







Università degli Studi di Palermo

Annali della Facoltà di Economia

AREA **ECONOMICO-AZIENDALE**

**2008**  
**ANNO LXII**

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

*Gli articoli riflettono esclusivamente le opinioni dei rispettivi Autori*

**PRESIDE DELLA FACOLTÀ**  
Prof. CARLO DOMINICI

**DIRETTORE SCIENTIFICO**  
Prof. VINCENZO LO IACONO

**DIRETTORE RESPONSABILE**  
Prof. GIUSEPPE INGRASSIA

**COMITATO SCIENTIFICO**  
Proff. S. CRICCHIO - C. DOMINICI - C. LIPARI  
C. SORCI - S.TORCIVIA - C. VERGARA

**ANNALI DELLA FACOLTÀ DI ECONOMIA - UNIVERSITÀ DI PALERMO**

**RIVISTA SCIENTIFICA**

Aderente al Centro Italiano ISSN e all'Agenzia ISBN

ISSN 1827-8388

Iscrizione al Tribunale di Palermo  
27 luglio 2005

**EDITORE**

Facoltà di Economia - Biblioteca Centrale

**DIREZIONE E REDAZIONE**

Facoltà di Economia  
Viale delle Scienze, Ed. 13  
90128 Palermo  
E-mail: [ingra@unipa.it](mailto:ingra@unipa.it)

## INDICE

PAOLA ANDOLINA - MARIA DAVÌ <i>Nuovo umanesimo e ruolo degli obiettivi gestionali dell'impresa nello sviluppo del capitale umano .....</i> »	9
VINCENZO FASONE <i>Sull'informazione settoriale e l'introduzione dell'IFRS 8 .....</i> »	27
CLAUDIO LIPARI <i>Su specialismo e generalismo nelle discipline aziendali .....</i> »	43
MARCANTONIO RUISI - VINCENZO FASONE <i>La speranza quale virtù propriamente imprenditoriale .....</i> »	55





## NUOVO UMANESIMO E RUOLO DEGLI OBIETTIVI GESTIONALI DELL'IMPRESA NELLO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO

**Riassunto** - L'evoluzione delle attività d'impresa, dall'umanesimo civile - quando nacque l'economia di mercato - al mercantilismo, dalla rivoluzione industriale e dall'era dell'informazione a quella che oggi stiamo vivendo - che molti hanno definito era della "bio-economia", ha favorito lo sviluppo economico e ampliato il benessere materiale di ampie fasce della popolazione mondiale.

Le diverse dottrine, anche contrapposte, elaborate in ambito economico e sociale hanno spesso interpretato il ruolo dell'uomo come strumento per lo sviluppo economico.

L'articolo si propone di analizzare i meccanismi che governano l'impresa nel mondo d'oggi e, in modo specifico, considera gli aspetti che riguardano l'organizzazione dell'impresa e il ruolo dell'uomo all'interno di questo sistema.

Negli ultimi decenni, molti modelli sono stati identificati in letteratura (l'impresa distrettuale, l'impresa giapponese, le imprese a rete) e il risultato di questa tendenza evolutiva è la coesistenza di forme molteplici di organizzazione imprenditoriale.

Le diverse strutture organizzative sono, comunque, accomunate dal fatto che il ruolo del capitale fisico si riduce di importanza mentre, ai fini della gestione ottimale dell'impresa, un rilievo notevole va assumendo il capitale immateriale, soprattutto nella sua forma più nota di sintesi di professionalità, competenze e caratteristiche personali: il Capitale Umano.

**Abstract** - Economic growth and increasing prosperity of our society have been largely promoted by entrepreneurial activities, starting from civil humanism - which dates back to market economy - from the industrial revolution and the "information era" to the so called current "bio-economic" era.

Many theories, also conflicting, have mainly focused on the human economic pivotal role in the economic prosperity and social progress.

The paper aims to study the mechanisms that today manage a business and, in a specific manner, it considers the aspects referring to the firm

---

\* Dipartimento di Contabilità Nazionale e Analisi dei Processi Sociali  
Università di Palermo

organization and the position of the man inside this system.

In the last decades many models have been identified (the district firm, the Japanese firm, the network enterprises) and the results of this evolutionary process is represented by the coexistence of several patterns of entrepreneurial organization.

The different managerial structures, however, are equalized by a common feature: the decreasing role of the physical assets against the growing importance attributed to the intangible capital.

In particular, human capital, as synthesis of professional competence, skills and social capabilities, has become the principal source of organizational capacity and successful management of the firm.

## 1. Introduzione

Dopo 'l'età di mezzo', intesa come un periodo oscuro e turbolento, i cultori quattrocenteschi chiamarono umanesimo quel movimento di pensiero che si interessava a tutto ciò che "è degno dell'uomo e che lo rende civile, innalzandolo sopra la barbarie" (Coluccio Salutati 1330-1400 circa).

L'esaltazione dei temi classici della virtù e della saggezza e l'affermazione del neoplatonismo fiorentino indussero a ritenere che l'uomo aveva raggiunto l'apice dell'*humanitas* nell'epoca classica, di conseguenza la civiltà era da considerare un appannaggio esclusivo di quei popoli che avevano, mediante l'uso della lingua latina, creato e diffuso ogni forma di conoscenza.

Tali principi favorirono la nascita della nuova civiltà umanistica ed il latino scolastico divenne la base della 'cultura umanistica' in quanto la conoscenza più approfondita della lingua consentiva di avvicinarsi allo spirito, oltre che agli scritti, degli antichi (soprattutto Cicerone, Virgilio, Tacito, Tito Livio).

L'umanesimo contribuì all'affermazione del ceto borghese, che fino ad allora non aveva esercitato un influsso di rilievo nella società, e ne diffuse i valori e le concezioni riguardo al tempo, al denaro e all'importanza dell'agire umano guidato dalla ragione.

Il nuovo fermento culturale trovò in Firenze tra il 1370 e il 1440 il terreno ideale per lo sviluppo di un 'umanesimo civile' che nacque dall'alleanza fra il ceto dirigente mercantile e un nuovo tipo di intellettuale

(come Leonardo Bruni) portavoce, in nome dell'ideale repubblicano e antitirannico, del primato della vita attiva contro l'ascesi contemplativa e del principio della responsabilità individuale del proprio destino.

In tal modo l'umanista scambiò le certezze rassicuranti dell'uomo medievale con l'incertezza e l'ansia alla base dell'inquietudine dell'uomo moderno.

La ragione prevalse sulla fede e si sviluppò il principio della libertà morale, come mezzo di elevazione dell'uomo, e della libertà intellettuale che gli consente di conoscere e dominare la natura. La scienza non deve più trovare le proprie basi nei dogmi e nei concetti cristallizzati dalla tradizione, bensì nella sperimentazione: inizia, così, la scienza moderna.

Successivamente, a motivo del trionfo degli studi umanistici, il movimento - libero dalla 'barbarie'- fu denominato Rinascimento, per significare che l'umanità, dopo secoli di intorpidimento, era finalmente rinata.

È in questo clima che Sombart, ricordato da Vitale (2001), contrapponendosi all'interpretazione weberiana, dimostra che il cattolicesimo di S. Tommaso e di S. Antonio di Firenze, non solo non ostacolava ma era di fatto favorevole all'attività d'impresa... *“anche attraverso il loro penalizzare il puro prestito di interesse”*.

Più recentemente, alcuni autori contemporanei hanno allargato il significato di umanesimo così da definire umaniste tutte quelle correnti di pensiero che proclamano la centralità dell'uomo e la libertà di scelta dell'essere umano, accogliendo così anche le interpretazioni che vanno da Sartre a Ernst Bloch da Marx a Maritain, solo per citarne alcune.

## **2. Dalla teoria economica neoclassica alla teoria sistemica d'impresa**

Durante il XVIII secolo, gli illuministi diedero un maggiore risalto alla funzione della ragione umana che venne considerata come l'unico strumento di conoscenza. Basandosi sul modello sperimentale della scienza newtoniana, essi elaborarono una concezione del pensiero scientifico secondo la quale la ragione umana, attenendosi all'esame

dei fenomeni, procede verso i principi fino a pervenire ad un quadro unitario del mondo fisico. Tali basi consentivano così la scoperta delle leggi del mondo naturale e anche di quello sociale.

Sebbene le prime riflessioni economiche risalgano alla primordiale forma del baratto, la scienza economica, in senso moderno, nacque con la Rivoluzione Industriale, in piena 'età dei lumi'.

Questo modo di percepire la realtà, ovviamente, influenzò notevolmente la costruzione dei primi modelli economici. e la teoria economica descrisse il funzionamento del mercato in base a tipologie 'universali'.

'L'oggettività' richiesta all'osservazione e la necessaria generalità, rischiarono, però, di mutarsi in genericità e astrattezza e il concetto di *homo economicus* ne fu un esempio sintetico: informato, orientato al massimo profitto e privo di vincoli di natura spaziale e temporale.

L'attività di produzione di beni e servizi venne considerata esclusivamente da un'angolazione che potremmo definire razionale-meccanicistica, secondo la quale il prodotto era il risultato della trasformazione delle due uniche risorse: capitale e lavoro, per cui l'impresa, nella tradizione neoclassica, costituiva un sistema input-output.

L'attività produttiva poteva essere rappresentata attraverso l'impiego di una funzione di produzione e l'obiettivo che l'impresa si proponeva si identificò nella massimizzazione del profitto, ottenuto dalla differenza tra ricavi e costi nei singoli periodi considerati; le eventuali differenze nella *performance* erano da attribuire esclusivamente alla struttura di mercato in cui l'impresa operava e non a ciò che avveniva all'interno di essa (Martin, 1997).

Lo studio dei fenomeni economici ai diversi livelli territoriali (nazionali e internazionali) mediante un approccio 'oggettivo' che scrutava 'dall'alto' trattando informazioni generali, mostrò, in tempi più recenti, che questa concezione d'impresa non si adattava ai casi concreti ed è stata, infatti, oggetto di critiche, anche per il fatto che si è potuto verificare che le imprese tentavano di fare profitti ma non necessariamente di massimizzarli.

In Italia questa visione critica dell'economia tradizionale trovò riscontro preminentemente negli studi di economia aziendale avviati

da Zappa (1926), ai primi del '900. La nuova disciplina reputava che i modelli dell'economia classica erano poco utili dal punto di vista aziendalistico, per il loro elevato grado di astrazione rispetto ai bisogni informativi legati alla gestione d'impresa. Poneva inoltre, in risalto la necessità di analizzare le specificità dei diversi contesti produttivi mediante lo studio dei singoli casi aziendali. Da questo nuovo punto di vista si è potuto osservare che le singole aziende si muovevano lungo percorsi differenziati sulla base delle caratteristiche, dei valori e dei soggetti che costituivano l'impresa.

L'evoluzione delle forme di mercato nel mondo reale si accompagnava così ad una modificazione della teoria d'impresa motivata anche dai cambiamenti organizzativi che avvenivano all'interno delle attività produttive.

La prima forma classica di struttura organizzativa, più nota in letteratura come impresa unitaria o a U, era organizzata su linee funzionali in relazione ai diversi tipi di attività svolti all'interno dell'unità economica (produzione, vendite, acquisti, finanza, ricerca) e prevedeva che ogni funzione fosse sottoposta al controllo gerarchico di un unico centro direttivo. All'interno di questo tipo di struttura l'impresa era caratterizzata esclusivamente dai valori e dalla personalità del centro decisionale che si identificava generalmente con l'imprenditore, a tal punto che l'impresa veniva descritta come "la forma oggettivizzata dell'azione dell'imprenditore individuale, vero e unico soggetto animatore dell'impresa." (Rullani, 1984). Questo modello di organizzazione dell'attività produttiva ancora oggi predomina nell'ambito delle piccole e medie imprese.

Successivamente si affermò l'impresa multidivisionale che, in un contesto di mercato più ampio e complesso di quello in cui operava l'impresa a U, si sviluppò per affrontare in modo efficiente i problemi di comunicazione tra i diversi livelli operativi e la direzione generale.

Qui, per ovviare alla complessità della gestione dell'impresa tradizionale, ognuna delle divisioni era organizzata come un'impresa a U in miniatura, dotata di una certa autonomia decisionale a livello operativo mentre l'adozione di strategie di lungo periodo rimase prerogativa della direzione centrale che valutava, altresì, la performance delle singole divisioni.

In altri termini, la struttura classica di *governance* d'impresa di tipo a U, con un unico vertice di riferimento che si riservava la facoltà del controllo e si assumeva il rischio d'impresa, lasciava il posto ad una struttura multidecisionale all'interno della quale una parte del rischio era suddiviso anche tra i dirigenti, e subordinatamente tra i quadri, contemporaneamente ad una certa possibilità di espletare le proprie funzioni in modo autonomo. In questo tipo di impresa emersero nuove figure che, svolgendo una funzione dirigenziale, apportavano nuovi interessi e valori: i manager.

L'identificazione tra impresa e imprenditore, tipica degli inizi del processo di industrializzazione, progressivamente scomparve e questi si trasformò in imprenditore 'multiplo', in quanto, la proprietà e la gestione del capitale di rischio veniva suddivisa tra più soggetti tra i quali risultava diluita quella funzione imprenditoriale che prima era accentrata in una sola persona.

Nel caso delle società di capitale, in particolare, non avendo gli azionisti il controllo diretto della gestione, "l'elevata dispersione della proprietà azionaria ha attribuito ai manager un enorme potere nel determinare le scelte strategiche e operative di una data impresa" (Del Monte, 1994).

Negli ultimi decenni, altri modelli organizzativi sono stati identificati in letteratura (l'impresa giapponese, l'impresa a rete e l'impresa distrettuale) come risposta alle nuove esigenze dei mercati che iniziano a interrelarsi e a puntare sulla globalizzazione.

In queste ultime metamorfosi è proprio il concetto di gerarchia (e anche di concentrazione del rischio d'impresa) che viene meno, ma non si delinea una netta tendenza verso un modello specifico verificandosi, piuttosto, una coesistenza di forme molteplici di organizzazione imprenditoriale.

Le diverse strutture organizzative sono accomunate dal fatto che il ruolo del capitale fisico si riduce di importanza mentre ne assume il capitale immateriale soprattutto nella sua forma più nota di sintesi di professionalità, competenze e caratteristiche personali: il Capitale Umano (CU).

È con questo concetto che si afferma una nuova visione che possiamo definire 'umanistica' nella teoria economica di impresa.

Il concetto di CU, infatti, riporta in primo piano l'importanza che assume la figura umana, in termini di intelligenza, preparazione, attitudini, nel raggiungimento degli obiettivi economici d'impresa ed essa è pervasiva in tutta l'attività produttiva.

Diventa, allora, sempre più sentita l'esigenza di "valorizzare le differenze tra gli individui e tra le organizzazioni, per quanto riguarda i tipi di attività e di occupazione, la forma e la dimensione delle imprese, il ritmo di lavoro e i modi di consumo" (Jacquemin, 1989).

Il concetto di CU, in ambito economico, però risente ancora adesso, riteniamo, del processo evolutivo che nel tempo ha attribuito un ruolo sempre più importante al lavoro, e che lo vede trasformato da 'Forza lavoro' a 'Risorse Umane' a 'Capitale Umano'.

Seppure questa dinamica interpretativa rileva un approfondimento dell'aspetto qualitativo del fattore lavoro, assistiamo attualmente a profonde divergenze concernenti il concetto di CU, la sua definizione operativa e la sua misurazione. (Lovaglio, Vittadini (2004), Davì (2005))

Un altro aspetto da rilevare, inoltre, è che una concezione più attuale dell'impresa, non può trascurare l'importanza che hanno assunto i processi di interazione con gli altri operatori presenti nel territorio, siano essi altre imprese o soggetti istituzionali.

Pertanto, l'incremento dei rapporti con l'ambiente esterno si traduce in un'accentuazione del ruolo dell'impresa nell'ambito territoriale di appartenenza, cementando ulteriormente i flussi in entrata e in uscita tra micro e macro cosmo aziendale, confermando l'opportunità di una diversa organizzazione dell'attività produttiva e della sua proiezione nel sistema socio-economico di riferimento. Questo mette ancora di più in risalto che i termini di scambio di informazioni si effettuano tra individui diversi, cioè tra gli specifici e differenziati attributi che caratterizzano il CU impiegato dalle diverse unità di collegamento o, in generale, agenzie.

Dall'intensificazione delle relazioni interne ed esterne all'impresa è derivata, quindi, una struttura aziendale più complessa ma in grado di meglio descrivere l'insieme dei fattori, umani e materiali, che entrano in gioco nella conduzione dell'attività produttiva e ne spiegano la *performance* finale.

In pochi decenni, la teoria economica ha dunque profondamente

modificato il concetto di impresa e attualmente i rapporti relazionali appaiono così rilevanti da giustificare il ricorso alla teoria dei sistemi per descriverne la complessità delle forme e il divenire aziendale.

Interessante, per i nostri fini, è annotare che in tale teoria il sistema osservato viene inteso come un insieme di elementi e relazioni che però non coincide con questi, né concettualmente né praticamente, nel senso che non può essere ridotto alla somma dei singoli elementi e delle relazioni che lo formano.

L'azienda, adesso intesa come 'sistema sociale aperto', riunisce 'persone'. Gli obiettivi e i parametri di riferimento sono fissati da queste.

