia e Commercio, Università Cattolica del Sacro Cuore, 29 gennaio 1999, p.7.

²⁴⁷ L. BRUNI, *L'economia la felicità e gli altri – un'indagine su beni e benessere*, Città Nuova Editrice, Roma, 2004, p.185.

4.1 L' "ECONOMIA DI COMUNIONE"

Chiara Lubich nel suo discorso in occasione della laurea honoris causa in Economia a Piacenza l'ha raccontata così: "è nata in Brasile nel 1991. Il movimento, presente in quella nazione sin dal 1958, si era diffuso in ogni suo stato, attraendo persone di tutte le categorie sociali. Da qualche anno, però, nonostante la comunione dei beni, mi ero resa conto che – data la crescita del Movimento (in Brasile siamo circa 250.000 persone) – non si riusciva a coprire neanche i più urgenti bisogni di certi nostri membri. Mi era sembrato, allora, che Dio chiamasse il nostro Movimento a qualcosa di più e di nuovo. Pur non essendo esperta in problemi economici, ho pensato che si potevano far nascere fra i nostri delle aziende, in modo da impegnare le capacità e le risorse di tutti per produrre insieme ricchezza a favore di chi si trovava in necessità. La loro gestione doveva essere affidata a persone competenti, in grado di farle funzionare efficacemente e ricavarne degli utili. Questi dovevano essere messi liberamente in comune. E cioè in parte essere usati per gli stessi scopi della prima comunità cristiana: aiutare i poveri e dar loro da vivere, finché abbiano trovato un posto di lavoro. Un'altra parte per sviluppare strutture di formazione per "uomini nuovi"(come li chiama l'apostolo Paolo), cioè persone formate e animate dall'amore, atte a quella che chiamiamo "cultura del dare". Un'ultima parte, certo, per incrementare l'azienda". Perciò essa è nata da uno sguardo che Chiara aveva dato alla città di San Paolo, dove tutt'oggi colpisce il forte divario che la caratterizza. Le favelas, che come una "corona di spine" circondano la città, e i grattacieli, due realtà così diverse eppure terribilmente concomitanti, segno di una realtà permeata da un fortissimo disagio sociale. L'EdC nasce così da un'esigenza di far qualcosa di concreto e immediato per questa popolazione²⁴⁸. Da quel volo del maggio del 1991, nel giro

²⁴⁸ *"Non basta un po' di carità, qualche opera di misericordia, qualche piccolo superfluo di singole persone, per raggiungere il nostro scopo. Occorre che aziende intere, imprese, mettano in*

di pochi giorni si è delineata quella che fu subito chiamata “Economia di Comunione”²⁴⁹: “dar vita ad imprese che, pur restando tali (e quindi efficienti e competitive), fossero però capaci di trasformare la loro vita economica in un luogo e in uno strumento di condivisione e solidarietà²⁵⁰”.

4.1.1 Caratteristiche peculiari

Il progetto di Economia di Comunione visto da Chiara ha sempre avuto delle caratteristiche peculiari, in cui²⁵¹:

- gli attori delle imprese EdC cercano di seguire, seppure nelle forme richieste dal contesto in una organizzazione produttiva, lo stesso stile di comportamento che vivono in tutti gli ambiti della vita. Siamo infatti convinti che occorra informare dei valori in cui si crede ogni momento della vita sociale e quindi economica, che così diventa anch’essa luogo di crescita umana e spirituale;
- l’EdC propone dei comportamenti ispirati a gratuità, solidarietà e attenzione agli ultimi – comportamenti che normalmente considerano tipici delle organizzazioni senza scopo di lucro – anche ad imprese a cui è connaturale la ricerca del profitto(...);
- coloro che si trovano in difficoltà economica, i destinatari di una parte degli utili, non sono visti semplicemente come “assistiti” o “beneficiari” dell’impresa. Essi sono invece essenziali al progetto, all’interno del quale essi fanno dono agli altri delle loro necessità. Vivono anch’essi la cultura del dare. Infatti molti di essi rinunciano all’aiuto che ricevono non appena recuperano un minimo di indipendenza economica, e non di rado condividono con gli altri il poco che hanno. Tutto ciò è espressione del fatto che nell’Economia di

comune veramente il loro utile.” C. LUBICH - Convegno EdC - Castelgandolfo 2001, nel sito <http://www.edc-consulting.org>.

²⁴⁹ L. BRUNI, *Il prezzo della gratuità*, IdeEconomia Città Nuova Editrice, Roma, 2006, p.17.

²⁵⁰ L. BRUNI, L. CRIVELLI, *op. cit.*, 2004, p.5.

²⁵¹ Cfr. C. LUBICH, dal discorso in occasione della Laurea Honoris causa in Economia e Commercio, Università Cattolica del Sacro Cuore, 29 gennaio 1999, p.7-8.

Comunione, che pur sottolinea la cultura del dare, l'enfasi(...) è posta sulla condivisione, dove ciascuno dà e riceve con pari dignità, nell'ambito di una relazione di sostanziale reciprocità;

- le imprese di Economia di Comunione, oltre a poggiare su una profonda intesa tra i promotori di ciascuna di esse, si intendono parte di una realtà più vasta (...) e, per questo motivo, le imprese si sviluppano all'interno di piccoli "poli industriali" in prossimità delle cittadelle del movimento(...).

4.1.2 La tripartizione degli utili

La prima idea con cui Chiara concretizzò l'Economia di Comunione fu proprio la tripartizione degli utili²⁵². Una parte dei profitti di queste imprese resta reinvestita nell'impresa perché questa possa svilupparsi, creare ricchezza e nuovi posti di lavoro. Una seconda parte degli utili viene utilizzata, attraverso strutture legate al Movimento dei Focolari per la formazione culturale, non solo e non primariamente formazione professionale dei lavoratori o dei soci delle aziende, ma per una formazione della "cultura del dare" delle donne e degli uomini con i quali il Movimento dei Focolari entra in contatto nella sua attività in molti Paesi del mondo²⁵³. (...)Una terza parte degli utili è destinata direttamente ad aiutare situazioni di emergenza (cibo, cure mediche, calamità ...) di quei membri delle comunità dei Focolari che vivono in contesti di grande miseria e/o conflitto. Questi interventi di emergenza sono per loro natura transitori e cessano non appena termina l'emergenza. Quest'ultimo punto vede tre tipologie di aiuto: sostegno allo sviluppo professionale e lavorativo, aiuto per la formazione

²⁵² L. BRUNI, *Il prezzo della gratuità*, cit., 2006, p.18.

²⁵³ L'EdC è profondamente innestata all'interno del movimento dei focolari, vive della vita delle sue comunità, gli imprenditori e i lavoratori che vi aderiscono sono in massima parte membri o simpatizzanti del movimento, e non sarebbe oggi concepibile l'EdC sganciandola dall'humus vitale dei focolari. Per questo la formazione di uomini nuovi avviene presso le strutture dello stesso movimento, soprattutto di quelle cittadelle nelle quali sono inseriti i Poli industriali dell'EdC. La seconda parte degli utili donati contribuisce quindi alla costruzione di centri per incontri, alla stampa di libri, a borse di studio per i giovani.

culturale di base e universitaria, assistenza alle necessità primarie in situazioni di emergenza. Inoltre, l'indigente destinatario degli aiuti, può essere sia individuato attraverso le organizzazioni internazionali umanitarie (es.: AMU²⁵⁴) oppure all'interno della sfera di conoscenze interne o contatti esterni che ha l'impresa.

Da ciò si evince quindi che la preconditione dell'attività economica ed imprenditoriale rimane dunque l'efficienza e cioè produrre utili, i quali sinteticamente devono essere così ripartiti:

1. per l'autofinanziamento dell'impresa,
2. per la diffusione della cosiddetta "cultura del dare", formando così uomini nuovi perché "senza uomini nuovi non si fa una società nuova"
3. per i poveri in contatto con le comunità dei focolari, che, come Chiara ha ricordato più volte, sono la finalità ultima del progetto "attori e parti attive"; "dando la possibilità di vivere in modo dignitoso in attesa di un lavoro e offrendo loro un posto di lavoro nelle stesse aziende".

²⁵⁴ L'AMU è una ONG costituita nel 1986; è riconosciuta idonea dal Ministero Affari Esteri per la realizzazione di progetti di cooperazione allo sviluppo nei PVS e per attività di formazione ed educazione allo sviluppo. Si ispira alla spiritualità del Movimento dei Focolari opera in paesi dell'America Latina, Africa, Asia ed Europa dell'Est, con interventi di cooperazione che riguardano diversi settori: sostegno alle necessità primarie (casa, alimentazione e salute), sviluppo dell'agricoltura e dell'artigianato, microimprenditoria, educazione di base, formazione professionale, interventi post-emergenza, sviluppo sociale, attraverso la gestione di una parte degli utili messi in comune dalle imprese EdC E' associata al CIPSI (Coordinamento di Iniziative Popolari di Solidarietà Internazionale); è inoltre accreditata presso il Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca per la formazione del personale della scuola sui temi della mondialità e dei diritti umani. Nel corso della realizzazione e alla fine di ogni progetto, l'AMU svolge un'analisi e una valutazione del suo andamento, attraverso i rendiconti descrittivi e finanziari inviati dalle commissioni locali. Per ulteriori approfondimenti: <http://www.amu-it.eu> oppure <http://www.azionemondounito.org>.

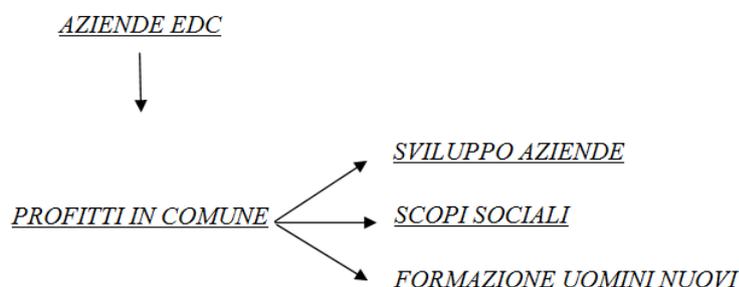


Figura 13 Schema di ripartizione degli utili comuni secondo il progetto EDC

La tripartizione degli utili perciò, “da un’indicazione su come guardare alla principale istituzione dell’economia di mercato (l’impresa, appunto), e cioè come a qualcosa di economico ma non solo. Oltre alla propria crescita, l’impresa di comunione si interessa direttamente della cultura, dell’indigenza e della povertà. Inoltre, concepire e trattare concretamente il profitto d’impresa come un mezzo e non come lo scopo dell’attività imprenditoriale, è una grossa innovazione che può portare ad un radicale ripensamento di cosa siano l’impresa, l’attività economica e il profitto²⁵⁵”. Bianchini a proposito afferma che chi ha deciso di avviare e gestire un’impresa con queste premesse non è certo motivato dal profitto competitivo ma “dal produrre ricchezza per soddisfare il bisogno del lavoro non solo come mezzo per vivere ma anche come valorizzazione della persona e, per ridistribuire questa ricchezza tra i partecipanti al processo produttivo nel rispetto dei diritti della persona e della tutela dell’ambiente²⁵⁶”. Dal rapporto con il fisco (improntato alla piena legalità), a quello con i concorrenti, con i clienti e i fornitori, all’attenzione per l’ambiente e all’armonia delle sedi e dei luoghi aziendali: è su questi fronti che si gioca l’essere o meno imprese di comunione; e sono queste le cosiddette linee per condurre un’impresa di EdC.

²⁵⁵ L. BRUNI, *Il prezzo della gratuità*, cit., 2006, p.20.

²⁵⁶ G. BIANCHINI, *Concorrenza regole strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2001, p.184.

4.1.3 Ruolo del profitto

“Le imprese dell’Economia di Comunione, pur essendo animate da moventi ideali (extra-economici) operano dentro il mercato e vivono una sana cultura d’impresa. Producono quindi beni e servizi in modo efficiente, economico, con responsabilità, rispettando le regole della concorrenza. Per questo la proposta dell’Economia di Comunione non è rivolta soltanto ad organizzazioni senza scopo di lucro con finalità benefiche, ma prima di tutto ad imprese commerciali, a cui è connaturale la creazione del profitto²⁵⁷. Ciò dovuto dal fatto che le motivazioni che spingono un soggetto ad operare nel mercato con un’impresa di Economia di Comunione, sono legate al fatto che “il sistema di valori del soggetto economico stesso non coincide con la “massimizzazione intenzionale” del profitto²⁵⁸, in quanto incorpora una finalità che nasce da un’esperienza di relazioni interpersonali su di una cultura del “dare e della reciprocità”; tale cultura è stata trasferita nell’impresa considerata, a sua volta, come strumento per creare ricchezza, posti di lavoro e rispondere ai bisogni profondi di povertà riscontrati sul territorio²⁵⁹”. La sfida proposta da queste nuove imprese, proiettate al bene comune, oltre il benessere dei soli membri dell’organizzazione, appare molto più ardua della semplice massimizzazione del profitto, per quanto questo sia realizzato nel migliore dei modi. Perché realizzarlo nel migliore dei modi può voler dire anche minimizzare i costi a scapito dei diritti delle persone e della tutela dell’ambiente, e in un ottica di coerenza tipica delle aziende di Economia di Comunione, non qualsiasi mezzo o modo va bene per raggiungere le finalità. “Il modo coerente di realizzare la finalità deve consentire all’impresa di

²⁵⁷ Cfr. C. LUBICH, *Lezione per la laurea Honoris causa in Economia e Commercio*, in *L’economia di Comunione, Vita e pensiero*, Milano 2000, pag.18

²⁵⁸ Lo stesso Bianchini, puntualizza : “mentre il “profitto competitivo” è un punto di riferimento che garantisce di produrre ricchezza e di poter continuare e produrla, la finalità di questa ricchezza riguarda le persone e le relazioni tra le stesse non solo in sede di distribuzione ma anche di produzione della stessa”, G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p.203.

²⁵⁹ G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p. 202.

sopravvivere, sviluppandosi (...) e la motivazione ideale dei membri costituenti il soggetto economico diventa un punto di forza nella direzione di produrre innovazione, nel senso di saper cogliere ogni cambiamento per riuscire a far fronte ai bisogni diffusi delle persone e dei popoli²⁶⁰”.

4.2 IN PROFONDITÀ NELL’EdC

Nel caso dell’EdC perciò, “fare impresa significa produrre ricchezza e quindi lavoro da ridistribuire tra i soggetti che intervengono lungo la catena del valore, in maniera rispettosa dei diritti umani e dell’ambiente e dando una prima testimonianza della rinuncia agli utili da parte del gruppo promotore²⁶¹”, il che contribuisce ad un forte cambiamento di rotta sulla linea delle relazioni interne ed esterne. L’aspetto innovativo consiste proprio nel fatto che tale mission coinvolge tutti gli operatori e la persona in quanto tale è un “valore da rispettare e promuovere, come risorsa per la comunità aziendale ma anche per tutti coloro con i quali si concretizzeranno le relazioni d’impresa²⁶²”. Tutti i soggetti, infatti, si impegnano a porre al centro della loro attenzione le “esigenze e le aspirazioni della persona e le istanze del bene comune. In particolare essi cercano²⁶³:

- di instaurare rapporti leali e rispettosi, animati da sincero spirito di servizio e di collaborazione, nei confronti dei clienti, fornitori, pubblica amministrazione e anche verso i concorrenti²⁶⁴;

²⁶⁰ G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p.203-204.

²⁶¹ G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p.181.

²⁶² G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p.182.

²⁶³ Cfr. C. LUBICH, dal discorso in occasione della Laurea Honoris causa in Economia e Commercio, Università Cattolica del Sacro Cuore, 29 gennaio 1999, p.7.

²⁶⁴ Ora la persona come risorsa da rispettare e promuovere viene ricercata e richiesta anche nei beni e nei servizi acquistati per il processo produttivo aziendale privilegiando le relazioni con quei fornitori disponibili a riconoscere tale valore e quello del rispetto dell’ambiente in cui la persona vive, come risorsa da non distruggere ma da conservare e tutelare per le future generazioni. In tal senso, le relazioni con i fornitori sono chiaramente improntate alla ricerca della collaborazione per creare una ricchezza condivisa con i distributori e i consumatori, ma che contiene e sconta già la

- di valorizzare i dipendenti, informandoli e coinvolgendoli in varia misura nella gestione;
- di mantenere una linea di conduzione dell'impresa ispirata alla cultura della legalità;
- di riservare grande attenzione all'ambiente di lavoro ed al rispetto della natura, anche affrontando investimento ad alto costo;
- a cooperare con altre realtà aziendali e sociali presenti nel territorio, con uno sguardo anche alla comunità internazionale, con la quale si sentono solidali".

Da un'intuizione, ad oggi l'esperienza comincia ad essere un piccolo fatto ma pur sempre *un fatto che è in crescita*²⁶⁵ e "pone interrogativi interessanti all'economia aziendale in ordine al tipo di Relazioni interne ed esterne come fonte della missione dell'impresa"²⁶⁶. A proposito, ponendo che le relazioni interne in questo

condivisione con tutte le persone che, a vario titolo, partecipano a diversi livelli, al processo di produzione di beni o servizi per l'impresa di riferimento. Per quanto concerne le relazioni con i clienti e, nel caso, dei consumatori finali, si tratta di far leva su di un valore che, potenzialmente, è percepibile da molti, ossia la garanzia che il prodotto o il servizio venduto rispettino i diritti umani e la tutela dell'ambiente e dunque incorporano un "valore intangibile" a dimensione internazionale, se, come avviene per molti prodotti della natura, essi provengono da Paesi sottosviluppati o in via di sviluppo; G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p.182.

²⁶⁵ A proposito il Progetto EdC è stato spesso associato alla Teoria del Calabrone: *"Bisogna agire a livello delle opere. Cioè bisogna che noi si sia in grado di testimoniare con le opere che queste idee non sono solamente idee, ma possono incarnarsi e generare risultati positivi dal punto di vista del mercato. (...) Queste iniziative sono importanti non solo per i risultati che producono, ma soprattutto per il messaggio che veicolano all'esterno. Cioè a dire per il significato simbolico: mostrare che ci sono delle imprese che operano dentro il mercato, con una logica che è diversa da quella tradizionale dell'Homo Economicus, da fastidio. Perché è come la vecchia storia tipica della fisica Newtoniana, del Calabrone: in base alle leggi della fisica Newtoniana, il calabrone non può volare, perché l'apertura alare è troppo piccola rispetto al peso del corpo. Però il calabrone vola. Eppure interi libri fino a tutto l'800, indicavano che il calabrone non poteva volare. C'è voluta la fisica di Einstein, per spiegare, con la sua teoria della Relatività, perché il calabrone può volare. Qui è esattamente la stessa cosa: per molti, questi soggetti non possono avere successo. E invece hanno successo."* S. ZAMAGNI, in <http://www.edc-consulting.org>.

²⁶⁶ G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p.177; Le relazioni tra imprese che condividono la stessa "missione dell'impresa" lungo la filiera produzione-distribuzione, possono produrre indubbi "vantaggi competitivi", medesima opera p.185.

contesto siano improntate alla comunione, “quelle con i fornitori e con i clienti²⁶⁷ sono orientate più alla collaborazione che al conflitto, più a procurare soddisfazione reciproca, che ad un calcolo di convenienza reciproca²⁶⁸”.

Per queste imprese che così condividono la stessa mission, la mission di un progetto più ampio, dalla fase produttiva alla fase distributiva, possono realizzare vantaggi competitivi inaspettati in quanti i costi aggiuntivi²⁶⁹ che si trovano a sostenere data l’attenzione a ogni sfera di rapporto interno e esterno, “se possono andare a sostituire solo parzialmente ed in misura ridotta, i profitti nell’ambito del valore aggiunto prodotto, possono non incidere sul “profitto competitivo” per le aziende appartenenti all’Economia di Comunione²⁷⁰”.

