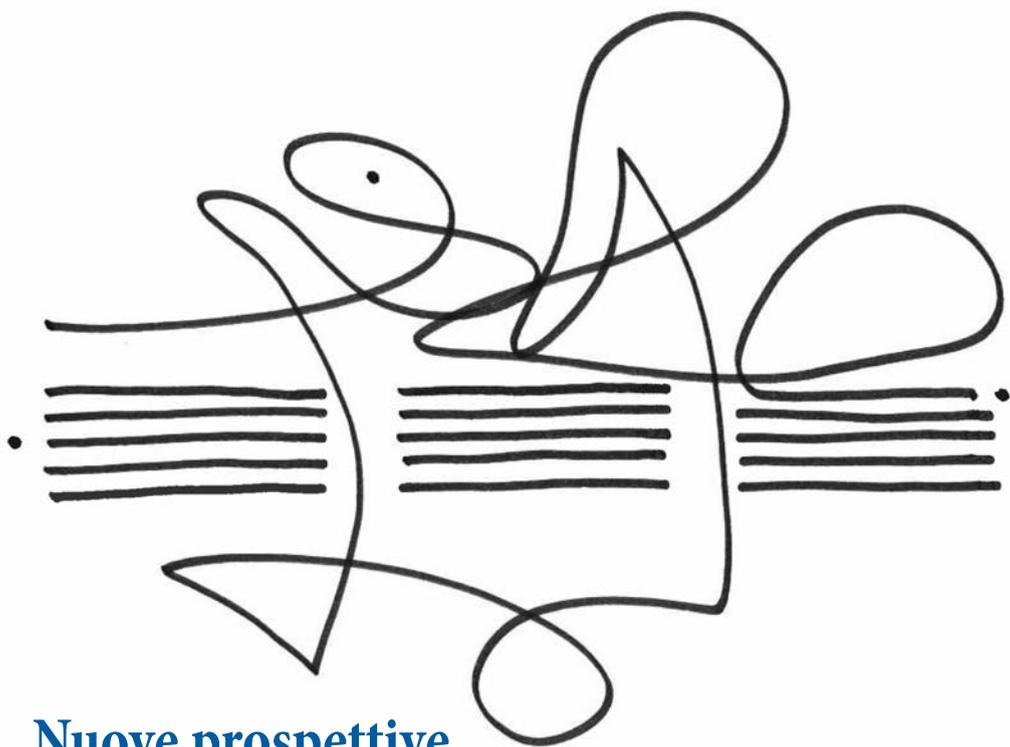


Renato Fiocca

---

# Impresa futura



**Nuove prospettive  
per l'impresa e il management del domani**

**FRANCOANGELI**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



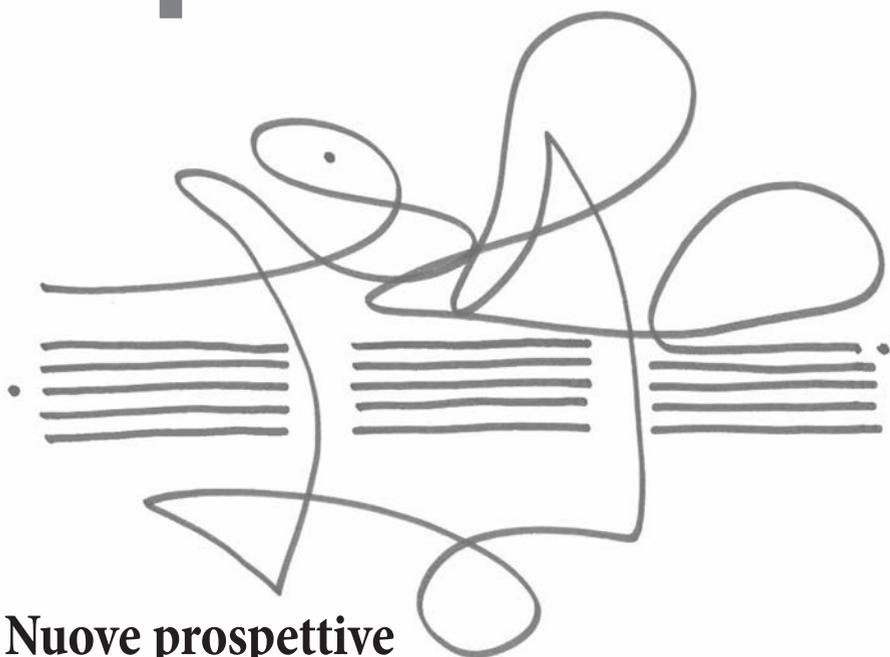
LA SOCIETÀ  
Saggi sugli aspetti rilevanti della contemporaneità

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Renato Fiocca**

---

# **Impresa futura**



**Nuove prospettive  
per l'impresa e il management del domani**

---

**FRANCOANGELI**

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni  
della licenza d'uso previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