*“ L'adattamento fra azienda e ambiente è costante... si esplica su tre piani complementari e integrati: l'economico, il politico e il culturale; ...l'azienda diventa così un insieme di scambi di energia e di soggetti (Favotto, 2001).*

L'azienda si trasforma altresì in un sistema dinamico e la sua struttura è la risultante del rapporto dialettico fra i soggetti interni in base ai loro valori, ai loro interessi e alle loro funzioni.

Il recupero della soggettività si ottiene in questo panorama mediante le 'relazioni di agenzia' ovvero contratti che regolano i rapporti tra le aspettative, le informazioni e i comportamenti dei vari elementi interagenti nel sistema; viene così accolto ogni interesse collegato al funzionamento dell'azienda e tali relazioni contrattuali, per mantenersi nel lungo periodo, non possono che fondarsi sul principio di 'equità' (Beda, Bodo 2004) .

Considerare l'uomo il punto focale del sistema economico e sociale rimarca la soggettività che diviene il nuovo paradigma scientifico in alternativa a quello degli scambi per cui emergono forme di relazione diverse dagli scambi veicolati dal prezzo. Rientra in tale ambito il sistema di rapporti motivati dal senso di "appartenenza ad una azienda come comunità" (Dore, 2005), generata dalla condivisione degli obiettivi aziendali ed estesa a tutti i livelli.

In tale contesto l'azienda mantiene la sua finalità costitutiva che è quella di creare ricchezza, cioè il perseguimento dell'economicità, ma la differenza tra input ed output non va più posta in termini retrospettivi bensì nella prospettiva del futuro. Il concetto di economicità allora va coniugato anche con i vincoli (cioè con quell'insieme di norme, di



regole e di aspettative da soddisfare) che derivano dalla realtà sistemica e che sono non soltanto di natura economica ma spaziano in tutte le dimensioni del sociale (culturali, sanitari, ambientali, ecc.).

Questo nuovo aspetto dell'attività di imprendere è stato in buona parte recepito dalla teoria gestionale nota come Total Quality Management (TQM). Questa pone come fattore strategico di sviluppo aziendale il concetto di qualità inteso nella sua forma più ampia di soddisfazione dei bisogni di tutti gli *stakeholder*, poiché si ritiene che soltanto attraverso questi si può realmente pervenire ad una migliore soddisfazione della clientela e quindi alla sua fedeltà, vera misura del successo aziendale di lungo periodo.

È all'interno di questo modello gestionale che ancora una volta in maniera più incisiva, i valori umani assumono un rilievo preminente e diventano fattori strategici di sviluppo economico, sia a livello di singola impresa che in termini di aggregati per lo sviluppo di un'area o di un'intera nazione.

Occorre sottolineare, inoltre, che a queste modificazioni del concetto di impresa e di organizzazione della produzione si è accompagnata anche una progressiva dematerializzazione dei prodotti nonché dei processi produttivi, con una crescente utilizzazione dei servizi del cosiddetto terziario implicito da parte della grande impresa e con il ricorso all'*outsourcing* da parte delle piccole e medie imprese (PMI).

Una visione sistemica dell'azienda ingloba anche la teoria economica del comportamento del consumatore (Abbott (1955), Becker (1965) e Lancaster (1966)) in base alla quale il consumo è inteso come attività nella quale i beni vengono selezionati dall'individuo, da soli o in combinazione, nel tentativo di produrre una serie di 'servizi' dalla cui fruizione deriva l'utilità per l'individuo stesso.

In quest'ottica i beni non sono più trattati sotto l'aspetto funzionale o tecnico bensì come un'insieme di caratteristiche che emergono dall'interazione soggetto-oggetto indicato genericamente come 'paniere di attributi'. Questo concetto è ormai centrale nell'ambito del marketing strategico e da esso viene generato l'approccio della segmentazione funzionale (Halley, 1968) e del posizionamento, con le politiche di prodotto che ne risultano (Ritchford, 1975).

L'impresa ha adesso bisogno di delimitare il proprio mercato

in rapporto ad un bisogno o a una funzione, piuttosto che ad una tecnologia particolare, e le strategie di segmentazione consistono nella ricerca sistematica di insiemi di caratteristiche (*cluster* di attributi) che soddisfano le attese di un gruppo specifico di acquirenti, sufficientemente importanti da giustificare il lancio del prodotto richiesto. Le politiche di marketing così si trasformano anch'esse e si spingono fino a considerare la possibilità di giungere a un rapporto venditore-acquirente talmente personalizzato da definirlo *face to face*. In altri termini, ciò che i singoli clienti percepiscono come 'bene' è anche 'bene' per l'impresa e può e deve diventare investimento.

Ma c'è di più. L'impresa, per mantenere e migliorare la sua immagine nel lungo periodo, non deve soltanto recepire le richieste che le vengono poste dal mercato, bensì deve mostrarsi sollecita a fare fronte alle richieste che vengono espresse dalle varie 'agenzie contrattuali' ad essa collegate, e non soltanto quando le richieste si trasformano in norme coercitive<sup>1</sup>.

In altri termini, se il mercato riconosce e richiede che nel paniere di attributi rientri la soddisfazione dei bisogni civili, l'impresa sarà disponibile ad una inclusione di questa dimensione nell'ambito delle sue attività promozionali, nella misura in cui essa contribuisce ad una sua più efficace presenza nel mercato di riferimento.

Dovrà, però, essere la società civile a farsi promotrice di valori etici affinché diventi interesse delle imprese tenere conto delle ripercussioni economiche negative che il mancato rispetto delle aspettative sociali ed ambientali possono avere sui suoi piani di sviluppo. D'altro canto, le imprese, se vogliono mantenere una 'buona reputazione', spendibile sul mercato in termini di posizionamento, devono assumersi l'onere della loro responsabilità sociale e questa tenderà ad aumentare all'aumentare della sensibilità critica dei consumatori. *'Gli stessi mercati finanziari, sembrano penalizzare i comportamenti irregolari, relativi a contenziosi particolarmente accesi su questioni di responsabilità sociale, che si ripercuotono nelle quotazioni di borsa'* (Beda, Bodo 2004) .

L'intero sistema produttivo, dunque, tende ad essere ridefinito in

---

<sup>1</sup> Ci si riferisce ai rapporti che sempre più frequentemente si instaurano tra le associazioni, a livello nazionale e internazionale, e gli operatori privati per la promozione di iniziative di solidarietà sociale che si traducono in un ritorno non finanziario, ma altrettanto importante, per le imprese coinvolte.

relazione al contesto antropologico e socio-ambientale in cui opera e da cui riceve vincoli ed opportunità. Questi ultimi vanno di volta in volta identificati e rapportati al contesto spazio-temporale di riferimento.

### 3. Il Capitale umano

Dal complesso modello sistemico che descrive in modo più realistico l'organizzazione ed il funzionamento delle imprese, deriva una differente considerazione delle modalità di partecipazione dei fattori al processo produttivo; in questo contesto ci preme trattare, con una più adeguata valutazione, il contributo delle risorse che costituiscono il Capitale Umano.

Invero, il concetto di base che ha ispirato l'attuale teoria del CU risale ad Adam Smith ma per lungo tempo gli economisti, pur riconoscendo la diversità dei contributi dei lavoratori all'attività produttiva, in relazione al differente grado di istruzione e di competenze, si sono rifiutati di considerare le risorse umane alla stessa stregua del capitale materiale, "adducendo come giustificazione, principi etici non sempre ben definiti e coerenti" (Lovaglio, Vittadini 2004).

Solo con la scuola di Chicago, nella seconda metà del secolo scorso, è stata affrontata in modo sistematico l'analisi dei diversi aspetti dell'attività lavorativa che richiede non soltanto l'impiego del tempo e delle capacità personali dell'individuo, ma anche l'utilizzazione del bagaglio culturale che egli ha accumulato durante il suo percorso formativo e delle competenze acquisite durante le precedenti esperienze di lavoro.

Di conseguenza, il CU rappresenta un concetto complesso e, come tale, una sua corretta specificazione comporta l'analisi degli elementi culturali, socioeconomici e ambientali che sono alla base della sua composizione quali: livello di istruzione, formazione professionale, contesto familiare, ambito e modalità di organizzazione dell'attività lavorativa, politiche istituzionali (Davì, 2005).

Decade, pertanto, una delle ipotesi fondamentali della teoria neoclassica riguardante la riproducibilità delle risorse secondo la quale "... ogni unità di lavoro o di capitale è riproducibile e quindi è sostituibile con un'altra unità" (Rullani, 1984).

Tale assunto potrebbe essere, per certi versi, ancora valido quando la valutazione del fattore lavoro avviene ricorrendo al numero di unità lavorative, o all'ammontare delle ore di lavoro prestate, ma non è accettabile man mano che cresce la specificità delle prestazioni, in diretta dipendenza della qualità del CU impiegato e delle mansioni svolte<sup>2</sup>. In taluni casi l'esperienza lavorativa, infatti, determina nell'individuo una dotazione di CU che differisce da un'impresa all'altra perché è il risultato dell'"accumulazione del sapere tecnologico-organizzativo proprio di ogni impresa" (Rullani, 1984).

Pertanto, il ruolo dell'impresa nell'accrescimento del CU di base - attraverso quello che viene definito *training on the job* - produce una "esternalità positiva associata alla formazione" (Croce, 2002) che determina un vantaggio concreto per l'unità produttiva, oltre che per il personale coinvolto nel processo di trasformazione del CU (da generico a specifico).

Non è meno importante, infatti, il ritorno che i lavoratori più abili e ricettivi possono trarre dalla loro partecipazione ai nuovi programmi produttivi dell'impresa, sia in termini di remunerazioni più elevate per il lavoro prestato sia in termini di accrescimento delle competenze di base attraverso l'impiego di tecnologie sempre più sofisticate.

Un maggiore coinvolgimento del lavoratore conduce, inoltre, ad una partecipazione più consapevole nella gestione dei processi produttivi di quell'impresa di cui condivide il capitale di conoscenza e anche le modalità di raggiungimento degli obiettivi che le sono propri, in base ai modelli di partecipazione di tipo nipponico.

È caratteristica dei modelli sistemici l'elevato grado di interdipendenza degli elementi costituenti per cui la crescita dimensionale delle imprese, ed il miglioramento del loro assetto organizzativo, non rappresentano unicamente la base dello sviluppo economico, fondato sulla logica del profitto individuale, ma anche lo stimolo per il rinnovamento della struttura sociale di un territorio.

Le dinamiche evolutive di un'area, per quanto detto, non dipendono in modo esclusivo dall'operato delle istituzioni politiche (a livello

---

2 Per ciò che concerne il capitale fisico, tuttavia, l'idea della riproducibilità, e quindi della sostituibilità delle risorse, può ritenersi ancora valida specialmente per quella parte del capitale rappresentato dai beni di investimento usati per le nuove tecnologie, a causa della generalità degli impieghi delle ICT (Information and Communication Technologies) nei diversi settori produttivi.

centrale e locale) perché, in buona misura, sono la conseguenza delle scelte delle unità produttive che operano in quell'area (Frigerio, 2003) e che “creano valore trasformando in competenze le risorse di cui possono disporre a livello locale”(Sicca, 1999).

D'altro canto, emerge, specialmente per le realtà locali più circoscritte, la necessità di una nuova borghesia nell'ambito della quale si formi “una classe dirigente sufficientemente articolata e capace di favorire le necessarie trasformazioni sociali in un clima di stabilità sostanziale che può essere garantita solo se esiste uno strato di interessi consistente penso al cambiamento” (Cipolletta, 2004).

La maniera più ovvia perché ciò avvenga è la progressiva apertura dell'imprenditore a condividere con altri soggetti le funzioni di controllo e di gestione che, in misura più o meno ampia, rappresentano i fattori di successo della sua azienda e, di riflesso, del suo operato nell'organizzazione delle risorse umane e materiali in essa presenti e nello svolgimento dell'attività produttiva.

Occorre sottolineare, però che le risorse umane, in molti casi, hanno un'elevata mobilità potenziale e l'esperienza acquisita nel posto di lavoro, unitamente alle particolari competenze possedute, può motivare il personale più qualificato (CU specifico) alla ricerca di nuove occasioni di lavoro, nella prospettiva di una maggiore gratificazione economica e professionale o, anche, indurre gli elementi più capaci all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali.

Il valore e la funzione dell'impresa dipendono, oggi, sempre meno dai suoi *asset* tradizionali e sempre più da quelli intangibili e, se anche perde CU che ha contribuito a formare, in altre situazioni determina “attivamente la fuoriuscita di professionalità che non le sono più necessarie e che vengono sostituite da competenze e *skill* che sono più congeniali ai suoi programmi di produzione specialmente in seguito all'avvio di progetti innovativi”(Maggioni e Nosvelli, 2003).

Entrambe le possibilità presentano risvolti positivi non solo per i soggetti direttamente interessati ma anche per la collettività nel suo complesso perché costituiscono modalità di trasmissione tacita<sup>3</sup> della conoscenza che arricchiscono il tessuto economico-produttivo di un'area.

---

3 “La conoscenza tacita è costituita da intuizioni, sensazioni, idee, capacità difficili da trasmettere dal momento che risultano profondamente radicate nell'esperienza individuale e fortemente connesse a valori e ideali condivisi da specifici gruppi di persone.” (Maggioni e Nosvelli, 2003).

Si verificano, però, anche situazioni negative che interessano, altresì, il sistema produttivo, il lavoro e la società tutta laddove all'impresa vengono meno le esperienze ricercate e promosse e il lavoratore che viene allontanato incontra difficoltà a rientrare nel mercato del lavoro (perché non ha le nuove skill richieste dal sistema economico) mentre la società risente inevitabilmente dell'instabilità che proviene da queste dinamiche.

Sulla base di tali considerazioni, comunque, i problemi occupazionali e sociali che ne derivano non possono essere risolti unicamente dalle strategie di investimento dell'impresa nella formazione di CU, che peraltro assume un rilievo centrale accanto agli usuali processi di accumulazione di capitale fisico e di capitale di Ricerca e Sviluppo.

Anche la società civile deve intervenire promuovendo nuovi programmi di *Welfare State* orientati a supportare le attuali situazioni di crisi in cui versano molti lavoratori ritenuti ormai 'obsoleti', prevedendo che in tali programmi il ruolo principale spetti alle strutture destinate alla formazione continua.

Nell'attuazione di questi progetti, il sistema scolastico, la formazione professionale e le politiche industriali e del lavoro dovrebbero rispondere in modo adeguato a esigenze diverse in ordine alla qualificazione delle risorse umane necessarie ai processi di produzione. Un ruolo particolare spetta, poi, all'interazione tra il mondo imprenditoriale e quello della ricerca (accademica e non).

Da questo punto di vista, in un sistema dinamico, soltanto la cooperazione di tutti i soggetti, direttamente e indirettamente interessati, potrà consentire di "cogliere le complesse relazioni tra i processi di accumulazione del CU e la struttura e l'organizzazione dei sistemi locali di produzione" (Antonelli e Cainelli, 2002).

#### **4. Considerazioni conclusive**

Il riconoscimento dell'importanza del fattore 'umano' ha posto in secondo piano gli aspetti tecnico-economici della produzione, specialmente in quegli ambiti (dirigenza e controllo, marketing e

vendita) in cui le diverse configurazioni di CU risultano determinanti.

L'apporto del CU costituisce, poi, il fondamento essenziale del processo innovativo perchè la centralità della persona è indiscutibile nello svolgimento di quelle attività che richiedono capacità inventiva, intuito e spirito di cooperazione nonché consapevolezza dell'utilità dei risultati per sé e per coloro che sono coinvolti nei progetti a vari livelli.

Il risultato di questo nuovo orientamento nella conduzione dell'impresa è riconoscibile nell'instaurazione di rapporti di fiducia con i soggetti esterni all'impresa (istituzioni, fornitori, clienti) e, ancor più, nel "miglioramento della qualità delle relazioni interpersonali nell'ambito dell'organico aziendale" (Sabatini, 2004) ma questo va coniugato anche con le esigenze di competitività nel mercato globale.

In un mondo senza frontiere, i rapporti contrattuali tra le parti diventano sempre più cruciali, relativizzandosi il concetto di equità e venendo meno la possibilità di ricorrere ad 'agenzie' che, operando con funzioni di controllo a livello globale, ne possano garantire l'applicabilità.

In altri termini, assistiamo nel presente ad uno sbilanciamento nei mercati internazionali tra il principio di 'libertà' e gli altri due, 'di uguaglianza e fraternità' a netto favore del primo.

L'indebolimento del welfare state che si è verificato negli ultimi decenni, a livello nazionale ed europeo, ha rimarcato *'un crescente sradicamento dell'economia dai controlli sociali, verso un'economia sempre più perfetta...verso una minore protezione di coloro che hanno scarso potere di mercato, verso una minore redistribuzione e disuguaglianza crescente'* (Dore, 2005).

Assistiamo attualmente al rapido sviluppo di vaste aree del mondo grazie soprattutto al basso costo del lavoro e all'assenza di una sua regolamentazione e ciò comporta stenti e privazione dei diritti umani per i lavoratori e minaccia di concorrenza sleale per le imprese che, producendo nelle aree più progredite, sono soggette ad una regolamentazione del lavoro che comporta costi aggiuntivi.

In questa situazione contingente, le imprese richiedono alle istituzioni una normativa che le ponga al riparo dalla concorrenza aggressiva dei paesi in via di sviluppo.