Approfondendo il tema delle relazioni umane Zamagni afferma che “il fine proprio dell’azione volontaria è la produzione di valori di legame sociale e la gratuità²⁷¹ è il modo per conseguirlo”. E dalla gratuità scaturisce reciprocità²⁷², reciprocità fondata sulle relazioni che rappresentano un plus di beni immateriali spendibili in modo strategico gli uni verso gli altri. E “questo è il punto di forza, nato, non già da una storia dell’impresa, ma da un’esperienza relazionale che ha

²⁶⁷ In particolare, per quanto riguarda i clienti come consumatori finali, si tratta di fare promozione e cultura, attraverso strumenti appropriati di comunicazione, per far emergere una sensibilità anche sul “modo con il quale i beni sono prodotti”.

²⁶⁸ G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p.184.

²⁶⁹ “I costi aggiuntivi dovuti alla maggiore informazione, al rispetto della tutela dell’ambiente, alla remunerazione del personale, al rispetto dei diritti umani...” . G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p.185.

²⁷⁰ G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001,p.185.

²⁷¹ “la cultura della gratuità non va confusa con l’altruismo, con la filantropia, né tantomeno con l’assistenzialismo: gratuità non significa essere più buoni o altruisti di altri; è invece un atteggiamento interiore, una questione di reciprocità, che parte dalla consapevolezza che non si può essere felici da soli (...), L. BRUNI, *Il prezzo della gratuità*, cit., 2006, p.44-45.

²⁷² “All’interno dell’impresa tale cultura trova la sua realizzazione nella Missione condivisa dell’Impresa, poiché coincide con le motivazioni dei membri che hanno dato vita all’Organizzazione, a cominciare dai manager. Il “fare insieme con e per” significa educarsi continuamente ed educare a “tirar fuori il meglio di sé” per gli altri, interni ed esterni all’organizzazione. La traduzione concreta di tutto questo sta nella disponibilità a lavorare insieme, alla ricerca continua di innovazione frutto di relazioni interne, ma anche con clienti, fornitori, concorrenti”; G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p.204.

poi originato il sistema di Imprese ad Economia di Comunione le quali, peraltro, desiderano operare sul mercato accettandone le regole, ma ponendo l'enfasi sul valore della persona, chiamandola ad essere protagonista sia nel momento della produzione, sia nel momento del consumo di beni o servizi, sia nella distribuzione della ricchezza in un'ottica di solidarietà progressiva a livello internazionale²⁷³”.

Ed è proprio in quest'ottica che appare lineare definire come l'approccio ““Dynamic Capabilities Perspective”, ossia la capacità di rinnovare le competenze all'interno dell'impresa e di dar luogo a nuove conoscenze, in virtù delle relazioni a rete con altre imprese e di relazione, in particolare, alla velocità dei cambiamenti tecnologici esterni, trova, nelle imprese di Economia di Comunione, una verifica, sia per la qualità delle relazioni interne, sia per quelle intrattenute con i fornitori, clienti e concorrenti²⁷⁴”.

Concludendo questo approfondimento è interessante affermare come l'impresa di EdC sia “come un'organizzazione in grado di stimolare un processo di innovazione continua²⁷⁵” perché non è un segreto come molti studi anche recenti stanno accorgendosi del ruolo fondamentale e vitale che le risorse umane apportano alle strategie imprenditoriali e, una teoria come questa che vede l'uomo in un rapporto di continua relazione di reciprocità e gratuità, ha in sé un arma vincente per sperare che l'impresa di Economia di Comunione non rimanga solo una testimonianza ma “possa svilupparsi al punto da creare una sufficiente “massa critica” in grado di incidere sul processo competitivo, costringendo le imprese, che oggi sfruttano “i vuoti di regole” o di applicazione delle regole, a modificare, a loro volta, le relazioni interne ed esterne all'organizzazione d'impresa, pur mantenendo motivazioni diverse da parte del soggetto economico²⁷⁶”.

²⁷³ G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p.188.

²⁷⁴ G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p.205.

²⁷⁵ G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p.205.

²⁷⁶ G. BIANCHINI, *op. cit.*, 2001, p.188.

CAPITOLO 5

PROGETTO “SOLE BLU”

*«Se v'è per l'umanità una speranza di salvezza e di aiuto, questo aiuto non potrà venire che dal bambino, perché in lui si costruisce l'uomo.»
Maria Montessori*

5.1 “SOLE BLU”: LA GENESI DEL NOME

L'origine del nome “Sole Blu” è da attribuire ad un' intuizione legata al fatto di voler racchiudere già nella denominazione, il dover essere dell'idea imprenditoriale.

Il centro del progetto è la caratterizzazione di volere essere un'impresa di Economia di Comunione, e per favorire tale comunione, le attività vogliono essere orientate all'intera società civile, dai bambini piccoli ai ragazzi, dai giovani agli adulti, attraverso diversi percorsi tematici studiati secondo le diverse esigenze. Tale concetto è raffigurato proprio dall'immagine del Sole in cui al centro c'è l'esperienza di comunione e i percorsi tematici sono metaforicamente rappresentati dai raggi. La realtà competitiva verso la quale il progetto si orienterà vuole essere una realtà “diversa dall'ordinario”, in cui la strategia vincente si ottiene senza competere, acquistando spazi di mercato nuovi, incontestati dove riuscire a emergere. Il motto “vincere senza competere” nasce proprio dagli studi sulla strategia Oceano Blu che si contrappone alla logica concorrenziale dei mercati attuali; e per questo motivo, il “Blu” nel nome del progetto. Ma il nome “Sole Blu” indica un altro importante concetto: il sole è un elemento “statico”, sorge ogni mattina e tramonta ogni sera, è sempre presente, sai che c'è, ma il blu dell'oceano, e quindi dell'acqua, è un elemento estremamente “dinamico”, l'acqua arriva e può arrivare dappertutto, non ha limiti, si adatta e prende forma in base al contenitore che la contiene.

5.2 LO SPIRITO DI FONDO e DOSSIER VALORIALE

Per capire il “di più” intrinseco nel progetto è importante approfondire le dinamiche che definiscono i rapporti tra i diversi interlocutori sociali che hanno dato l’anima al progetto e che intendono operarvi affinché esso possa realizzarsi. A tal proposito la Campedelli definisce che “le attese si inquadrano nell’ambito della ricerca del temperamento, se non addirittura della consonanza, degli interessi, dei valori, della cultura propri dell’impresa e dei suoi interlocutori sociali e si riflettono in un comportamento rispettoso delle regole sociali e dell’assunzione di specifiche responsabilità aziendali (...) che si riflettono in un miglioramento generale delle condizioni di vita, della cultura e delle relazioni umane²⁷⁷”. Tali valori, tali rapporti umani, tali relazioni, costituiscono quelle leve che insieme allo scopo economico sono alla base dell’agire dell’impresa, ma non può esserci obiettivo economico senza obiettivo sociale affinché l’impresa sia davvero un esempio per la società, un esempio in un mondo globalizzato come il nostro dove è importante favorire progetti di integrazione, di dialogo per formare uomini nuovi con una nuova coscienza e un nuovo rispetto dei diritti umani.

“Ciò comporta la necessità di approfondire l’analisi della dinamica di quegli elementi immateriali del capitale aziendale, che prevalentemente generati internamente dall’impresa stessa, rappresentano un patrimonio unico e spesso irripetibile di conoscenze e competenze tecniche, produttive, commerciali ed organizzative alle quali è sempre più frequentemente legato il valore aziendale²⁷⁸”.

²⁷⁷ B. CAMPEDELLI, *op. cit.*, 2004, p.77.

²⁷⁸ B. CAMPEDELLI, *op. cit.*, 2004, p.87; e la stessa Campedelli, in una nota di questa sua opera scrive: “nel sistema dei valori dell’impresa assumono rilievo sotto il profilo della creazione, conservazione ed ampliamento del vantaggio competitivo, quegli elementi immateriali connessi all’accumulazione di conoscenze e competenze tecniche, produttive, commerciali organizzative, che diventano un elemento distintivo dell’impresa rispetto alle altre. Essi vengono generati all’interno dell’impresa stessa, attraverso l’impiego, spesso ingente di risorse materiali, immateriali ed umane che si sono sedimentate ed incrementate progressivamente nel tempo, fino a diventare un patrimonio unico e irripetibile. Sono beni intangibili nei quale l’elemento costitutivo

In profondità, lo spirito che anima il progetto si inserisce in un contesto molto interessante, il contesto della città di Ascoli Piceno, ed è impensabile pensare a tale progetto senza tener presente la fitta rete di rapporti che anima la vita della città e dalla quale il progetto troverà la forza per nascere e crescere.

Da circa 4 anni ad Ascoli Piceno si vive una forte esperienza di “cittadinanza attiva” che ha portato a tessere relazioni con tante realtà del territorio; e ciò ha permesso l’emergere di competenze e talenti che si sono palesati in modo inatteso. La fitta rete di rapporti fa riferimento alle relazioni che si sono istaurate nel tempo intorno e all’interno alla comunità del movimento dei Focolari²⁷⁹. Per curare tutti questi rapporti interni alla città e i progetti che da questi rapporti possono fiorire, circa 2 anni fa è stata creata l’associazione “Amolamiacittà²⁸⁰”. La scintilla ispiratrice di questo progetto, è stato il percorso “E per scuola...la città”, all’interno del quale tante delle agenzie educative (famiglia, scuola, parrocchia, associazioni sportive e artistiche....) si sono interrogate, con l’aiuto di esperti (pedagogisti, psicologi...), su come affrontare l'emergenza educativa²⁸¹.

non è la materialità, bensì il valore che origina dall’essere fattori di benefici differenziali apprezzabili, con i quali reintegrare le risorse, interne ed esterne, impiegate per il loro ottenimento”, pp.83-84.

²⁷⁹ Il movimento dei focolari è un movimento laico, che accoglie persone di ogni credo religioso e di ogni cultura, in uno spirito di fraternità universale, fondato sul dialogo e sull’accoglienza reciproca. Il carisma di fondo è il carisma dell’unità e come tale si impegna a cooperare con tutte le espressioni della società civile e ecclesiale. Infatti, espressioni di tale movimento sono molteplici e coinvolgono dai bimbi piccoli, ai ragazzi, ai giovani, agli adulti; e interessano tutti i campi della vita sociale dallo sport, all’arte, all’economia, alla politica, alle telecomunicazioni, alla medicina proprio per diffondere la cultura del dare che formi uomini nuovi.

²⁸⁰ Il progetto si propone inoltre di contribuire all’affermazione di una nuova cultura della cittadinanza e alla realizzazione di un programma di educazione permanente esteso a tutta la popolazione, a cominciare dalle nuove generazioni: <http://amolamiacitta.splinder.com/>

²⁸¹ Siamo di fronte a «una grande ‘emergenza educativa’, confermata dagli insuccessi a cui troppo spesso vanno incontro i nostri sforzi per formare persone solide, capaci di collaborare con gli altri e di dare un senso alla propria vita». Queste ragioni hanno indotto a impegnarsi, nel decennio pastorale 2010-2020, in un’approfondita verifica dell’azione educativa della Chiesa in Italia, così da promuovere con rinnovato slancio questo servizio al bene della società. http://www.chiesacattolica.it/ci_new/documenti_cei/2010-11/12-3/Orientamenti%20pastorali%202010.pdf.

Ne è emerso che solo una reale interazione tra le varie agenzie può contribuire alla crescita integrale di un giovane e far sì che sia responsabile cittadino del domani.

Il progetto educativo, che prevede i più vari servizi alla persona, vorrebbe essere strutturato come un centro ricreativo che ingloba attività di asilo nido e attività per ragazzi giovani sino al coinvolgimento delle famiglie mediante incontri educativo-culturali. La validità dell'idea progettuale è emersa in alcune occasioni di incontro nelle quali si è potuto testare il coinvolgimento e la forte collaborazione da parte di tutti i soggetti che operano nel contesto cittadino.

Strutturalmente vorrebbe così essere un luogo di incontro tra generazione e culture diverse, dove tutti si riscoprono responsabili dell'intera società e del suo futuro cosciente di non potere derogare ad altri questo compito. In dettaglio, un ambiente in cui si possano valorizzare le diversità, dare spazio alle diverse espressioni artistico-culturali, dove tutti sono ugualmente protagonisti ad apportare i propri valori e ad esprimersi secondo le proprie potenzialità.

Un luogo, in altre parole, dove si promuova l'uguaglianza, la condivisione di idee e la reciprocità dei rapporti, riconoscendo nell'Arte di Educare una delle forme più efficaci per arrivare al bene comune, al bene di un'intera Città.

5.3 IL DOSSIER DI MERCATO E POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

Prima di procedere agli aspetti più tecnici dell'elaborato, ho ritenuto opportuno fare dei cenni in relazione alle regolamentazioni relative al sistema educativo marchigiano; così qui di seguito riporterò degli stralci del documento riassuntivo del *Programma operativo FESR - competitività regionale ed occupazione periodo 2007/2013 della regione Marche*²⁸².

Le Marche sono caratterizzate da un tessuto economico di piccole e medie imprese, specializzate in produzioni di "tipo tradizionale" e distribuite

²⁸² <http://www.dps.mef.gov.it/documentazione>.

omogeneamente su tutto il territorio regionale. Il processo di industrializzazione della Regione, supportata da una elevata propensione ad esportare, ha condotto al raggiungimento di elevati standard di benessere in termini di PIL e di tassi di occupazione, anche se con alcune differenze a livello provinciale.

La struttura produttiva marchigiana è caratterizzata dal peso rilevante del comparto industriale, nel quale mantiene una specializzazione al di sopra della media italiana e delle regioni del Centro Italia a scapito del comparto dei servizi, nonostante la sua incidenza sia cresciuta nell'ultimo decennio. Per quanto riguarda l'occupazione e il ruolo della donna nell'economia marchigiana, un forte peso viene assunto dagli immigrati: un immigrato su due è infatti donna (50,2%). All'interno del quadro regionale le province di Ancona (50,2%) ed Ascoli Piceno (52,4%) sono quelle che presentano le percentuali più alte di donne. In un contesto globale di apertura dei mercati e di liberazione degli scambi commerciali, che rappresentano anche minacce di perdita di quote di mercato per le imprese marchigiane, la regione può tuttavia avvalersi, quali punti di forza, di un forte dinamismo imprenditoriale e di una grande flessibilità del suo sistema produttivo. Ma i risultati emersi dall'analisi di contesto, nonostante i trend positivi verificatesi negli ultimi anni, indicano che alla fine del 2006 l'economia marchigiana sta evidenziando alcuni segnali di rallentamento rispetto alla dinamica di sviluppo evidenziata negli ultimi decenni. Le motivazioni sono ascrivibili sia a crisi di particolari comparti (come, ad esempio, quello delle calzature) che a momentanee difficoltà presenti, anche se con diverso grado di intensità, in tutti i settori produttivi marchigiani. La situazione e la dinamica attuale rappresentano lo stato delle difficoltà delle imprese marchigiane a rispondere positivamente alle nuove sfide imposte dal mercato globale, rappresentate in particolare: dall'internazionalizzazione dei processi produttivi, dalla concorrenza con i paesi emergenti, dall'importanza dell'innovazione di prodotto nel miglioramento della

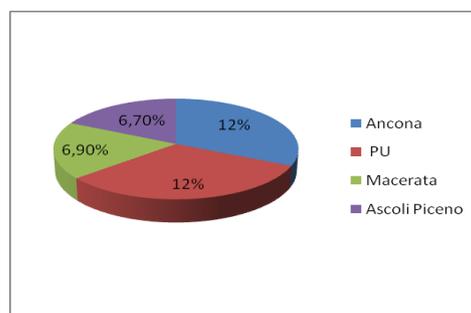
competitività. Ne emerge il quadro di una struttura produttiva regionale che, per la prevalenza dei settori cosiddetti “tradizionali” e per la piccola dimensione delle imprese, attraversa una congiuntura negativa, con perdita di competitività e di posizioni di mercato e contestuale riduzione dei posti di lavoro e del numero di imprese. L’obiettivo fino al 2013 è il miglioramento della competitività del sistema produttivo attraverso un sostegno mirato e selettivo al sistema regionale della ricerca industriale e dell’innovazione nelle PMI ponendo particolare attenzione alle relazioni sistemiche ossia alla valorizzazione delle possibili forme di cooperazione, integrazione, partenariato tra i soggetti pubblici e privati coinvolti. Continuando nell’analisi del contesto regionale, un’altra fonte molto importante in tal senso è *la delibera che la giunta regionale ha stilato il 25 ottobre del 2010*²⁸³, in cui vengono riportate varie analisi sul nostro contesto oggi, essendo ciò che abbiamo detto finora contenuto in un documento redatto qualche anno prima nel 2006 in prospettiva per il quinquennio seguente.

La grave crisi internazionale ha evidenziato diversi fattori di criticità presenti nell’economia regionale: la dimensione ridotta dell’impresa, spesso sottocapitalizzata, il peso rilevante delle attività manifatturiere in settori a scarso valore aggiunto, la grande diffusione del “conto-terzisimo” senza marchio proprio, sono le caratteristiche della nostra rete di piccole e medie imprese che non consentono di rispondere in modo efficace alla sfida di mercato globale. Nel 2006 le Marche avevano ottenuto il primato tra le regioni per crescita della produttività del lavoro crescendo ad un ritmo superiore a quello del Nord-Est. La situazione attuale è invece modificata, ad esempio la percentuale di famiglie sotto la soglia della povertà ha un’incidenza del 7%, ancora al di sotto della media nazionale ma in trend di crescita regionale, esattamente come la percentuale di disoccupazione (5,4 %) è cresciuta di due punti percentuali dal 2008 al 2009. È

²⁸³ DGR del 25 ottobre 2010, n.1526, www.regionemarche.it.

naturale una correlazione diretta tra il tasso di occupazione femminile, il tasso di natalità e le quantità (e qualità) dei servizi di conciliazione tra lavoro e famiglia. Infatti, le problematiche dell'occupazione e del lavoro si intrecciano fortemente, non solo con l'economia e redditi delle famiglie, ma anche per quanto riguarda l'universo femminile con le problematiche della conciliazione dei tempi della vita quotidiana, con la possibilità più o meno accentuata di trovare nel territorio un sistema integrato di servizi a costi bassi se non gratuiti tali da alleviare le difficoltà nella gestione, non solo economica, derivante dalle problematiche familiari di cura e di assistenza verso quei soggetti membri della famiglia che hanno bisogno (bambini, anziani non autosufficienti) e che spesso condizionano negativamente le donne nei confronti del lavoro non consentendo ad esse di mettere a frutto capacità e professionalità che spesso restano inesprese. Le rilevazioni ISTAT 2008/2009 attestano che le regioni italiane con un alto grado di diffusione di servizi per l'infanzia sono anche quelle con un più alto tasso di occupazione femminile.

Nelle Marche il tasso di occupazione femminile nel 2009 (donne 15/64 anni) è pari al 55,4% superiore rispetto alla media nazionale che si attesta al 46,4%. Relativamente all'offerta dei servizi, nel territorio marchigiano il dato regionale è il risultato di una situazione abbastanza diversificata²⁸⁴.



A fronte di questi dati emerge che la quota di domanda soddisfatta è ancora molto limitata. Evidente risulta pertanto la necessità di implementare tanto i servizi

²⁸⁴ Ascoli Piceno e Macerata, attorno al 6,7% e 6,9%, mentre le provincie di Ancona e Pesaro Urbino a superare abbondantemente il 12%, che costituisce la base che porta il dato regionale a superare quello nazionale ma comunque inferiore alla percentuale del 33% da raggiungere dagli Stati membri, secondo le direttive della UE entro il 2010.

offerti quanto le azioni positive di conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro. Appare necessario perciò intervenire con appropriate politiche di conciliazione tese ad implementare nei sistemi sociali, nei contesti urbani, nella gestione flessibile di tempi di lavoro e dei servizi ed anche sostenibilità economica degli stessi per i bilanci delle famiglie disagiate o in difficoltà economica. Proprio in quest'ottica di governo, nel rispondere alle nuove necessità della popolazione colpita dalla grave crisi economica, si intende con gli interventi di seguito indicati, sostenere in primo luogo il lavoro, la protezione delle lavoratrici, delle loro famiglie e del loro reddito.