**“abbandoniamo i soggetti tristi”** Stendhal, 1816.  
Riferito alla musica, estendibile ovunque, anche all’impresa.

*Dedicato alle mie Bimbe, di tutti gli anni, per tutti gli anni*

*I disegni tra i capitoli sono di Giulio Ceppi*

*Le figure nei capitoli sono di Irene Fiocca*

# *Indice*

Prefazione, di <i>Alberto Forchielli</i>	pag. 9
Introduzione	» 13
1. La ricerca di nuove vie per l'impresa	» 21
2. Il convergere di teorie di management	» 39
3. La natura delle relazioni di business	» 69
4. L'impresa: un mondo di risorse, anche invisibili	» 99
5. La qualità <i>delle</i> relazioni e <i>nelle</i> relazioni	» 119
6. Altruismi ed egoismi relazionali	» 139
7. La comunicazione nelle relazioni e nelle reti	» 147
8. Rispetto d'impresa, rispetto di mercato	» 169
9. A volte cooperare è meglio che competere	» 183
10. Alcune riflessioni su quanto c'è di filosofico nel decidere d'impresa	» 201
11. L'impresa che scivola verso il basso	» 217
12. Etica, estetica e matematica nelle relazioni e nelle reti	» 225
13. Odiare lo spreco, nel profondo	» 237
Postfazione, di <i>Stefano Ferro</i>	» 251



# *Prefazione*

di Alberto Forchielli

Rappresentare la complessità è il primo passo per rendere ineludibile il cambiamento. Nel discorso di insediamento del gennaio 2008, Barack Obama è stato lapidario, pur nella serietà dell'espressione: *"The world is a complicated matter"*.

Dall'unica superpotenza ci si sarebbe potuti aspettare una dichiarazione di orgoglio, una rivendicazione dei propri meriti, una prospettiva di speranza. Gli Stati Uniti ne avevano la forza e i valori. Eppure, il nuovo presidente ha saggiamente ricordato che nessun paese, per quanto grande e potente, può fronteggiare da solo le sfide globali, dall'economia ai diritti umani, dall'ambiente al sottosviluppo. Soltanto pochi mesi dopo, lo scoppio della crisi ha certificato la complessità e il contagio. Nessun paese può farcela da solo, è stato il secondo messaggio di Obama.

Renato Fiocca ci espone nel libro un pensiero profondo e dialettico: se il cambiamento è una scelta nel decorso lineare, si impone come necessità di fronte alla crisi. Diventa addirittura "discontinuità", secondo l'insegnamento ripreso da Popper: "Il cambiamento è come l'incedere delle lancette di un orologio: modificano la loro posizione in ogni istante, ma è noto e prevedibile il loro movimento. La discontinuità è come le nuvole: si spostano, ma non è dato sapere in quali direzione e con quale velocità".

Non sappiamo ancora se la crisi sia stata causata da troppa o troppo poca globalizzazione. Siamo comunque consapevoli che l'Italia ha capito tardi il rivolgimento in atto. Cullata sugli allori dei successi del dopoguerra, protetta da una fortunata posizione internazionale, il nostro paese ha stentato a comprendere il vulcano che eruttava fuori dai confini, ma il cui magma raggiungeva i suoi territori. Per tanti, troppi anni, l'illusione del traino dell'export, dell'aiuto dalla svalutazione, dell'interminabile ricorso al debito pubblico hanno ingessato il paese, bloccandone lo sviluppo di risorse e di energie. L'analisi nel libro è severa, radicale e motivata: "Così siamo un Paese approssimativo, almeno per ora".

Dall'estero – dove vivo e lavoro – la concorrenza è stata avvertita prima, di conseguenza risulta più gestibile. Le sicurezze vacillano; il welfare state è una conquista (come è stato da noi), mai un privilegio. Se il mercato è spietato, ci si organizza. Talvolta lo si asseconda, altre lo si limita. È comunque dominante la percezione dell'inutilità delle barriere. Sono il cambiamento, la lungimiranza, la scelta dell'innovazione ad essere perseguiti e vincenti. Ho vissuto molti anni in Cina; ne conosco soprattutto la velocità del cambiamento. Ho assistito a fenomeni epocali, a miglioramenti straordinari, a derive pericolose e non imitabili. È tutto successo in tre decenni, quando il paese ha rinnegato il passato prossimo pur senza ammetterlo, quando ha consegnato alla storia un esperimento imperniato sulla politica e l'ha sostituito con la centralità dell'economia. Si è trattato di una scelta coraggiosa, redditizia, straordinaria negli effetti sociali. Oggi la Cina è un paese profondamente diverso. Può non piacere, sicuramente non costituisce un modello per la sua etica e i valori che diffonde. È tuttavia molto vicino a quello che voleva essere: più forte, prospero e rispettato. Senza la svolta politica del 1978 tutto questo non sarebbe stato possibile.