Pertanto, anche nei paesi europei che, rispetto agli USA si erano

distinti nel passato per l'adozione di politiche di protezione sociale, si verifica una crescita della disoccupazione accompagnata dalla diffusione di contratti di lavoro sempre più 'flessibili'.

Una delle conseguenze di questo fenomeno è che in quasi tutti i più avanzati sistemi socio-economici del mondo si nota una tendenziale crescita della disuguaglianza nei redditi.

A questo proposito resta da chiedersi se l'integrazione economica su scala globale può privare gli stati nazione della propria sovranità fino al punto di rendere loro impossibile l'adozione di politiche capaci di invertire questo processo.

Il problema è dunque di provare a risolvere come coniugare da un lato la condizione di maggiore libertà, di benessere e di autorealizzazione che la società attuale offre a coloro che sono dotati di un CU altamente qualificato con la necessità di proteggere le fasce più deboli della società globale.

Nuove politiche del lavoro a livello nazionale e internazionale dovranno farsi carico della necessità di promuovere la formazione del CU, che basandosi su abilità e capacità dinamiche, necessita non soltanto di specializzazione tecnica, ma soprattutto di acquisizione di metodi di apprendimento continuo.



## BIBLIOGRAFIA

- Antonelli G., Cainelli G. (2002), *Strategie di accumulazione del capitale umano e formazione professionale in Emilia-Romagna*, in Antonelli G., Nosvelli M. (a cura di) *Monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro per una "nuova economia"*, Il Mulino Ed., Bologna
- Beda A., Bodo R. (2004), *La Responsabilità Sociale d'Impresa*, ed. Il Sole 24ore, Milano
- Cipolletta I. (2004), *Capitalismo familiare e piccola impresa in Italia*, in *Economia Italiana*, n.2, maggio-agosto
- Croce G. (2002), *L'investimento delle imprese nella formazione generale dei lavoratori*, XVII Convegno Nazionale di Economia del Lavoro – AIEL, Salerno 26-27 settembre.
- Davì M. (2005) *Influenza del Capitale Umano nelle realtà economiche locali. Problemi di valutazione*, 3° Simposio Europeo dei Docenti Universitari 'Ora et Labora: il lavoro in Europa' Roma, 30giugno - 3 luglio.
- Del Monte A. (1994), *Manuale di organizzazione e politica industriale*, UTET Libreria, Torino
- Dore R. (2005), *Il lavoro nel mondo che cambia*, Il Mulino Ed., Bologna
- Favotto F. (2001), *Economia aziendale. Modelli, misure, casi*. McGraw- Hill Ed., Milano
- Frigero P. (2003), *Economia applicata*, G. Giappichelli Ed., Torino
- Jacquemin A. (1989), *La nuova economia industriale*, Il Mulino Ed., Bologna
- Lovaglio P., Vittadini G. (2004), *Il concetto di capitale umano e la sua stima*, in Pelagatti M. (a cura di) *Studi in ricordo di Marco Martini*, Giuffrè Ed., Milano
- Maggioni M.A., Nosvelli M. (2003), *L'apprendimento collettivo tra saperi locali e reti globali*, Convegno CRENoS, *Saperi locali, processi di apprendimento e ruolo delle istituzioni*, Cagliari 7-8 novembre
- Martin S. (1997), *Economia industriale*, Il Mulino Ed., Bologna
- Rullani E. (1984), *Teoria ed evoluzione dell'impresa industriale*, in Rispoli M. (a cura di) *L'impresa industriale*, Il Mulino Ed., Bologna

- Sabatini F. (2004), *Analisi economica, interazioni sociali e capitale sociale*, Workshop del CRISS (Centro di Ricerca Interuniversitario sullo Stato Sociale) 31 maggio-1 giugno
- Sicca L. (1999), *Le risorse e le competenze come fattori di sviluppo del territorio*, in *Rassegna Economica*, n. 2
- Vitale M. (2001), *Sviluppo e spirito d'impresa*, ed. Il Veltro, Roma.
- Zappa G. (1926), *Prolusione tenuta all'inaugurazione dell'anno accademico 1926-27* presso l'Istituto Superiore di Scienze economiche e commerciali di Venezia

## SULL'INFORMATIVA SETTORIALE E L'INTRODUZIONE DELL'IFRS 8 (BREVI RIFLESSIONI SU TALUNE EVIDENZE EMPIRICHE)

**Riassunto** - Nel presente lavoro, dopo aver presentato l'ambito di riferimento nel quale si inserisce la tematica dell'informativa settoriale e l'introduzione dell'IFRS 8, a partire dall'analisi della letteratura in tema e alla luce di talune evidenze empiriche ottenute nell'ambito di una precedente ricerca (Fasone, 2007), si tenta di riflettere sul potenziale impatto che l'adozione del nuovo *standard* l'IFRS 8 potrà avere sulla rappresentazione delle informazioni per segmenti operativi nei bilanci delle singole imprese e/o nei gruppi. La ricerca, in sintesi, mette in evidenza come la variabile maggiormente utilizzata dai manager, nei casi analizzati, per raggruppare i clienti e conseguentemente definire i singoli segmenti operativi è quella geografica (38.10%) e che nel 28.57% definire i segmenti operativi dal punto di vista interno è veramente difficile come processo *a priori*. Basandosi su tali analisi di campo la tesi che si propone in questo lavoro è che il nuovo standard migliorerà soltanto parzialmente le tecniche di *segment reporting*.

**Abstract** - In the last decades the process of disclosing information by segment has been a topic of particular interest in the general field of the voluntary disclosure concerning the content of the entity's financial statements.

In this paper, the analysis focuses on the implementation of the new standard IFRS 8.

Referring to an empirical analysis, based on *multiple-case studies*, carried out in order to investigate the method in use in practice to group together customers (the case studies have been conducted through *vis-a-vis* interviews with outstanding managers in the hotel sector) at the end of this study some preliminary remarks have been developed.

Based on the initial field analysis and conceptualization of related findings, the thesis proposed in this paper is that the new standard (IFRS 8) can improve *partially* segment reporting.

However this study shows some limitations it can be affirmed that the emerging issues from this paper could be useful in order to carry out further research, for instance, by considering different industry, different kind of firm (i.e. SME's), etc.

## 1. **Note introduttive in tema di informativa di bilancio e principi contabili internazionali**

La complessità gestionale, spinta dalla globalizzazione dei mercati la quale ha indotto molte aziende ad operare in aree geografiche soggette a differenti rischi e a diverso potenziale di redditività, così come a produrre numerosi prodotti e servizi in linea con le opportunità di sviluppo e prospettive future di crescita dei singoli mercati, provoca spesso difficoltà negli operatori a rappresentare tramite i documenti contabili obbligatori i risultati conseguiti nel periodo nonché le direttrici di sviluppo future dell'azienda.

Da tempo, infatti, in ambito accademico come anche in quello delle professioni, vi è un parere quasi unanime sull'impossibilità sostanziale o quantomeno sulla parziale inidoneità del bilancio d'esercizio e ancora di più delle analisi su di esso condotte, a rispondere alle esigenze informative dei vari soggetti interessati.

Discende da quanto appena affermato come esso sia suscettibile di notevoli miglioramenti.

Tali miglioramenti evidentemente devono essere apportati nella logica della maggiore intelligibilità attraverso i documenti pubblicati sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda. In tal senso l'informativa di settore è ampiamente considerata come necessaria per soddisfare le esigenze degli utilizzatori del bilancio

Sebbene l'informativa sui diversi tipi di prodotti e servizi di un'impresa, diversificata o multinazionale, come sulle sue attività nelle diverse aree geografiche non è ottenibile dai dati aggregati, per contribuire maggiormente all'opera di *disclosure* è necessario disaggregare i dati e fornire informazioni efficaci sul piano della rappresentazione della realtà aziendale.

In tale prospettiva, risulta particolarmente apprezzato - da parte di autorevole dottrina economico-aziendale - il ricorso al c.d. *segment reporting* (o informativa settoriale).

Nel documento n. 11 del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e del Consiglio Nazionale dei Ragionieri si legge "la conoscenza e quindi la comunicazione di informazioni relative all'attività economica e finanziaria delle singole imprese operanti è di importanza fondamentale per l'effettivo funzionamento del sistema

economico in cui le imprese medesime operano e di cui costituiscono il tessuto connettivo” (CNDC e CNR, 1994).

Stabilire i principi di presentazione dell'informativa economico-finanziaria di settore per aiutare gli utilizzatori del bilancio a comprendere meglio i risultati passati dell'impresa e a determinare meglio i rischi e la redditività e ad effettuare giudizi più aggiornati nel suo insieme sono tra le principali finalità perseguite dallo IASB (precedentemente denominato IASC) negli ultimi anni attraverso l'emanazione di specifici principi.

Il *segment reporting*, nell'ambito dell'informativa economico-finanziaria, ha assunto in Europa a partire dagli anni ottanta particolare rilievo. Tale tecnica, in aggiunta alle informazioni riportate nei bilanci singoli e consolidati, richiede la presentazione di informazioni disaggregate per segmenti di *business* e per aree geografiche. A livello europeo, infatti, prima lo IASC e successivamente lo IASB sono intervenuti a definirne la forma e la sostanza attraverso l'emanazione dello “IAS 14 - Reporting Financial Information by Segment” (nella sua prima versione del 1981 e in quella rivista del 1997).

Obiettivo principale dello IAS 14 (rivisto nella sostanza) è quello di stabilire i criteri della pubblicazione di informazioni disaggregate in relazione ai differenti settori di attività e alle diverse aree geografiche in cui l'impresa opera, per supportare la lettura dei bilanci nella:

- a) comprensione della *performance* che l'impresa ha fatto registrare in passato;
- b) apprezzamento dei rischi e della redditività del complesso aziendale;
- c) formulazione di giudizi più consapevoli sull'impresa nella sua interezza.

Nel novembre 2007 ha superato il processo di *endorsement* il nuovo principio “IFRS 8 - Operating segments” (promulgato nello stesso mese del 2006), da applicare a partire dall'esercizio con avvio dal 1° gennaio 2009, e che sostituisce lo IAS 14R, nell'ottica del processo di continua omogeneizzazione con i rimanenti principi contabili internazionali, in particolare gli US GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles*), cerca di eliminare il più possibile le differenze ancora ad oggi in essere.

Al fine di consentire ai lettori del bilancio una maggiore intelligibilità sui dati in esso espressi il *segment reporting* mira a

mettere in luce le differenze esistenti all'interno dell'impresa sul piano dei rischi, dei rendimenti e delle opportunità di crescita in relazione agli specifici segmenti di *business* o geografici. In verità, non pochi dibattiti si sono avuti in merito alla definizione e identificazione dei segmenti oggetto del *reporting* (o *reportable segment*). Due differenti approcci sono stati esaminati nel tentativo di definire adeguatamente la problematica della definizione degli opportuni segmenti il *risk-return approach* e il *management approach*.

Nel primo approccio i segmenti vengono individuati attraverso l'analisi dei differenti profili di rischiosità, di redditività e di crescita (questo approccio è quello che ispira lo IAS 14 del 1981), nel secondo - che ispira la revisione dello IAS 14 - in una prospettiva interna all'azienda, cioè focalizzando l'attenzione sulla struttura organizzativa e sul sistema informativo interno si cerca di analizzare la gestione e di comunicare le informazioni necessarie secondo il punto di vista degli stessi decisori aziendali.

L'applicazione di tali principi riguarda le imprese le cui azioni o titoli di debito sono negoziati pubblicamente e le imprese che hanno in corso di emissione azioni o titoli di debito in mercati mobiliari pubblici. Se l'impresa i cui titoli non sono negoziati pubblicamente prepara il bilancio in conformità ai principi contabili internazionali, essa è incoraggiata a presentare volontariamente l'informativa economico-finanziaria di settore. Se l'impresa i cui titoli non sono negoziati pubblicamente decide di fornire volontariamente nel bilancio l'informativa di settore che sia conforme ai principi contabili internazionali, essa deve ottemperare interamente alle disposizioni del principio.

## **2. L'adozione dell'*International Financial Reporting Standard 8***

Negli ultimi anni, come già accennato, il processo relativo alla predisposizione di *report* riguardanti l'operatività per specifici segmenti ha interessato particolarmente sia i singoli operatori che gli organismi di vario livello e genere che per competenza si occupano della materia.

In tale periodo, infatti, ad esempio organismi internazionali come il FASB (Financial Accounting Standards Board) e lo IASB

(International Accounting Standards Board) hanno prodotto rilevanti sforzi nel tentativo di regolamentare la disciplina.

Il lavoro di tali organismi ha dato vita fondamentalmente all'emanazione di due principi, rispettivamente, nell'ambito di riferimento degli "US Gaap" e degli "IAS/IFRS":

- SFAS n. 131 (nel 1997, la precedente versione era SFAS n. 14 promulgato nel 1976);
- IAS 14 (emanato per la prima volta nel 1981 e successivamente nella versione rivista nel 1997).

La rilevanza del tema è ormai ben nota agli investitori che necessitano di informazioni dettagliate sul *business* (incluse informazioni sui singoli segmenti operativi) al fine di valutare le proprie scelte di investimento nel miglior modo possibile.

Tale esigenza conoscitiva, mostrata da parte dei vari *stakeholder* tra cui certamente *in primis* i potenziali investitori, è in contrasto però con il legittimo desiderio da parte del *management* aziendale di difendere alcune informazioni di natura strategica la cui diffusione potrebbe essere fonte di vantaggio per i vari concorrenti.

Sebbene esiste tale rischio potenziale all'interno delle aziende è imprescindibile la considerazione ed enucleazione di tale tipo di informazioni.

Si osserva, infatti, come molte aziende al fine di competere al meglio nell'arena competitiva globale organizzano il loro *business* in differenti unità delle quali è fondamentale misurare e governare il processo di creazione di valore, in tal senso le informazioni relative ai singoli segmenti operativi risultano cruciali per il *management*.

Nonostante tale contrasto tra esigenze esterne ed interne ancora persiste, con l'obiettivo di ottenere una reale convergenza tra *standard* europei e statunitensi, nel novembre 2006 l'"International Accounting Standards Board" ha promulgato un nuovo *standard* l'"IFRS n. 8 - Operating segment".

L'IFRS 8 che entrerà in vigore nel periodo a partire dal 1° gennaio 2009, come detto, sostituirà lo IAS 14R. Era evidente che ad un certo momento il dibattito sul tema in analisi sarebbe stato riaperto nel tentativo di accelerare il processo di convergenza tra i vari *standard* a livello internazionale.

Nell'ambito di tale processo, proprio l'informativa settoriale, in effetti, era stata individuata all'interno della "roadmap" tra le specifiche aree di convergenza.

Lo IASB riconsiderando la questione dell'informativa settoriale nell'ottica della convergenza, ha ritenuto opportuno privilegiare la c.d. logica del "management approach", al fine di individuare in modo maggiormente rappresentativo i segmenti oggetto d'informativa. L'opinione consolidata è che tale approccio consenta minore discrezionalità e conseguentemente minore soggettività rispetto agli altri approcci prevalenti (ad esempio il *risk-return approach*).

Quando l'IFRS 8 sarà effettivo, l'attività di *segment reporting* sia applicando gli IFRS che gli "US Generally Accepted Accounting Principles" sarà ampiamente convergente eccetto piccole differenze.

In realtà, tutto ciò è il risultato di un lungo processo iniziato dallo IASB già da tempo e che prendendo a riferimento lo SFAS n. 131 (Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information) ha prodotto nel 1997 la prima revisione dello IAS 14.

- Tale *standard* si dovrà applicare per la redazione dei bilanci delle singole imprese o dei gruppi che presentano i requisiti già definiti dai precedenti *standard*.

Un'entità deve fornire informazioni in grado di permettere agli utilizzatori del bilancio di valutare la natura e gli effetti finanziari delle attività nelle quali decidono di operare e dell'ambiente di riferimento.

I segmenti operativi – nell'ambito dell'IFRS 8 - rappresentano componenti di un'entità di cui è possibile ottenere informazioni di natura finanziaria valutabili con regolarità dal *management* o in generali dai decisori aziendali nel processo di allocazione delle risorse e di misurazione della *performance*.

Rispetto allo IAS 14R l'adozione dello IFRS 8, in realtà, potrebbe non condurre all'individuazione di differenti segmenti. Infatti, se già con lo IAS 14 un'entità identificava il segmento primario sulla base dei *report* forniti ai decisori questi stessi potrebbero rappresentare "operating segments" alla luce dell'IFRS 8.

Al contrario dello IAS 14, l'IFRS 8 non definisce il contenuto della voce ricavi, costi, risultati, attività e passività per segmento, ma richiede che le informazioni per segmento siano fornite in conformità



alle prassi contabili utilizzate normalmente all'interno dell'azienda.

Conseguentemente l'IFRS 8 dà ampia discrezionalità nella rappresentazione delle informazioni sui singoli segmenti sebbene queste debbano necessariamente rifarsi alle pratiche di *reporting* interno aziendali. Il limite alla discrezionalità è, quindi, fissato dalla rispondenza alle pratiche di *reporting* interno.

L'IFRS 8, inoltre, impone specifiche prescrizioni con riguardo ai casi in cui un'entità ha un solo segmento oggetto d'informativa oppure quando alcune transazioni con singoli clienti sono pari o superano per ammontare il 10% del totale dei ricavi globalmente considerati.