La regione Marche intende sostenere la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro con progetti sperimentali di servizi all'infanzia quali:

- potenziamento dei servizi esistenti ed il miglioramento dell'accessibilità e della fruibilità degli stessi;
- baby parking comunali (questo servizio si rivolge ai bambini fino ai tre anni consentendo alle famiglie di affidare il proprio figlio per alcune ore a personale educativo qualificato in un ambiente appositamente progettato; durata massima 4 ore senza servizio mensa);
- spazio gioco adulto bambino (questo servizio si caratterizza come uno spazio organizzato nel quali i bambini hanno la possibilità di partecipare alle attività proposte dagli educatori con coetanei e adulti e i genitori possono fare nuove esperienze di gioco con il proprio figlio confrontandosi con gli altri);
- verde + (il servizio che si rivolge ai bambini fino a 6 anni, accompagnati da adulti familiari, prevede, nel periodo estivo, l'apertura di alcuni giardini
- educatrici domiciliari - mamme di giorno.

Tale rete di servizi per bambini, per le famiglie, ha un ruolo fondamentale anche nell'occupazione femminile, perché richiede un forte ausilio di personale donna e come tale si aiuterebbe a risolvere gli attuali problemi di disoccupazione in tal

senso, e inoltre svilupperebbe un modo nuovo di agire all'interno della società sviluppando sempre più servizi integrati. Sempre nel decreto della giunta si afferma: I progetti dovranno privilegiare strategie che prevedano il raccordo tra i soggetti Istituzionali, attori sociali, ivi comprese le associazioni di volontariato, e investitori anche privati al fine di realizzare una ottimale integrazione e articolazione degli interventi di conciliazione sul territorio. Il servizio si configura inoltre come un'iniziativa tesa a sviluppare l'imprenditoria femminile e giovanile. A tal proposito per progetti di questo genere come quello che stiamo iniziando ad analizzare la regione ha aperto un bando molto importante che scadrà il 31 dicembre del corrente anno²⁸⁵.

A livello normativo nel decreto della regione si fa riferimento a:

- L.R. n. 9 del 13/05/2003 *“Disciplina per la realizzazione e gestione dei servizi per l'infanzia, per l'adolescenza e per il sostegno alle funzioni genitoriali e alle famiglie”*
- D.G.R. n.642 del 15/06/2004 *“Criteri e modalità per la concessione dei contributi per la realizzazione e gestione dei servizi per l'infanzia, l'adolescenza ed il sostegno alle funzioni genitoriali”* di cui alla Legge regionale n.9 del 13 maggio 2003.

In dettaglio la legge regionale del 2003 evidenzia che i servizi individuati dalla legge svolgono le attività e gli interventi concernenti:

- la promozione e lo sviluppo psicofisico dei bambini e delle bambine, degli adolescenti e delle adolescenti;
- la consulenza ed il sostegno alle giovani coppie;
- la promozione dell'ascolto e della reciprocità tra minori e adulti attraverso l'aggregazione, il confronto e la partecipazione sociale dei bambini e delle

²⁸⁵ Per approfondimenti consultare la pagina del sito dove sono presenti anche tutti i riferimenti normativi: <http://www.istruzioneformazioneilavoro.marche.it/Notizie>

bambine, degli adolescenti e delle adolescenti, dei genitori e delle figure parentali;

- i servizi sono costituiti in particolare da: a) servizi all'infanzia d'infanzia; b) centri per l'infanzia; c) spazi per bambini, bambine e per famiglie; d) centri di aggregazione per bambini, bambine e adolescenti; e) servizi itineranti; f) servizi domiciliari di sostegno alle funzioni educative familiari; g) servizi di sostegno alle funzioni genitoriali.

Inoltre, per la promozione e lo sviluppo del territorio regionale, la regione stessa ha promosso dei fondi da destinare ad attività culturali.

Cito questo in quanto il progetto "Sole Blu" mirerebbe anche alla creazione di una nuova cultura, in cui ci sia lo spazio per ognuno di esprimersi con i propri talenti. Certo, è un progetto che sembrerebbe puntare in alto, ma vuol essere semplicemente la naturale espressione di una realtà cittadina a tutto tondo.

Per procedere all'analisi del contesto competitivo risulta essere di importante ausilio anche il programma attuale di governo delle Marche, che va dal 2010 al 2015²⁸⁶. In un contesto nazionale in cui il Pil nel 2009 è arretrato di oltre -5% le Marche si sono abbastanza difese e presentano, in base ai dati Istat, la seguente situazione:

- registra la più alta crescita del PIL nel decennio;
- in tutto il 2009 ha sostanzialmente difeso la propria base occupazionale (655 mila occupati) rispetto al 2008 (657 mila), a fronte di una perdita di -380 mila posti di lavoro nello stesso periodo su scala nazionale;
- conferma il primato della vocazione produttiva;
- ha la più elevata imprenditorialità, in termini di numero di imprese attive rispetto alla popolazione;

²⁸⁶ <http://www.regione.marche.it>.

- ha una crescita della cassa integrazione elevata, ma inferiore alla media nazionale;
- presenta tutte le proprie province tra le prime 10 nella classifica del benessere interno lordo;
- ha una incidenza della povertà pari alla metà della media nazionale.

Per questi motivi il programma dell'attuale governo prevede di continuare ad investire in modo prevalente in quelle azioni incentrate sulla tutela dei diritti del lavoro e sul lavoro, per lo sviluppo e la nuova imprenditorialità. Ciò dovuto dal fatto che il sistema marchigiano si riconosce in alcuni potenziali fattori quali: il carattere di responsabilità e impegno dei cittadini, prima di tutto, ma anche il valore del lavoro e dell'imprenditorialità, la vocazione manifatturiera, la qualità della vita e del territorio, la coesione sociale delle comunità locali, le piccole dimensioni. Inoltre, si ritiene siano centrali gli interventi per un welfare di qualità e la sicurezza sociale e di comunità, con il forte riconoscimento dei diritti fondamentali della persona e della famiglia: salute, educazione, formazione, integrità. Il sistema Marchigiano, poi, gode di una popolazione altamente longeva, rispetto ad altre regioni italiane, per questo il programma regionale prevede numerose azioni per tale fascia di popolazione. Ciò non toglie, che molte risorse sono state stanziare anche per il potenziamento dei servizi per la prima infanzia, tenendo conto della numerosità dei figli che frequentano il sistema scolastico inferiore; ulteriore potenziamento del diritto allo studio nella scuola dell'obbligo e per l'università. Per i giovani e le famiglie, si è sviluppato un piano di sostegno economico, e di finanziamento per gli oratori parrocchiali e centri di aggregazione giovanile, nonché sostegno alle attività sportive a vantaggio della fascia giovanile, appunto.

Dal piano della regione Marche, ho inteso analizzare, per i nostri scopi specifici, proprio l'ambiente di Ascoli Piceno, nel quale il progetto vorrebbe trovare il suo

territorio nativo. Per tale analisi ho fatto riferimento al piano pluriennale 2011/2013 stilato dalla Fondazione CARISAP²⁸⁷ in merito al tessuto economico sociale dell'ascolano. La situazione in tal senso si presenta molto diversa rispetto a quella definita dalla regione. I principali indicatori economici e sociali relativi al contesto territoriale di riferimento della Fondazione evidenziano una ridotta vitalità. Il territorio ha registrato negli ultimi anni, anche se in un quadro caratterizzato da un forte rallentamento della sua capacità competitiva, risultati non positivi in termini di sviluppo complessivo. In questo contesto, la provincia di Ascoli Piceno presenta una scarsa capacità competitiva a fronte di un'elevata densità imprenditoriale. La struttura produttiva è caratterizzata dal peso rilevante del comparto industriale, anche se il settore dei servizi rappresenta la componente prevalente del valore aggiunto provinciale. Il sistema imprenditoriale è costituito prevalentemente da piccole e medie aziende che operano nei settori tradizionali a basso contenuto tecnologico. In ambito occupazionale Ascoli Piceno registra risultati fortemente negativi. Infatti, si rileva una diminuzione degli occupati (la più elevata della regione) e un aumento delle persone in cerca di occupazione.

Riguardo all'impegno sociale, uno studio condotto da Il Sole 24 Ore, "Qualità della vita 2008", mostra che la provincia ascolana si colloca in 26^a posizione per la presenza di 0,89 organizzazioni di volontariato ogni 1.000 abitanti, a fronte di una media nazionale di 0,72. In relazione all'aspetto delle relazioni e dell'impegno sociale si evince come i residenti nella provincia si sentano coinvolti nella vita della comunità alla quale appartengono. La compagine picena, presenta un significativo numero di cooperative sociali. Esse in prevalenza sono quelle che si occupano della gestione di servizi socio-sanitari ed educativi (tipo A). Ulteriori informazioni di sintesi rilevano che il Saldo demografico naturale è negativo a causa della diminuzione delle nascite ma la crescita demografica è

²⁸⁷ www.fondazionecarisap.it.

dovuta al movimento migratorio, soprattutto di origine straniera, ed in questo contesto il progetto “Sole Blu” svolgerebbe un ruolo cruciale, come ambiente di incontro tra culture diverse, pronta ad accogliere e a far fronte alle esigenze di una popolazione sempre più varia e che spesso non riesce a sostenere le spese delle rette di un asili nido; il reddito disponibile pro-capite delle famiglie più basso a livello regionale; il livello di assunzioni è limitato rispetto alla media regionale: 3,4% delle assunzioni totali a fronte di una media regionale del 7,1%; è alto il tasso di laureati: 75,8 laureati ogni 1.000 giovani tra 25 e 30 anni a fronte di una media nazionale di 65,2; l’offerta educativa per le scuole di infanzia, primarie e secondarie in relazione al rapporto numero di alunni e dotazione classi risulta buona o meglio superiore alla media nazionale;l’offerta educativa e formativa del territorio variegata; la qualità della vita assume un elevato livello: 21° posto nella Classifica 2008 de “Il Sole 24 Ore” e anche buon livello di qualità ambientale, anche se poi la presenza di verde urbano all’interno della città si presenta ridotto rispetto alle esigenze.

Le iniziative imprenditoriali sono molto elevate sintomo di volontà di crear spazi di mercato inesplorati per creare nuovi posti di lavoro, anche se a livello di innovazione tecnologica si presenta a livelli bassi di classifiche per deposito brevetti in tutta la regione. Secondo ricerche dal sole 24 ore Ascoli si presta come una città ricca di offerte di proposte culturali e ricreative, posizionandosi al 17° posto nella relativa classifica nazionale e prima tra le province marchigiane, le iniziative imprenditoriali sono in crescendo 12,2 nuove imprese registrate ogni 100 abitanti a fronte di una media nazionale di 10,4 (9° posto tra le province italiane); la sicurezza pubblica si attesta su buoni livelli, con limitati tassi di criminalità, soprattutto minorile; d’altro canto, però, si evidenzia come l’offerta educativi a formativa nel territorio è molto frazionata.

Proseguendo nell'approfondimento del piano della Fondazione suddetta si evidenzia che la Strategia di intervento della stessa pone particolare attenzione al tema sociale ed al ruolo-coinvolgimento del Terzo Settore nella comunità e per la comunità. Infatti si vuole garantire lo sviluppo delle potenzialità della persona; la famiglia diventa un attore sociale e perciò i soggetti non sono visti solo come portatori di bisogni, ma anche di soluzioni, stimoli e innovazioni. La comunità è rappresentata da una rete fatta di persone, famiglie, piccole comunità, associazioni, imprese profittevoli e non, volontariato, cooperative che alimenta il senso di responsabilità civile, la fiducia e la solidarietà reciproca; è un luogo in cui la dinamica delle relazioni aiuta ciascuna persona a crescere e a maturare coscienza di sé e delle proprie potenzialità.

Alla luce di ciò troviamo come il compito del Progetto "Sole Blu" si inserisca in un ambiente fertile, in cui l'attenzione al sociale è molto forte, in cui la persona di ogni fascia di età si senta protagonista e nello stesso tempo responsabile del proprio futuro e di quello degli altri.

5.3.1 Posizionamento competitivo e leve di valore

Nell'approcciare a tale paragrafo, è stato interessante analizzare l'utilità di uno strumento che in sede di processo valutativo ha un'importante efficacia.

Tale strumento è il GIV cioè Giudizio Integrato di Valutazione che è retto da tre pilastri²⁸⁸:

1. la formula valutativa, che conduce a una misura del valore, espressa sulla base di vari principi, criteri, metodi. In sede applicativa la "formula" si traduce fondamentalmente nelle soluzioni valutative del capitale economico W e del valore potenziale \bar{W} , (...) ai fini delle Opinioni di valore per le acquisizioni la formula classica è il valore di acquisizione W_A ;

²⁸⁸ L. GUATRI – L. SICCA, *Strategie leve del valore valutazione delle aziende*, Edizioni Università Bocconi-EGEA, Milano, 2000, p.9.

2. i prezzi probabili fondati sui moltiplicatori di società confrontabili e di transazioni confrontabili;

3. la base informativa generale (I) e la base informativa per le acquisizioni (I_A).

All'interno della base informativa generale, si ritiene opportuno analizzare il ruolo dell'Analisi Strategica. Questa, svolge una duplice funzione nell'ambito del GIV e cioè come "supporto" alle formule valutative ed alla scelta dei prezzi comparabili e come funzione diretta, quale "pilastro" del GIV. Nella prima funzione è importante sottolineare quanto sia essenziale nell'ottica dell'esperto di valutazioni, "la disponibilità di un Piano strategico formalizzato, costruito sulla base di idonee informazioni con criteri razionali e con coerenza²⁸⁹". Ciò non toglie che non sia sufficiente solo un piano ben formalizzato perché l'ambiente esterno muta velocemente, perché il divario tra le aspettative e il conseguimento effettivo sono presenti, e inoltre il Piano non è solo un insieme di valori ma va integrato con la cultura e i valori aziendali tipici di ogni realtà.

Perciò l'insieme di informazioni che compongono l'analisi strategica ha necessità di essere rielaborato anche con giudizi soggettivi. A tal proposito ci si basa su due concetti fondamentali: le leve del valore e le leve del prezzo. Tali leve "vengono rinvenute nelle condizioni dell'ambiente esterno, nelle competenze di base e nelle competenze distintive, a livello delle singole aree d'affari²⁹⁰".

L'analisi strategica e la valutazione aziendale in tale ambito hanno conosciuto una volontà di aggregazione in quanto per molto tempo sono stati due mondi separati, ma che oggi si sta sentendo la necessità di coniugarli per avere una valutazione più completa.

²⁸⁹ L. GUATRI – L. SICCA, *op. cit.*, 2000, p.13.

²⁹⁰ L. GUATRI – L. SICCA, *op. cit.*, 2000, p.16.

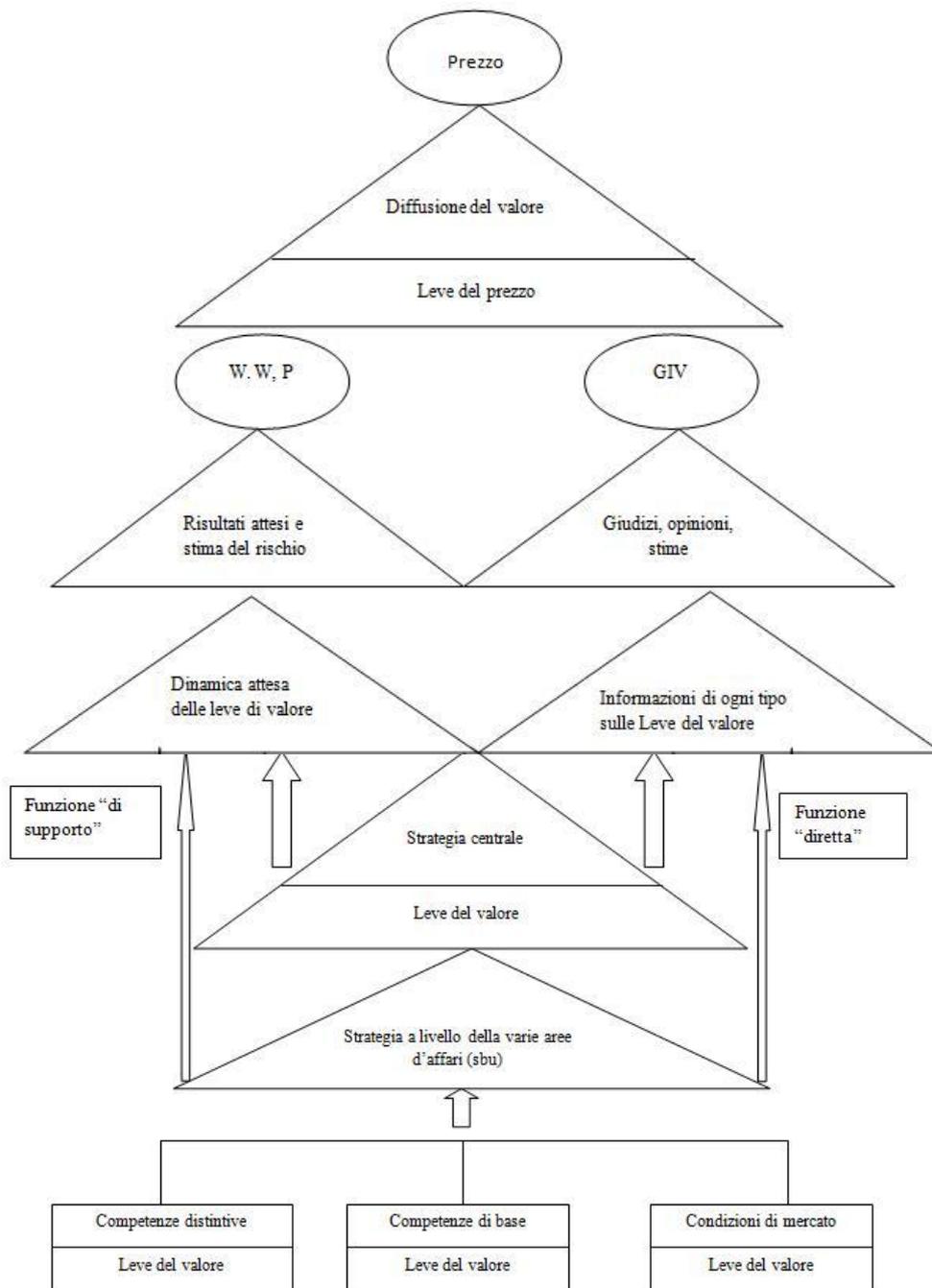


Figura 14 Tratta da L. Guatri – L. Sicca, op. cit., 2000, p. 141

Le leve di valore

Il primo passo è costituito dalla loro identificazione, identificare cioè i fattori chiave che influenzano i risultati futuri.

In riferimento alle condizioni dell'ambiente esterno, in quanto sono eventi non influenzabili, le leve del valore sono:

- struttura del settore;
- posizione nel ciclo di vita;
- timore di nuovi entranti;
- livello di innovazione;
- prodotti sostitutivi;
- potere degli acquirenti;
- potere dei fornitori;
- regolamentazione del settore;
- sensibilità al contesto macro-economico.

Dopo averle elencate può essere utile attribuire loro uno score, identificandole e quotandole con un punteggio, esprimendo un giudizio complessivo di attrattività per ogni mercato e ogni ASA.

Per far ciò è stata opportuna l'analisi di contesto svolta pocanzi, per comprendere quale sia il territorio e così evidenziare una possibile Matrice per la valutazione del grado di attrattività della nostra attività. Il fatto che in termini di PIL e di territorio la situazione non si prospetta delle migliori, la valutazione non sarà particolarmente accattivante.

Le ASA, che caratterizzeranno il progetto, si identificano con i percorsi tematici: teatro, musica, area giochi per bimbi fino a tre anni, area giochi per ragazzi, incontri educativi (esperti, bambino-genitore).

La clientela alla quale ci si rivolge, è prevalentemente la famiglia, nella sua composizione ordinaria di genitori e figli, ma ciò non toglie che la struttura vuole

essere pronta ad accogliere ogni altra situazione anche di disagio che si presenta, per dare ad ogni bambino, ragazzo, giovane una infanzia e un'adolescenza dignitosa. Perciò le principali fasce di clientela sono bambini 0-3 anni, ragazzi, giovani, famiglie e parenti stretti come ad es., i nonni.