Negli Stati Uniti, da dove scrivo, la crisi è stata lunga e dolorosa, ma sembra in via di chiusura. Ha prevalso nuovamente il dinamismo della società, l'idea impressa nella nascita del paese dell'impegno individuale, della responsabilità personale, del rispetto delle regole. Anche qui il cambiamento non è stato agevole; solo ora la disoccupazione è tornata a livelli accettabili, i prezzi delle case – rifugio di tanti risparmiatori – hanno cominciato a risalire. L'immagine del recupero è l'industria automobilistica, simbolo del capitalismo in crisi e ora capace di trainare la ripresa dopo un lungo calvario. Per le potenze del G20 è stata applicata l'interpretazione cinese della crisi, un ostacolo che sembrava ledere il paradigma dell'inattaccabilità della Cina. La sua ultima generazione è cresciuta nell'ottimismo dei successi, nella combinazione tra ambizioni personali e forza della patria. La crescita appariva fatidica, come se appartenesse all'ordine naturale delle cose, come se l'armonia della natura e della società assicurassero da sole un avvenire migliore. La crisi era sconosciuta ed anche il suo significato culturalmente differente. La parola cinese per illustrarne il concetto è *wēi jī*; i due ideogrammi indicano “pericolo” e “punto cruciale”, “opportunità”. La crisi dunque è anche un'occasione da cogliere in un momento decisivo, non semplicemente sinonimo di perdita e distruzione di ricchezza. È stato un concetto applicato sia a Pechino che a Washington

In Europa, e soprattutto in Italia, la crisi è sinonimo soltanto di sconfitta. Un manager deve oggi liberarsi dalla maledizione corrente: è bravo chi taglia, chi riduce i costi, chi ristruttura senza troppe perdite. Soprattutto nei paesi industrializzati la situazione impone la sciabola e non il fioretto, la riduzione delle perdite piuttosto che l'espansione delle attività. L'antagonista non è più reale come abbiamo appreso nei libri universitari: il sindacato antagonista, la burocrazia inefficiente, il governo incompetente. Nella situazione corrente i pericoli per un CEO sono immateriali: è più difficile attrezzarsi contro lo spread e il debito pubblico. Ne deriva una situazione paradossale: nati per espandere

l'azienda, per affiancare la proprietà, i manager oggi devono spesso gestire la ritirata strategica. Tra i loro compiti c'è spesso l'incarico di vendere, di dismettere, di delocalizzare.

Che la crisi sia strutturale e non congiunturale, traspare chiaramente in tutti i 13 capitoli nei quali è articolato il libro. L'azienda viene analizzata in tutte le sue facce, come se fosse un diamante. L'analisi è acuta, profonda, dove la padronanza della materia si coniuga con la comprensibilità dell'esposizione. L'indice viene riportato alla funzione originaria, di indicazione, appunto, né di obbligo, né di sintesi. La raccomandazione è conseguente: il lettore può privilegiare la sequenza che più gli si addice. Ogni aspetto rimanda al precedente e al successivo, in una logica circolare, unica soluzione per esaltare l'intelligibilità del testo. È lo stesso suggerimento che dava al lettore paziente Andrea Camilleri, alla fine del suo memorabile "Il Birraio di Preston".

Se l'acume rileva molti errori, il futuro non è privo di speranza. Ma per ottenere la seconda bisogna riconoscere i primi. Sono ripercorsi gli aspetti più deleteri – e spesso prevalenti – del sistema sociale: dalla finanza senza regole ai consumi eccessivi, dalle disparità di reddito al dominio delle multinazionali sulle piccole aziende. Un intero capitolo è dedicato al rispetto, un altro all'etica e all'estetica. Sono il trampolino teorico per una nuova responsabilità sociale d'impresa. Il concetto è conosciuto, ma stenta ad affermarsi in un mondo dove i conti prevalgono sullo sviluppo, i dividendi sono più importanti degli impegni, la creazione di valori monetari è più importante di quelli morali. L'autore si interroga, ma nel libro è già insita la risposta: "È forse lecito che per promuovere un purgante si faccia riferimento all'altare di una Chiesa? E per promuovere le patatine si giochi sul doppio senso e sulla sessualità femminile? E per far conoscere gli effetti "benefici" di un farmaco si invochi lo "sballo" tra le lenzuola? Esempi come questi ce ne sono tanti, purtroppo. Ed hanno colpito, come era facile attendersi, l'immaginario giovanile, minando alla radice i valori che contano e sostituendoli con il provvisorio, il superfluo, l'inutile, il dannoso".

Il marketing nasce in occidente, ma l'etica non trova difensori anche in oriente. Esiste in Cina un clima di opacità, di impermeabilità ai criteri innovativi, di corsa allo sfruttamento di posizioni di potere. I casi di corruzione, concussione, arricchimento illecito sono all'ordine del giorno. Le cronache, ormai irrefrenabili, sono costellate da arresti, ville hollywoodiane, migliori università per i figli, richieste di cittadinanza. Per ironia, al crescere il nazionalismo all'interno del Paese, corrisponde un aumento della esposizione verso l'estero: fuga di capitali, di cervelli, di prospettive. L'accesso al credito è regolato da canali privilegiati, le aziende cinesi sono favorite nelle gare internazionali. L'esercizio dell'autorità favorisce questo squilibrio: aree pubbliche vengono requisite, così come le proprietà contadine. Sono ormai cronaca quotidiana le proteste sociali contro gli abusi e le disuguaglianze.