In conclusione, dunque, l'IFRS 8 statuisce la preminenza del c.d. "management approach" in cui si possono identificare quali segmenti oggetto dell'informativa quelli normalmente considerati per i *report* interni. In tal senso lo *standard* conduce verso una maggiore omogeneità tra il sistema di *reporting* interno e quello di natura esterna.

In estrema sintesi alla luce di tale approccio lo *standard* cerca di offrire agli investitori una conoscenza sul *business* "through the eyes of management".

### **3. Un'analisi dei contributi presenti in letteratura sull'informativa settoriale**

La letteratura sul tema dell'identificazione dei segmenti oggetto di *reporting* mostra come molte ricerche sono state sviluppate nel tentativo di evidenziare nello specifico tre differenti aspetti relativi all'ambito generale dell'informativa settoriale. Le differenti analisi possono essere sintetizzate nel seguente modo.

*In primis*, molti studi fanno riferimento alla comprensione della relazione esistente tra numerosità e rappresentatività dei segmenti individuati. Altri analizzano il problema del potenziale svantaggio competitivo (o con termine anglo-sassone *competitive harm*) che si può produrre a seguito della presentazione ai vari soggetti di informazioni strategiche per lo sviluppo del *business* e delle sue diverse attività. Infine, molti autori cercano di indagare la relazione tra segmenti individuati e la base geografica.

La presente analisi della letteratura – in accordo a quanto mostrato in premessa – cerca di analizzare la relazione tra il processo di identificazione dei *reportable segment* e i singoli aspetti precedentemente identificati, cioè:

1. *la rappresentatività;*
2. *il potenziale svantaggio competitivo;*
3. *la base geografica.*

La rimanente parte del paragrafo, nella quale si sviluppa l'analisi della letteratura, è stata strutturata conseguentemente nel tentativo di illustrare i tre filoni prima evidenziati.

### *Rappresentatività*

Con riferimento alla rappresentatività dei segmenti individuati, alcuni autori, riflettendo sull'impatto dell'adozione del c.d. "management approach" nel processo di identificazione dei segmenti oggetto d'informativa, affermano che l'attività di *reporting* a seguito dell'emanazione dei principi IAS 14R e SFAS 131 ha prodotto un incremento nel numero di segmenti identificati (Berger e Hann, 2003; Ettredge, Kwon, Smith e Zarowin, 2005; Hermann e Thomas, 2000; Street, Nichols e Gray, 2000).

Partendo da tali evidenze empiriche, in particolare, Berger e Hann (2003) concludono che incrementando la disaggregazione, lo SFAS 131 incoraggia le aziende a rivelare informazioni in precedenza tenute nascoste riguardanti le loro strategie di diversificazione. Tale aspetto produce un notevole cambiamento nel comportamento dei decisori aziendali in linea con l'obiettivo di migliorare l'attività di *disclosure*.

Ettredge, Kwon e Smith (2002), invece, esaminano gli effetti del cambiamento insiti nell'applicazione dello SFAS 131. Essi notano che nel periodo in cui vigeva il c.d. "industry approach" dello SFAS 14, le grandi aziende altamente concentrate tendevano ad aggregare ogni settore industriale all'interno di ciascun segmento di *business*. Per di più, gli Autori evidenziano come la dimensione e il grado di competitività del settore possono influenzare i comportamenti in ambito di *disclosure*.

Botosan e Stanford (2005) esaminano la relazione esistente tra incentivi offerti ai manager e l'informativa settoriale con riferimento allo SFAS 14 e all'impatto prodotto dall'introduzione dello SFAS 131.

Le loro considerazioni traggono spunto dall'analisi su di un campione formato da aziende che producono un'informativa riguardante un singolo segmento applicando lo SFAS 14 e successivamente lo SFAS 131. Essi ravvisano, nell'applicazione dello SFAS 14 che le aziende tendono a nascondere l'esistenza di segmenti ad alta redditività, al contrario verificano che ciò non avviene con riferimento ai segmenti a bassa redditività.

In sintesi, le varie ricerche condotte mostrano come lo IAS 14R e SFAS 131, spingono le aziende ad avere meno discrezionalità nel determinare i segmenti da riportare e allo stesso tempo ad incrementare il numero degli stessi segmenti.

Pochi Autori hanno investigato, invece, sul fatto che il livello di competizione continui ad influenzare significativamente la modalità di rappresentazione nei vari settori.

Nichols N. B. e Street D. L. (2007), in tale direzione, indagano sulla relazione tra competitività settoriale e *business segment disclosure* analizzando un campione di aziende non aventi sede negli U.S.A. nel periodo 1999/2002. Nello specifico, il loro studio evidenzia come il *management approach* dello IAS 14R ha un impatto negativo sul processo di *disclosure* quando l'azienda ha dei risultati superiori alla media del suo settore e che la dimensione aziendale ha invece un impatto positivo. Essi continuano affermando che i principi statuiti nello IAS 14R garantiscono flessibilità nella determinazione e aggregazione dei vari segmenti e ciò consente anche di proteggere informazioni relative ai segmenti a maggiore potenziale di reddito.

#### *Potenziale svantaggio competitivo*

Ulteriori analisi cercano di evidenziare un altro importante aspetto inerente il processo di identificazione dei segmenti oggetto di informativa: il c.d. "competitive harm".

Il FASB (2001) indica che esistono principalmente tre fattori che determinano il potenziale rischio di svantaggio competitivo generato dal diffondere informazioni rilevanti per il *business*:

- il tipo di informazioni;
- il livello di dettaglio;
- la tempestività della comunicazione.

Elliot e Jacobson (1994) individuano nei ricavi per segmento una potenziale informazione capace di generare uno svantaggio competitivo per un'azienda. Nello specifico, suggeriscono che svelare tale tipologia di informazioni potrebbe indurre i competitori a concentrarsi su quei segmenti che offrono maggiore potenziale di redditività. Conseguentemente un rivale potenziale potrebbe decidere di entrare nel dato mercato nel tentativo di acquisire quote di mercato. Inoltre, aggiungono che maggiore è il livello di dettaglio dato su uno specifico aspetto maggiore è la possibilità di entrata di nuovi concorrenti.

Hayes e Lundholm (1996) dimostrano che se due attività sviluppate all'interno di un'azienda hanno risultati molto dissimili tra loro, l'azienda sceglierà di riportare le informazioni che riguardano uno solo dei due segmenti cercando di proteggere il segmento a più alta redditività.

Precedenti ricerche mostrano anche come talune aziende cercando di celare informazioni rilevanti distribuendole tra i vari segmenti individuati (Nagarajan e Sridhar, 1996).

Harris (1998) mostra come nei settori a minore concentrazione nel tentativo di proteggere le proprie quote di mercato è meno probabile che tali settori vengano identificati quali segmenti oggetto d'informativa.

Darrough e Stoughton (1990), Newman e Sansing (1993) e Gigler (1994) suggeriscono che ad un alto livello di competizione si deve associare un incremento nella *disclosure*. In contrasto, Verrecchia (1983 e 1990) e Wagenhofer (1990) basandosi sui dati a loro disposizione affermano l'esatto contrario.

Darrough (1993) afferma che entrambi gli aspetti sia la tipologia di informazione che il livello di competitività del settore influenzano le politiche di *disclosure*.

Concludendo su tale questione si può certamente affermare che la relazione tra *disclosure* volontaria e competizione è particolarmente sensibile allo specifico contesto d'analisi.

Backer e McFarland (1968) riflettono su tre principali dimensioni dell'impatto del potenziale svantaggio competitivo sul *segment disclosure* che interessano le informazioni riguardanti segmenti:

- a) ad alta redditività che possono attrarre nuovi *competitors*;
- b) in perdita che possono incentivare potenziali "scalate";
- c) in perdita possono indurre l'azienda a liquidare le attività in tali

segmenti nel tentativo di migliorare il risultato di breve termine.

Gray (1981) fornisce una serie di ragioni che possono spiegare la riluttanza delle aziende a fornire informazioni sui segmenti operativi. Emmanuel e Garrod (1992) affermano che quello relativo al *competitive disadvantage* è il costo principale da associare all'informativa volontaria sui segmenti.

#### *Base geografica*

Le analisi condotte da Tsakumis' G. T. *et al.* (2006) cercano di spiegare la diversità esistente nei processi di *reporting* utilizzati nei vari contesti geografici. Particolarmente, gli Autori mostrano come le aziende esposte maggiormente ad un potenziale "competitive harm" è più frequente che forniscono informazione di natura geografica meno dettagliate.

La prassi mostra che i segmenti geografici sono spesso evidenziati quali gruppi di nazioni (in alcuni casi anche di continenti). Il FASB reputa che, a motivo della maggiore facilità di interpretazione, l'informativa sulle singole nazioni dovrebbe essere maggiormente utile al fine di individuare e valutare il profilo di rischio di un'azienda a livello internazionale. Per di più, l'organismo ritiene che tale approccio è anche utile per minimizzare il problema relativo alla prassi di raggruppare paesi di differente profilo di rischio, aspetto che è stato ampiamente criticato dagli analisti (SFAS 131, par. 105).

Numerosi studi cercano di descrivere l'informativa per aree geografiche fornita dalle aziende applicando lo SFAS 131, comparandolo con lo SFAS 14. Nichols *et al.* (2000) esaminano tale relazione prendendo a riferimento 123 multinazionali con sede negli USA. La percentuale di aziende che nel loro campione mostra un incremento nell'informativa su base geografica applicando lo SFAS 131 è pari al 28% (era invece del 14% con lo SFAS 14).

Doupnik e Seese (2001) analizzando il livello di dettaglio dell'informativa su base geografica fornita sia con lo SFAS 131 che con lo SFAS 14, concludono che l'implementazione dello SFAS 131 ha prodotto un'informativa più dettagliata o migliore per qualità.

Il loro studio mostra come vi sia una considerevole differenza nell'effetto che l'introduzione dello SFAS 131 ha avuto sul modo in

cui le aziende riportano le informazioni relative alla aree geografiche all'interno delle quali operano.

Le analisi condotte sull'introduzione dello SFAS 131 hanno infatti prodotto contestualmente informazioni più dettagliate in alcuni casi e meno in altri. Certamente tale evidenze conduce ad interrogarsi sul perché ciò avviene.

#### 4. Brevi considerazioni finali alla luce di talune evidenze empiriche

Cercando di giungere a conclusione, dopo aver presentato l'ambito di riferimento nel quale si inserisce la tematica dell'informativa settoriale e l'introduzione dell'IFRS 8, in questo paragrafo conclusivo considerando le riflessioni condotte nello sviluppo dell'analisi della letteratura e alla luce di talune evidenze empiriche ottenute nell'ambito di una precedente ricerca (Fasone, 2007), si tenterà di riflettere sul potenziale impatto che l'adozione del nuovo *standard* potrà avere sulla rappresentazione delle informazioni per segmenti operativi nei bilanci delle singole imprese e/o nei gruppi.

Come anticipato le successive considerazioni muoveranno dall'analisi di evidenze empiriche ottenute nell'ambito di un precedente lavoro durante il quale si è condotta un'analisi basata su casi di studio nel settore dell'ospitalità di lusso.

Tale ricerca mette in evidenza, in estrema sintesi, come la variabile maggiormente utilizzata dai manager (dunque dal punto di vista interno all'azienda), nei casi analizzati<sup>1</sup>, per raggruppare i clienti

---

<sup>1</sup> La selezione dei casi di studio ha utilizzato una tecnica di campionamento non probabilistica (o *judgemental*), più in dettaglio, è stato utilizzato un campionamento definito *purposive heterogeneous*. Tale scelta ha condotto all'individuazione di casi particolarmente informativi tenendo a riferimento l'eterogeneità dei dati ottenibili. A tal fine, sono stati individuati hotel quanto più eterogenei tra loro in termini di differenti clienti serviti (ad esempio, *business travellers, leisure*, ecc.) e servizi forniti. Per questa ragione, sono state considerate strutture situate in città dove normalmente si registrano rilevanti e differenti flussi turistici. In tal senso, sono state identificate, cinque città italiane da nord a sud (Milano, Venezia, Roma, Napoli e Palermo). Gli hotel che alla fine sono stati oggetto d'analisi rappresentano il 45% della popolazione individuata.

Nel 72% dei casi l'intervista per lo sviluppo del caso di studio è stata condotta con il responsabile del ricevimento (di volta in volta indicato attraverso le sue varie ed equivalenti denominazioni: *front office manager, front of the house manager, rooms division manager, reception manager*, ecc.), nel 14% il *marketing manager*, nel 5% il *concierge* e per il rimanente 9% l'intervistato era il direttore di struttura o l'*hotel manager*.

e conseguentemente definire i singoli segmenti operativi è quella geografica (38.10%).

Ulteriormente dalla ricerca emerge che nel 28.57% dei casi, invece, i manager dichiarano che definire i segmenti operativi dal punto di vista interno è veramente difficile come processo *a priori* e conseguentemente affermano che è notevolmente difficile riuscire ad individuare una singola variabile per identificare i segmenti oggetto d'informativa.

Tali evidenze mostrano da un lato che il precedente *standard* (IAS 14R) richiedendo di fornire informazioni su base geografica e di *business* era già adeguato a rispondere alle esigenze dei manager, dall'altro dinanzi all'impossibilità di individuare variabili rappresentative *a priori*, che l'IFRS 8 può rappresentare un principio maggiormente idoneo a causa della maggiore flessibilità del criterio che trova l'unico limite nella modalità di rappresentazione delle informazioni utilizzata in azienda.

Basandosi su tali analisi di campo la tesi che si propone in questo lavoro è, quindi, che il nuovo standard migliorerà soltanto parzialmente le tecniche di *segment reporting*.

Sebbene tali conclusioni possono presentare dei limiti a causa dello specifico ambito di riferimento considerato cioè quello alberghiero, del numero limitato di casi considerato, ecc. si può affermare che le problematiche e le evidenze qui messe in risalto potranno essere utili al fine di sviluppare ulteriori ricerche, ad esempio, considerando differenti settori industriali o diverse tipologie di aziende (piccole e medie imprese, micro-imprese, ecc.).

In ultima analisi si auspica che le presenti riflessioni possano servire a stimolare nuovi ed ulteriori lavori di approfondimento sul tema dell'informativa settoriale nel tentativo di giungere a delle generalizzazioni.

**BIBLIOGRAFIA**

- Backer, M. e McFarland, W. (1968), *External reporting for segments of a business*, National Association of Accountants.
- Berger, P. G. e Hann, R. (2003), "The impact of SFAS 131 on information and monitoring", *Journal of Accounting Research*, vol. 41(2), pp. 163–223.
- Botosan, C. A. e Stanford, M. (2005), "Managers' motives to withhold segment disclosures and the effect of SFAS No. 131 on Analysts' information environment", *The Accounting Review*, vol. 80(3), pp. 751–771.
- CNDC e CNR, *Bilancio d'esercizio. Finalità e postulati*, Documento n. 11 della Commissione per la Statuizione dei Principi Contabili, Giuffrè, Milano, pp. 8-9, 1994.
- Darrough, M. e Stoughton, N. (1990), "Financial disclosure policy in an entry game", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 12, pp. 219–243.
- Darrough, M. (1993), "Disclosure policy and competition: Cournot vs. Bertrand", *The Accounting Review*, July, pp. 534–561.
- Drury, C. (2000), *Management and cost accounting*, 5th ed., London: Business Press.
- Douppnik, T. S. e Seese, L. (2001), "Geographic area disclosures under SFAS 131: Materiality and fineness", *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, vol. 10, pp. 117–138.
- Elliot, R. K. e Jacobson, P. D. (1994), "Costs and benefits of business information disclosure", *Accounting Horizons*, vol. 8, pp. 80–96.
- Emmanuel, C. R. e Garrod, N. (1987), "On the segment identification issue", *Accounting and Business Research*, vol. 17(67), pp. 235–240.
- Emmanuel, C. R. e Garrod, N. (1992), *Segment reporting: international issues and evidence*, Prentice Hall/ICAEW, Hertfordshire.
- Ettredge, M. Kwon, S. Y. Smith, D. e Zarowin, P. A. (2005), "The impact of SFAS n. 131 business segment data on the market's ability to anticipate future earnings", *The Accounting Review*, vol. 80(3), pp. 773–804.
- FASB (Financial Accounting Standards Board), (2001), *Improving business reporting: Insights into enhancing voluntary disclosures*, Business research reporting project FASB, Norwalk.
- Fasone V. (2007), *L'analisi della redditività dei clienti. Un modello per il controllo economico delle decisioni negli hotel lusso*, Giuffrè editore, Milano.