La nostra attività ha come obiettivi primari quelli di maggiore attenzione verso *l'impatto sociale*, verso *il ruolo delle risorse umane*, da un'importanza elevata al ruolo tecnico inteso come ausilio di un pull di esperti a livello educativo che seguano i bambini e che organizzino gli incontri con le famiglie; mira a raggiungere una forte *redditività* dovuta al ruolo innovativo svolto da tale struttura e in relazione ai fini che essa si predilige, e di conseguenza fa fede su una *struttura competitiva* di un certo rilievo; per quanto riguarda la *dimensione* intesa come personale coinvolto, almeno all'inizio tende a godere di un personale ristretto per contenere i costi e, qualora la struttura giuridica lo preveda di far ausilio di personale volontario, sempre qualificato. In tale progetto gioca un ruolo competitivo il *prezzo* dell'offerta in quanto, vuol essere accessibile ad una nicchia sempre più ampia di mercato. Con ciò non si parla meramente di volontariato, ma di trovare soluzioni tali da differenziarsi dagli attuali costi che si sostengono usufruendo dei servizi già presenti; ed è proprio per tale motivo che la soluzione che proporremo, priva di una struttura fisica, risulta essere la più appetibile, in quanto vorrebbe allargarsi anche ai comuni vicini per rispondere ad una domanda non pienamente soddisfatta. In tal senso la società civile del territorio, contribuirebbe alla nascita e successivamente allo sviluppo di tale progetto anche attraverso donazioni di vario genere, che saranno oggetto di un approfondito studio per fare in modo che il peso delle diverse donazioni sia ponderato in maniera equa.

Per procedere occorre :

- individuare FCS,

- nell'ambito del progetto valutare l'importanza di ognuno dei FCS,
- confrontate tali valori con quelli delle altre attività esistenti nel territorio che svolgono attività simili al progetto, asili nido e centri di aggregazione giovanile.

A livello di competenze base e competenze distintive, queste sono capacità interne all'azienda e quindi oggetto di continuo miglioramento, a differenza delle competenze esterne non influenzabili. Tali competenze sono distinte in 9 categorie²⁹¹ :

- cinque delle quali corrispondenti alla sequenza tipica della catena del valore, dall'acquisto alla vendita (competenze base)
- quattro categorie interessanti mezzi, donazioni, conoscenze, abilità, rapporti che influenzano l'intero processo (o alcune sue fasi), migliorandone l'efficienza e l'efficacia; e spesso generando in uno o più punti della catena, motivi di forza o di debolezza. Sono le competenze distintive, tipicamente all'origine del vantaggio competitivo, tra cui oggi un peso rilevante Innovazione, Risorse immateriali, Relazioni Umane, Tecnologia Informatica.

In tal senso con l'ausilio degli esempi di Guatri, ho ritenuto opportuno riformulare in relazione ad ognuna delle 9 categorie, le leve da analizzare ai fini del progetto. In relazione alle competenze di base, per quanto concerne acquisti e forniture occorre far riferimento alla stabilità delle relazioni con i fornitori, la qualità del servizio offerto; si considera poi che tutto ciò che viene donato o acquistato per gli scopi (computer, cancelleria, giochi...) venga utilizzato e si ritiene possibile livelli di giacenza minimali; per il servizio che viene offerto dai bambini agli incontri con gli esperti, si fa riferimento alla tempestività nel rispondere alle necessità, alla flessibilità intesa come orari e come adattabilità alle esigenze, costi sostenuti per le trasferte degli esperti qualora non siano del posto; è importante soprattutto nei

²⁹¹ L. GUATRI – L. SICCA, *op. cit.*, 2000.

primi tempi fare investimenti sulla pubblicità anche se si prevede un forte ausilio del “passaparola”; ampia gamma dei servizi offerti per soddisfare le esigenze di tutti, dal ludico all’educativo.

In relazione, invece, alle competenze distintive, essendo un servizio educativo ritengo che il grado di innovazione possa riguardare più la gestione dello stesso, nel senso di fornire un servizio qualificato e attento all’ascolto della clientela: forte riferimento sulla relazione servizio-cliente, attenzione alla formazione del personale interno, sempre orientato ad un certo spirito di fondo, laico ma di comunione e di etica, ambiente di lavoro armonico e adeguato, ovviamente a norma con le regole di sicurezza. Per le risorse umane, l’idea è che all’interno del consiglio dei soci, tutti abbiano lo stesso potere decisionale, che si distribuiscano secondo le competenze i compiti e ci sia monitoraggio reciproco, settimanale, delle varie attività affinché tutto sia di tutti, massima trasparenza dei dati. A ciò si collega anche la tecnologia informatica, nel senso che una struttura che abbia una rete informatica sviluppata da modo di permettere condivisione della conoscenza e di incidere sull’operatività, cosicché “si manifesta una maggiore integrazione delle varie fasi della catena del valore²⁹²”, e ciò sia in relazione ai rapporti interni, sia in relazione ai rapporti esterni. Per approfondimenti in merito ai costi e benefici di questa idea imprenditoriale si rinvia all’ultimo paragrafo di questo capitolo in cui si è incentrata una maggiore attenzione sull’aspetto economico.

L’analisi sul settore del teatro si è basata principalmente sulla consultazione dei siti inerenti i principali teatri e associazione teatrali di Ascoli Piceno e delle Marche. Da ciò è emerso che il settore del teatro è principalmente finanziato dalla Regione, e dal Ministero dei Beni Culturali, e si sostiene in parte anche dagli introiti dei relativi spettacoli. A fronte di ciò ho ritenuto opportuno attribuire alla voce della redditività un valore non sufficiente in quanto sono fondi che in parte

²⁹² L. GUATRI – L. SICCA, *op. cit.*, 2000, p.164

dipendono dalla sensibilità dei piani di governo periodici, e non meno dalla congiuntura attuale del paese; a proposito la regione marche, a favore del settore dello spettacolo ha istituito una legge (Legge regionale 3 aprile 2009, n. 11 "*Disciplina degli interventi regionali in materia di spettacolo*²⁹³") per favorirne lo sviluppo ma sono molti i tagli previsti dalla nuova finanziaria in tal senso e molte strutture si trovano a dover ripensare ai propri piani programmatici. La struttura competitiva a mio avviso assume un valore sufficiente, in quanto la cultura del teatro, seppure molto formativa, ricca a livello artistico e raffinata, è una cultura che va coltivata, soprattutto tra le fasce giovanili in quanto in contrapposizione gioca un ruolo molto competitivo il cinema. A livello di competitività del prezzo ci si attesta su valori discreti in quanto il valore di un biglietto del teatro molto dipende dallo spettacolo medesimo e un livello di prezzo più elevato rispetto alla media del cinema ad esempio può essere giustificata da una maggiore specializzazione e dalla "raffinatezza artistica" tipica delle rappresentazioni teatrali. In relazione al livello di innovazione il teatro gode di valori standard dai quali non può prescindere, che ne fa un punto di forza, di caratterizzazione rispetto al cinema ad esempio, e nello stesso tempo risente di uno stile pressoché conservativo. A tal proposito però, la regione Marche, mediante un intervento dell'assessore alla cultura, ha dichiarato che "di fronte all'emergenza della situazione, occorre prendere atto che non bastano semplici aggiustamenti o

²⁹³ *Legge Regionale 4 giugno 1996, n. 20*: Interventi della Regione a favore dell'Associazione, poi fondazione, Rossini Opera Festival e dell'Associazione Arena Sferisterio Teatro di tradizione per la promozione turistico-culturale dell'immagine delle Marche; *Legge regionale 9 febbraio 2010 n. 4*: "Norme in materia di beni e attività culturali"; *Legge regionale 29 dicembre 1997, n. 75*: Disciplina degli atti e delle procedure della programmazione e degli interventi finanziari regionali nei settori delle attività e dei beni culturali; *Legge regionale 10 gennaio 2000, n. 1*: Modifiche ed integrazioni alla Legge regionale 27 gennaio 1993, n. 7 concernente "Norme per il riconoscimento e l'erogazione di contributi a enti, istituti, fondazioni e associazioni culturali di rilevante interesse regionale"; *Legge regionale 13 marzo 2001, n. 7*: Modifica dell'articolo 5 della Legge regionale 29 dicembre 1997, n. 75 "Disciplina degli atti e delle procedure della programmazione e degli interventi finanziari regionali nei settori delle attività e dei beni culturali"; Decreto Legislativo 31 marzo 1998, n. 112, in particolare l'art. 156 sullo spettacolo.

razionalizzazioni da tempo rinviate. Serve un'innovazione coraggiosa che riposizioni il sistema culturale marchigiano sul versante della sostenibilità e dia ancora un senso all'intervento pubblico nel campo della programmazione e promozione delle politiche culturali²⁹⁴. Ad Ascoli le strutture che offrono tale servizio sono: Laboratorio minimo teatro (con la quale è nata l'idea di collaborazione all'interno del progetto), Compagnia del Teatro delle Foglie, Palafolli e "Fly communication" (che è un associazione promotrice di eventi ma realizza spesso spettacoli teatrali). La tabella che segue riassume tali analisi:

TEATRO	
Incidenza relazioni umane;	9
Redditività;	5
Struttura competitiva;	6
Prezzo (a livello di competitività);	7
Struttura del settore (a livello di maturità);	8
Livello di innovazione;	6
Prodotti sostitutivi (incidenza cinema o cineforum);	8
Potere degli acquirenti (sviluppo della cultura teatrale);	6
Potere dei fornitori;	8
Regolamentazione del settore;	6
Sensibilità al contesto macro-economico.	8

Per quanto concerne il settore musicale²⁹⁵, nel territorio di Ascoli Piceno si possono contare 4 importanti istituti musicali : Accademia italiana di canto e musica moderna, associazione culturale scuola di musica Le Arti, Istituto Musicale Gaspare Spontini, scuola di musica Centro Studi Musica Moderna. L'analisi che stiamo per compiere riguarda il settore musicale in senso lato, e in tema di finanziamenti anche tale settore fa molto affidamento sui finanziamenti

²⁹⁴ <http://www.regione.marche.it/Home/Settori/Comunicazione/ComunicatiStampa>.

²⁹⁵ <http://www.cultura.marche.it> e www.norme.marche.it.

regionali e provinciali; infatti la regolamentazione è in parte accorpata alle normative in tema di spettacolo, anche se alcune leggi in tema specifico si trovano all'interno della normativa regionale²⁹⁶. In tal senso dal 1992 al 1998 sono state emanate diverse leggi statali a favore delle regioni che prevedevano il supporto verso la creazione di conservatori musicali e più in generale della cultura musicale²⁹⁷.

La redditività non assume per questo valori particolarmente elevati per le medesime ragioni relative al teatro, però a differenza di questo, il settore musicale gode di un più ampio riconoscimento da parte dei giovani in particolare, ma anche degli adulti e per questo la sua competitività è più elevata. I prodotti sostitutivi non hanno, a mio avviso, un potere rilevante in quanto la scelta di frequentare un corso di musica sia esso canto o strumento, è spesso legato ad una passione e non viene messo a confronto con lo sport, che è legato più allo sviluppo motorio che culturale. Inoltre, legato al concetto di redditività, nel senso che molti degli introiti vengono da finanziamenti regionali-provinciali, quello musicale è un settore molto sensibile al contesto macroeconomico. A livello di innovazione, si può richiamare ciò che è stato definito dall'assessore delle Marche²⁹⁸, che si riflette anche sul settore musicale, chiedendo cooperazione attiva tra i due settori.

²⁹⁶ L.R. n. 20 del 28/12/2010 –(legge finanziaria 2011)– DGR.177 del 01/02/2010 *Finanziamento spese funzionamento Corsi di Orientamento Musicale*.

²⁹⁷ <http://www.arpnet.it/animus/riforma/RIFORMA.htm>

²⁹⁸ <http://www.regione.marche.it/Home/Settori/Comunicazione>

MUSICA	
Incidenza relazioni umane;	8
Redditività;	6
Struttura competitiva;	8
Prezzo (a livello di competitività);	6
Struttura del settore (a livello di maturità);	8
Livello di innovazione;	7
Prodotti sostitutivi;	3
Potere degli acquirenti (sviluppo della cultura musicale);	8
Potere dei fornitori;	8
Regolamentazione del settore;	6
Sensibilità al contesto macro-economico.	8

Per analizzare la terza ASA in relazione agli spazi gioco per bambini sino a tre anni faremo riferimento, nell'analisi del settore, alle strutture degli asili nido, che ritengo siano le strutture più utilizzate in tal senso.

In relazione alla redditività degli asili nido, questi sono strutture che fanno riferimento a rette fisse mensili in relazione al reddito delle famiglie e come tali sono strutture consolidate, che possono far leva su finanziamenti comunali e regionali. Essendo strutture sempre più indispensabili ad oggi, e sempre più richieste dalle famiglie in virtù di una situazione lavorativa sempre più pressante, se ne promuove la nascita, ma le regolamentazione²⁹⁹ e le linee guida da seguire sono molto stringenti e fiscali e lasciano poco spazio all'elemento innovativo. Rispetto ai prodotti sostitutivi gli asili nido devono fare i conti con i servizi di baby sitting (da parte di personale esterno o interno alla famiglia) che sono sempre più utilizzati ad oggi e che essendo maggiormente flessibili, in quanto si modellano secondo le esigenze familiari, sono ritenute in un certo qual modo più

²⁹⁹Per approfondimenti si rinvia a: <http://www.giovaneimpresa.it> e Linee guida per la progettazione di un asilo nido (Estratto del Capitolato Tipo per la costruzione di asili nido approvato con DD.G.R. nn. 54-3346 del 8.06.1975 e 77-3869 del 7.07.1976.

competitivi e usufruibili a livello economico. Nonostante questo punto di riflessione, per una struttura come l'asilo nido, il vantaggio a livello competitivo apportato da personale altamente qualificato è senza dubbio un punto di forza indispensabile, e senza il quale la struttura del nido non avrebbe ragion d'essere.

SPAZI LUDUICI PER BAMBINI SINO A 3 ANNI (ASILI NIDO)	
Incidenza relazioni umane;	9
Redditività;	8
Struttura competitiva;	6
Prezzo (a livello di competitività);	5
Struttura del settore (in termini di crescita);	8
Livello di innovazione ³⁰⁰ ;	6
Prodotti sostitutivi (baby sitter);	8
Potere degli acquirenti (uso frequente dalle famiglie);	8
Potere dei fornitori;	9
Regolamentazione del settore;	2
Sensibilità al contesto macro-economico.	8

L'ultima ASA tiene conto degli spazi gioco dei ragazzi-giovani, delle attività ricreative che li caratterizzano; e in tali strutture si fa riferimento non solo ad attività come quelle del teatro, e della musica che abbiamo precedentemente analizzato ma anche ad attività ludiche di gioco e ad attività inerenti ad aiuto nello studio. In tal senso non c'è un vero e proprio settore di riferimento, e perciò in generale ci si orienterà verso normative di settore che considerano centri di aggregazione giovanile come caratteristica principale³⁰¹. In tal senso le norme di

³⁰⁰ In relazione al livello di innovazione per le strutture d'infanzia sono state previste misure di forte innovazione soprattutto nell'ambito della PA : <http://www.innovazionepa.gov.it> e anche <http://www.camera.it>.

³⁰¹ <http://www.regione.marche.it>; <http://www.norme.marche.it>; Legge regionale n. 13 maggio 2003, n. 9 e modifica della Legge regionale 12 aprile 1995, n. 46 concernente: "Promozione e coordinamento delle politiche di intervento in favore dei giovani e degli adolescenti" (B.U.R. n. 46 del 22.5.2003); dalla provincia di Ascoli Piceno: <http://www.provincia.ap.it>.

riferimento sono presenti in misura rilevante. Anche in questo caso, come nel teatro e nella musica, la redditività risente dei finanziamenti regionali e provinciali, che sono sì fondi sicuri, nel momento in cui vengono erogati e sui quali fare affidamento, ma dipendono anche in una certa misura dal momento congiunturale che il territorio sta attraversando. A livello di competitività, tali centri giocano un ruolo di primordine per la flessibilità e la varietà di servizi che intendono offrire e che cercano di fare attenzione alle esigenze dei clienti; anche per questo è un settore in continua evoluzione. I prodotti sostituitivi anche qui, a mio avviso non hanno un ruolo decisivo, proprio per la varietà intrinseca nel centro di offrire vari servizi per i giovani; l'unico aspetto sarebbe quello sportivo, da non sottovalutare troppo. La professionalità dei fornitori di questo servizio deve avere un certo peso per garantire lo sviluppo di un rapporto di fiducia tra clienti-fornitori servizio.

SPAZI LUDICI PER RAGAZZI-GIOVANI (CENTRI DI AGGREGAZIONE GIOVANILE)	
Incidenza relazioni umane	9
Redditività	6
Struttura competitiva	8
Prezzo (a livello di competitività)	7
Struttura del settore (in termini di crescita)	8
Livello di innovazione;	7
Prodotti sostituitivi;	5
Potere degli acquirenti;	8
Potere dei fornitori;	8
Regolamentazione del settore;	6
Sensibilità al contesto macro-economico.	7

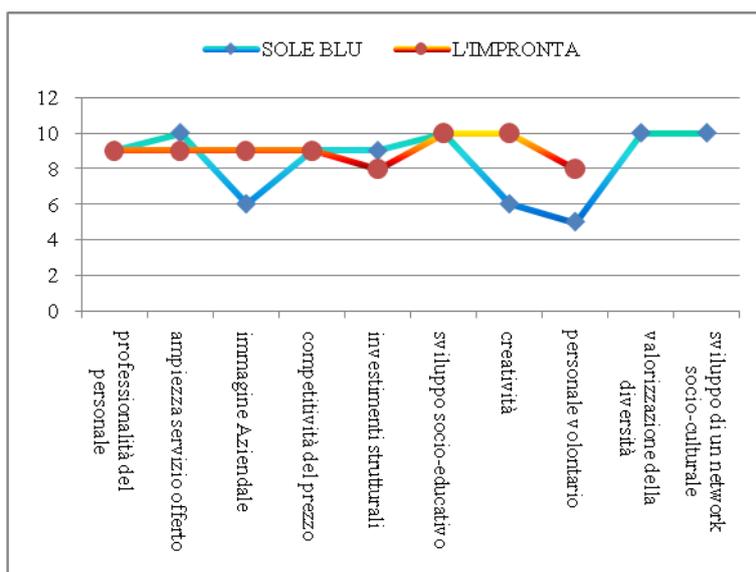
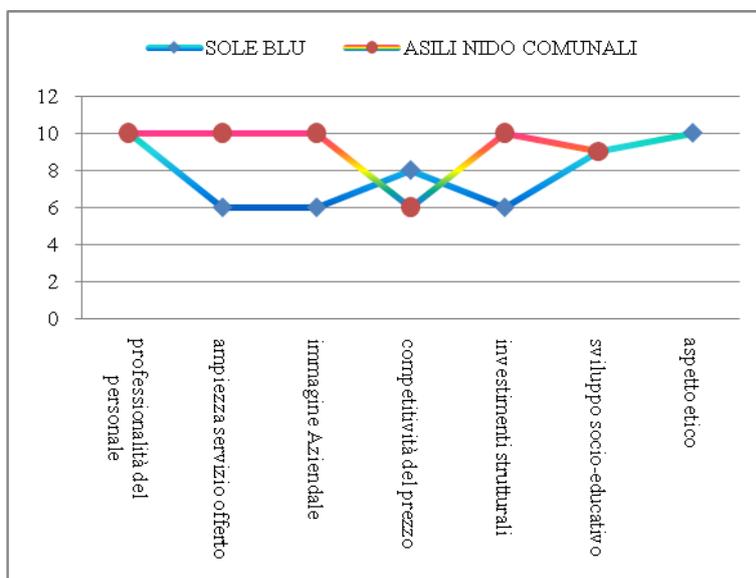
Il maggior concorrente in ambito del settore ragazzi-giovani è senza'altro il centro giovanile l'impronta³⁰² che è finanziato dalla diocesi ed è di patrocinio della pastorale giovanile e come tale si ripropone una serie di servizi che coincidono con la nostra idea di business.

La differenza fondamentale tra Sole Blu è il centro ricreativo pocanzi richiamato è il servizio dei bimbi piccoli, al di sotto dei tre anni, e per questo occorre considerare l'altro concorrente in questione e cioè l'asilo nido.