Se a Pechino bisogna riformare il sistema politico-sociale, nei paesi industrializzati le aziende devono rivedere i concetti di base che hanno decretato la loro centralità. La prima parte del libro insiste sull'indissolubilità del binomio

azienda-cliente. Si può togliere tutto alla prima, si possono delocalizzare la produzione, trasferire i servizi, creare nuovi strumenti finanziari, ma il cliente rimane essenziale alla sopravvivenza dell'azienda. Eppure, è esposto nella seconda parte, "nello stesso tempo, però, il cliente si sente sempre meno consumatore e sempre più persona. Esige allora che il rispetto che gli è dovuto si estenda alla persona".

Un altro cambiamento è opportuno per il concetto cuore dell'economia di mercato: lo scambio. Finora era il percorso nel quale le parti si compiacevano del successo; era diventato più importante della creazione di valore, della produzione materiale. Il marketing – il ponte tra impresa e mercato – era diventato un fine e non uno strumento. Eppure l'autore, proprio perché studioso del marketing, ci ricorda che "lo scambio sottrae e non genera valore aggiunto. Ciascuno degli interlocutori di mercato (l'impresa venditrice e il cliente, sia esso un'altra impresa, un distributore commerciale o un cliente finale), a volte contendenti, se non proprio nemici, guadagna e perde contemporaneamente qualcosa (un prodotto/servizio contro un po' di denaro, di solito), ma se sommiamo quello che viene guadagnato e perso otteniamo un risultato nullo, un tondo zero".

Per ridare forza al marketing e dunque alle strategie aziendali non bisogna porsi limiti. È invece necessario ripensare i concetti fondanti, proprio perché alla base è cambiato l'ambiente economico. Se Cartesio è stato il padre del metodo analitico, bisogna integrarlo pur senza smentirlo; se i suoi assi hanno sintetizzato innumerevoli situazioni, oggi la complessità richiede più piani di lavoro. La conclusione non lascia dubbi: "Spiace, ma a questo punto il suggerimento più consono al problema è: 'Dimenticare Cartesio', cambiare prospettiva per cambiare metodo e logica, sistema filosofico forse, da occidente a oriente".

Con quali strumenti, oltre a quelli teorici? Tra i tanti, prevale la costruzione di reti. "Relazione" è la parola più usata tra gli auspici del libro. Non è più uno strumento, ma diventa parte attiva dell'impresa. Non identifica soltanto delle competenze, ma si confonde con l'impresa stessa, esautorandone in prospettiva i ruoli e le decisioni. "Se tutto ciò accade ed è verosimile non si dovrebbe più parlare di economia d'impresa ma di economia delle relazioni".

Dalla profondità dell'analisi, dall'impellenza del cambiamento, spesso traspare amarezza. Nel nostro Paese, di più e meglio poteva essere fatto, nella ricerca teorica, nell'azione pubblica a favore delle aziende, nell'organizzazione interna di queste ultime. Il sentimento è realista, ma non conduce al pessimismo, almeno non a un fatidico declino. In Italia non mancano le risorse intellettuali, i talenti imprenditoriali, l'esperienza di un tessuto produttivo ineguagliabile.

Il resto, tutto il libro ne è pervaso, sono gli ingredienti fissi, necessari e talvolta invisibili, difficili da reperire: impegno, istruzione, rispetto.

## *Introduzione*

Questo libro coltiva una speranza e un sogno: un'impresa migliore. Può sembrare ambizioso e arrogante, ma alle speranze, e ancor più ai sogni, si possono perdonare anche l'ambizione e, forse, anche l'arroganza.

Nel nostro Paese vi sono imprese eccellenti, imprenditori coraggiosi e manager di grande valore. Ci sono imprese che sono riuscite a conquistare i mercati mondiali, ad assumere la leadership e a mantenerla nel tempo. Ci sono imprese che hanno sviluppato nuove tecnologie, che innovano continuamente i loro prodotti e i loro processi produttivi. Ci sono imprenditori e manager, nati ed educati in Italia, che gestiscono imprese internazionali. Così come ci sono ricercatori che operano con grande capacità nelle migliori università straniere.

Ci sono anche interi settori industriali nei quali si parla solo italiano, in tutto il mondo.

Ma ci sono stati, e ci sono ancora, anche troppi comportamenti di imprenditori e di manager e modi di fare impresa che hanno trovato spazio più nelle pagine di cronaca giudiziaria che in quelle di economia. E, naturalmente, fa più notizia il brutto del bello. È una vecchia regola della comunicazione e del giornalismo. E siccome “la moneta cattiva scaccia quella buona” (questa è una regola dell'Economia), sembra quasi che ci siano solo imprese cattive, solo perché di quelle buone non si parla. In questo libro si parla di queste ultime, pur senza dimenticare che esistono anche le prime.

