

INTRODUZIONE

Viviamo in un'epoca di turbolenza e complessità. L'imprevedibilità dei fenomeni con cui oggi ci misuriamo determina lo sgretolarsi di convincimenti consolidati.

Le nuove tecnologie – soprattutto quelle a contenuto digitale – hanno cambiato il nostro modo di comunicare e di intrattenere relazioni sociali, di passare il tempo libero e di divertirci, di fruire di servizi e di acquistare beni, di informarci, di svolgere attività di studio, ricerca e insegnamento, di archiviare e condividere dati e conoscenza, di proteggere la propria privacy, di produrre ed anche di delinquere.

I mercati finanziari e quelli delle *commodity*, che sembrano dominati da moti speculativi a breve termine fluttuando in modo intenso e improvviso, sono spesso elevati al ruolo di giudice supremo dell'economia e della politica.

In pochi anni, anche per effetto della globalizzazione, lo scenario economico e sociale è radicalmente mutato. Imprese di grande e prolungato successo, incapaci di rifondare celermente su nuove basi il loro *business*, hanno vissuto fasi di declino ed a volte situazioni di fallimento.

Interi settori e distretti industriali hanno mutato pelle e, in molti casi, luoghi produttivi. Il cambiamento è, pertanto, possiamo dire, condizione di esistenza dell'azienda.

Di fronte alle **circostanze che impongono all'azienda il continuo cambiamento, essa si trova però esposta ad un serio rischio: disperdere quei valori identitari che connotano la sua più profonda vocazione e che costituiscono il cardine in-**

torno al quale ruota la sua storia ed anche la sua distintività¹.

Immaginate, ad esempio, le conseguenze che si potrebbero produrre nel caso in cui un'azienda come Ferrari si orientasse a produrre autoveicoli *low cost*, o nel caso in cui IKEA decidesse di abbandonare la sua filosofia gestionale ed operativa volta alla realizzazione di mobili connotati in termini di *design* e di funzionalità con orientamento al contenimento dei costi. Ancora, cosa diverrebbe la Brunello Cucinelli se, abbandonando la sua "filosofia umanistica" che tanto ha contribuito al suo prestigio ed alla sua reputazione, optasse per una delocalizzazione produttiva per utilizzare il lavoro a basso costo in ambienti lavorativi poco curati?

L'azienda di successo non deve, quindi, solo favorire, perseguire e cavalcare il cambiamento ma deve anche saper valorizzare i propri valori identitari e le proprie vocazioni.

L'azienda deve, in altre parole, trovare un equilibrio tra l'ineludibile esigenza del cambiamento e la necessaria stabilità identitaria oltreché vocazionale.

L'idea che permea questo volume è che per governare un'azienda in modo consapevole e proficuo sia necessario aver piena consapevolezza dei suoi valori identitari e porli a riferimento della gestione (*management by values*). A tal fine ci proponiamo, nel presente volume, di condurre il lettore attraverso un percorso articolato in tre parti. La prima, di carattere prevalentemente concettuale, ha lo scopo di analizzare i caratteri, le funzioni e gli effetti indotti dai valori aziendali, ponendo particolare rilievo all'impatto e alla connessione che questi ultimi possono avere con la *strategia* e con le *attività operative*. La seconda parte, di natura più marcatamente gestionale, presenta, invece, un insieme di modelli di analisi utili per portare i valori identitari al livello della consapevolezza, valutarne la natura (fisiologica o patologica) così

¹T. SLACK-C.R. HININGS, *Values and Organizational Change*, in "Journal of Applied Behavioral Science", 38(4), 2002, pagg. 436-465.

da porli validamente al centro dell'attività di governo. Queste due parti sono orientate alla presentazione di un modello di *management by values*. La terza parte, infine, osserva il tema dei valori identitari rispetto alla cultura aziendale, alla *corporate governance* e alla *corporate social responsibility*.

Il tema affrontato presenta per sua natura un certo grado di imponderabilità e, quindi, rischia di rimanere astratto. Per questo motivo abbiamo inserito – per lo più in specifici riquadri – molte esemplificazioni concrete tratte da casi aziendali di particolare interesse. Suggeriamo pertanto al lettore di non tralasciare le esemplificazioni fornite ed anzi di porre particolare attenzione alle stesse.