Qui di seguito mediante un analisi sui fattori critici di successo si evidenzia le tendenziali differenze che Sole Blu, in relazione alla strategia oceano blu, ha rispetto ai suoi concorrenti

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO A CONFRONTO					
Spazi gioco bambini	Sole Blu	Asili nido comunali	Spazio educativo -ludico per giovani e ragazzi	Sole Blu	L'impronta
Professionalità del personale	10	10	Professionalità del personale	9	9
Ampiezza servizio offerto	6	10	Ampiezza servizio offerto	10	9
Immagine Aziendale	6	10	Immagine Aziendale	6	9
Competitività del prezzo	8	6	Competitività del prezzo	9	9
Investimenti strutturali	6	10	Creatività	9	8
Sviluppo socio-educativo	9	9	Sviluppo socio-educativo	10	10
Aspetto etico	10		Personale volontario	6	10
			Investimenti strutturali	5	8
			Valorizzazione della diversità	10	
			Sviluppo di un network socio-culturale	10	

³⁰² <http://www.vivereascoli.it>



L'aspetto etico dell'asilo indica il fattore di differenziazione rispetto agli asili comunali, e la valorizzazione delle diversità insieme allo sviluppo di un network socio culturale vogliono essere i fattori tipici di Sole Blu.

In quanto il fatto che il di più che dovrebbe apportare un'azienda di Economia di Comunione è proprio lo spirito di comunione, nel senso fare da "trampolino di lancio" verso forme di cooperazione e di aggregazione tra le varie realtà esistenti,

perché spesso ci sono molte attività che isolatamente operano per la società in modo costruttivo e benevolo ma non si conoscono o l'una non sa dell'esistenza dell'altra, o ancora non hanno la spinta per aprire una collaborazione reciproca. Questo dovrebbe essere l'obiettivo delle strutture di Economia di Comunità, far nascere rapporti di interrelazione e la possibilità di poter creare una vera e propria rete di interscambio culturale e valoriale.

5.4 IL PROGETTO NEL DETTAGLIO

“Il business plan che illustra un progetto, in definitiva, è una borsa da viaggio che ci accompagna nel nostro cammino imprenditoriale³⁰³”.

Da questa citazione vorrei iniziare definendo una struttura tipo di redazione del Business Plan, conscia del fatto che occorrerà in sedi successive approfondire ulteriormente tali analisi. La definizione del progetto è stata richiamata più volte, ma in modo frammentato all'interno dell'elaborato fin qui redatto, e in tal sede occorre, in un massimo di 50 parole definire cos'è e cosa fa la nostra impresa.

In concreto, la mission di “Sole Blu” è la seguente: “sviluppare, entro 5 anni dalla sua nascita un network di rapporti tali da rendere visibile e tangibile un bozzetto di fratellanza universale tra i cittadini e le diverse associazioni del territorio provinciale, attraverso percorsi tematici strutturati per accogliere le esigenze di tutti”. Il “di tutti” e non “dei più” viene da un'esperienza concreta che sta alla base dell'idea imprenditoriale. Questa nasce da un'iniziativa che un paio d'anni fa ha coinvolto in maniera preponderante l'intera comunità di Ascoli Piceno: il capodanno di tutti. Questa denominazione era stata definita proprio perché non fosse un capodanno per i poveri, per i disabili dove le persone benestanti potessero fare opera di beneficenza, ma che fosse un capodanno dove ognuno si

³⁰³ G. BRONCONI, S. CAVACIOCCHI, *Business Plan – come redigere un piano d'impresa efficace e completo*, Il sole 24 ore, Milano, 2009, p.7.

sentisse protagonista, dove il povero era seduto accanto al ricco, dove il sindaco aiutava nel servire, dove i bambini giocavano con le persone disabili, in un modo totalmente nuovo, e così è stato. Da qui la consapevolezza e il bisogno di un luogo di incontro dove si evidenzia l'uguaglianza e dove chi ha di più può donarlo a chi non ne ha in modo che il povero diventi più ricco ma non a livello solo materiale, ma soprattutto di rapporti, di relazioni. Un'utopia? A mio avviso non la definirei così, perché è stata l'esperienza di moltissime persone e con questo progetto vuole diventare non solo l'esperienza di una sera ma di tutto l'anno.

Perciò, il progetto "Sole Blu", si inserisce in un contesto molto "fertile" dal punto di vista sociale, in quanto la comunità ascolana è una comunità aperta alle relazioni, attenta alle svariate esigenze, dove la vita "della foresta che cresce" si sta sviluppando in misura sempre maggiore.

Addentrando maggiormente sugli aspetti concreti del caso, si può affermare che il competitor maggiore da alcuni punti di vista è proprio il centro di aggregazione giovanile L'impronta. Tale centro è finanziato dalla diocesi che lo sostiene in misura maggiore. I ragazzi che partecipano alle varie attività annualmente versano una quota di 20 euro per usufruire di tutti i servizi, quali corsi di chitarra, ripetizioni, attività ludiche e tanto altro. Il ragazzo che partecipa alla vita del centro trova a sua disposizione materiale di cancelleria, tanti giochi di vario genere, un punto d'incontro tra i giovani, un luogo dove confrontarsi, dove poter dialogare in profondità. I soggetti che vi operano sono tutti volontari, che in base alle proprie competenze donano il proprio talento a servizio di questi giovani. All'interno del centro transitano in media 50 di ragazzi, e oltre questi ce ne sono diversi che "sono di passaggio", e questi in particolare stanno crescendo sempre più perché trovano in questa struttura un luogo accogliente, di fiducia dove trascorrere parte del loro tempo libero e rafforzare i rapporti. In realtà il centro, nasce come un oratorio ma nel tempo si è trasformato in un vero e proprio centro

di aggregazione giovanile. Fondamentale il rapporto che i volontari hanno creato con i genitori dei ragazzi che usufruiscono di tale servizio, in quanto è un rapporto fondato sulla fiducia e sulla reciproca responsabilità, e attenzione all'ascolto.

E ci sono tante associazioni che ogni giorno si impegnano per una società civile migliore, e perché devono rimanere isolate?

5.4.1 Punti di forza e di debolezza

Il progetto "Sole Blu", perciò si inserisce in un contesto già ampiamente delineato e fertile all'apertura di questo genere di iniziative. Perciò è il momento di focalizzare l'attenzione sulle opportunità e sui rischi correlati al nuovo eventuale business che darà l'esatta misura della convenienza a porre in essere l'intero progetto. Se si considera una struttura di ricezione per il centro ricreativo i punti di forza e debolezza possono essere i seguenti:

Forza:

- sede come riferimento stabile e fisso (si sa che in quella struttura si possono trovare determinati servizi);
- i servizi sono concentrati in un unico luogo;

Debolezza:

- costi fissi da dover coprire annualmente;
- manutenzioni, verifiche e controlli della struttura;
- capienza della struttura sopra o sotto dimensionata rispetto ai servizi che possono evolvere nel tempo e richiesti dal mercato;

Se si considera un servizio senza utilizzare una struttura, questi punti di forza e debolezza si invertono; altri possono emergere dal confronto con i concorrenti.

Oltre questi appena citati, più legati alla struttura possiamo definire ulteriori punti di forza legati al modus operandi:

- servizio educativo innovativo per la città;
- struttura polifunzionale flessibile alle necessità dei fruitori;

- alleanze strategiche con famiglie e associazioni amiche e professionisti alla sostenibilità del progetto;
- sostenibilità del progetto garantita dalla presenza di un tessuto di professionalità pronte ad accompagnare il progetto negli aspetti gestionali;
- lungimiranza del progetto che propone l'educazione integrale del bambino secondo percorsi pedagogici innovativi che prendono spunto dai principi scientifici dell'inondazione³⁰⁴ della pedagogia.

Inoltre in relazione a problematiche quali l'eventuale individuazione della struttura e i tempi di realizzazione si può affermare che, sempre in caso di una struttura si fa riferimento al fatto che si cercherebbe una struttura già esistente che abbia ampi spazi verdi per ovvi motivi ludici, per evitare le cospicue spese di progettazione e costruzione. Ciò non toglie che si dovrà mettere in preventivo la possibilità di sostenere spese di affitto o modernizzazione della struttura; a tal proposito valuteremo attraverso un'analisi economica i costi relativi a tale ipotesi, e la possibilità per contro di considerare il progetto non contemplando una struttura fisica.

Per quanto concerne i tempi di realizzazione, la previsione sarebbe entro il 2012 in quanto per l'anno corrente sono già stati istituiti bandi regionali per l'ottenimento di finanziamenti per progetti di tale genere, oltre alla possibilità di accettare donazioni di tipo finanziario, materiale da parte dei soggetti che vogliono contribuire in tal senso. Perciò, in ultima istanza, in virtù anche dell'analisi fatta in merito alla strategia oceano blu, questo progetto vede la possibilità di racchiudere in un'unica struttura attività ludiche e educative, permettendo alla famiglia che deciderà di inserire il suo bambino in questo contesto di essere sicura che lui goda di una educazione a tutto tondo; facendo

³⁰⁴ Queste "inondazioni" sarebbero quindi il prodotto d'un particolare dialogo – il dialogo con la cultura – che il Movimento dei Focolari ha, da qualche tempo, intavolato fra la sapienza, che offre il carisma dell'unità, e i diversi ambiti del sapere e del vivere umano. <http://www.focolare.org>

riscoprire al bambino e alla famiglia stessa l'importanza dello stare insieme, di socializzare e di dare ampio spazio alla comunicazione visiva piuttosto che a quella virtuale che oggi prende sempre più spazio tra i giovani partendo anche dai più piccoli. Per approfondire tale analisi è di vitale importanza prendere in esame il mercato al quale si fa riferimento e per questo è apparso opportuno prendere un campione di persone e somministrargli un questionario di valutazione³⁰⁵.

5.4.2 Obiettivi

L'obiettivo generale del progetto è quello di far nascere una struttura "polifunzionale", calibrata sulle esigenze delle famiglie che insieme a bambini e ragazzi, li coinvolga in un percorso educativo ben preciso che si fonda sulla crescita integrale del bambino in tutte le sue dimensioni.

Specificatamente:

- dare alla città un servizio educativo innovativo;
- promuovere la cultura della crescita integrale della persona attraverso percorsi educativi pensati ed organizzati con l'aiuto di pedagogisti ed esperti;
- promuovere l'educazione attraverso l'arte ;
- dare una concreta possibilità di lavoro a persone qualificate che sono in grado di far nascere e crescere un progetto innovativo come questo;
- far sì che le stesse famiglie siano i primi ad investire sull'educazione dei propri figli rendendosi "azionisti" in prima persona di questa nuova struttura.

Però, è pur vero che avere una sede non è un aspetto fondamentale; si può avere come uno degli obiettivi da valutare una volta che il progetto sia avviato e soprattutto se il mercato lo richiederà. E' da tenere presente che avere una sede è un costo, almeno inizialmente. Infatti il punto di forza del progetto può essere proprio che il servizio viene svolto nelle strutture dei "clienti". Come dire:

³⁰⁵ In tal senso, in questo momento, si è nella fase di raccolta dei dati, i quali dovranno essere successivamente visionati e analizzati.

“Gentile Signora, non occorre che porti il tuo bimbo in un struttura esterna veniamo noi da te, il tuo bimbo può rimanere nella sua casa, nel suo accogliente ambiente familiare”. La direzione che può essere elemento di novità è quella che il servizio va verso il cliente – l’acqua che si “modella” secondo il contenitore che la contiene – e non far venire il cliente verso il servizio.

Ma, si può obiettare il fatto che in tal modo si perda il senso di integrazione sociale e culturale, che è uno dei punti fondanti il progetto. Riflettendoci approfonditamente non è tutto bianco o nero, non è che in assenza di una struttura tale aspetto viene a mancare. Lo spiego con un esempio: i bambini, figli di persone extra-comunitarie o di altri paesi europei presenti nel nostro territorio, che frequentano la scuola elementare, a volta hanno difficoltà nell’apprendimento della lingua italiana. “Sole blu” può organizzare un corso di recupero o di ripetizione per tali bambini utilizzando un’aula messa a disposizione dalla scuola elementare stessa oppure a casa di uno dei genitori disponibile a far fare questo tipo di servizio; e lo stesso varrebbe per il servizio di asilo nido ad esempio.

L’idea di non avere una struttura fissa, fa riflettere sulla possibilità di poter soddisfare le esigenze delle zone limitrofe che potrebbero avere una necessità maggiore in virtù del fatto che la città di Ascoli ha il centro L’impronta che sta soddisfacendo una grande richiesta. Infatti, pensando ai comuni vicini, gli stessi spesso non riescono a garantire una risposta a tutto tondo, vuoi per le difficoltà logistiche, vuoi per le difficoltà economiche. A tal proposito sarà importante formare partnership con le istituzioni, e si può prevedere inizialmente questo servizio nei comuni con i quali si hanno già dei rapporti.

5.4.3 Corpo del progetto

Concretamente, molte giovani famiglie con bambini da zero ai tre anni necessiterebbero di un servizio di “asilo nido” vista la mancanza pressoché totale di simili strutture sia pubbliche che private; molte altre famiglie con ragazzi dai 7 ai 13 anni necessitano di uno spazio “multifunzionale” dove i ragazzi possono essere seguiti per i compiti ma possano anche crescere con attività educative come la musica e l’arte in genere; in generale la città necessita di uno spazio o di un’attività di nuova concezione, con un percorso educativo diverso, un luogo di condivisione, integrazione, collaborazione con al centro l’attenzione, la cura alla famiglia, in tutte le sue componenti. Tale struttura avrebbe perciò bisogno di un personale qualificato e soprattutto specifico per i diversi percorsi tematici. Il personale relativo agli incontri educativi periodici e programmati, per la famiglia (intesa come nucleo familiare) non deve essere necessariamente inserito in maniera stabile all’interno dell’organizzazione, e per ciò si possono prevedere collaborazioni volontarie esterne. Necessità di personale qualificato addetto ai bambini dai 0-3 anni (e per legge deve essere un responsabile ogni 7-8 bambini), personale per il supporto di attività ludiche per ragazzi, personale tecnico per l’area ludica dei giovani, personale legato al laboratorio teatrale e musicale dipendente dal numero di ragazzi-giovani che intenderanno partecipare; in quest’ultimo caso, il personale sarà da concordare con la struttura o con il privato, con i quali si andrà a cooperare. Oltre a queste esigenze iniziali nocciolo dell’idea progettuale, sono le risorse professionali da cui attingere sono molteplici:

- Associazioni Amiche (parti integranti del progetto): laboratorio minimo teatro (educazione teatrale); cose di questo mondo (laboratori interculturali); musicisti (educazione attraverso la musica).
- Per la gestione della contabilità e degli aspetti gestionali: Commissione formata da professionisti (manager, commercialisti, ingegneri)

➤ Tutte le famiglie che con il proprio contributo di tempo e di beni e talenti vogliono “Investire” su questa struttura innovativa.

In virtù dei percorsi tematici richiamati, questi potranno:

- essere guidati da esperti: percorsi adulto-bambino di psicomotricità; percorsi adulto- bambino di gioco; percorso adulto- bambino di educazione all’ascolto; percorso adulto -bambino attraverso l’arte;
- non guidati ma lasciati liberamente ai genitori e figli per parlare, giocare, leggere libri o ascoltare musica, proprio per lasciare il tempo alle “relazioni”.

La struttura garantisce il servizio anche nei mesi estivi fino alla fine di Luglio per riprendere negli ultimi giorni del mese di Agosto.

In relazione al personale coinvolto, essendo un’iniziativa economica e professionale che deve sostenersi in maniera autonoma; occorre ragionare prevedendo che ogni iniziativa, ogni idea comporta costi e benefici e occorre fare in modo che i benefici economici siano più dei costi. Soprattutto all’inizio può essere utile non avere dei ruoli ben distinti, ma occorre prevedere una polivalenza tra le persone impegnate nel progetto. Si potrebbe, ovviamente, prevedere un ruolo specifico per l’avvio e per seguire i bimbi da 0 a 3 anni, ma per il resto delle attività, contabilità, promozione iniziative, assistenza o ripetizioni per i ragazzi, occorre essere predisposti a fare “un po’ di tutto”. E’ utile in tal senso procedere alla redazione di una mappatura delle attività e dei soggetti che si ritengono possano ricoprire tali ruoli. A “fine giornata”, ogni persona deve aver contribuito per un valore almeno maggiore di quello indicato nell’analisi costi-benefici.

5.4.4 Principali profili economici

Partiamo da alcune considerazioni di natura economica, cercando di caratterizzare gli approcci proposti sulla base dei seguenti scenari³⁰⁶.

³⁰⁶ I dettagli degli stessi possono essere visionati approfonditamente nella sezione dell’appendice in calce all’elaborato.

Le ipotesi sono:

- Centro Ricreativo “Sole Blu” Ipotesi 1A (dotato di struttura) con “Rata Fissa”;
- Centro Ricreativo “Sole Blu” Ipotesi 1B (dotato di struttura) con “Prezzi Variabili”;
- Centro Ricreativo “Sole Blu” Ipotesi 2 (senza dotazione struttura) con “Prezzi Variabili”.

Innanzitutto il centro ricreativo non è dotato di servizio mensa, almeno inizialmente e questo perché i costi legati alla fornitura sono molto elevati e per iniziare si potrebbe ipotizzare la presenza di distributori automatici per un servizio di bibite e di cibi confezionati. E per questo anche il servizio asilo nido copre una fascia che può essere valutata in base alle maggiori esigenze familiari.

Come si può notare nel file excel sono indicati nella prima parte i costi dovuti al personale (si tiene conto di 5 persone) e i principali costi fissi e variabili .

Nella seconda parte è indicato il volume d'affari / fatturato necessario per coprire i costi del progetto.

Analizziamo caso per caso:

- Centro Ricreativo “Sole Blu” Ipotesi 1A (dotato di struttura) con “Rata Fissa”
Per questo tipo di soluzione si prevede una rata fissa mensile da far pagare agli utenti (bambini, ragazzi, giovani) e quindi alle famiglie che usufruiscono dei servizi del centro ricreativo. Dal prezzo della rata si ricava il numero minimo di utenti che occorrono per coprire almeno i costi indicati come obiettivo minimo da realizzare. Come si può notare sono indicate diverse possibilità per quanto riguarda la rata da un minimo di € 200,00 mensili (a) fino ad un max di € 500,00 mensili (g). Da un punto di vista economico la soluzione delle rate si presenta impegnativa per le famiglie che dovrebbero usufruire del servizio, occorre impegnarsi per almeno 10 mesi, 10 mesi sono un tempo relativamente lungo per un impegno economico e se nell'ipotesi migliore è di € 2.000,00.

La rata fissa è molto utile per l'organizzazione e per il personale del centro ricreativo (entrata fissa garantita), ma molto scomoda da parte della clientela (famiglie), si paga un servizio anche se non se ne usufruisce (ad es. nel caso in cui un bimbo si ammala – episodio molto frequente). Personalmente la soluzione della rata fissa mensile si pone “fuori mercato” e non concorrenziale, non è l'approccio innovativo da considerare (tale situazione si può paragonare a quella del servizio pubblico esistente, come quello della scuola materna, che hanno necessità di sovvenzioni e di finanziamenti esterni da reperire per poter abbassare il costo della rata mensile e poter offrire un servizio ad un prezzo meno impegnativo per le famiglie).