L'impresa è fatta di tante componenti. È fatta di persone e di tecnologie, di aspetti finanziari e di elementi sociali, di rapporti interni e con i mercati, di fornitori e di clienti, ecc. È fatta anche di tanti processi e di tante funzioni, tutte importanti, nessuna indispensabile.

In qualsiasi impresa, però, c'è “qualcosa” che è sicuramente indispensabile: il cliente. Lo si ripeterà più volte in questo libro, ma è bene anche premetterlo e scriverlo nell'introduzione. L'impresa senza il cliente non esiste, non può esistere.

A volte si ha la sensazione che la parola cliente evochi una dimensione personale, quasi intangibile. È per questo che, poche righe sopra, abbiamo scrit-

to “qualcosa” riferito al cliente. Invece il cliente è “qualcuno”, è una persona, e come tale va trattato. Che si tratti di un cliente finale, non conosciuto di persona dall’impresa, o di un cliente industriale, con il quale spesso l’impresa fornitrice è in contatto da anni, vi è poca differenza. È sempre una persona. E ogni persona ha tante dimensioni, tante sfere di influenza e di riferimento. È certamente un cliente (e questa sua qualifica lo rende “parte” dell’impresa), ma è anche un cittadino, e spesso un lavoratore. Può anche essere un azionista, E così via. Non riconoscere la multiformità del cliente-persona è un errore, certamente espressivo di una certa superficialità e parzialità nel trattare le relazioni di mercato, che non sono solo relazioni verso il mercato.

Di solito in impresa la gestione del cliente è affidata a due funzioni tra loro molto vicine: il marketing e le vendite. Sono così vicine che in alcune imprese vengono riunite in una funzione unica (*Sales and Marketing Department*, per usare un’etichetta anglosassone) o vengono governate da una funzione di livello superiore (la direzione commerciale). Sono anche così vicine che spesso entrano in conflitto, spesso per il semplice fatto che perseguono, per vie e con strategie e strumenti diversi, obiettivi molto simili, cioè quello di interpretare e di gestire il cliente.

In un’impresa non vi sono funzioni più o meno importanti. È errato dire, come a volte si sente dire, che il marketing è la funzione più importante. Ciò che è più importante in un’impresa è saper conoscere e gestire i clienti, attività che non è necessariamente affidata al marketing.

Curiosamente, se consideriamo la *reputazione* delle attività e delle funzioni d’impresa, scopriamo, non senza un certo imbarazzo, che le attività che hanno la “peggiore” reputazione sono proprio il marketing e le vendite. Questa cattiva reputazione non riguarda certamente l’opinione degli addetti ai lavori, degli imprenditori, dei manager o degli studiosi di management. Ma si tratta di un’opinione assai diffusa e consolidata tra la gente comune e, purtroppo, spesso ripresa dagli organi di informazione. Troppo spesso si legge o si sente dire: “Questo o quello è una cosa seria. *Non è marketing!*”. Ora, è pur vero che non bisogna inseguire le vulgate, ma è anche vero che *vox populi vox dei*.

Allora è bene, anche in introduzione, spendere qualche parola a difesa del marketing, perché difendendo il marketing si difende il management e, quindi, l’impresa. Ma è bene difendere solo il *buon* marketing, non quello che ha poco a che fare con una corretta visione e gestione dell’impresa.

Non vi è dubbio che la storia del marketing abbia fatto conoscere attività non encomiabili, così come alcune sedicenti teorie di marketing lasciano il sospetto che chi le ha proposte non avesse proprio in mente il benessere del cliente e dell’impresa. Ma è anche fuor di dubbio che al buon marketing spetta il merito di guidare in modo intelligente le decisioni delle imprese.

Se ci spostiamo dalle prassi d’impresa alle teorie di marketing e di management, scopriamo anche che sono proprio i ricercatori e i docenti di marketing quelli che da tanto tempo si interrogano sul ruolo del marketing, sulla corri-

spondenza delle teorie e degli strumenti di marketing rispetto all'evolversi del contesto ambientale e d'impresa.

Questo libro parla delle imprese belle o, almeno, ne propone alcune caratteristiche. E parla anche del buon marketing. Non parla necessariamente delle imprese che guadagnano tanto o che crescono velocemente nei mercati. Non parla delle imprese che non reinvestono gli utili. Non parla delle imprese che tagliano i costi, a casaccio. Non parla dei manager che assumono e licenziano con disinvoltura o che per un punto in quota o in marginalità rovinano il lavoro (e chi lavora) d'impresa.

Non parla neppure delle "imprese eccellenti", anche perché la parola eccellente, applicata alle imprese, non sempre porta fortuna.