Questo libro costituisce una rivisitazione del volume “Il sistema dei valori e la strategia aziendale”. Il volume è stato ampiamente modificato in alcune sue parti e riorganizzato nella successione degli argomenti. Il modello di *management by values* presentato nel capitolo 6 è stato completamente riscritto a seguito di una più ampia analisi bibliografica e di interviste fatte con top manager di aziende multinazionali.

Questa nuova edizione è frutto di una stretta collaborazione tra gli autori; tuttavia, possono essere imputati a Silvio Bianchi Martini i capitoli 1, 2, 3 e 4. Ad Edoardo Forconi i capitoli 5, 7, 8 e 9, ad Erika Branca il capitolo 6.

Il volume si colloca in un più ampio progetto di ricerca condotto nell'ambito del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa ed in collaborazione con docenti dell'Università degli Studi di Foggia e dell'Università di Milano Bicocca. Nell'ambito di questo progetto è stato pubblicato anche il volume: S. Bianchi Martini, A. Corvino, E. Rocchiccioli, *Governare strategicamente l'azienda. Una mappa per orientare l'analisi*, Giappichelli, 2019.

GLI AUTORI

PARTE I
INQUADRAMENTO CONCETTUALE

1. CAMBIAMENTO STRATEGICO E VALORI D'AZIENDA: IL CORE VALUES SYSTEM

L'azienda è un'istituzione economica governata dall'uomo che opera in un ambiente dinamico. Vive nell'oggi ed è proiettata nel futuro. Alla base della sopravvivenza e del successo della stessa vi sta pertanto, da un lato, la capacità di realizzare efficacemente ed efficientemente il disegno imprenditoriale dell'oggi (*impostazione strategica attuale*) e, dall'altro lato, la capacità di interpretare la dinamica ambientale e di progettare e realizzare un disegno imprenditoriale per il futuro (*intento strategico*) diverso da quello attualmente in essere. Non basta, quindi, governare validamente l'azienda dell'oggi, bisogna anche pensare all'azienda del domani, tradurre tale pensiero in un progetto ed operare per realizzarlo.

Gestire strategicamente un'azienda in modo positivo significa principalmente proprio questo: saper pensare e realizzare l'azienda del domani mentre si governa in modo efficace ed efficiente quella dell'oggi.

Il modello di business di Ikea: il cambiamento

Non ci sono dubbi sul fatto che IKEA abbia rappresentato, negli ultimi decenni, e rappresenti tutt'oggi, un caso aziendale di straordinario successo. Grazie al suo originale modello di *business* è riuscita a conquistare una posizione di *leadership* nel settore dell'arredamento di *design* e funzionale a prezzo contenuto e, ancor oggi, è certa-

mente l'azienda più ammirata al mondo nel suo settore. Il vantaggio competitivo di IKEA potrebbe sembrare inattaccabile.

L'avvento di Internet e il recente ma intenso e crescente affermarsi del commercio *online*, compreso quello su piattaforma mobile, hanno però iniziato a produrre effetti significativi anche sulle filiere dell'arredamento (sia nelle fasce medie e basse sia in quelle di pregio e *design*). IKEA ha in parte adattato la sua impostazione strategica iniziando da tempo a vendere prodotti anche *online*. È evidente, però, che il mercato *online* dell'arredamento è ancora frammentato e in fase di rimescolamento e che la struttura capillare dei grandi negozi IKEA potrebbe rivelarsi un punto di forza ma anche un fattore di rigidità. La rapidità dei cambiamenti dell'*online market*, unitamente ai miglioramenti delle strutture logistiche che operano per conto terzi, apre le porte a nuovi modelli di *business*. Si osserva, ad esempio, che si stanno diffondendo alcuni intermediari che, anche utilizzando le applicazioni *mobile* e siti internet (si veda, ad esempio, il Gruppo Westwing: <https://www.westwing.de/company/>) potrebbero far recuperare spazi di mercato a produttori di mobili delle diverse fasce di prezzo realizzando, in alcuni casi, un processo di disintermediazione rispetto ai tradizionali canali distributivi. Nel 2019, inoltre, Amazon ha annunciato l'introduzione di marchi "propri" nel settore dell'arredamento (es., in Italia, Rivet, Infinikit, Furniture 247, Movian e Alkove) lanciando, di fatto, una sfida ad Ikea.

È da notare altresì che si stanno diffondendo catene distributive di mobili *low cost* e stanno crescendo a tassi elevati aziende che offrono nuove tendenze d'arredo (come Maison du Monde).