- Centro Ricreativo “Sole Blu” Ipotesi 1B (dotato di struttura) con “Prezzi Variabili”. Considerando sempre i costi del caso precedente, l'obiettivo minimo che si pone per coprire i costi indicati risulta di avere un volume di affari giornaliero complessivo almeno di € 129 (considerando 20 gg / mese e 5 persone). L'impegno giornaliero da parte di ogni persona di “Sole Blu” è di € 25,80. Per ottenere tale obiettivo è possibile far leva su molteplici opportunità: ad es. il servizio di asilo nido potrebbe essere svolto con una rata giornaliera (con un orario da definire a priori) di € 6,00 per bimbo. Per coprire i costi del servizio sono sufficienti 5 bimbi. Il servizio di lezioni di recupero per ragazzi può essere svolto con un costo orario di € 10,00 e quindi con 3 ore di ripetizione si copre l'impegno per ogni persona. Si possono organizzare eventi quali feste di compleanno, feste di Carnevale, pomeriggi di gioco, feste di circoli aziendali dando a disposizione uno o più locali con un canone minimo o una quota di partecipazione che vada a coprire almeno € 25,80/ persona / giorno. Tale forma può essere più flessibile rispetto all'altra e permette di dare una risposta più vicina a quelle che possono essere le esigenze della clientela (delle famiglie). L'impegno / giornaliero per persona di € 25,80 è più

sostenibile per i soggetti che vanno ad usufruire dei servizi offerti da “Sole Blu” rispetto alla ipotesi precedente della rata mensile fissa. Si amplia l’offerta dei servizi che si possono offrire con corsi ed iniziative di vario genere. Il punto debole sono i costi della struttura che devono essere mantenuti.

- Centro Ricreativo “Sole Blu” Ipotesi 2 (senza dotazione struttura) con “Prezzi Variabili”. Tale proposta è sicuramente la più flessibile per svariati ordini di motivi: tempi di realizzazione più brevi e oneri finanziari molto meno impegnativi, appunto perché non necessità di una struttura fissa. In questo caso, la leva del vantaggio competitivo è senza dubbio, la professionalità delle persone di “Sole Blu”. In tal caso si tratterebbe dell’Agenzia “Sole Blu” più che di un centro ricreativo. E’ il blu dell’acqua che si adatta e prende forma in base al contenitore che la contiene. Lo spirito è quello del Sole. Partiamo dall’obiettivo minimo dei costi da coprire, che risulta essere inferiore rispetto all’ipotesi 1B (€ 22,33 di impegno / giorno / persona contro € 25,80 del caso precedente, la differenza di € 3,47 non è da trascurare in quanto se si offrono gli stessi servizi del caso precedente risulterebbero il potenziale utile d’impresa). In tal senso non c’è necessità di una struttura (il tutto si riduce ad una gestione “da casa” per prendere appuntamenti ed impegni) in quanto l’attenzione e la risposta alle esigenze della clientela, in questo caso, è il cliente stesso, non vi sono passi intermedi. Prendendo gli stessi esempi precedenti: il servizio di asilo nido può esser fatto direttamente a casa del cliente (della famiglia) a € 5,00 /ora (e con già 5 ore si coprono i costi / giorno), e tale costo risulta essere molto competitivo ed aggressivo. Le ripetizioni possono essere fatte a casa del cliente (della famiglia) a € 10,00 / ora (e con già 3 ore si coprono i costi / giorno / persona). In più l’orizzonte della clientela si amplia ulteriormente.

- Ad es. prendendo come spunto gli alberghi o gli hotel presenti nelle zone marittime vi potrebbe essere l'esigenza di alcuni di essi di offrire alla propria clientela un servizio di baby-sitting o di organizzazione di momenti di svago per i bambini e i giovani presenti delle famiglie che fanno le ferie. Per tale servizio si può ipotizzare un prezzo giornaliero che va a coprire almeno il costo giornaliero di € 22,33 (sono da definire anche in questo caso orari, compiti, locali messi a disposizione per tale servizio da parte della struttura – hotel, albergo, chalet ...).
- Altra possibilità è quella di centri commerciali che ancora non offrono tale servizio, perché nel caso vogliono offrire alla propria clientela un servizio di intrattenimento per i propri bambini e ragazzi e poter fare la spesa senza “patemi d'animo”, “Sole Blu” potrebbe essere un buon promotore. In questo caso è lo stesso centro commerciale che mette a disposizione uno spazio da dedicare a tale attività.
- Altra possibilità è un servizio di baby-sitting da proporre interno alle aziende, anche in questo caso è l'azienda stessa che può mettere a disposizione un locale adeguato per le attività di asilo dei propri dipendenti.

In ultima istanza, tale soluzione si presenta come la più duttile e la più conveniente.

CONCLUSIONI

Ad oggi definire una strategia sulla base di valori etici e socialmente responsabili, sulla tenuta di un comportamento eticamente corretto è una scelta che promuovono molte aziende; avere una strategia che abbia come fine il rispetto per l'ambiente e la responsabilità sociale è senz'altro lodevole, ma molto dipende dalla veridicità che sottende a tali fini. Perché creare una consapevolezza sociale solo allo scopo di ottenere un vantaggio competitivo con fini speculativi, è un fine che non garantisce la continuità dell'impresa nel lungo termine (per lo meno dal punto di vista del riconoscimento etico).

“La verità è un'impresa” diceva un noto cantante, e credo che mai come in un ambiente come quello odierno sia più vera, in quanto le aziende che fondano il loro operare sulla coerenza e sulla trasparenza delle proprie azioni, per quanti ostacoli potranno incontrare, saranno in grado di costruire un'impresa solida “mattoncino dopo mattoncino” che anche in situazioni di crisi sarà in grado di trovare la giusta strategia per continuare ad operare sul mercato.

Ho ritenuto opportuno fare tali riflessioni in quanto l'Economia di Comunione e in particolare il progetto “Sole Blu” vuole essere una testimonianza, un esempio di come la cooperazione e la diversità rappresentino le chiavi per inserirsi in un mercato fatto di regole nuove, in cui la competizione gioca sempre un ruolo cruciale ma non in senso speculativo o aggressivo quanto come spunto per cercare spazi inesplorati o semplicemente modi nuovi di far impresa e puntare sul futuro. Perciò essere eticamente corretti crea sicuramente un forte vantaggio competitivo, ma è fondamentale che diventi una leva di valore intrinseca in ogni soggetto operante in quella data realtà aziendale e in tutti gli interlocutori sociali che si interfacceranno con essa.

Ovviamente ognuno ha un talento e una predisposizione propria per compiere nella vita un certo lavoro o una certa attività, e personalmente ho scelto di fare questa tesi, ho scelto di essere protagonista in questo progetto perché credo molto nell'influenza positiva che un modo diverso di fare impresa può apportare nella società. E, in più, perché proprio un centro ludico-creativo? Perché nella mia vita, fin qui, sono cresciuta tra i bambini, da bambina ad animatrice, e mi sono resa conto di quanto, in un bambino sono influenti la famiglia, e il mondo adulto in generale, di quanto si assorbe e di quanto ci si identifica, e un 'educazione di un certo tipo forma gli uomini di domani, quegli stessi uomini che possono essere imprenditori o politici, volontari o manager, presidenti di organizzazioni mondiali o casalinghi. Tutti ugualmente protagonisti in ambienti più o meno ampi di una società. Tale scelta è stata dettata anche dalla volontà di essere a contatto diretto con le "risorse umane", capirne le dinamiche, far comprendere la ricchezza del dialogo. Fra l'idea imprenditoriale e la concretizzazione della stessa c'è una doppia linea sottile caratterizzata da un lato dalla necessità di saper valorizzare le risorse immateriali presenti e dall'altra una serie di analisi economico-finanziarie che permettono di individuare le opportunità e i rischi a cui si va incontro, le fonti finanziarie di cui si ha bisogno, le risorse sulle quali poter contare. Non occorre prendere in modo superficiale uno strumento che tiene conto di tali aspetti perché è un documento fondamentale di controllo e monitoraggio che "non passerà mai di moda" ma che anzi è importante tenere costantemente aggiornato, come una cartina tornasole; e stiamo parlando a tal proposito del business plan implementato embrionalmente nell'ultimo capitolo che ha portato a definire i diversi scenari ed evidenziare le ripercussioni economico/finanziarie delle stesse. Il tempo, in ogni iniziativa ha un ruolo fondamentale, il tempo di redazione del progetto, di analisi, di ricerca, di attesa dei finanziamenti eventuali, e sono fattori che incidono molto sul "cosa fare" dell'idea imprenditoriale; nel nostro caso

infatti, la propensione è proprio verso l' ipotesi secondo la quale il progetto non ha una struttura fisica propria, ma fa leva sulle strutture già esistenti creando un vantaggio competitivo interessante, una modus operandi che vada incontro al cliente. Perciò l'incertezza del mercato in continua evoluzione può essere, un punto di forza piuttosto che di debolezza, proprio l'acqua che si modella in base alle esigenze del mercato (il Blu del titolo del progetto) ma nello stesso tempo la staticità dell'obiettivo etico che sia un punto fondamentale e ineliminabile nell'operatività.

Il semplice concetto del “modellarsi” alle richieste del mercato, di per sé è un vantaggio competitivo fortissimo, considerando la rapidità con la quale lo stesso evolve ma il tutto deriva da una situazione sociologica molto complessa. Infatti, in un convegno a cui ho avuto l'onore di poter partecipare, sul tema della crisi economica e delle strade evangeliche per uscirne, si focalizzava l'attenzione sul problema della cultura odierna. Questa, ad oggi, è molto incentrata sull'io, ma anche sulla contemporanea riscoperta del concetto di crescita comunitaria e del “noi”, in cui occorre ribellarsi a quella che è l'attuale “cultura liquida” come la definiva Bauman Zygmunt ³⁰⁷, del tutto scorre, tutto passa che sembra gradevole, ma in realtà fa vivere come se si fosse dentro un grande magazzino, “prendo questo e mollo l'altro” nell'inganno che tutto vada bene e che si possa accettare

³⁰⁷ Bauman Zygmunt afferma: “Nella modernità liquida il segreto del successo consiste nel non essere troppo conservatori, nell'essere mobili e sempre a portata di mano, occorre essere flessibili, sempre a disposizione, pronti a ricominciare da capo. Nell'epoca della mobilità planetaria e delle reti mondiali di comunicazione in diretta, conquistare territori e città appare inutile e assai costoso. Il concetto di "modernità liquida" indica allo stesso tempo continuità, fusione e discontinuità, assenza di radicamento. Nella società di massa infatti l'individualità e la libertà individuale sono un'illusione, una nuova schiavitù attecchisce dietro l'apparente individualizzazione e la società viene accusata di aver costretto o convertito le persone alla ripetizione continua degli stessi atteggiamenti davanti alle sfide dell'autoaffermazione e dell'autocreazione”; in <http://utenti.multimania.it/spada03/bauman.htm>, e ancora “la cultura della modernità liquida non è più una cultura dell'apprendimento e dell'accumulazione, è invece una cultura del disimpegno, della discontinuità e della dimenticanza” in http://www.violettanet.it/poesiealtro_autori

tutto, rendendo romantica l'idea di questa mancanza di stabilità, e l'idea di flessibilità distorta come "il modo elegante per dire che non abbiamo punti di riferimento tutto è meglio di o peggio di".

E, in tutto questo siamo tutti protagonisti, e non basta "pulirsi" la coscienza facendo l'elemosina, perché questa non dà dignità all'altro, e non è sufficiente "non fare niente di male" ma occorre "volere il bene dell'altro" e impegnarsi in prima persona per rompere questo circolo vizioso, primo fra tutti ridonando ai giovani (che sono gli uomini di domani) il senso e la bellezza del sacrificio, che senza rinunce a volte non si raggiunge la felicità piena, del "non tutto è lecito", soprattutto se va a ledere la libertà del "vicino" .

E a proposito, l'economia di mercato nasce orientata all'economia civile, al bene comune, già nel 1300; ma nel 1800 si fa strada il concetto di bene totale che ha sostituito quello di bene comune, in cui il mercato è una somma, e se facciamo la somma i valori nel tempo crescono, il mondo è più ricco; ma attenzione è vero che ci sono tanti ricchi ma ci sono soprattutto tantissimi poveri.

Ad oggi, sembra esserci, a causa di questa crisi (che come origine ha un duplice significato di opportunità e di cambiamento), un "risveglio" verso quelle forme dell'economia intesa come economia civile, non solo orientata al profitto, e al bene totale ma al bene comune. Infatti, ad un convegno l'economista, Zamagni Stefano, affermò che il bene comune non è una somma, ma è un prodotto: nella somma anche se un addendo è zero il risultato degli altri non cambia, in un prodotto, invece, se un fattore è zero si annulla tutto il risultato. E credo che in una società come la nostra spesso si rischia di guardare di più alla somma delle attività che ci sono, piuttosto che porle in relazione tra loro dando che quel "di più" intrinseco nel significato del "prodotto".

L'errore più evidente che può compiersi approcciandosi ad una nuova iniziativa imprenditoriale è farsi prendere troppo dall'entusiasmo e non riuscire a capire le

insidie del mercato; per questo l'obiettivo di tale tesi non è stato tanto dare una risposta definitiva, una soluzione al progetto, ma delle strade da percorrere, degli spunti su cui riflettere, perché siano approfonditi ulteriormente e si individui la strategia vincente nel mercato del territorio ascolano. È pur vero, che le analisi effettuate hanno evidenziato una forte esigenza verso strutture - attività che operino con un'attenzione privilegiata all'aspetto sociale in tutti gli ambiti, aziendale, casalingo, scolastico.

Il contesto della città di Ascoli Piceno è il fulcro dell'analisi svolta perché presenta un quadro socio-economico molto fertile. E più in generale la Regione Marche si presenta particolarmente attenta a tali dinamiche, dall'occupazione delle donne che spesso risentono maggiormente delle difficoltà famiglia-lavoro, all'aspetto educativo e culturale verso tutte le fasce di età, in particolare verso gli adolescenti e i ragazzi. Inoltre, a livello di convegni, associazioni e centri che si occupano di tale sviluppo, la presenza degli stessi è notevole su tutto il territorio, da centri giovanili a centri per stranieri, da associazioni di volontariato per le persone disagiate a convegni per formare una consapevolezza maggiore sulla responsabilità sociale aziendale.

La scelta dell'Economia di Comunione è stata dettata oltre che per motivi personali anche perché è un nuovo modo di fare impresa che non va a sostituirsi all'attuale ma lo modifica dal di dentro. E a proposito ci tengo a citare un professore che stimo molto, Niccoli Alberto, con il quale ho avuto modo di confrontarmi sul tema e che aveva molti dubbi sulla buona riuscita dell'Economia di Comunione nel mondo odierno, non tanto perché non fosse un valido contributo per la società, quanto perché riteneva fosse per un gruppo ristretto di soggetti che credono in una data spiritualità senza poter varcare ulteriori confini; a proposito mi vien da dire che ci sono tanti esempi di imprenditori che sono rimasti affascinati da questo modo di operare non per la spiritualità di fondo quanto

perché è una spinta in più per cooperare al bene comune e l'uomo come indole è un soggetto orientato al bene. E per concludere, essendo un elaborato orientato alla speranza verso la creatività e la concretezza tipica dei giovani, un pensiero del Cardinal Bagnasco: “Il cuore dei giovani tende – per natura – alla grandezza e alla bellezza, per questo cerca ideali alti: bisogna che essi sappiano che nulla di umanamente valevole si raggiunge senza il senso del dovere, del sacrificio, dell'onestà verso se stessi, della fiducia illuminata verso gli altri, della sincerità che soppesa ogni proposta, scartando insidie e complicità. In una parola, di valori perenni³⁰⁸”.

³⁰⁸ http://www.chiesacattolica.it/ci_new/documenti_cei

BIBLIOGRAFIA

- BALDUCCI D., *La valutazione dell'azienda*, Ed. FAG, Milano, 2006.
- BARNEY J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in *Journal of Management*, vol. 17, no.1, 1991.
- BERTINI U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990.
- BERTOLINI S., CASTALDI R., LAGO U., *I codici etici nella gestione aziendale : l'introduzione e il funzionamento dei codici etici nelle imprese e nelle associazioni in Italia*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1996.
- BIANCHINI G., *Concorrenza, regole, strategia aziendale*; F. Angeli Editore, Milano, 2001.
- BORELLO A., *il business plan – da strumento di valutazione di un investimento a documento strategico operativo*; McGraw-Hill, Milano, 1999.
- BRONCONI G., CAVACIOCCHI S., *Business Plan – come redigere un piano d'impresa efficace e completo*, IL SOLE 24 ORE, Milano, 2009.
- BRUNI L., *L'economia la felicità e gli altri – un'indagine su beni e benessere*, Città Nuova Editrice, Roma, 2004.
- BRUNI L., CRIVELLI L., *Per un economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Città Nuova Editrice, Roma, 2004.
- BRUNI L., *Il prezzo della gratuità*, IdeEconomia Città Nuova Editrice, Roma, 2006.
- BUBBIO A., *Pianificazione strategica: com'è cambiata nel tempo*, in *BUDGET*, n.4, 1998.
- BUBBIO A., *Il Budget – Principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il Sole24 Ore, Milano, 2000.
- BUTERA F., *L'impresa eccellente socialmente capace*, *Impresa e Stato*, n.58, 2003.
- CAMPEDELLI B., *il piano di impresa – dall'ideazione strategica all'implementazione nei processi direzionali di pianificazione e controllo*; G. Giappichelli Editore, Torino, 2004.
- CANTELE S., *La stakeholder Scorecard- dalla formulazione delle strategie alla misurazione delle performance sociali*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2006.

- CASELLI L., *Globalizzazione e bene comune. Le ragioni dell'etica e della partecipazione*, Edizioni Lavoro, Roma, 2007.
- CAVALIERI E. (a cura di), *Economia e etica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002.
- CAVALIERI E., *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, settembre-ottobre 2008.
- CHIACCHIERINI C., *Valore dei beni immateriali e vantaggio competitivo - Una prospettiva resource-based*, Cedam, Padova, 1995.
- CHIUCCHI M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale : criticità e prospettive* , Giappichelli Editore, Torino, 2004.
- CHIUCCHI M.S., DI GIAMPAOLO J., *La misurazione e il reporting del capitale intellettuale*, in materiale didattico del corso di Sistemi controllo strategico e organizzativo del Prof. Marasca Stefano anno 2009-2010.
- CHRISTOPHER M.- MAJARO S.- McDONALD M., *Come elaborare una strategia*, Franco Angeli Editore, Milano, 1988.
- CODA V., *Etica e impresa: il valore dello sviluppo*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, n. 5, 1989.
- CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet Libreria, Torino, 1988.
- CODA V., *Sui concetti di "valori" e "valori d'impresa"* in AA.VV., *Valori imprenditoriali e successo aziendale*, Giuffrè, Milano, 1986.
- CODA V., *Valori imprenditoriali e successo d'impresa*, Finanza, Marketing e Produzione, n. 2, Giugno, 1985.
- COLLINS J. C. e PORRAS J., *Building Your Company's Vision*, "Harvard Business Review", settembre-ottobre, 1990.
- CORIO G.F., *La mission manageriale-Risorsa delle aziende*, Ceris-Cnr, W.P. N° 14/2006.
- DE LEO F., *Le determinanti del vantaggio competitivo-il contributo della resource-based view*, EGEA, MILANO, 1995.
- DI TORO P., *l'etica nella gestione di impresa*, Cedam, Padova, 1993.
- FERRANDO P.M., *Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa*, *Impresa Progetto- Electronic Journal of Management*, n.1, 2010.
- FERRERO G., *Istituzioni di Economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968.
- GOLIN E. – PAROLIN G., *Per un'impresa a più dimensioni: strategia e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Città Nuova Editrice, Roma, 2003.

- GRANT R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, ediz.3, Il Mulino, Bologna, 2006.
- GUATRI E. - MARINELLI C., *Costruire il business plan – guida pratica alla predisposizione e all'utilizzo*, Ipsoa, Milano, 2002.
- GUATRI L. - SICCA L., *Strategie, leve del valore, valutazione della aziende*; Egea, Milano, 2000.
- HAMEL G., *L'azienda rivoluzionaria riscrive le regole*, in Harvard Business Review, Edizione italiana marzo-aprile, 1997.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994 (trad. it.: “Alla conquista del futuro. Le nuove strategie per vincere la competizione economica e creare i mercati di domani”, Il Sole 24 Ore, Milano, 1995).
- HINNA L., *Come gestire la responsabilità sociale d'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005.
- HOFER W.- SCHENDEL D., *la formulazione della strategia aziendale*, F. Angeli Editore, Milano, 1984.
- INVERNIZZI G.- MOLTENI M., *I bilanci preventivi nella formazione delle strategie d'impresa. Strumenti per la formulazione e la valutazione di alternative strategiche* ETAS, Milano, 1994.
- KIM CHAN W., MAUBORGNE RENÉE, *Strategia oceano blu – vincere senza competere*, ETAS, luglio 2010.
- LO MARTIRE G., *Il controllo di gestione: i sistemi tradizionali di calcolo dei costi, il sistema dei centri di costo, il sistema del margine di contribuzione*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- LUBICH C., *Lezione per la laurea Honoris causa in Economia e Commercio, in L'economia di Comunione*, Vita e pensiero, Milano 2000.
- MARASCA S., COMUZZI E., OLIVOTTO L., *Intangibles – profili di gestione e di misurazione*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009.
- MINTZBERG H., *ascesa e declino della pianificazione strategica*, Torino, Utet, 1996.
- NAPOLITANO M.R., *Il Caso Bulgari*, rivista economia e management, maggio 2000.
- ONIDA P., *Economicità, socialità ed efficienza nell'amministrazione d'impresa*, Rivista Italiana di Ragioneria, Roma, n.3/4, 1961.