Non si propone neppure un modello d'impresa perché non può esistere un'impresa modello. Ogni impresa è diversa perché è fatta di componenti diverse, al suo interno e per le relazioni che gestisce con il mercato e con i clienti. La stessa parola "modello" è ambigua: significa "perfezione", ma anche "semplificazione". La perfezione estetica, ad esempio, è incarnata in un(a) *top model*, quella matematica in un modello matematico. La semplificazione e il riduzionismo genera il "modellismo".

Ma l'impresa non è né perfetta né semplice e non può essere interpretata e gestita avendo come riferimento né la ricerca della perfezione né l'utilizzo di modelli semplici che suggeriscono una logica riduzionista della complessità dell'impresa.

Questo libro parla delle imprese che sanno adattarsi al cambiamento e che, anzi, lo sollecitano. Parla delle imprese che generano progresso, valore e ricchezza, per se stesse e per la società. Parla, soprattutto, delle imprese che sanno adattarsi al cambiamento, anzi lo generano.

In ogni sistema umano (e l'impresa tale va considerata) le capacità di adattamento sono un elemento fondamentale per la sopravvivenza e per la crescita. Per adattarsi alle condizioni ambientali e dei mercati in perenne evoluzione sono sicuramente necessari almeno cinque ingredienti fondamentali.

- 1) *L'informazione e la conoscenza.* Nessuna impresa può inventarsi le caratteristiche dell'ambiente e dei mercati. Deve fare ricerca e sviluppare conoscenza.
- 2) *Il metodo.* Il management è esercizio anche di metodo. Negli anni sono stati sviluppati tantissimi strumenti e metodi manageriali. Molti di essi sono utilissimi per il manager, fondamentali per non sbagliare. Naturalmente spetta all'imprenditore e al manager scegliere il metodo *giusto* per la sua impresa e per le decisioni che sta affrontando.
- 3) *La centralità del cliente.* Viene sempre dichiarata, ma, non sempre, viene attuata. Eppure è noto che l'impresa non può esistere senza i clienti.
- 4) *La capacità di gestire le relazioni.* Mercati e imprese sono sempre in relazione tra loro. Il mercato è un insieme di relazioni a forma di rete. La stessa impresa è un insieme di relazioni, umane anzitutto.

5) *L'immaginazione*. Se gestire un'impresa fosse solo un insieme di metodi e strumenti, il management sarebbe pratica noiosa e, probabilmente, gli imprenditori e i manager sarebbero già stati sostituiti da un computer. Invece così non è, perché ogni cosa che accade dentro o fuori l'impresa va interpretata anche creativamente. E tantissimi sono i fattori che vanno intuiti, a volte anche immaginati.

Si tratta di cinque ingredienti, ma insieme non fanno una ricetta perché in impresa di solito le ricette funzionano poco e male.

Questo libro è stato scritto avendo in mente due lettori tipo. Gli studenti universitari e i manager. Si potrebbe obiettare che si tratta di due target di lettori diversi e, per certi versi, non compatibili tra loro. L'obiezione è solo in parte condivisibile e riguarda più le prassi del passato che la prospettiva che abbiamo in mente.

Nell'editoria specializzata nelle tematiche di management negli ultimi anni si è assistito ad una divaricazione profonda che ha riguardato, in modo particolare, gli autori di origine accademica. Come è noto, da tempo la qualità della ricerca universitaria viene parametrata sul tipo di riviste, nazionali e internazionali, che ospitano articoli e contributi frutto, prevalentemente, di attività di ricerca empirica. In quei contesti ciò che è più importante, ai fini della pubblicazione è l'evidenziazione del metodo di ricerca, affinché i lettori (di norma quasi esclusivamente altri ricercatori universitari) possano valutarne la correttezza e l'originalità. La prassi accademica, inoltre, suggerisce il ricorso ad una abbondante bibliografia di riferimento, perché solo così diviene apprezzabile il valore aggiunto del saggio o dell'articolo rispetto a quanto è già conosciuto e pubblicato.

Importanza del metodo e contestualizzazione teorica sono quindi i due parametri principali su cui si deve basare il ricercatore universitario quando scrive. La rilevanza, cioè l'utilità anche pratica, dei contenuti delle ricerche e degli articoli pubblicati a volte si colloca in secondo piano.

In realtà, metodo di ricerca e rilevanza dei risultati ottenuti e pubblicati dovrebbero andare di pari passo perché la ricerca, in ogni contesto scientifico e sociale, deve far progredire la società. Ma, visto che questo non sempre accade, non si può far altro che prenderne atto, almeno per il momento.

La conseguenza più negativa di questa situazione è che si è generato un allontanamento progressivo tra teoria e prassi, tra accademici e manager, che allontana il mondo della ricerca da quello delle imprese. In ultima analisi, si impedisce agli imprenditori e ai manager di tenersi costantemente aggiornati sull'evoluzione della teoria che, qualche volta, può anche fornire utili indicazioni sui comportamenti dei mercati e delle imprese.