IKEA si trova quindi nella necessità di ripensare la sua strategia cercando di valorizzare la sua rete distributiva e logistica e il suo *brand* (che certamente sono *risorse distintive di ingente valore*), la sua capacità di progettare prodotti agevolmente trasportabili e montabili (il cosiddetto pacco piatto), di elevata funzionalità e di *design* (che certamente sono *competenze distintive di ingente valore*), per fronteggiare le minacce e cogliere le opportunità di fronte ad uno scenario in rapida evoluzione.

È interessante evidenziare che recentemente l'azienda ha annunciato l'ingresso nel segmento dell'affitto/*leasing* di mobili da ufficio e nel riacquisto dei mobili non utilizzati (servizio *second life*, introdotto per ora in alcuni negozi in Svizzera) rendendo palese

l'intento di aprirsi a nuovi modelli di *business*. Dichiara inoltre un rilevante impegno in materia ambientale (<https://about.ikea.com/en/sustainability>).

Tutto ciò è vero da sempre ma, nel mondo di oggi, è divenuto ancor più evidente ed importante, perché le innovazioni che determinano i cambiamenti economico-sociali sono molto più frequenti e inducono, spesso, effetti rilevanti. Basti pensare, a titolo d'esempio, a come è cambiato negli ultimi anni il modo di comunicare e di attivare e gestire le relazioni sociali, di prenotare i viaggi e di viaggiare, di informarsi, di comprare beni, di fotografare, di giocare, di ascoltare la musica, di investire i risparmi, di apprezzare i temi socio-ambientali, di archiviare i documenti, di proteggere le nostre informazioni, di divertirci, e così via.

La maggior frequenza con la quale le innovazioni oggi scardinano preesistenti equilibri è un argomento efficacemente ripreso in un *best seller* di Downes e Nunes, pubblicato pochi anni fa. Gli Autori trattano di quelle innovazioni disruptive per i mercati che portano le aziende che le attuano (i cosiddetti *disruptor*) a realizzare possenti e veloci crescite, ma che hanno effetti rapidamente devastanti per le aziende già esistenti determinando repentine obsolescenze dei modelli di *business* in essere. Talvolta i *disruptor* sono aziende già operanti ma spesso sono startup. Si pensi all'impatto dell'Apple-Iphone sul modello di *business* di Nokia, a quello di Amazon su alcune forme della distribuzione tradizionale, a quello di Google-Maps su TomTom, di Apple-iTunes sulla filiera della produzione e distribuzione di musica, o quello di Netflix sulla filiera della produzione e distribuzione di film e serie televisive. Si pensi anche agli effetti che potrebbe avere Airbnb per la ricettività dei *bed & breakfast* e degli alberghi; Uber per le agenzie di taxi; FlixBus e BlaBlaCar per i servizi di trasporto extraurbano; Kickstarter per il settore dei piccoli finanziamenti.

TomTom: il successo, il declino e i tentativi di riposizionamento

TomTom, azienda resa famosa dai dispositivi e servizi di navigazione satellitare, viene fondata nel 1991 da Peter-Frans Pauwels e Pieter Geelen, due laureati dell'Università di Amsterdam. Inizialmente le attività riguardavano lo sviluppo di software per palmari (chiamati anche PDA, *personal digital assistant*) ed applicazioni mobili B2B. Rapidamente l'azienda divenne leader in entrambi i settori. La vera svolta arrivò nel 2003, quando venne presentato "TomTom Navigator", il primo dispositivo di navigazione satellitare portatile. Tale prodotto, grazie ad un mix di fattori, quali funzionalità, design del dispositivo hardware, innovatività ed un prezzo accessibile (per la prima versione 500 dollari) conquistò in pochissimo tempo il favore del mercato. I ricavi dell'azienda passarono dagli 8 milioni del 2003 a 1,674 miliardi di euro nel 2007 e nell'ultimo trimestre del 2007 furono venduti oltre 4,2 milioni di dispositivi. Il titolo raggiunse i 60 euro per azione². Nel 2008 TomTom acquisì per 2,8 miliardi di euro TeleAtlas, specializzata nella digitalizzazione delle mappe, che forniva dati anche a GoogleMaps³. Tuttavia TomTom, forte del suo successo, non ha tempestivamente tenuto conto dei cambiamenti che stavano per avvenire. Infatti, un anno dopo che l'azienda si era fortemente indebitata per l'acquisto di TeleAtlas, gli *smartphone* iniziarono ad affermarsi come prodotto di massa e poco dopo Google iniziò ad offrire servizi di navigazione satellitare completamente gratuiti dedicati proprio ai dispositivi mobili. In poco meno di tre anni, con il forte declino delle vendite dei navigatori, il fatturato passò da 1,674 a 1,27 miliardi di euro, e le azioni crollarono a 2,84 euro.