- PIGA M. L., *Imprenditori per profitto e imprenditori per solidarietà*, Franco Angeli, 2000,
- POGGI A., *Pianificazione e controllo strategico in una logica di apprendimento dinamico*, Giuffrè Editore, Milano, 1998.
- PORTER M. E., *Il vantaggio competitivo*, Ed. Di Comunità , Giulio Einaudi Editore, Torino, 2002.
- PORTER M.E., *What is strategy?*, in “Harvard Business Review”, novembre-dicembre, 1996.
- RICCABONI A. (a cura di), *Etica e obiettivi d’impresa*, Cedam, Padova, 1995
- RISPOLI M., *Sviluppo dell’impresa e analisi strategica*, II ediz., Il Mulino, Bologna, 1998.
- ROSSI CAIRO G., *La cultura d’impresa come chiave di cambiamento in "L’Impresa"*, 1991.
- SAPPELLI G., *Etica d’impresa e valori di giustizia*, Il Mulino, 2007.
- WERNERFELT B., *A resource-based view of the firm*, in *Strategic Management Journal*, n. 5, 1984
- ZAMAGNI S., *L’economia del bene comune*, Città Nuova Editrice, Roma, 2007.
- ZAMAGNI S., *Economia ed etica. La crisi e la sfida dell’economia civile*, La Scuola Editrice, 2009.
- ZAPPA G., AZZINI L., CUDINI G., *Ragioneria generale*, Giuffrè, Milano, 1955.
- ZAPPA G., *Le Produzioni nell’economia d’impresa*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956.

SITOGRAFIA

www.collezioni-f.it/suntzu.html
www.reporter.it
www.crescitapmi.it
www.nuok.it
www.starbucks.com
www.corriere.it/economia
www.unitus.it/ditoro
www.fondazionetelos.it
www.bancaetica.com
www.inftube.com/economia
www.azionemondounito.org
http://amolamiacitta.splinder.com
www.dps.mef.gov.it
www.regionemarche.it
www.istruzioneformazioneilavoro.marche.it
www.fondazioneclarisap.it
www.regione.marche.it
www.cultura.marche.it
www.norme.marche.it
www.giovanimpresa.it
www.provincia.ap.it/polsoc
www.camera.it
www.vivereascoli.it
www.focolare.org
www.edc-online.org
www.amu-it.eu
www.edc-consulting.org
www.chiesacattolica.it/ci_new/documenti_cei

APPENDICE

Modello Vari-Banca Etica

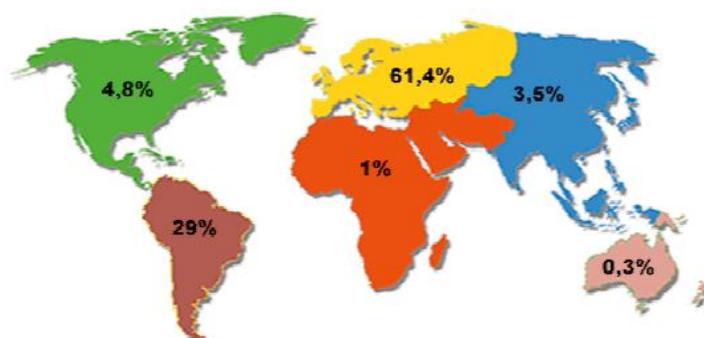
1 - Partecipazione democratica Si intende l'insieme di procedure interne ed esterne all'organizzazione che testimoniano una partecipazione diffusa di dipendenti, soci, volontari, nonché di altri attori la cui attività sia strettamente connessa alla vita dell'ente.	REQUISITI
	Convocazione regolare assemblee
	Partecipazione dei soci in assemblea
	Organizzazioni di Commissioni e/o Forum
	Presenza dei lavoratori nella commissioni
	Bilanciamento tra soci e lavoratori
	Possibilità elezione nel CDA
	Partecipazione economica
	Partecipazione nella presa delle decisioni
	Esistenza di un codice interno
Coinvolgimento stakeholder	
2 - Trasparenza E' l'insieme di regole che l'organizzazione si impone per rendicontare pubblicamente la propria attività sia economica che sociale. All'interno dell'organizzazione la trasparenza riguarda la fluidità delle comunicazioni tra le diverse componenti.	REQUISITI
	Flusso interno costante di informazioni
	Flusso esterno costante di informazioni
	Comunicazioni frequenti con gli stakeholder
	Esistenza bilanci di esercizio quando non obbligatori
Esistenza bilanci o rapporti sociali ambientali	
3 - Pari opportunità Si tratta del rispetto da parte dell'organizzazione della parità tra sessi e tra razze diverse, nonché di una particolare attenzione alla tutela delle minoranze. Tale rispetto deve essere sempre presente sia nei processi interni che nelle attività esterne dell'ente.	REQUISITI
	Non discriminazione per sesso
	Non discriminazione per razza

<p>4 - Rispetto dell'ambiente</p> <p>Si tratta di processi messi in atto da parte dell'organizzazione per raggiungere la sostenibilità ambientale della propria attività, attraverso controlli interni di gestione ambientale e l'incremento di produzioni eco-compatibili.</p>	<p>REQUISITI</p> <p>Rispetto per l'ambiente esterno: riduzione delle emissioni inquinanti e consumo di risorse</p> <p>Miglioramento continuo</p>
<p>5 - Qualità sociale prodotta</p> <p>Si intende il livello di qualità sociale raggiunto nei prodotti e nei processi. In particolare, essa si esplicita attraverso la presenza di metodi di certificazione e con la presenza di marchi sociali riconosciuti.</p>	<p>REQUISITI</p> <p>Servizio/prodotto socialmente utile</p> <p>Capacità di risposta ai bisogni dell'area</p>
<p>6 - Rispetto delle condizioni di lavoro</p> <p>Sono procedure che permettono il monitoraggio delle condizioni dei lavoratori sia rispetto alle normative vigenti che relativamente ai codici etici e comportamentali presenti nell'ente.</p>	<p>REQUISITI</p> <p>Rispetto dei contratti</p> <p>Rapporto equilibrato dipendenti/altri retribuiti</p> <p>Programma formazione lavoro per minori</p> <p>Ambiente di lavoro pulito ed igienicamente controllato</p> <p>Sicurezza sul posto di lavoro</p> <p>Rispetto orario di lavoro</p> <p>Equilibrio salariale</p>
<p>7 - Volontariato</p> <p>Si intende il processo di valorizzazione delle risorse volontarie sia in termini di formazione e crescita consapevole che di coinvolgimento nel processo decisionale dell'organizzazione.</p>	<p>REQUISITI</p> <p>Valorizzazione del volontariato</p> <p>Formazione continua dei volontari</p>
<p>8 - Solidarietà verso le fasce più deboli</p> <p>E' l'insieme delle evidenze che manifestano la propensione dell'organizzazione verso le fasce più deboli della società. In particolare,</p>	<p>REQUISITI</p> <p>Presenza lavoratori emarginati e svantaggiati</p> <p>Momenti d'incontro e svago extralavorativo</p> <p>Relazione e disponibilità verso l'esterno</p>

viene valorizzata la qualità dell'inserimento lavorativo dei soggetti più svantaggiati.	Contributi a sostegno di soggetti esterni più deboli
9 - Legami territoriali Si riferiscono alla capacità dell'organizzazione di essere radicata nel territorio in cui opera e si manifestano mediante le sinergie con gli altri attori sociali presenti nel proprio contesto di riferimento.	REQUISITI
	Conoscenza del territorio
	Rapporto con istituzioni locali
	Radicamento dei lavoratori e dei soci non lavoratori
	Presenza concreta nel territorio

Alcuni dati interessanti sulla situazione delle aziende di economia di comunione nel biennio 2009-2010

“Centinaia di imprese, utili messi in comune per alcuni miliardi, migliaia di persone in difficoltà economiche aiutate a garantire a sé e alle persone attorno una vita migliore, decine di migliaia di persone in tutti i continenti coinvolte in uno stile di gestione improntato alla collaborazione, all’apertura all’altro, alla comunione, con l’effetto di conferire nuova dignità ai rapporti di lavoro, di collaborazione, di affari³⁰⁹”. Graficamente:

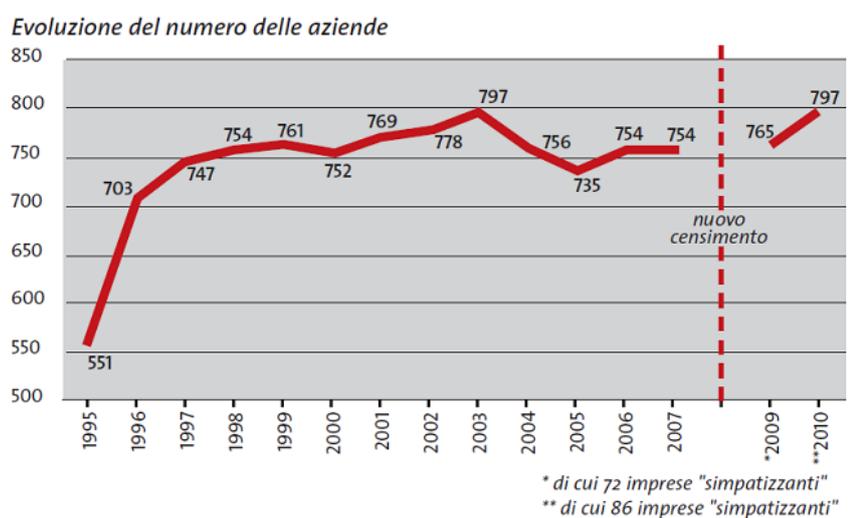


I Dati che seguiranno sono presi dal Rapporto di Economia di Comunione anno 2009/2010 consultabile interamente nel sito ufficiale, redatto dalla *Segreteria Internazionale Economia di Comunione*. Le imprese/attività aderenti al progetto EdC a fine 2008 erano 754, ad oggi sono 797 così suddivise:

	2008	2010
Europa	463 (di cui 242 in Italia)	506 (di cui 242 in Italia)
America del Sud	218	226
America del Nord	36	34
Asia	27	25
Africa	8	6
Australia	2	0

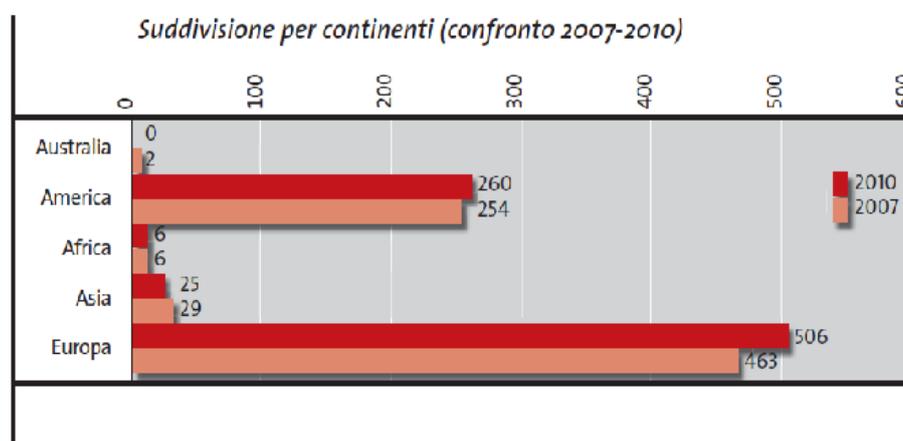
³⁰⁹ Cit. di MARIO MOLTENI – “Dizionario di Economia Civile” - Città Nuova Editrice, Roma, 2009, p. 68.

Il processo di valutazione delle imprese nel mondo e di tutti i dati è durato più di un anno, e si è concluso a fine settembre 2010. Pubblichiamo i nuovi dati di settembre 2010. I dati di settembre 2009, nella metà del processo, danno già una indicazione. Nel grafico è riportata la nuova serie di dati.



Rapporto EdC 2009/2010

7



Sono diverse le categorie di imprese presenti: le imprese che hanno aderito con impegno esplicito al progetto EdC come imprese individuali o società; le attività non costituite formalmente ma orientate all'EdC (piccolo artigianato,manufatti,

ecc.); imprese e attività di persone che si sentono molto vicine, vivono la stessa cultura, collaborano e sentono che fanno anche parte dell'EdC, senza un impegno esplicito e queste vengono definite "imprese simpatizzanti".

La suddivisione per settori produttivi è la seguente:

- 55% nei servizi
- 26% nella produzione
- 19% nel commercio

Per quanto concerne la forma giuridica, per il 93% delle aziende i dati disponibili sono i seguenti:

- Individuale 38%
- Società di capitali 29%
- Cooperativa 8%
- Società di persone 22%
- Associazione 2%
- Altro 1%

Per i dipendenti, i dati disponibili per il 77% delle imprese:

- individuale 19%
- da 2 a 10 55%
- da 11 a 50 il 22%
- > di 50 4%

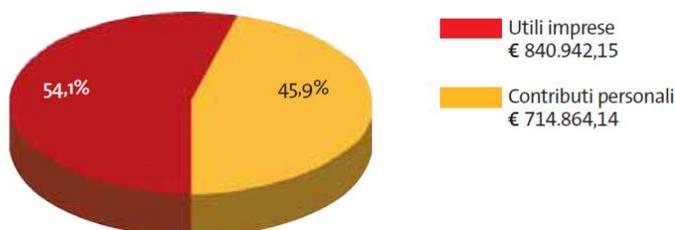
Sintesi dati EdC 2009/2010

I dati delle entrate si riferiscono ai fondi pervenuti nel periodo ottobre 2008-settembre 2009; i dati delle uscite si riferiscono ai fondi impiegati nel periodo ottobre 2009 – settembre 2010.

Quadro sintetico per regione

Continente	ENTRATE (€)			USCITE (€)		
	Utili imprese	Contributi personali	Totale contributi	Progetti di sviluppo	Attività di formazione	Totale impieghi
Africa subsahariana	1.054,39	2.006,55	3.060,94	100.552,30	8.000,00	108.552,30
Medio Oriente e Africa Nord	1.350,00	8.868,58	10.218,58	22.069,80	3.000,00	25.069,80
America Sud	106.911,00	66.070,20	172.981,20	514.220,42	25.469,00	539.689,42
America Centro		11.118,72	11.118,72	60.108,80	7.000,00	67.108,80
America Nord	55.439,33	31.116,23	86.555,56			
Asia	45.662,38	42.066,08	87.728,46	97.453,09	30.085,00	127.538,09
Europa Est	8.280,00	5.094,00	13.374,00	174.054,99	25.400,00	199.454,99
Unione Europea	577.315,35	496.135,36	1.073.450,71	63.972,45	19.715,00	83.687,45
Oceania		8.305,33	8.305,33			
Avanzi anni precedenti	44.929,70	30.090,06	75.019,76			
Centri Movimento Focolari		13.993,03	13.993,03		20.600,25	20.600,25
Istituto Universitario Sophia					200.000,00	200.000,00
Notiziario e Rapporto EdC					10.146,43	10.146,43
Costi amministrativi						61.892,64
Totale	840.942,15	714.864,14	1.555.806,29	1.032.431,85	349.415,68	1.443.740,17
Saldo			+ 112.066,12			
Avanzo per progetti di sviluppo e assistenza			+ 63.712,91			
Avanzo per attività di formazione di "uomini nuovi"			+ 48.353,21			

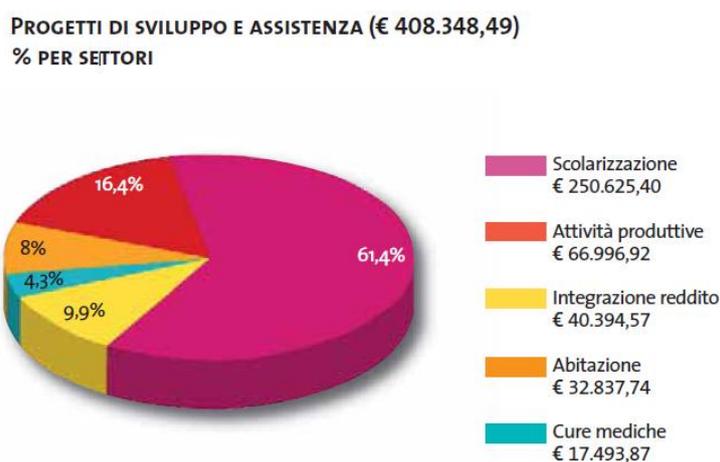
Entrate utili e contributi personali per tipologia %



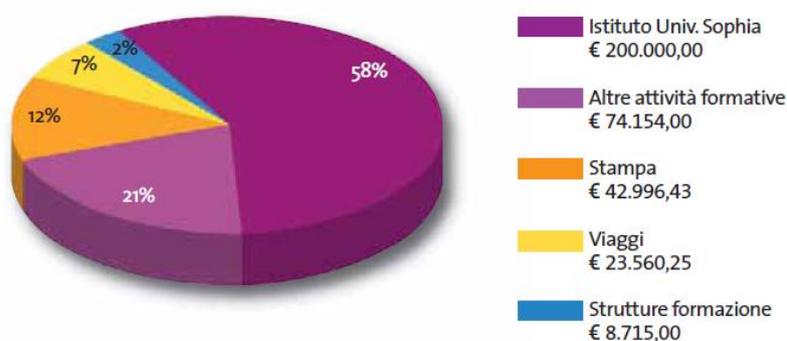
In questo grafico si riportano i dati relativi alla tipologia di entrate pervenute che verranno poi destinate ai vari progetti .

Rispettando gli obiettivi del progetto, gli utili sono stati destinati per il 52 % a progetti di sviluppo e assistenza, per il 44,5 % ad attività di formazione di “uomini nuovi” e per il 3,5 % a costi di amministrativi-di gestione.

Quel 52% destinato ai progetti di sviluppo e assistenza per gli indigenti è stato suddiviso nel modo seguente:



Il 44,5 % ad attività di formazione di “uomini nuovi”:

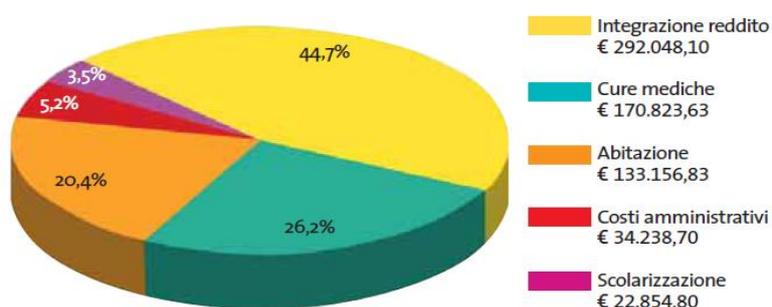


Dall'Italia proviene circa il 24% delle entrate totali, seguita in ordine dal Belgio, Brasile, Svizzera, USA, Germania e Filippine.

Fin qui i dati concernono gli utili dalle imprese, ma abbiamo visto che c'è una cospicua parte di utili (714.864,14 euro che corrisponde al 45,9% delle entrate) che

deriva da contributi personali; questi derivano in misura maggiore dall'Italia, seguita dal Brasile, Germania, Spagna, Svizzera ad un livello molto più discreto rispetto a quello italiano.