L'attenzione quasi esclusiva e a volte ossessiva al metodo di ricerca (senza altrettanta attenzione alla rilevanza di ciò che si ricerca) impedisce anche ai ricercatori di andare alla vera fonte (le imprese e i mercati) dei nuovi saperi di management, cioè impedisce loro di frequentare le imprese, con interesse

e con curiosità, le due componenti di base per chiunque faccia ricerca soprattutto in ambito sociale. Perché se un ricercatore non è curioso, non scoprirà mai nulla.

Anche gli studenti universitari hanno bisogni di conoscenza simili a quelli dei manager. Certamente vogliono essere garantiti sul fatto che quello che stanno apprendendo abbia un fondamento scientifico, ma voglio, giustamente, essere rassicurati sul fatto che “serve”. Vogliono, di conseguenza, conoscere *cosa* si fa, *perché* si fa, *come* si fa in impresa, senza, naturalmente, che accada che il *come* sovrasti il *perché* si fa. Se questo accadesse non dovremmo più parlare di formazione universitaria, ma di addestramento.

Tra studenti universitari e manager vi sono, allora, territori comuni di conoscenza e, spesso, anche di linguaggio. Ed è proprio la ricerca di questi territori comuni, sui quali intende collocarsi questo libro, almeno nelle intenzioni di chi lo ha scritto.

I contenuti seguono un filo rosso che accomuna i diversi capitoli. Ci siamo infatti interrogati su quali debbano essere le riflessioni sulle quali si possono concentrare gli imprenditori e i manager e le abbiamo fatte divenire anche contenuti di apprendimento per gli studenti e, augurabilmente, di dibattito per le imprese.

Alcuni dei saggi proposti in queste pagine hanno un carattere maggiormente concettuale in quanto si concentrano e propongono elementi evolutivi delle teorie manageriali. Altri, invece, sviluppano tematiche più vicine alle prassi e ai comportamenti delle imprese. Il modo con il quale si presentano è un po' diverso tra loro. I primi abbondano, in modo misurato, però, di riferimenti bibliografici e di note. Intendono fornire al lettore un'indicazione per eventuali approfondimenti. Altri capitoli di questo libro, invece, non hanno né una citazione né una nota perché hanno lo scopo di suscitare una riflessione e forse anche dare inizio ad un dibattito.

Può darsi che il lettore possa cogliere alcune sovrapposizioni e ridondanze nei contenuti proposti in diversi capitoli di questo libro. Questo dipende da due fattori. Il primo è che alcuni (tre) dei capitoli di questo libro riproducono saggi e articoli già pubblicati. Non si tratta, però, di semplici *reprint*. Siamo intervenuti su alcune parti per cercare un'amalgama migliore con gli altri capitoli, ma abbiamo ritenuto non opportuno intervenire radicalmente e modificarne i contenuti per adattarlo al contesto di *Impresa Futura*.

Il secondo motivo dipende dal fatto che abbiamo cercato di far convergere verso un obiettivo comune diverse prospettive d'analisi e di sviluppo delle conoscenze. Così, ad esempio, si parla spesso, ma in capitoli diversi, di relazioni e risorse, di risorse e reti d'impresa, di rispetto nelle relazioni e delle risorse, di comunicazione nelle relazioni e di comunicazione come una risorsa, e così via. Era pressoché impossibile evitare alcune sovrapposizioni, salvo fare continui riferimenti a piè di pagina, invitando il lettore a spostarsi da un capitolo all'altro. Ma ne sarebbe risultata una lettura ancor più complessa e probabilmente poco piacevole.

D'altra parte l'impresa può essere metaforicamente raffigurata come un prisma, con tante facce, come un diamante. Se si cerca di entrare nelle sue trasparenze, fatalmente alcuni discorsi si incontrano e si sovrappongono.

Questo libro è una raccolta di saggi e può essere letto seguendo un ordine sequenziale diverso da quello proposto nell'indice. *L'indice*, in fin dei conti *indica*, non obbliga. E, non trattandosi di un libro giallo, si può ben leggerlo dalla fine all'inizio, partendo dal mezzo e procedendo in avanti o indietro, scegliendo, anche a caso, singoli capitoli.

Ci auguriamo, comunque, che tutti i contributi presentati in questo libro possano fornire utili spunti di meditazione e di riflessione sulla via di un'impresa migliore e di rinnovate capacità di management e di comprensione dell'impresa. Cioè verso un'Impresa *Futura*.

## *Post scriptum*

Ho chiesto a due amici, Stefano Ferro e Alberto Forchielli, manager di grande valore e con una notevole esperienza internazionale, di commentare, all'inizio e alla fine, questo libro.

Ho anche chiesto a un amico architetto, Giulio Ceppi, di raffigurare relazioni, risorse, reti, ecc. I tratti di penna che accompagnano i vari capitoli sono suoi.

Di seguito, in poche righe, il loro curriculum.