- Foster, G. e Gupta, M. (1994), "Marketing, cost management and management accounting", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 6, pp. 43-77.
- Gigler, F. (1994), "Self-enforcing voluntary disclosures", *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp. 224-240.
- Gray, S. J. (1981), "Segmental or disaggregated financial statements", in T. A. Lee (Ed.), *Developments in financial reporting*, Philip Allan Publishers Ltd., Oxford.
- Hayes, R. e Lundholm, R. (1996), "Segment reporting to the capital market in the presence of a competitor", *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp. 261-279.
- Harris, M. S. (1998), "The association between competition and managers' business segment reporting decisions", *Journal of Accounting Research*, vol. 36(1), pp. 111-128.
- Hermann, D. e Thomas, W. (2000), "An analysis of segment disclosures under SFAS n.131 and SFAS n. 14", *Accounting Horizons*, vol. 14, pp. 287-302.
- Kaplan, R. e Atkinson, A. (1998), *Advanced management accounting*, Prentice Hall (3<sup>rd</sup> edn.), Upper Saddle River - New Jersey.
- Libby, R. Bloomfield, R. e Nelson, M. (2002), "Experimental research in financial accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, n. 8, pp. 775-810.
- Nagarajan, N. e Sridhar, S. (1996), "Corporate responses to segment disclosure requirements", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 21, pp. 253-275.
- Newman, P. e Sansing, R. (1993), "Disclosure policies with multiple users", *Journal of Accounting Research*, Spring, vol. 92-112.
- Nichols, N. Street, D. and Gray, S. (2000), "Geographic segment disclosures in the United States: Reporting practices enter a new era", *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, vol. 9(1), pp. 59-82.
- Nichols, N. B. e Street, D. L. (2007), "The relationship between competition and business segment reporting decisions under the management approach of IAS 14 Revised", *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, vol. 16, pp. 51-68.
- Ruisi M. (2005), *Analisi strategica. Per una ricerca delle determinanti del successo aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Sorci C. (2002), *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Street, D. L. Nichols, N. B. e Gray, S. J. (2000), "Segment disclosures under SFAS n. 131 has business segment reporting improved?", *Accounting Horizons*, vol.14, pp. 259-285.
- Tsakumis, G. T. Doupnik, T. S. e Seese, L. P. (2006), "Competitive harm and geographic area disclosure under SFAS 131", *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, vol. 15, pp. 32-47.
- Verrecchia, R. (1983), "Discretionary disclosure", *Journal of Accounting and Economics*, December, pp. 179-194.
- Verrecchia, R. (1990), "Endogenous proprietary costs through firm interdependence", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 12, pp. 245-250.
- Wagenhofer, A. (1990), "Voluntary disclosure with a strategic opponent", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 12, pp. 341-363.



## SU SPECIALISMO E GENERALISMO NELLE DISCIPLINE AZIENDALI

**Riassunto** - *Il presente lavoro riproduce, con poche modifiche dovute in prevalenza alla differenza di sede, la relazione introduttiva svolta dall'autore al XIII Convegno annuale di AIDEA GIOVANI dal titolo «Ripensare l'azienda – Approcci generalisti e specialisti tra momenti, funzioni, settori», tenutosi il 29-30 maggio 2008 presso la Facoltà di Economia dell'Università di Palermo, sotto l'egida del locale Dipartimento di Scienze economiche, aziendali e finanziarie.*

*Esso tratta di alcune problematiche di base per tendere a superare la storica contrapposizione tra generalismo e specialismo grazie all'integrazione "quantitativa" e "qualitativa" dei due approcci, solo riservando a quello generalista un qualche relativo primato in virtù soprattutto del fatto che nel genere ci sono le specie e non viceversa. Nelle discipline aziendali la questione è di particolare rilevanza perché, per molteplici ragioni, il campo delle loro conoscenze presenta "dimensioni" (per ampiezza, altezza e profondità) e "orientamenti" (per natura e destinazione) assai differenti. Di conseguenza le categorie di soggetti interessati ad esse sono molto varie e variabili, secondo prospettive conoscitive che non sono soltanto di problem solving, ma anche di problem setting e shifting.*

*In ogni caso sono necessari processi collettivi di ricerca che abbiano una forte tensione verso il "genere-azienda" non meno che verso le "specie-aziende" ed in ciò è opportuno confermare e riformare quelle impostazioni di scuola italiana che siano ancora attuali o attualizzabili. In tali processi il suddetto Convegno ha costituito una tappa particolarmente importante per le nuove leve di aziendalisti.*

**Abstract** - *This paper reproduces, with few changes due mainly to the different session, the opening speech delivered by the author at the XIII annual workshop of Accademia Italiana di Economia Aziendale for young scholars (A.I.D.E.A. GIOVANI) whose title was «Ripensare l'azienda – Approcci generalisti e specialisti tra momenti, funzioni, settori», hold on May 29<sup>th</sup>-30<sup>th</sup> 2008, at the Facoltà di Economia of the Università degli studi di Palermo, under the*

---

\* Ordinario di Ragioneria generale - Università degli studi di Palermo - Facoltà di Economia - Dipartimento di Scienze economiche, aziendali e finanziarie.

*aegis of the local Dipartimento di Scienze economiche, aziendali e finanziarie.*

*It deals with some basic problems in order to get over the historical contraposition between generalism and specialism by means of the “quantitative” as well as “qualitative” integration of both approaches. Yet, it leaves to the generalistic one only a sort of relative primacy, above all for the fact that in genus are species to be found (and not vice versa).*

*In disciplines about azienda the question is particularly relevant because, for several reasons, their field of knowledge presents “sizes” (in width, length and depth) and “directions” (for nature or destination) that are very different. Then, the categories of subjects interested toward them are very various and variable, according to perspectives not only of problem solving, but also of problem setting and problem shifting.*

*Anyway the need is felt for collective processes of research which have a strong stress toward the one azienda as “genus” not less than toward the many different aziende as “species”, and in all that are to confirm or reform those conceptions of Italian school, still up to date or apt easily to become so. In such processes the aforesaid workshop established a very important step for the new generations of scholars.*

**1 – Lo *specialismo***, inteso quale ideologia e prassi della specializzazione, costituisce in via di fatto e come valore una delle più pregnanti caratteristiche della cultura contemporanea. Esso in positivo ha concorso, in virtù dei suoi innegabili approfondimenti di ordine tematico, all'enorme crescita di varie partizioni della conoscenza. Però in negativo esso ha concorso, questa volta a causa delle sue deficienze di ordine sistematico, alla contrapposizione artificiosa tra conoscenze cosiddette scientifiche e cosiddette umanistiche, nonché fra numerose branche delle une e delle altre.

Per contro il *generalismo*, analogamente inteso quale ideologia e prassi della generalizzazione, in positivo ha concorso, in virtù dei suoi sviluppi di ordine sistematico, all'avanzamento critico della conoscenza nel suo insieme. Anch'esso, però, in negativo ha concorso, questa volta a causa delle sue deficienze di ordine tematico, alle suddette contrapposizioni artificiali.

Senza dubbio molte delle attuali partizioni della conoscenza deb-

bono restare ben distinte e relativamente autonome. Tuttavia, altrettanto senza dubbio, alcuni dei piú gravi inconvenienti dello specialismo possono essere contenuti tramite un'equilibrata integrazione con il generalismo. Peraltro, le trasformazioni della "realtà" oggi sono tanto rapide ed intense da rischiare di pregiudicare un'adeguata comprensione in difetto, proprio, di quel minimo di "distacco" che è consentito solo dall'astrazione generalista; purché, ovviamente, essa non degeneri in vuota astrattezza.

Allora il progresso d'insieme della conoscenza si deve ritenere autentico solo quando al contempo avanzino gli aspetti di generalità e di specialità. Anzi, un po' tutte le varie partizioni disciplinari dovrebbero tendere ad acquisire una maggiore *completezza*, in virtù di rilevanti proporzioni di ordine "quantitativo" tra i due aspetti, ed una migliore *maturità*, in virtù di armoniche integrazioni di ordine "qualitativo" tra gli stessi.

Ma gli aspetti generalisti possono infine rivendicare un qualche seppur relativo primato, se non altro per le ragioni *oggettive* – forse ovvie, però spesso dimenticate – che nel genere ci sono le specie, nel tutto le parti, nel piú il meno e non viceversa, e che un concetto che permetta l'intelligenza di due o piú cose è, a parità di condizioni, di pregio superiore ad un concetto che la permetta soltanto per una cosa. Senza dire che, di solito, vi sono asimmetrie *soggettive* fra i comportamenti dei fautori dell'approccio generalista e dei fautori di quello specialista, con i primi assai piú tolleranti dei secondi.

Invece alcune tendenze e mode, talvolta accreditate come di avanguardia, ancora propendono a risolvere o, peggio, a dissolvere il genere, il tutto ed il piú rispettivamente nelle specie, nelle parti e nel meno e, per conseguenza, propendono a scomporre la conoscenza in tanti "solchi" di cui, in ultimo, diviene sempre piú difficile riconoscere i "campi" di appartenenza. Per di piú, interrelati tecnicismi e praticismi, orientati con parecchia enfasi verso il cosiddetto *problem solving*, tendono a demotivare la riflessione propriamente teorica anche all'interno dei singoli "solchi". In questo modo, alla lunga, si rischia una mera riproduzione *funzionalista* dei saperi, i quali ne possono risultare pure molto accresciuti, però comunque costretti entro le coordinate scientifico-culturali storicamente date.

2 – Le superiori proposizioni potrebbero sembrare mere opinioni o, peggio, meri auspici. Invece esse sono in consonanza con quanto ammoniscono da tempo alcuni fra i piú avveduti ambienti di ricerca (accademici e no), ma anche professionali, editoriali e persino politici.

A proposito in particolare di questi ultimi, anzi, l'attuale ordinamento universitario italiano, cosí come ulteriormente riformato con i provvedimenti ministeriali a partire quanto meno dal D.M. n. 270/04, nella sostanza è *bipartisan* sulla necessità di contemperare generalismo e specialismo.

Infatti, se già il D.M. n. 509/99 assegnava ai corsi di laurea – benché livello piú basso dei corsi di studio – il “doppio binario” di obiettivi formativi composto da «padronanza di metodi e contenuti scientifici generali» e da «acquisizione di specifiche conoscenze professionali», il successivo D.M. n. 270/04 ha accentuato nei detti corsi l'importanza delle attività formative c.d. di base (D.M. n. 509/99, art. 10, lett. *a*), di sicuro piú vicine al primo “binario”, poiché ha allargato il fuoco dalle c.d. caratterizzanti (*ibidem*, lett. *b*) a quelle di base, assegnando ad entrambe le attività gli obiettivi formativi *qualificanti* dei corsi e riferendo ad esse tutte le c.d. affini o integrative (*ibidem*, lett. *c*).

In piú, successivi decreti ministeriali hanno accentuato tale tendenza, con varie e ripetute indicazioni con espressioni del tipo «solida preparazione» e «approfondimento critico». Persino le attività formative a scelta degli studenti (*ibidem*, lett. *d*) – non di rado *refugium peccatorum* – adesso possono servire (D.M. 16 marzo 2007, art. 4) ad acquisire ulteriori “crediti” nelle discipline di base e caratterizzanti: sintomo inequivocabile, da un lato, della consapevolezza del *deficit* che ancora può permanere in queste due attività “qualificanti” (di potenziale sintesi tra generalismo e specialismo) e, dall'altro, dello speculare interesse ad almeno limitare il detto *deficit*.

Eppure in numerosi ambienti accademici si continuano a confondere, da un lato, formazione culturale, preparazione professionale e addestramento al lavoro, e, dall'altro, conoscenze, competenze e abilità, nonostante la Conferenza di Lisbona ne abbia sancito anche sul piano ufficiale la distinzione già nel '97. E laddove le norme dicano in termini espliciti di specializzazione, si continuano a confondere, da un lato, ambiti, attività e funzioni di applicazione della stessa, e, dall'altro, lauree,

lauree specialistiche (ora magistrali), corsi di specializzazione e *master*, che dovrebbero perseguirla in maniera ben differenziata.

Di conseguenza si continuano a sentire echi dell'ultimo decennio del secolo scorso, quando antiche e nuove forze politiche parevano fare a gara nello svilire tutto quel che sapesse di "studi" e di "università", specialmente se pubblica. Infatti, al di là delle rispettive motivazioni e reciproche contrapposizioni, entrambe inseguivano un maldestro *post-modern* politico-culturale (al riguardo la "laurea all'esperienza" è stata addirittura drammatica nella sua carenza, spesso totale, di autentici contenuti formativi e di attendibili riscontri professionali e lavorativi), peraltro piuttosto provinciale nella pretesa di un'internazionalizzazione riduttivamente intesa, *ultra petita*, come pedissequa omologazione a culture a torto od a ragione egemoni.

Però, come si è accennato, i provvedimenti ministeriali all'incirca dell'ultimo quinquennio hanno fatto in materia molto meglio, pure riguardo a tanti ambienti accademici, sicché si può sperare che un doveroso rispetto formale e sostanziale delle norme faccia superare vecchi e nuovi luoghi comuni, riaffermando – qui detto per metafora – che gli alberi possono crescere soltanto dalle radici e non già dai rami. Del resto, a fronte della progredente varietà ed obsolescenza delle conoscenze specialistiche, una formazione culturale ed una preparazione professionale riequilibrata verso il "genere" oggi giorno sono di sicuro più polivalenti e flessibili e quindi, al di là delle apparenze, anche più compatibili con la prospettiva storica per le nuove generazioni di cambiare lavoro più volte nella vita.

**3.1** – Tutto quel che è stato tratteggiato riveste di certo una grande importanza per le discipline aziendali: ovviamente in linea generica di principio, ma pure specifica di merito, atteso che esse, forse a causa della loro relativa giovinezza ed elevata poliedricità, di frequente assecondano le suaccennate propensioni culturali a favore di "solchi" senza "campo" e, quindi, favoriscono la percezione di sé come insiememente alquanto confusi di conoscenze.

In effetti il dominio conoscitivo delle suddette discipline si estende in un "campo" assai vasto e articolato, i cui "solchi", nei vari e variabili *contesti* di relazione, presentano molteplici *contenuti* di ordine

generalista e specialista.

Tali contenuti idealmente si dispongono lungo le canoniche *dimensioni* per:

- *ampiezza*, secondo gli *oggetti* indagati (reali, relazionali e combinati), gli *strumenti* impiegati (induttivisti, deduttivisti e combinati) ed i *fini* perseguiti (positivi, normativi e combinati);
- *altezza*, secondo le *prassi* svolte (deliberative, direttive ed esecutive), le *tecniche* adottate (materiali, immateriali e combinate) e le *teorie* elaborate (fondamentali, applicate e finalizzate);
- *profondità*, secondo gli *spazi* investiti (fisici, economici e geografici vari) e/o i *tempi* investigati (del passato anche storico, del presente o del futuro), in chiave comparatistica oppure no;

e di esse specificano i basilari *orientamenti* per:

- *natura*, con conoscenze *empiriche* (piú attuative e prescrittive o proscrittive), *tipologiche* (piú descrittive ed esemplificative) o *categoriche* (piú esplicative e fondative);
- *destinazione*, verso conoscenze *generali* (per tutte le classi di aziende), *speciali* o *applicate* (per una o alcune classi di aziende) o *professionali* (per le aziende d'interesse dei professionisti in materia).

Di conseguenza, in relazione alle piú combinazioni possibili di “dimensione” e di “orientamento”, si possono avere svariati soggetti *formatori* e *fruttori* delle superiori conoscenze: operatori aziendali e di mercato, liberi professionisti, magistrati di vari ordini, attori sociali e istituzionali, studiosi e ricercatori in genere, pubblicisti e giornalisti e, in breve, ogni titolare di interessi, piú o meno incidenti e riconosciuti, nei confronti del mondo delle aziende.

Del resto i contenuti delle discipline aziendali costituiscono altresí contesti per quelle discipline (storiche, sociologiche, economiche generali, politiche, giuridiche, ecc.) che abbiano in comune con esse uno o piú interessi conoscitivi. E questo vale a maggior ragione oggi che la sperimentata inadeguatezza delle “mani invisibili” dei mercati e “visibili” dei piani spinge in direzione di una “amministrativizzazione” di vari processi economici e sociali che vede al centro della sua attenzione molte importanti classi di aziende.

Tutto ciò comporta il superamento di mere concezioni funzionali-



ste delle discipline in parola, storicamente a pro dei soggetti proprietari delle aziende (*rectius*, delle imprese) o di quelli ad essi legati da rapporti privilegiati di dirigenza, di consulenza o di finanziamento. Questa *deformazione di ottica* ha condotto in passato ad una *parzialità di campo* che, a sua volta, ha sovente favorito in capo alle discipline stesse gravi equivoci “esistenziali” e “professionali” in merito: dal lavoro dipendente a quello autonomo, dall’apprendimento all’insegnamento nelle scuole e nelle università, dalla ricerca scientifica ad altro ancora.

Allora anche le discipline aziendali devono tendere verso crescenti generalità a mano a mano che, doverosamente, esse procedano verso le specialità relative alle differenti classi di aziende. In siffatto modo tali discipline possono perseguire una maggiore “completezza quantitativa” ed una migliore “maturità qualitativa” (secondo i significati convenzionali prima dati alle due espressioni), superando, ma non certo annullando, l’approccio *problem solving* per riconoscerne appieno pure uno *setting* ed uno *shifting*.

**3.2** – Però, se tutto questo non vuole avere mere valenze evocative, occorre riconsiderare in maniera esplicita molte posizioni tradizionali di pensiero e procedere lungo alcune grandi direttrici di ordine più generalista, ma nondimeno in sinergia, e non in contrapposizione, con le elaborazioni di ordine più specialista.

In tal senso il nucleo costitutivo unitario di *tutte* le aziende è la produzione economica di beni e servizi tramite acquisizione, modificazione e cessione di risorse, intese quali fondi e/o flussi patrimoniali in proprietà, patrimoniali non in proprietà e non patrimoniali. Questa produzione avviene – sempre, dovunque e comunque – attraverso:

- fasi *esterne* prima di acquisizione e poi di cessione di beni e servizi, che hanno entrambe luogo a titolo di *trasferimenti* su base solidaristica e/o di *scambi* su base contrattualistica più o meno equivalente;
- una fase *interna* di modificazione, che ha luogo per varia trasformazione *temporale e/o spaziale e/o materiale e/o relazionale* dei beni e servizi acquisiti.