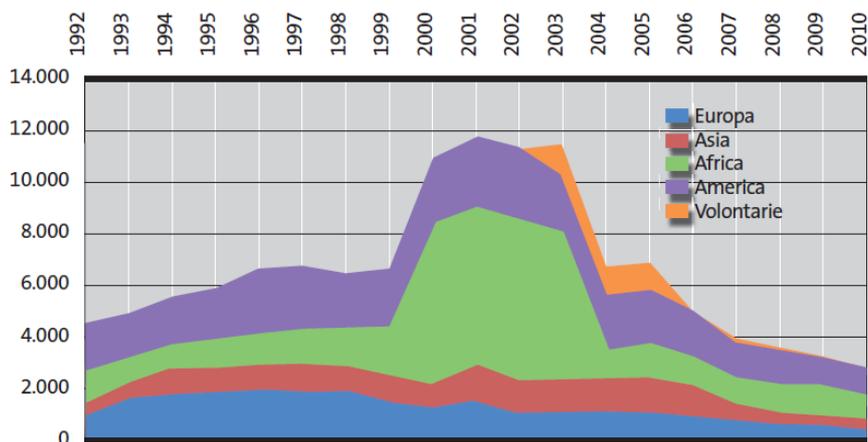
ATTIVITÀ DI ASSISTENZA, % PER SETTORI



Dai dati a nostra disposizione ripresi sempre dal rapporto EdC, andiamo ad analizzare alcuni dei paesi. L'Italia ha un livello più elevato di contributi personali rispetto agli utili delle imprese, e così anche la Cina. L'Australia non godendo più di imprese di EdC, continua a contribuire a questo modo di operare versando contributi personali di un certo valore. La Spagna e la Svizzera hanno una situazione antitetica in quanto la prima privilegia i contributi personali rispetto agli utili delle imprese mentre la Svizzera il contrario. Il Brasile dal canto suo segue il percorso della Svizzera, avendo un livello di utili delle imprese più elevato rispetto ai contributi personali. Il Canada ha una situazione particolare di alto privilegio verso gli utili rispetto ai contributi.

Dal grafico seguente possiamo notare come nel corso degli anni la situazione degli indigenti sia notevolmente migliorata:

Evoluzione del numero degli indigenti



Nel 2010 si è riusciti ad ottenere un avanzo di +112.066,12 €, che sarà a sua volta devoluto per progetti di aiuto agli indigenti (63.712,91 €) e per attività di formazione alla cultura del dare (48.353,21 €).

Le uscite totali sono state invece di 1.443.740,17€ tripartite nel modo seguente:

- 71,5% agli indigenti: le persone aiutate direttamente con gli utili messi in comunione dalle imprese e con i contributi personali sono concentrate prevalentemente nel in Congo e Brasile. Per gli indigenti, gli interventi d'aiuto si sono incanalati su più aree:
 - abitazione per il 15%;
 - scolarizzazione per il 3%;
 - cure mediche per il 24%;
 - integrazione reddito 58%;

Di queste persone, il 67% è aiutato in maniera temporanea mentre il 31% in maniera permanente; i destinatari degli aiuti permanenti, sono prevalentemente persone anziane non in grado di auto mantenersi.

- il 24% nella formazione di “uomini nuovi”: la destinazione di questa parte di utili è così ripartita:
- attività di formazione presso l’Istituto Universitario Sophia³¹⁰ (58%);
 - altre attività formative: corsi, convegni, seminari e scuole temporanee (21%);
 - stampa (12%);
 - viaggi (7%);
 - strutture di formazione (2%).

³¹⁰L’istituto si rivolge a studenti provenienti da varie nazioni che intendano dilatare la loro specializzazione in una prospettiva interdisciplinare e transdisciplinare allo scopo d’indirizzare i loro studi nell’orizzonte cristiano di una cultura dell’unità. Si propone perciò come una comunità di formazione, di studio e di ricerca cui concorrono, nell’esercizio delle rispettive competenze e responsabilità, i docenti, gli studenti e tutto il personale. Promosso dall’Opera di Maria - Movimento dei Focolari, l’Istituto è eretto dalla Santa Sede con decreto della Congregazione per l’Educazione Cattolica del 7 dicembre 2007. Offre una Laurea magistrale (Master's) in *Fondamenti e prospettive di una cultura dell’unità*, della durata di due anni, e il corrispondente dottorato. Per ulteriori approfondimenti si veda il sito: <http://www.iu-sophia.org>.

Un'impresa a più dimensioni: l'approccio RAINBOWSCORE

L'approccio che stiamo per delineare “propone un'attività economica a più dimensioni³¹¹, nella quale sono attivi principi diversi e tutti co-essenziali³¹²”. A tal proposito “alcune delle determinanti del valore sono più facilmente individuabili e quantificabili, altre come la fiducia³¹³ e la reputazione, sono di più difficile quantificazione³¹⁴”; tuttavia concorrono a determinare il valore d'impresa. In questo contesto il primo modello multidimensionale che ha permesso di integrare misure economico-finanziarie con indicatori strategici, motivazionali e immateriali è la Balanced Scorecard. Una direzione simile alla BSC, che valuta però, performance aziendali economiche e etico - valoriali è l'approccio RainbowScore. “La proposta di RS va a considerare innumerevoli variabili che contribuiscono alla creazione del valore, non solo per un momento di bilancio, ma anche e soprattutto come strumento di controllo e di programmazione (...) e per la codifica di un sistema di reporting sia a livello interno che esterno³¹⁵”. L'approccio RainbowScore costituisce perciò una chiave di lettura diversa espressa dai sette colori dell'arcobaleno, in cui “emerge con chiarezza la forte correlazione dei diversi aspetti di analisi e valutazione della performance aziendale, l'unitarietà di valore e significato”. Il valore multidimensionale che ne

³¹¹ “(...) una dimensione di impresa non più centrata sull'individualità dell'imprenditore ma espressa cioè dall'intera comunità che imprenditori e dirigenti cercano di costruire all'interno della propria azienda, coinvolgendo i lavoratori, sino a tutti i soggetti con i quali l'impresa entra in contatto nel suo agire economico, quelli che vengono inclusi proprio nella categoria degli stakeholder: fornitori, clienti, sindacati, banche, funzionari pubblici, ecc.”, E. GOLIN – G. PAROLIN, *Per un'impresa a più dimensioni: strategia e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Città Nuova Editrice, Roma, 2003, p. 9.

³¹² L. BRUNI, L. CRIVELLI, *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Città Nuova Editrice, Roma, 2004, p.6.

³¹³ “variabile relazionale che qualifica i rapporti tra l'impresa e i suoi interlocutori”, E. GOLIN, G. PAROLIN, *op. cit.*, 2000, p.15.

³¹⁴ E. GOLIN, G. PAROLIN, *op. cit.*, 2000, p.11.

³¹⁵ E. GOLIN, G. PAROLIN, *op. cit.*, 2000, p. 34.

scaturisce, deriva dalla “capacità di elaborazione, diffusione e condivisione del patrimonio di conoscenza all’interno dell’azienda³¹⁶”. Lo schema che segue ha lo scopo di evidenziare in sintesi i caratteri essenziali di questo nuovo metodo di lettura della strategia e del bilancio³¹⁷ :

Rosso	Capitale Economico: si fa riferimento indubbiamente all’aspetto economico-finanziario, ma ne indaga ed esprime alcune componenti anche dal punto di vista della creazione di valore non monetario; il lavoro non solo come un diritto e dovere di ogni uomo, ma anche e soprattutto come luogo di espressione e messa a frutto delle proprie risorse cognitive, sociali, produttive e relazionali, nonché come occasione di contribuire al bene proprio e a quello comune. Gli interlocutori che assumo un ruolo da protagonisti in questa dimensione sono: tutti gli interlocutori interni, gli azionisti che beneficiano della produzione degli utili, la pubblica amministrazione, nel ruolo di primo re distributore di risorse a livello locale e centrale, la società civile, qualora l’impresa faccia investimenti o devolva parte degli utili per la partecipazione ad iniziative sociali o culturali.
Arancio	Capitale Relazionale: è rappresentato dall’insieme non strutturato di rapporti, relazioni, collaborazioni con l’esterno. Il cliente come interlocutore e protagonista dell’attività produttiva, per andare ad individuare gli indicatori di soddisfazione di diverse tipologie di clientela; i fornitori, nella scelta di collaborare in modo stabile, e ciò risponde alla condivisione di uno stile di lavoro all’interno del mercato e non solo a condizioni di mutua convenienza; la comunità locale e la società civile, per il rispetto di standard e normative che ne regolamentano la vita economica. In tal senso, il contributo dell’azienda alla costruzione di relazioni attive con la realtà locale può avvenire attraverso l’ascolto e il recepimento dei bisogni e delle risorse locali, l’assunzione di un ruolo attivo e aperto al territorio partecipando a convegni, manifestazioni fieristiche, promuovendo stage e incontri formativi, o attraverso la partecipazione attiva ad azioni di solidarietà nei paesi in via di sviluppo.
Giallo	Cultura aziendale: con essa un’impresa esprime la dimensione più profonda e meno esplicita della sua identità, anche al di là della dichiarazione di vision e di mission ³¹⁸ . È frutto dell’insieme del patrimonio originario (fatto soprattutto di idee, sogni, valori e orientamenti etici) in interazione con il contesto ambientale (dal punto di vista umano sociale, professionale, normativo, ambientale) mediante una serie di processi relazionali. In questo ambito vanno pertanto considerate anche le scelte connotate dal punto di vista etico e coerenti con l’identità aziendale, come può essere l’adesione a forme di finanza etica o il rifiuto di alcune condizioni “non etiche”. Si ritiene perciò fondamentale la trasparenza in tutti i campi di attività e l’ausilio di un codice etico condiviso da tutti in quanto espressione coerente della totalità dei membri dell’organizzazione.

³¹⁶ E. GOLIN, G. PAROLIN, *op. cit.*, 2000, p. 35.

³¹⁷ Si veda l’opera citata di Golin e Parolin, specifica del metodo RainbowScore.

³¹⁸ “è la creazione di una cultura d’impresa ispirata all’etica che rende possibile intravedere il significato di dimensioni strutturate anche a livello comunicativo e informativo per focalizzare e diffondere i valori che ispirano l’integrità aziendale”; E. GOLIN, G. PAROLIN, *op. cit.*, 2000, p.66-67.

Verde	Qualità Socio-Ambientale: esprime l'insieme delle condizioni che trasmettono senso di benessere all'interno dell'impresa. Si fa riferimento a tutti gli elementi collegati alla tutela della salute dei lavoratori, alla loro sicurezza, alla loro salute psicofisica e al loro benessere emotivo in relazione al clima aziendale. Si parla di attenzione e tutela alla salute in termini di condizioni di lavoro, di sicurezza nel contesto produttivo, di attenzione alla differenza di genere, di cura della salute dei consumatori e di flessibilità in termini di orari di lavoro dei dipendenti. Non solo, entra a far parte di questa dimensione anche il tema dell'impatto ambientale dell'attività produttiva dell'impresa, in un'ottica di sviluppo sostenibile. Naturalmente questa dimensione legata alla salute e alla sicurezza, costituisce per l'azienda una serie di costi e di benefici e quindi è frutto di un investimento sia a breve che a lungo termine.
Azzurro	Capitale Umano: considera il valore aggiunto che la comunità di lavoro nella sua organizzazione formale ed informale apporta all'attività d'impresa. L'organizzazione aziendale consta di due dimensioni: l'infrastruttura e i processi. Si fa strada l'idea di "comunità di lavoro" che focalizza il ruolo del capitale umano come risorsa strategica dell'azienda. E da qui la preferenza verso una struttura organizzativa di tipo orizzontale che promuove un senso di comunità, e le responsabilità che ognuno ricopre devono essere a servizio e verso la collaborazione con gli altri soggetti interni; il ruolo fondamentale giocato dalle aspettative che devono essere sviluppate e monitorate in modo equilibrato, promuovendo l'uso delle risorse dei singoli e evitando sentimenti di frustrazione per difficoltà nel rispondere alle attese medesime. Gli ambienti devono stimolare verso una crescita e un miglioramento delle condizioni umane perciò è essenziale che sia armonioso.
Indaco	Formazione e Innovazione: il patrimonio aziendale (la maggior parte del quale non è solo di tipo economico) si compone di conoscenza, knowhow delle persone che compongono l'impresa. Ed è proprio dall'implementazione della dimensione della conoscenza che ogni impresa costruisce la propria possibilità di futuro, e in modo specifico dalle modalità di sviluppare, migliorare e innovare questa dimensione patrimoniale. In tal senso il capitale intellettuale è "la somma di tutto ciò che tutti i dipendenti di un'azienda sanno e che le assicura un margine di competitività". L'azienda tende ad essere un "learning organization": luogo produttivo i cui cardini sono l'innovazione e l'apprendimento continuo. La formazione può essere trasversale o tecnica. La prima fa riferimento a competenze di carattere generale utilizzabili in contesti e con modalità diverse e quindi caratterizzate da un'elevata trasferibilità; la formazione tecnica, invece, ha un ruolo di specializzazione di competenze e conoscenze, in funzione dell'evoluzione delle modalità produttive e dei cambiamenti organizzativi dell'azienda. Come tale è strettamente legata al ruolo professionale dei lavoratori coinvolti. Il know how è sempre legato e dipendente dal knowhow delle persone, che ne sono portatrici, e per questo è importante sviluppare una capacità di condivisione della conoscenza all'interno dell'azienda.
Violetto	Comunicazione e Coinvolgimento: si riferisce a tutte quelle azioni intenzionali che garantiscono la circolarità delle informazioni, in azienda, come occasioni partecipative ma anche secondo criteri di efficienza ed efficacia, e include anche i processi di comunicazione esterna delle proprie attività e iniziative d'impresa; comunicare significa mettere in comune.

In quest'ottica, non utopistica, l'operare aziendale diviene cellula innovatrice e portatrice non di competizione ma di integrazione, non di conflitti ma di dialogo e non di egoismo ma di solidarietà e ascolto. Ci sono molte realtà che operano così, è un piccolo mondo ma tutte le forme di economia civile e sociale si stanno adoperando per agire con i valori etici di scambio e di condivisione in un mercato globalizzato, e la loro testimonianza dimostra che non è una sfida impossibile.

SOLE BLU - Ipotesi 1A

Piano D'Impresa:

Analisi dei Costi:

Personale:

<u>Stipendio:</u>	<i>n°</i>	<i>Riferimento</i> <i>Unitario</i>	<i>Riferimento</i> <i>Complessivo</i>	
Stipendio Lordo Mensile:	13	€ 2.000,00	€ 26.000,00	
N° Persone:	5	€ 26.000,00	€ 130.000,00	A

Struttura di Ricezione:

Affitto Annuale:	12	€ 1.200,00	€ 14.400,00	*
Energia elettrica:	6	€ 150,00	€ 900,00	
Spese telefono:	6	€ 150,00	€ 900,00	
Riscaldamento:	6	€ 250,00	€ 1.500,00	
Spese Amministrative:	12	€ 50,00	€ 600,00	
Arredi:	1	€ 4.000,00	€ 4.000,00	
Attrezzature:	1	€ 1.000,00	€ 1.000,00	
			€ 23.300,00	B

Altre Spese:

Pubblicità e spese commerciali:	1	€ 500,00	€ 500,00	
Assicurazioni:	1	€ 1.000,00	€ 1.000,00	
			€ 1.500,00	C
Totale Costi: A+B+C			€ 154.800,00	

Fatturato Previsto pari ai Costi:

	Retta Mensile:		N. Rette	Volume D'Affari (€)	Mesi
a.	€ 200,00	€ 2.000,00	77	€ 154.800,00	10
b.	€ 250,00	€ 2.500,00	62	€ 154.800,00	10
c.	€ 300,00	€ 3.000,00	52	€ 154.800,00	10
d.	€ 350,00	€ 3.500,00	44	€ 154.800,00	10
e.	€ 400,00	€ 4.000,00	39	€ 154.800,00	10
f.	€ 450,00	€ 4.500,00	34	€ 154.800,00	10
g.	€ 500,00	€ 5.000,00	31	€ 154.800,00	10

Volume Affari Minimo per coprire i costi complessivi nelle ipotesi a., b., c., d., e., f. e g.

Ogni retta corrisponde ad un bambino o un ragazzo o un giovane.

Si considerano 10 mesi da Settembre a Giugno.

*Si considera una struttura di ca.120mq con almeno 4 locali e un giardino esterno (Ad es. casa singola)

SOLE BLU - Ipotesi 1B

Piano D'Impresa:

Analisi dei Costi:

Personale:

<u>Stipendio:</u>	<i>n°</i>	<i>Riferimento</i> <i>Unitario</i>	<i>Riferimento</i> <i>Complessivo</i>	
Stipendio Lordo Mensile:	13	€ 2.000,00	€ 26.000,00	
N° Persone:	5	€ 26.000,00	€ 130.000,00	A

Struttura di Ricezione:

Affitto Annuale:	12	€ 1.200,00	€ 14.400,00	*
Energia elettrica:	6	€ 150,00	€ 900,00	
Spese telefono:	6	€ 150,00	€ 900,00	
Riscaldamento:	6	€ 250,00	€ 1.500,00	
Spese Amministrative:	12	€ 50,00	€ 600,00	
Arredi:	1	€ 4.000,00	€ 4.000,00	
Attrezzature:	1	€ 1.000,00	€ 1.000,00	
			€ 23.300,00	B

Altre Spese:

Pubblicità e spese commerciali:	1	€ 500,00	€ 500,00	
Assicurazioni:	1	€ 1.000,00	€ 1.000,00	
			€ 1.500,00	C

Totale Costi: A+B+C € 154.800,00

Fatturato Previsto pari ai Costi:

Calcolo del Prezzo Minimo Orario:

Mesi:	12	<i>Servizio svolto su 12 mesi</i>
Giorni / Mese:	20	
Totale Giorni / Persona:	240	
Totale Giorni:	1.200	<i>Considerando 5 persone</i>
Volume Affari Giorno:	€ 129,00	<i>Volume Affari Minimo per coprire i costi</i>
Volume Affari Giorno / Persona:	€ 25,80	
Ore / Giorno:	5	<i>Media delle Ore Giorno</i>
Prezzo Ora:	€ 5,16	<i>Prezzo Minimo Orario per coprire i costi giornalieri indipendente dal n° delle persone che usufruiscono del servizio</i>

SOLE BLU - Ipotesi 2

Piano D'Impresa:

Analisi dei Costi:

Personale:		Riferimento	Riferimento	
Stipendio:	n°	Unitario	Complessivo	
		€		
Stipendio Lordo Mensile:	13	2.000,00	€ 26.000,00	
N° Persone:	5	€ 26.000,00	€ 130.000,00	A
Struttura di Ricezione:				
Affitto Annuale:	12	€ 1.200,00	€ 14.400,00	
Energia elettrica:	6	€ 150,00	€ 900,00	
Spese telefono:	6	€ 150,00	€ 900,00	
Riscaldamento:	6	€ 250,00	€ 1.500,00	
**Spese Amministrative:	12	€ 50,00	€ 600,00	
Arredi:	1	€ 4.000,00	€ 4.000,00	
Attrezzature:	1	€ 1.000,00	€ 1.000,00	
			€ 2.500,00	B
Altre Spese:				
Pubblicità e spese commerciali:	1	€ 500,00	€ 500,00	
Assicurazioni:	1	€ 1.000,00	€ 1.000,00	
			€ 1.500,00	C
Totale Costi:	A+B+C		€ 134.000,00	

Fatturato Previsto pari ai Costi:

Calcolo del Prezzo Minimo Orario:

Mesi:	12	<i>Servizio che può essere svolto su 12 mesi</i>
Giorni / Mese:	20	
Totale Giorni / Persona:	240	
Totale Giorni:	1.200	<i>Considerando 5 persone</i>
Volume Affari Giorno:	€ 111,67	<i>Volume Affari Minimo per coprire i costi</i>
Volume Affari Giorno / Persona:	€ 22,33	
Ore / Giorno:	5	<i>Media delle Ore Giorno</i>
Prezzo Ora:	€ 4,47	<i>Prezzo Minimo Orario per coprire i costi giornalieri indipendente dal n° delle persone che usufruiscono del servizio;</i>

** Ad esempio: materiale di cancelleria