### ***Giulio Ceppi***

Architetto e designer, studia alla Scuola Politecnica di Milano e consegue il Phd al Politecnico di Milano, dove è oggi ricercatore e professore incaricato. Già professore a contratto all'Interaction Design Institute Ivrea, nelle Facoltà di Architettura di Genova, Torino, Roma, all'Università Cattolica di Milano, fonda e dirige nel 2005 il Master in Business Design di Domus Academy. Si occupa di progettazione sensoriale e design dei materiali, dello sviluppo di nuove tecnologie e di strategie di identità. Fino al 1997 coordina il Centro Ricerche Domus Academy e in seguito è senior design consultant di Philips Design. Nel 1999 fonda Total Tool, società di visioning e design strategy, con sedi oggi a Milano, Tokyo e Buenos Aires, con cui riceve due segnalazioni al Compasso d'Oro, menzione nella ICSID Hall of Fame e due vittorie al Premio Nazionale per l'innovazione di ConfCommercio. Collabora con numerose imprese in diversi settori e con enti come Archivio Disarmo, Comune di Milano, Federlegno, Torino 2006. Ha tenuto workshop e conferenze in oltre 25 paesi e scritto vari saggi sul design e la cultura *del progetto*.

### ***Stefano Ferro***

Laureato in fisica nucleare all'Università Statale di Milano e Master presso l'Università Bocconi di Milano. Dal 2003 svolge attività di docenza nel Master in Marketing Management dell'Università Cattolica di Milano.

Dopo l'inizio in Bticino dove ha ricoperto diversi incarichi sino alla Direzione di Prodotto, è diventato Amministratore Delegato di GFT Donna (Gruppo GFT) che all'epoca gestiva per tutto il mondo marchi della moda quali Armani, Valentino Ungaro, Dior etc. Nel 1992 è CEO di Bally a Zurigo, azienda svizzera, leader nella produzione di calzature e accessori, con più di 500 diretti mondo. Dal 1995 è di nuovo in Italia come AD del Gruppo Standa per realizzare il totale *turnaround* dei suoi business tradizionali (supermercati e grandi magazzini) e lanciare due nuovi format (Blockbuster a Toys center) che hanno avuto rapidamente successo. Dal 1999, di nuovo nel settore della Moda, come AD di Genny prima e di Malo dopo e dal 2008 è AD di B&B Italia, azienda leader nel settore del Design e dell'Arredamento. Attualmente è Presidente di Castaldi Lighting, impresa che opera del settore Illuminazione e Design.

**Alberto Forchielli**

MBA with Honors ad Harvard e Laurea cum Laude in Economia e Commercio all'Università di Bologna – è Fondatore, Partner, Amministratore Delegato, Membro dell'Investment Committee e Consigliere di Amministrazione di Mandarin Capital Partners. Fondatore e Presidente di Osservatorio Asia, un centro di ricerche non-profit focalizzato sull'Asia. Fondatore e Presidente di Cleantech srl, società attiva nell'ambito delle energie rinnovabili con particolare attenzione allo sviluppo e gestione di grandi impianti solari. Forchielli è esperto nello sviluppo di affari internazionali, in particolare di Cina ed India. Da luglio 2012 è Direttore del Consiglio Direttivo di CEIBS (China Europe International Business School) a Shanghai. Attualmente si occupa del lancio settimanale "Taccuino da Shanghai", pubblicato su Radiocor Il Sole 24 Ore. Ha attivo inoltre un Blog sul sito Cinese di Caixin Media: [fugeli.blog.caixin.com/](http://fugeli.blog.caixin.com/) e il blog inglese [www.albertoforchielli.com](http://www.albertoforchielli.com). Negli anni passati ha lavorato in Finmeccanica, con la Banca Mondiale, con la Banca Europea degli Investimenti, con il Gruppo IRI e con Mac Group.

*Post post scriptum*

Vi è una simpatica e consolidata abitudine nei libri scritti dai ricercatori universitari: i ringraziamenti. È un'abitudine alla quale non desidero sottrarmi anche in questo caso.

Di solito, all'inizio della carriera universitaria, i ringraziamenti convergono verso l'aiuto che l'autore del libro o dell'articolo ha ricevuto dai propri Maestri e dai Colleghi. Non mancano quasi mai i ringraziamenti alla propria famiglia, naturalmente.

Poi, proseguendo nella carriera, i riferimenti nominativi dei ringraziamenti si ampliano e si diversificano.

A fine carriera si teme sempre di dimenticare qualcuno, perché le persone che si vorrebbero ringraziare sono divenute veramente numerose, perché negli anni le *relazioni* e gli *scambi* di idee sono stati veramente tanti.

Avendo questo fondato timore preferisco ringraziare *Tutti*.

*Tutti* coloro che in diversi momenti, a diverso titolo e con diversa sintonia di idee e di pensiero sono stati in *relazione* con me, cedendomi le loro *risorse* di conoscenza e di intelligenza.

Arricchendomi.

Grazie a loro, grazie a *Tutti*.

*Renato Fiocca*  
Università Cattolica S.C. – Milano  
Gennaio 2014