Per conseguenza l’universo aziendale presenta *invarianza sostan-*

ziale dell'azienda intesa (al singolare) come *genere* e, invece, *varianza modale* delle aziende intese (al plurale) come sue varie e variabili manifestazioni, nei differenti contesti spazio-temporali, di:

- *specie* (le aziende solidaristiche, cooperativistiche, capitalistiche e variamente combinate);
- *sottospecie* (le aziende pubbliche territoriali e istituzionali e le private individuali e collettive; agricole, industriali, mercantili, bancarie, assicurative, ecc.);
- *fattispecie* (le aziende *A, B, ecc.*).

La suddetta invarianza è dovuta ai *caratteri* aziendali, intesi quali proprietà che sono *generali* in quanto *necessarie* per essenzialità, *complementari* per inscindibilità e *permanenti* per sussistenza, di volta in volta riferite agli aspetti aziendali di *struttura, funzioni, processi e sistema*. Invece la suddetta varianza è dovuta alle *caratterizzazioni* aziendali, quali proprietà che sono *speciali* in quanto inversamente *contingenti, supplementari e transitorie*, analogamente riferibili ai predetti aspetti di struttura, funzioni, processi e sistema.

Secondo una dinamica interattiva ed iterativa, il tutto determina infine il *posizionamento aziendale* quale compendio tendenzialmente complessivo delle relazioni tra aziende e loro ambienti in termini di:

- *stabilità* ovvero *instabilità* (per *sovra-* o *sotto-*stabilità), quando la “posizione” dell'azienda rispetto all'ambiente risulti da “moti relativi” equivalenti ovvero non equivalenti, in termini di *incrementi/decrementi* (più oggettivistici e quantitativi) e/o di *progressi/regressi* (più soggettivistici e qualitativi);
- *successo* ovvero *insuccesso*, quando la stabilità o l'instabilità risultino dalla combinazione più favorevole ovvero più sfavorevole degli andamenti di incremento/decremento e/o di progresso/regresso.

In questo quadro d'insieme, come – beninteso – in tutti quelli che siano sorretti da analoghe ispirazioni di fondo, è possibile ed opportuno tendere a conciliare, da un lato, le opposte tesi d'integrale omologazione e d'irriducibile individualità di ogni azienda e, dall'altro, le costruzioni teoriche più generali ed astratte e quelle più speciali e concrete.

**3.3** – Sul tema centrale delle presenti pagine, ferma la libertà di pensiero di ogni ricercatore, in Italia è pressoché impossibile ignorare la presenza di Gino Zappa e della sua scuola.

Infatti, già nelle “Tendenze nuove”, Egli aveva delineato un modello teorico per così dire “verticale”, nel senso che le sempre più complesse e dinamiche “condizioni di esistenza” e “manifestazioni di vita” delle aziende dovessero condurre, da un lato, ad astrarre il *grande*, il *simile*, il *relativamente costante*, il *persistente* e l'*unitario* per individuare le proprietà dell'azienda come *genere* e, dall'altro, a comporre il *piccolo*, il *difforme*, il *variabile*, il *continuo* ed il *diverso* per individuare le proprietà delle aziende come *specie*<sup>1</sup>. Ma, purtroppo, il modello storicamente realizzato è poi stato per così dire “orizzontale”: tante trattazioni monografiche sorrette da una grandiosa ispirazione unitaria, ma in parallelo sulle principali specie aziendali (sopra tutte le imprese).

Il ritorno alle origini si lasciava prefigurare nella *Prefazione* delle “Produzioni”. Infatti, presentando la sua nuova serie di scritti dall'emblematico titolo generalista «Produzioni e consumi nell'economia delle imprese e delle aziende di erogazione», lo Zappa ne preannunciava anche uno, indicato con grande modestia come “minore”, dal promettente titolo «L'economia di azienda». Però Egli non fece in tempo a scriverlo, sicché non riuscì a completare la sua stessa “rivoluzione”.

Né i suoi allievi di prima generazione fecero molto di più, con poche lodevoli eccezioni, fra cui piace ricordare in questa sede Teodoro D'Ippolito, che proprio da Palermo, nel 1940, pubblicava con l'editore Giuffré *Le discipline aziendali • L'azienda corporativa*, primo trattato al mondo di economia aziendale, nel quale, insieme ai coevi *Principii di ragioneria delle aziende corporative*, si mostrava interprete tanto attento e conseguente dell'ispirazione generalista di fondo delle “Tendenze nuove” da divenire, almeno sotto tale profilo, “più zappiano di Zappa”.

---

1 In effetti gli aggettivi in corsivo del testo sono tratti dal seguente passo delle posteriori “Produzioni” (Tomo I): «Quando il disorientamento scientifico non più disperda in vane aberrazioni troppi ingegni e troppe energie, si avranno occhi non solo per vedere, ma per discernere il grande nel piccolo, il simile nel difforme, il relativamente costante nel variabile, il persistente nel continuo, l'unità nel diverso».

Ma, pure a fronte di una rivoluzione incompiuta, ed in parte disattesa, oggi non si tratta di essere *vetero-* o *neo-zappiani*, che infine è un po' la medesima cosa, perché dal fatidico 1926 sono trascorsi oltre ottant'anni e così tanta acqua è passata sotto i ponti della storia e della teoria. Si tratta, semmai, di essere *post-zappiani*, nel senso di tendere a contemperare tradizione e innovazione, continuità e rinnovamento, e simili.

Allo scopo occorre recuperare appieno alcuni suoi contributi di ordine *meta-*, *inter-* ed *infra-*disciplinare, rivoluzionari allora ed attuali o atualizzabili ancora, cercando, fra l'altro, di fondarli anche su di un nuovo equilibrio ontologico e gnoseologico tra "natura" e "cultura". Su di esso, infatti, si gioca gran parte del patente o latente conflitto – sia detto a mo' di *slogan* – tra "entropia" ed "antropia", che, in generale, non promette nulla di buono per l'intero pianeta e che, in particolare, postula nuove e piú ardite "fertilizzazioni incrociate" tra discipline aziendali e no.

**4** – In ogni caso è indispensabile ricominciare da capo, il che non vuol dire affatto cominciare da zero, ma soltanto riprendere le fila dai punti piú alti in cui alcuni maestri si sono interrotti e da dove hanno già ricominciato non pochi allievi illuminati. E, per fortuna, non si tratta di fatti isolati di singoli studiosi se anche antiche e nuove accademie di azienalisti mostrano rinnovate sensibilità e crescenti attenzioni per questi temi.

Piú nello specifico, è indispensabile interrogarsi a fondo su una serie assai lunga di "disuguaglianze" categoriali: ambiente > ambiente sociale; sistema economico > mercato; relazioni intersoggettive > scambi; valore > valore di scambio; acquisizione e cessione di beni e servizi > acquisto e vendita degli stessi; economico > lucrativo; azienda > impresa; flusso > reddito; redditi *da* azienda > reddito *di* azienda; fondo > patrimonio; quantità > quantità economica; ecc.

Infatti tali "disuguaglianze", se ricondotte a forza ad "uguaglianze", generano vere e proprie aporie, mentre, se adeguatamente declinate al "secondo membro", possono davvero rappresentare chiavi di volta per costruire una rinnovata *Economia aziendale* o, meglio, *di azienda* (auspicabile questo ritorno alle origini) ovvero una del tutto nuova *Economica aziendale* o *di azienda*.

Ovviamente obiettivi del genere sono di lungo perseguimento e

di difficoltoso conseguimento ed in ciò presuppongono, salvo l'imprevedibile irrompere del genio individuale, laboriosi processi collettivi di ricerca scientemente orientati ad esaltare, per le differenti classi di aziende, le convergenze sostanziali non meno delle divergenze modali.

Comunque sia, la pur forte opportunità di favorire un equilibrato posizionamento tra approcci generalisti e specialisti non consente di dire *quando, come e quanto* "incrociare" gli uni e gli altri; men che mai in termini di banale equidistanza salomonica. Certo è che occorre evitare faticose e spesso tardive "corse del gambero": ad inseguire un "genere" che forse ormai non si è più in grado di cogliere appieno dopo che si sia stati deformati dalle "specie".

In un tale quadro d'insieme si poteva qui procedere da concettualizzazioni deduttivistiche valoriali o induttivistiche comportamentali, ma si è temuto di scivolare verso qualche riduzionismo epistemologico. Ovvero, in maniera molto più pragmatica, si poteva procedere dalla crescente generalizzazione della "formula azienda" nella vita economica e sociale, ma si è temuto di scivolare verso una qualche "aziendalizzazione universale" senza neppure accennare ad alcuni prerequisiti di ogni teoria che voglia essere autenticamente generale.

Così si è preferito seguire un approccio metodologico-cognitivo perché, al di là delle predilezioni personali, il fine di "ripensare" l'azienda – secondo il titolo del Convegno (riportato nell'*Abstract*) che ha ospitato la relazione da cui origina il presente scritto – è parso suggerire la priorità di interrogarsi proprio sui più conducenti approcci di "pensiero"; ciò, oltretutto, in virtù della maggiore utilità marginale dei risultati che è ragionevole attendersi, a parità di condizioni, da ricerche svolte su tematiche in partenza meno sviluppate.

Allora, anche le discipline aziendali devono tendere verso crescenti generalità a mano a mano che, doverosamente, esse procedano verso le specialità relative alle differenti classi di aziende. Ad ogni modo, negli approcci di ricerca, come del resto altrove, di sicuro non guasta un po' di sano pluralismo eclettico.

**5** – Rispetto a tutto quanto si è sopra evidenziato, il richiamato Convegno su «*Ripensare l'azienda – Approcci generalisti e specialisti tra momenti, funzioni, settori*» ha costituito una piccola ma importante

testimonianza di come sia possibile concorrere ai laboriosi processi collettivi di ricerca prima auspicati.

Nel suo *Call for papers*, infatti, era scritto fra l'altro: «Allora le ricerche possono essere più opportunamente orientate verso approcci combinati che inquadrino nel "tutto" dell'azienda le sue varie "parti", fra le quali si annoverano certamente i "momenti" (organizzazione, gestione e rilevazione), le "funzioni" (personale, produzione, marketing, ricerca e sviluppo, contabilità e bilancio, controllo di gestione, sistemi informativi, ecc.) ed i "settori" (aziende-imprese, aziende pubbliche, aziende non profit e simili, nonché, al loro interno, classi più omogenee di aziende produttrici di beni e servizi)».

Il suo fine poteva essere pure quello di tendere a contemperare, da un lato, impostazioni dottrinarie, come quelle italiane ed alcune europee continentali, più attente alle varie complessità ed alla tendenziale complessività di "genere" del campo disciplinare aziendale, e, dall'altro, impostazioni dottrinarie, come quelle anglo-americane, più attente alle relative semplicità di "specie" delle parti di un campo di cui, peraltro, esse non riconoscono l'esistenza.

In tali prospettive d'insieme è persino poco importante se poi il Convegno abbia raggiunto appieno, o solo in parte, i suoi obiettivi: assai più importante è che il suo tema centrale sia stato posto all'attenzione delle nuove leve di aziendalisti e che abbia suscitato una numerosa e qualificata partecipazione.

## LA SPERANZA QUALE VIRTÙ PROPRIAMENTE IMPRENDITORIALE<sup>1</sup>

**Riassunto** - Le considerazioni riportate, senza pretesa alcuna, vogliono offrirsi quali “note sul tema” dell’esercizio della virtù della speranza in ambito imprenditoriale. La speranza, proposta come virtù dell’intrapresa economica, supportata dal sostegno degli interlocutori sociali esterni, trova prioritario ancoraggio negli atteggiamenti favorevoli e nell’agire concreto dei propri collaboratori. A tal riguardo, rileva il tipo di struttura organizzativa formale/informale, nonché la qualità dei meccanismi operativi di cui ci si è dotati; le modalità di *leadership* espresse nel governo e nella gestione aziendale; i valori - quindi l’opzione antropologica di base - che ispirano l’azione dei diversi attori chiave d’azienda.

In questa direzione, il caso di studio presentato si offre quale mero profilo illustrativo di una particolare realtà, al quale ci si augura potranno affiancarsene altri utili per alimentare il confronto ed incoraggiare l’operatività e comunque, *i buoni atteggiamenti*, prima che le *buone pratiche*.

**Abstract** - In this paper, we will try to offer some notes on the theme of the exercise of the virtue of the hope in the entrepreneurial context. The hope, considered as a virtue of economic action, supported by different stakeholders, finds anchorage in the good attitudes and in the concrete act of the collaborators.

In this circumstances, it is relevant the specific type of organizational structure (formal or informal), the quality of the own operational mechanisms; the different kind of leadership expressed in the government and in the management of the firm; the values- therefore the anthropological approach- that they inspire the action of the different key-actors.

---

\* Il presente lavoro, condiviso nel suo contenuto dai due autori, è stato elaborato dal professore Ruisi per quanto concerne il paragrafo 2 (*La speranza quale...*) e il paragrafo 4 (*Talune considerazioni...*); dal dottore Fasone per quanto concerne il paragrafo 3 (*L'imprenditorialità e l'esercizio...*). L'introduzione del documento proposta dal professore Ruisi è stata integrata in nota dal dottore Fasone e da questi pienamente partecipata. La responsabilità per quanto riportato nel testo ricade esclusivamente sui due autori.

<sup>1</sup> Il presente *paper* è stato presentato nell’ambito del convegno “Il dono: le sue ambivalenze e i suoi paradossi. Un dialogo interdisciplinare”, Università degli Studi di Milano Bicocca, Milano, 18-19 settembre 2008.

In this way, the considered case study offers a mere illustrative profile of a particular reality, to which we hope can useful join other for feed the comparison and encourage the operations and however, the good entrepreneurial attitudes, before the good practices.

## 1. Introduzione

Il contenuto delle pagine che seguono prende spunto da alcune riflessioni che da anni sono emerse in *filigrana* nelle molteplici discussioni seguite alla lettura di testi, alla revisione reciproca di bozze, all'ascolto di relazioni, alla discussione d'aula con studenti ed imprenditori, ampiamente riguardanti tematiche etiche e antropologiche riconducibili alle *manifestazioni di vita e alle condizioni di esistenza* delle aziende ed *in primis* dei comportamenti dei loro attori chiave. Non possiamo negare che in questo processo di elaborazione, ovviamente in divenire, un costante e puntuale stimolo è stato offerto dal nostro maestro, il professore Carlo Sorci, da anni impegnato sul tema dei valori e dello *sviluppo integrale dell'azienda*, al quale, pertanto, vogliamo sentitamente rivolgere un particolare tributo di riconoscenza.

Le considerazioni riportate nel paragrafo che segue, senza pretesa alcuna, vogliono offrirsi quali "note sul tema", aperte, ci si augura, a successive riflessioni e successivi riscontri. In questa direzione, il caso presentato viene proposto quale *typical case*, utilizzato, come riportato in letteratura<sup>2</sup>, per ottenere un mero profilo illustrativo di particolari realtà, al quale ci si augura potranno affiancarsene altri utili per alimentare il confronto ed incoraggiare in ultima analisi l'operatività, partendo comunque dai *buoni atteggiamenti*, prima che direttamente dalle *buone pratiche*.

---

2 La scelta dell'analisi mediante un singolo caso di studio solitamente ha distinti vantaggi e svantaggi rispetto ai casi di studio multipli. I risultati di una ricerca basata su più casi è spesso considerata più efficace, e più in generale l'intero studio è considerato più robusto. Allo stesso tempo, però, gli obiettivi raggiungibili attraverso il *single case* normalmente non si possono soddisfare attraverso il *multiple-case*. Come affermato da Saunders *et al.* i "rare case", i "critical case" e i "revealing case" spesso è più probabile che per definizione siano casi singoli. In questa ricerca per la selezione del caso di studio si è ricorso ad una tecnica di campionamento non probabilistica la quale fornisce un ampio spettro di alternative tecniche basandosi su giudizi oggettivi utili per selezionare i casi per rispondere alle domande di ricerca e raggiungere gli obiettivi. Nello specifico, si è adottato un campionamento c.d. *typical case* il quale è sovente utilizzato per ottenere profili illustrativi di particolari realtà usando casi particolarmente rappresentativi.



## 2. La speranza quale virtù propriamente imprenditoriale

In un recente documento elaborato da un nutrito gruppo di studiosi di Economia aziendale coordinato da Enrico Cavalieri e sottoposto alla più vasta comunità accademica per definire i contenuti odierni della disciplina a poco più di ottanta anni dalla celeberrima *Prolusione*<sup>3</sup> del professor Gino Zappa, si richiama l'attenzione sull'«[...] *imprenditore* non tanto come “soggetto”, quanto piuttosto come funzione (la *funzione imprenditorialità*, appunto) *cui spetta il compito di attuare la direzione strategica dell'azienda*, assumendo tutte le decisioni idonee a realizzare la massima possibile compatibilità prospettica tra forze interne e forze esterne al sistema aziendale<sup>4</sup>». Rispetto a detta *funzione*, appare a noi evidente l'esigenza da parte dell'imprenditore di richiamarsi ad una visione circa quello che sarà la sua *formula imprenditoriale* e, in questa inscritta e di questa foriera, ad una visione di quale persona diventerà, di *chi* lui sarà. Una visione ancorata alla tradizione del passato, impegnata nell'attualità del presente e auspicabilmente proiettata verso un futuro<sup>5</sup> migliore. Una visione volutamente protesa verso un divenire ottimista, realisticamente ottimista in quanto forte della consapevolezza dei punti di forza e debolezza che hanno qualificato il passato e che contraddistinguono il presente dell'organizzazione aziendale di riferimento ed innanzitutto della persona del soggetto imprenditore; una visione, pertanto, capace di contraddistinguersi per significativi sentieri di miglioramento personali ed aziendali. Quanto affermato parte dal convincimento che l'intrapresa di percorsi di sviluppo dell'azienda non possa non fondarsi su percorsi di sviluppo personali degli attori chiave della stessa, imprenditore (singolo o plurimo che sia) in testa; da qui risulta evidente il rinvio ad un concetto di sviluppo che risulti essere prima

3 Zappa G., *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927.

4 AA.VV. (gruppo di ricerca SIDREA), *Oggetto*, relazione al convegno SIDREA, “La Ragioneria e L'Economia Aziendale: dinamiche evolutive e prospettive di cambiamento”, Siena, 8-9 maggio 2008, p. 17.

5 Portare ad assoluto una delle dimensioni temporali (passato, presente, futuro) può determinare un senso di disperazione. Il presente non può essere assolutizzato in termini di adesione alla pura quotidianità come invece avviene oggi in un contesto – come ricorda Melchiorre - ove la vertigine dei consumi e delle novità è più dilagante. Il futuro d'altronde deve essere possibile, atteso e desiderato.

di tutto qualitativamente fondato. La tensione al miglioramento, questo declinato a livello personale e quindi aziendale, si ritiene - per quanto qui rileva - fortemente radicata nell'esercizio della virtù della speranza. Se allora la menzionata «*funzione di imprenditorialità non può esercitarsi senza l'apporto di specifiche conoscenze tecniche, economiche e sociali, appropriate alla dimensione dell'attività e alla complessità da governare [...]*»<sup>6</sup>, la stessa funzione, riteniamo che non possa essere efficacemente esplicitata se non risulta irradiata dal concreto esercizio della virtù della speranza.

Secondo Riva «[...] la speranza si pone come il principio stesso dell'agire e dell'essere come la stoffa più profonda della realtà. [...]. La speranza è l'apertura del mondo e dell'uomo a ciò che il mondo e l'uomo non sono ancora diventati»<sup>7</sup>. La speranza è una virtù - un *abitus*, dicevano i latini - che necessita della percezione del senso dell'intero dello spazio e del tempo, vale a dire che richiede al soggetto imprenditore di non focalizzarsi in maniera miope sulle contingenze dei fatti considerando specifiche circostanze dei contesti, in altre parole a vivere in singoli frammenti di spazio e tempo. Per fare ciò occorre innanzitutto, a giudizio di chi scrive, una profonda e dinamica ricerca di unità di vita da parte del soggetto imprenditore, la capacità di portare a sistema - nel proprio intimo - gli ambiti, lavorativo, familiare e sociale.

L'unità, aristotelicamente parlando, si riconduce all'indivisibilità dell'ente, o nel senso dell'assenza di parti, o nel senso che le parti non risultano separabili dal tutto. Se questo assunto è riscontrabile ontologicamente, dal punto di vista "culturale" sembra che oggi l'individuo stenti a riconoscersi uno, a riscontrare una coesione interna che preservi la sua identità a prescindere dalle circostanze nelle quali lo stesso si trova ad operare e con le quali è chiamato a confrontarsi; piuttosto, si ha l'impressione che l'individuo (qui l'imprenditore) emerga quale risultante delle espressioni impersonate nei diversi ruoli che assume, nelle differenti circostanze spazio-temporali in cui si trova ad agire, ossia, che lo stesso si componga di fatto come *puzzle* di variegati frammenti<sup>8</sup>. Se l'unità di vita vuole raggiungersi come obiettivo dinamico

6 AA.VV., *op. cit.*, pp. 17-18.

7 Riva F., "Paura, speranza e responsabilità", in Melchiorre V., Vigna C., *La politica e la speranza*, Edizioni Lavoro, Roma, 1999, p. XXII

8 Sul tema cfr. Ruisi M., "La riscoperta dei trascendentali dell'essere per un rinnovato umanesimo imprenditoriale", in Rusconi G. Dorigatti M. (a cura di), *Etica d'impresa*, Franco An-

necessario, passaggio essenziale e prioritario per un maturo riscatto della specifica funzione imprenditoriale, riteniamo indispensabile concepire percorsi o comunque occasioni di acculturamento orientati a fare dell'imprenditore un soggetto colto<sup>9</sup> (più, o comunque prima ancora, che istruito), coltivato nell'intelligenza e nella volontà, quindi libero nella scelta, tutto ciò assunto che «la cultura è ciò per cui l'uomo in quanto uomo diventa più uomo, “è” di più, accede di più all’“essere”»<sup>10</sup>, si migliora.

Solo un uomo di speranza si proietta in una direzione di cambiamento, o meglio di futuro miglioramento; d'altronde, come dice Marcel, «la speranza è impegnata nella trama di un'esperienza in formazione o, con altre parole, d'una avventura in corso»<sup>11</sup>, un'avventura, una sfida in relazione alla quale ci sembra evidente il legame della virtù in oggetto, innanzitutto al coraggio e alla pazienza. Il coraggio delle decisioni e quindi delle responsabilità conseguenti le azioni intraprese; la pazienza dinanzi ad eventi o comportamenti impreveduti, per non dire della pazienza di sapere attendere i buoni risultati, alla quale si lega in stretta connessione, la fermezza di non abbattersi al sopraggiungere di quelli indesiderati.

E' stato fatto riferimento ad un carattere dinamico della ricerca dell'unità di vita; sono stati chiamati in causa coraggio e pazienza dinanzi all'incertezza del divenire. Risulta evidente a questo punto della riflessione, che la visione inizialmente menzionata non può e non deve trasformarsi in dettagliato progetto secondo quella che Normann<sup>12</sup> interpreterebbe come *ottica obiettivo*. La progettazione dettagliata di un futuro il cui carattere

---

geli, Milano, 2005, pp. 18-31 ed anche in AA.VV., *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2007, pp. 107-126.

9 ««Persona colta» è anche un artigiano, un operaio, un agricoltore, chiunque: a) se di quanto è necessario sapere per il suo lavoro ne ha fatto e ne va facendo una acquisizione personale, cioè vi si è formato e vi si sta formando dentro, ha contribuito e contribuisce a formare quel che lo forma, cioè a farlo progredire: dimostrando così di essere disponibile ai valori e sollecito di dar loro risposte autentiche, di possedere una personalità creativa e un grado di coscienza critica per sottoporre il suo lavoro e quanto può apprendere intorno ad esso all'esame, alla revisione, alla selezione, prova che il suo sapere non è ammasso di conoscenze, ma un tutto ordinato; b) se questa educazione, che comporta disciplina e responsabilità e perciò esercizio di libertà, ha contribuito e contribuisce a formarlo nella sua integralità umana, cioè a perfezionarlo o migliorarlo, a renderlo sempre più libero», Sciacca M. F., *Gli arieti contro la verticale*, Marzorati, Milano, 1969, p. 116.

10 Giovanni Paolo II, *Allocuzione all'Unesco*, 2 giugno 1980, in Negri L., *L'uomo e la cultura nel magistero di Giovanni Paolo II*, Jaca Book, Milano, 1988, p. 148.

11 Marcel G., *Home viator*, Edizioni Borla, Roma, 1944, p. 70, cit. in Melchiorre, *op. cit.*, p. 20.

12 Normann R., *Le condizioni di sviluppo delle imprese*, ETAS Libri, Milano, 1979.

d'indeterminatezza tenta di essere demonizzato con una neutralizzazione del rischio affidata ad un'organizzazione tecnica - meglio tecnologica<sup>13</sup> - delle *manifestazioni di vita* e l'acquisizione di sempre più elevati livelli di competenze professionali e di dotazioni strutturali ed infrastrutturali (acquisizione di risorse<sup>14</sup>), sconta la preoccupazione di una deriva idolatrica, di un attaccamento cieco a schemi e piani di investimento e d'azione che possono risultare anacronistici, obsoleti e non economici.

Alla luce di quanto finora considerato, la speranza diviene virtù cardine per l'uomo dedicato a fare impresa e non potrebbe essere altrimenti rispetto a ciò che Coda richiama quale *principio/valore/obiettivo della funzionalità economica duratura dell'azienda*<sup>15</sup>. L'azienda è *istituto economico atto a perdurare* rivolto al *soddisfacimento dei bisogni umani*, scriveva Zappa<sup>16</sup>, e cosa muove questo divenire se non il desiderio di fare di più, di fare meglio, di *progredire* direbbe Sorci<sup>17</sup>, o, in ultima analisi come abbiamo ricordato altrove, il desiderio di essere felici, *primum movens* di ogni azione umana<sup>18</sup>?

L'esercizio della speranza «[...] evita sia l'inerzia dello sconforto, a cui conduce la pietrificazione dell'uomo nel proprio limite, sia la follia di cercare nella moltiplicazione forsennata di azioni una totalità che non ci appartiene, e che non è raggiungibile attraverso la somma del maggior numero possibile di azioni. La speranza impedisce che l'azione muoia, vuoi per il suo azzeramento, vuoi per la sua deflagrazione [...]»<sup>19</sup>.

13 A tal riguardo si vogliono ricordare le parole di Melchiorre «la stessa pianificazione tecnologica può comportare, e di fatto oggi comporta, una sua violenza ideologica, quella che per la serialità tecnica esige una serialità dei consumi e quindi una serializzazione dei consumatori, quella che in questa linea persegue una pura espansione delle imprese e dei consumi, infine una pura espressione di tipo seriale» (Melchiorre, *op. cit.*, p. 30). D'altronde ricorda Benedetto XVI: «Se al progresso tecnico non corrisponde un progresso nella formazione etica dell'uomo, nella crescita dell'uomo interiore (cfr *Ef* 3,16; 2 *Cor* 4,16), allora esso non è un progresso, ma una minaccia per l'uomo e per il mondo» (Benedetto XVI, *Spe salvi*, par. 22).

14 «Più ci renderemo tributari dell'avere, più saremo vittime della rovente ansietà ch'esso sprigiona, più tenderemo a perdere non solo l'attitudine alla speranza, ma persino la fiducia, sia pur indistinta nella sua possibile realtà» (Marcel G., *op. cit.*, p. 82, cit. in Melchiorre, p.19).

15 Coda V., «Sulla promozione e diffusione della cultura aziendale», in *Contabilità e Cultura Aziendale*, Vol. VII, n.2/2007, pp. 6-15.

16 Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1957.

17 Sorci C., *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2002, p. 9-11. Sul più ampio tema dello sviluppo aziendale si veda diffusamente: Sorci C., «Lo sviluppo integrale dell'azienda», in AA.VV., *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2007, pp. 11-26.

18 Ruisi M., *Analisi strategica. Per una ricerca delle determinanti del successo aziendale*, Giuffrè, Milano, 2005, p. 133-141.

19 Riva F., *op. cit.*, VIII-IX.

Non pensiamo ad un imprenditore che non sia uomo di speranza; è possibile, tuttavia ed ovviamente, che la mancanza di speranza ad un certo punto s'insinui fino a portare alla disperazione. Le ragioni possono avere origini soggettive e/o oggettive, queste ultime tipicamente riconducibili al contesto, seppur si ritiene che quelle contestuali debbano comunque essere interpretate da variabili soggettive<sup>20</sup>, quali ad esempio le caratteristiche psicologiche e *personali* o i valori incarnati dai soggetti in causa. Tra le cause del sopraggiungere della disperazione, vogliamo richiamare l'orientamento all'aver, al crescere quantitativamente (che talora si declina in *finanziariamente* più che *produttivamente*), ad assolutizzare la dimensione reddituale, se non anche competitiva del successo aziendale<sup>21</sup>, tralasciando la dimensione sociale, ovvero *ab origine* quella personale, dell'essere, dell'essere sempre più persona aiutando gli altri a loro volta ad esserlo, a raggiungere una loro piena maturità personale, piuttosto che solo - al limite - professionale.

Nell'avviarci alle conclusioni del presente paragrafo e richiamando quanto finora considerato, vogliamo ribadire il carattere attivo della virtù della speranza, di una virtù che lungi dall'essere ciecamente proiettata nel futuro, radica i suoi orizzonti nel passato e nel presente, si manifesta realisticamente ragionata e ponderata nelle sue proiezioni, mobilita il soggetto nell'esercizio di una volontà coraggiosa e paziente orientata verso una visione incerta, ma comunque possibile.

La speranza si collega alla bontà degli obiettivi e alla fiducia del loro perseguimento, quest'ultima a sua volta tiene conto, invero, della fattibilità del loro raggiungimento, fatta salva la consapevolezza della possibilità di un loro mancato perseguimento.

La speranza, a giudizio di chi scrive, trova valido ancoraggio nel sostegno dei propri collaboratori - se non anche dei familiari - e questo dipende dal clima di serenità e stima che si è riusciti ad alimentare nell'organizzazione. In questa direzione, sul piano motivazionale ed eterodiretto, riteniamo che un primo fondamentale e profondo supporto alla speranza possa giungere dalla condivisione degli obiettivi e dal coinvolgimento a diverso titolo nel processo decisionale e nella partecipazione ai risultati economici e finanziari dei propri collaboratori;

20 Sul tema cfr. Ruisi M., *Op. cit.*, 2005, p. 173-192.

21 Sulle dimensioni del successo aziendale si rinvia a Coda V., *La valutazione della formula imprenditoriale*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 2, 1984.

un ulteriore supporto potrebbe giungere dal richiamo ai passati successi aziendali nell'intento di incoraggiare circa la possibilità di perseguire in futuro nuovi risultati positivi; dal ricordo di momenti difficili superati brillantemente che hanno segnato la storia dell'organizzazione; ed anche, al limite dal ricorso ad aneddoti, racconti, *case studies* e testimonianze di successo riferibili ad altre organizzazioni, così come a *best practices* consolidate in aziende del settore e non.

Un ulteriore sostegno motivazionale, questa volta autodiretto, alla speranza riteniamo possa giungere dalla prospettiva di offrire un'opportunità lavorativa alle successive generazioni – ai propri familiari e non solo; dal desiderio di ulteriori sviluppi per ciò che concerne la propria *business idea*, innanzitutto il proprio sistema di prodotto, un prodotto capace di soddisfare i bisogni futuri dei futuri consumatori, che può essere desiderio di proiezione storica del proprio agire e, perché negarlo, talora - “vanitosamente” - della propria memoria.

Alla luce di quanto sopra considerato, sembra evidente che la speranza sia virtù che intercetta le variabili organizzative, che, ove vissuta, dovrebbe riflettersi nella progettazione della struttura organizzativa e dei meccanismi operativi<sup>22</sup>; che dovrebbe trasparire nella gestione del potere e quindi nelle modalità d'esercizio della *leadership*; che dovrebbe caratterizzare il *modus agendi* degli attori chiave d'azienda. A tal proposito, ci piace richiamare le parole di Benedetto XVI: «Ogni agire serio e retto dell'uomo è speranza in atto. Lo è innanzitutto nel senso che cerchiamo così di portare avanti le nostre speranze, più piccole o più grandi: risolvere questo o quell'altro compito che per l'ulteriore cammino della nostra vita è importante; col nostro impegno dare un contributo affinché il mondo diventi un po' più luminoso e umano e così si aprano anche le porte verso il futuro»<sup>23</sup>. In questa direzione l'imprenditore che assolve alla propria funzione imprenditoriale sarà più facilmente proteso al bene, interpretando – come direbbe Novak – il fare impresa come *vocazione*<sup>24</sup>. E' chiaro allora che un imprenditore così, un uomo così, non è tanto un capo, ma diviene un modello: «il mero <capo> muove soltanto la volontà altrui; il <modello> stimola e forma il nucleo delle persone [...]. Il <capo>

22 Valga tra gli altri, la predisposizione di procedure formalizzate e/o prassi non formalizzate che consentano la valorizzazione del contributo di tutti i membri dell'organizzazione, a supporto ad esempio di fenomeni di *imprenditorialità interna* (*intrapreneurship*).

23 Benedetto XVI, *Spe salvi*, Lettera enciclica, 2007, par. 35.

24 Novak M., *L'impresa come vocazione*, Rubettino, Soveria Mannelli (CZ), 2000.

mette in moto e spesso dirige i singoli atti del singolo suddito; il «modello» *contagia*, rende gli altri creativi, agevola l'autorealizzazione senza farsi idolo [...]»<sup>25</sup>. E' chiaro, ancora, che un imprenditore così, assunto che l'azienda è un'organizzazione di uomini e quindi di intelligenze, di volontà, di competenze, di affetti e aspirazioni, non può che qualificarsi, in certo qual modo, come fucinatoro e allo stesso tempo sistematizzatore di speranze<sup>26</sup>, di talune delle speranze riconducibili ai diversi uomini d'azienda e, *lato sensu*, dei più vari *stakeholders*, come si richiede al *pater familiae* di ogni comunità, grande o piccola che sia. Prendendo ancora una volta a prestito le parole di Benedetto XVI e mutuando, di soggetti così «ne abbiamo bisogno per preferire, anche nelle piccole alternative della quotidianità, il bene alla comodità - sapendo che proprio così viviamo veramente la vita»<sup>27</sup>.

### 3. L'imprenditorialità e l'esercizio della speranza nel caso dell'«Antica Focacceria San Francesco»

#### 3.1 *La costituzione dell'azienda*

La *Focacceria San Francesco* venne fondata nel 1834 da Antonino Alaimo, «cuoco di palazzo» presso i principi Cattolica. L'attività nacque dalla necessità di procurarsi un lavoro, magari mettendo a frutto le competenze specifiche acquisite in ambito di ristorazione. Dopo aver lavorato per più decenni a palazzo Cattolica, in seguito alla cacciata dei principi dalla città dovuta alle vicende storiche del tempo, Antonino perse l'incarico di cuoco e la possibilità di sostentarsi.

Il cuoco, che non aveva percepito dai principi alcuna retribuzione per più di venticinque anni, ricevette come liquidazione del rapporto con i Cattolica il locale annesso al palazzo dove vi era stata la cappella dei frati benedettini; proprio in tale luogo decise di avviare la sua attività di produzione e vendita di focacce. Ancora oggi la sede dell'azienda è situata negli antichi locali.

La favorevole posizione nel cuore del centro storico palermitano

25 Torelló G., «Delle guide e dei modelli», in *Studi Cattolici*, dicembre, 2001, p. 837.

26 Queste considerazioni, dell'imprenditore quale fucinatoro e sistematizzatore di speranze, sono state formalizzate a partire da uno stimolo diretto fornito dal prof. Carlo Sorci durante un confronto avviato specificamente sui contenuti del presente lavoro.

27 Benedetto XVI, *op. cit.*, par. 39.

unitamente all'assenza di concorrenti nel mercato locale (in quegli anni la focacceria era l'unico locale pubblico dove poter consumare dei piatti tipici) favorì il prosperare dell'iniziativa.

Si racconta che molti incontri tra personalità della politica, dell'arte e della cultura a quell'epoca avevano come scenario la focacceria.

### 3.2 *Evoluzione aziendale dai primi anni del '900 al 2000*

Nel 1902 ad Antonino succedette nella gestione dell'azienda il figlio Salvatore il quale condusse l'attività sino al periodo della prima guerra mondiale. Con la gestione di Salvatore si ebbero dei lavori di restauro dei locali, al termine dei quali lo stesso decise di aggiungere al nome dell'azienda l'aggettivo "Antica". Fu in questo periodo, dunque, che la focacceria assunse l'odierna denominazione.

La perdita - a causa degli eventi bellici - delle figure maschili di casa Alaimo condusse la figlia di Salvatore a prendere in mano la gestione. Questa fase con a capo la nonna degli attuali titolari vide il susseguirsi di alterne vicende.

Nel ventennio fascista la preparazione di dolci venne sospesa mentre furono mantenute la preparazione di focacce ed articoli gastronomici vari. In questa fase l'attività aziendale iniziò a registrare un calo di vitalità rispetto alle gestioni precedenti; tutte le iniziative erano sottoposte al vincolo delle possibilità psico-fisiche della signora Conticello.

Dal 1979 al 2000 a gestire l'azienda fu invece Antonio Conticello, padre di Vincenzo e Angelo Fabio attuali titolari della focacceria. Quest'ultimo periodo rappresenta una sostanziale fase di "traghetamento" sino all'entrata in azienda della nuova generazione dei figli di Antonio.

### 3.3 *La crisi relativa al c.d. fenomeno della "mucca pazza"*

Antonio, funzionario pubblico con scarso interesse verso l'attività imprenditoriale, si ritrova nel 2000 ad affrontare una grossa crisi aziendale legata alla psicosi diffusasi a livello continentale intorno al c.d. fenomeno della "mucca pazza", che fece subito sentire l'effetto sulla vendita di carni e di conseguenza anche sulle focacce *maritate*<sup>28</sup> uno dei prodotti tipici della focacceria.

---

<sup>28</sup> Le focacce *maritate* sono uno dei piatti di maggiore successo della focacceria che vengono preparati con la milza, organo vitale dei bovini che nel periodo in questione inizialmente fu ritenuto tra quelli indiziati di poter trasmettere la malattia di cui erano affetti gli stessi animali.



Il periodo che va dagli inizi di dicembre alla festività dell'Immacolata del 2000 può definirsi il periodo di maggior crisi per l'“Antica focacceria San Francesco”. Le vendite di focacce che mediamente raggiungevano le 1700 unità giornaliere ed in particolare nel periodo della festa dell'Immacolata avevano raggiunto in anni precedenti le 7000 unità, scendono sino a 112 unità. Antonio pensa di cedere l'attività ad un buon acquirente, viene però dissuaso dai figli che, rientrando da esperienze lavorative diverse, decidono di subentrare nella gestione.

Angelo Fabio e Vincenzo entrano in azienda nel gennaio 2001 con l'obiettivo chiaro di rilanciarla (se non di riavviarla, visto che, seppur da pochi giorni l'attività aveva chiuso i battenti). Gli obiettivi ai due fratelli sembrarono subito chiari. Credevano che per riavviare al meglio l'azienda avrebbero dovuto far riacquistare fiducia ai clienti sul prodotto e diversificare notevolmente la produzione.

Per raggiungere il primo obiettivo cercarono di intensificare e migliorare l'informazione dei consumatori. Ai clienti seduti al tavolo (che certamente non andavano a gustare i cibi incriminati), infatti, attraverso la presentazione/descrizione dettagliata dei cibi, delle loro caratteristiche nutritive organolettiche, cercarono di mostrare l'assoluta assenza di rischi garantita dai controlli di qualità effettuati sulle materie prime.

Per quanto riguarda il secondo aspetto ampliarono notevolmente la gamma dei prodotti spingendo l'offerta verso la ristorazione in senso lato. Altro tratto essenziale di questa fase di trasformazione, oltre al ritorno alla preparazione di dolci che intorno agli anni trenta era stata interrotta, è la nuova concezione del prodotto che non viene più considerato nella sua accezione di base. Decisero, infatti, di reinterpretare alcuni piatti della cucina siciliana e di completare la loro offerta aggiungendo al prodotto piccoli servizi che ne accrebbero il valore. Si decise per esempio di non servire più le portate in piatti anonimi e di piccola dimensione, ma al contrario in piatti di dimensioni adeguate e raffinati.

### **3.4 *Lo sviluppo successivo alla crisi del 2000***

A partire dai cambiamenti introdotti, si può delineare attualmente la seguente situazione aziendale. Il fatturato è dato per il 60% da prodotti della ristorazione e per il rimanente 40% da altre produzione tra cui circa il 20% è rappresentato dalla vendita di focacce. Prima del 2000,

invece, la situazione registrata vedeva al 60% la vendita di focacce e al 40% gli altri prodotti.

Ogni giorno mediamente all'“Antica Focacceria San Francesco” si consumano 800 focacce, 300 dolci, 600 pezzi vari.

Il mix di clientela della focacceria è molto variegato, grande importanza hanno certamente in questo aggregato i turisti che in modo sempre più massiccio frequentano i locali della focacceria.

Particolarmente interessante nella gestione dei due Conticello è il posto riservato alle competenze professionali di tutti i collaboratori e ai supporti informatici. Le competenze professionali dei dipendenti (attualmente circa 50) vengono considerate dai titolari risorse fondamentali per la soddisfazione del cliente, al punto che come lo stesso Vincenzo riconosce, l'inadeguatezza di tali risorse nel mercato pregiudica attualmente possibili tentativi di sviluppo aziendale.

Vincenzo, dal punto di vista operativo, rappresenta il “motore” dell'attività (svolge compiti di organizzazione, relazioni esterne, ecc.), il fratello Angelo Fabio che gerarchicamente è da considerarsi allo stesso livello di Vincenzo si occupa di amministrazione e finanza e pertanto, svolge un lavoro di “back office”. Figure di rilievo sono quelle dello chef, del pasticcere, della biologa e del capo cameriere. Infine, completano l'organigramma il capo cameriere che ha il compito di seguire il lavoro dei camerieri in sala e assicurare la soddisfazione del cliente, nonché quella del titolare (Vincenzo) che svolge la supervisione in sala.

Tra le varie aree funzionali non è contemplata l'area marketing. È il titolare - il signor Vincenzo - ad occuparsi in prima persona della promozione dell'azienda non ricorrendo ad alcun investimento in pubblicità. Particolare enfasi nell'approccio al mercato è dato allo sforzo riservato a captare taluni clienti-chiave, quali *opinion-leader*, appartenenti al mondo dello spettacolo, politici, ecc.

La capacità produttiva attuale dell'azienda risulta essere più che saturata, ecco che in prospettiva di una crescita dell'attività aziendale è stato individuato il sistema *franchising* come possibile via per accrescere gli utili e per conseguire uno sviluppo duraturo.

Sebbene ancora in fase di sistematizzazione, tale alternativa sembra attualmente non percorribile a causa della scarsità di risorse umane cui potere affidare il compito di avviare le nuove attività in *franchising*. Nello

specifico è vincolante il *gap* percepito dai titolari tra la disponibilità di risorse umane e le risorse umane necessarie per poter avviare tale progetto. La quasi totale assenza di soggetti in grado nella fase di *start-up* di seguire sul campo l'attività del *franchisor* nel particolare compito del trasferimento del know-how verso i *franchisee* risulta essere uno tra i maggiori impedimenti per lo sviluppo dell'iniziativa imprenditoriale.

Le città dove avviare tale tipo di attività in *franchising* sono già state individuate nel dettaglio sono: New York, Madrid, Londra, Parigi, Tokio, Roma, Dusseldorf.

### 3.5 *La reazione dell'imprenditore di fronte alla richiesta del "pizzo"*

La determinazione dei due fratelli Conticello nel raggiungimento degli obiettivi di rilancio dell'attività, sebbene, certamente messa duramente alla prova, non ha registrato battute di arresto neppure di fronte alle richieste di "pizzo" da parte della malavita organizzata.

Con estremo coraggio, fiducia nelle istituzioni e speranza, infatti, sono riusciti a denunciare e a far condannare i loro estorsori.

Durante il processo, svoltosi a Palermo nel 2007, Vincenzo Conticello rispondendo ad alcune domande della difesa, durante l'interrogatorio, ha ricordato le prime richieste di estorsione arrivate alla focacceria già negli anni '90 con le relative minacce e gli atti intimidatori successivi.

"Io in quel periodo ero all'estero per lavoro - ha detto Conticello - ma i miei familiari mi avevano riferito che era stata sistemata della colla nei lucchetti della focacceria".

Alla domanda: "Chi era l'uomo che venne a chiederle il pizzo?". Vincenzo ha risposto senza esitazioni: "È qui, seduto in aula! È quel signore lì, quello seduto e che ha accanto a sé le stampelle. Allora non aveva le stampelle e si allontanò con il suo ciclomotore, del quale io presi il numero di targa". Così, indicò con chiarezza in uno degli imputati del processo l'estorsore.

### 3.6 *Riflessioni finali*

Da quanto emerge dalla presentazione del caso l'esperienza dell'ultima generazione dei Conticello sembra essere pienamente vissuta nell'esercizio della virtù della speranza.

Particolarmente gli episodi susseguenti la crisi della “mucca pazza” e della richiesta del “pizzo” rappresentano in tal senso dei momenti cruciali.

Solo un uomo/imprenditore che nutre la speranza riesce a muoversi verso sentieri di cambiamento a prima vista molto distanti da quelli attuali; solo colui il quale riesce a vivere il senso “d’una avventura in corso” - nei termini ricordati con Marcel in avvio - intraprende percorsi sconosciuti, fiducioso sulla possibile buona riuscita dell’azione. Nel caso in esame, l’attività di rilancio aziendale conseguente alla crisi del 2000 è specificamente rappresentativa di quanto appena concluso.

L’uomo di speranza, come chiarito in precedenza, però, è anche colui che riesce ad essere coraggioso e paziente. Guardando all’evento estorsivo non può che pacificamente rilevarsi ciascuna delle due ulteriori virtù ricondotte in capo all’uomo/imprenditore. Il coraggio, in questo caso della denuncia, unito alla pazienza per l’attesa della sperata giustizia e quindi dell’auspicato positivo epilogo dell’azione intrapresa.

#### **4. Talune considerazioni conclusive a partire dal caso considerato**

Nel concludere, prendendo innanzitutto spunto dal caso e richiamando brevi accenni del secondo paragrafo, vogliamo evidenziare il ruolo delle giovani generazioni nel contrastare possibili sintomi di scoraggiamento, se non addirittura di disperazione, che l’esercizio dell’attività imprenditoriale può comportare; così si ricorda l’impulso e l’entusiasmo profuso dall’ultima generazione di imprenditori (Angelo Fabio e Vincenzo Conticello) in risposta alle difficoltà riscontrate per il fenomeno “mucca pazza”. D’altronde una delle caratteristiche proprie dei giovani è quella di guardare con fiducia al futuro, di immaginare nuove vie per superare le *aporie*, vale a dire quegli ostacoli dinanzi ai quali, o si soccombe, o si propongono soluzioni in qualche modo nuove, soluzioni altre, ulteriori rispetto a quelle alternative *tragiche* (per il riferimento alla tragedia greca che ha condizionato il pensiero occidentale) che la vita propone<sup>29</sup>. Si può trattare di giovani familiari

---

<sup>29</sup> Un classica alternativa *tragica* che fino a qualche anno addietro trovavamo consolidata nell’immaginario dei giovani studenti universitari dinanzi al fenomeno dell’estorsione era: o ti adegui al sistema, quindi paghi, o è meglio non fare l’imprenditore; così come dinanzi a quello

e/o di nuovi collaboratori interni, auspicabilmente formati sul piano professionale e comunque sempre disposti ad apprendere, in ogni caso motivati, con voglia di fare ed al contempo umili nel non rifiutare *ab origine* l'esperienza consolidata in azienda, piuttosto da quella partire, per, se opportuno, metterla in discussione. Detto ruolo può, d'altronde, ricondursi anche a soggetti provenienti dall'esterno, sia in termini di partecipazione temporanea al capitale di rischio, sia nei ruoli meramente consulenziali.

Per quanto è emerso nel nostro *typical case*, alle nuove generazioni si è riconosciuta una viva speranza, questa sostenuta dal coraggio e dalla pazienza nel rivendicare e nell'ottenere giustizia dinanzi al torto subito, ancora una volta caratteristiche che nell'immaginario facilmente si riconducono ai giovani, anima della speranza nella società tutta e anche in quella parte rappresentata più specificamente da ciascuna organizzazione aziendale.

---

della corruzione era: o ti adegui al sistema, quindi paghi o accetti tangenti, o sei fuori dal mercato. Per fortuna, tanti imprenditori, tante donne e tanti uomini liberi, onesti, corretti, di speranza hanno dimostrato che c'è sempre almeno una terza possibilità!

## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (gruppo di ricerca SIDREA), *Oggetto*, relazione al convegno SIDREA, “La Ragioneria e L’Economia Aziendale: dinamiche evolutive e prospettive di cambiamento”, Siena, 8-9 maggio 2008, p. 17.
- AA.VV., *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2007.
- Benedetto XVI, *Spe salvi*, Lettera enciclica, 2007.
- Coda V., “Sulla promozione e diffusione della cultura aziendale”, in *Contabilità e Cultura Aziendale*, Vol. VII, n.2/2007, pp. 6-15.
- Coda V., “La valutazione della formula imprenditoriale”, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 2, 1984.
- Giovanni Paolo II, *Allocuzione all’Unesco*, 2 giugno 1980, in Negri L., *L’uomo e la cultura nel magistero di Giovanni Paolo II*, Jaca Book, Milano, 1988, p. 148.
- Marcel G., *Home viator*, Edizioni Borla, Roma, 1944, p. 70.
- Normann R., *Le condizioni di sviluppo delle imprese*, ETAS Libri, Milano, 1979.
- Novak M., *L’impresa come vocazione*, Rubettino, Soveria Mannelli (CZ), 2000.
- Riva F., “Paura, speranza e responsabilità”, in Melchiorre V., Vigna C., *La politica e la speranza*, Edizioni Lavoro, Roma, 1999, p. XXII.
- Ruisi M., *Analisi strategica. Per una ricerca delle determinanti del successo aziendale*, Giuffrè, Milano, 2005, p. 133-141.
- Ruisi M., “La riscoperta dei *trascendentali* dell’essere per un rinnovato umanesimo imprenditoriale”, in Rusconi G. Dorigatti M. (a cura di), *Etica d’impresa*, Franco Angeli, Milano, 2005, pp. 18-31; ed anche in AA.VV., *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2007.
- Saunders M., Lewis P. e Thornhill A., *Research Methods for Business Student*, Prentice Hall (3<sup>rd</sup> edn.), London, 2003.
- Sciacca M. F., *Gli arieti contro la verticale*, Marzorati, Milano, 1969, p. 116.

Sorci C., “Lo sviluppo integrale dell’azienda”, in AA.VV., *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2007, pp. 11-26.

Sorci C., *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2002, p. 9-11.

Torelló G., “Delle guide e dei modelli”, in *Studi Cattolici*, dicembre, 2001, p. 837.

Zappa G., *Le produzioni nell’economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1957.

Zappa G., *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927.

Finito di stampare  
nel mese di luglio 2009  
presso la tipografia Seristampa  
Palermo