TomTom decise allora di reagire cercando di valorizzare le sue competenze nelle cosiddette "*wearable technologies*", ovvero *smartwatch* multiuso che combinano un GPS, un cardiofrequenzimetro e un allenatore virtuale all'interno di un medesimo dispositivo

² C.W.L. HILL & G.R. JONES, *Strategic management: an integrated approach*. Boston, Houghton Mifflin, 2004.

³ C. ARTHUR, *Navigating Decline: What Happened to TomTom?*, in *www.theguardian.com*, 21 luglio 2015.

(avente la forma di un orologio analogico), puntando quindi verso un allargamento del raggio di azione nel settore del *fitness*. Decisione, tuttavia, che ha prodotto risultati al di sotto delle aspettative (anche a causa della presenza di *competitor* con *brand* molto più focalizzati come FitBit e la crescente diffusione di *smartwach* plurifunzionali con brand prestigiosi come l'Applewatch). È stato deciso pertanto un ulteriore radicale cambiamento strategico per rivolgere l'azienda a servizi rivolti al nuovo mercato delle *smartcar* investendo ingenti somme nella ricerca di soluzioni innovative nell'ambito della guida autonoma (risale infatti a gennaio 2017 l'acquisizione della startup berlinese "Autonomos"). In questo ambito la partita è ancora aperta e TomTom, che pure ha dimostrato in più occasioni elevata capacità innovativa e di trasformazione strategica, si trova a competere con operatori di grande prestigio e con elevate risorse.

Il tema della *disruption* è una rilettura che potremmo definire, per certi versi, neo-shumpeteriana in quanto ribadisce la natura al contempo distruttiva e creatrice dell'innovazione imprenditoriale e ne mette in risalto, con riferimento al mondo di oggi, non solo tale natura ma anche la frequenza di manifestazione e la velocità distruttiva e ricreatrice⁴.

Il fatto che l'innovazione imprenditoriale produca oggi, con maggior velocità e frequenza ed in modo spesso *dirompente*, il suo duplice effetto distruttivo e creativo non è cosa da poco per chi governa le aziende (tutte le aziende). La frequenza dell'innovazione, l'intensità e la velocità del suo impatto e il connesso declino di modelli di *business* consolidati impongono di guardare al cambiamento non più solo come un fenomeno da pianificare e gestire, ma come *elemento permanentemente centrale dell'attività gestionale*⁵. Ecco perché

⁴C.M. CHRISTENSEN-M. CLAYTON-M.E. RAYONOR-R. MCDONALD, *What is Disruptive Innovation?*, in "Harvard Business Review", 93(12), pagg. 44-53.

⁵Z. BAUMAN, *Liquid times. Living in the age of Uncertainty*, Cambridge, 2006.

gli studi manageriali negli ultimi decenni hanno enfatizzato sempre più la fondamentale importanza delle attitudini a interpretare i fenomeni ambientali generatori di cambiamenti competitivi e sociali e a elevare il cambiamento un elemento della quotidianità⁶. In altre parole, il fulcro della problematica di governo dell'azienda si è via via spostato dalla pianificazione e gestione dei *singoli cambiamenti* (siano questi ultimi generati o subiti dall'azienda) al *governo permanente della dinamica del cambiamento*⁷.

L'azienda, possiamo dire anticipando in parte le considerazioni del seguente capitolo, deve necessariamente saper governare la dinamica del sistema aziendale delle idee (nuove idee strategiche), oltreché la dinamica delle operazioni. Il cambiamento e la reazione ai cambiamenti vanno infatti pen-

⁶ S.L. BROWN-K.M. EISENHARDT, *The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations*, in "Administrative Science Quarterly", 42(1), 1997, pagg. 1-34.

⁷ La letteratura sul tema del governo della dinamica del cambiamento è molto ampia, si vedano al riguardo tra gli altri: D.J. TEECE-M. PETERAF-S. LEIH, *Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy*, in "California Management Review", 58(4), 2016, pagg. 13-35; D.J. TEECE, *The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory Firms*, in "The Academy of Management Perspectives", 28(4), 2014, pagg. 328-352; C.E. HELFAT-S. FINKELSTEIN-W. MITCHELL-M.A. PETERAF-H. SINGH-D.J. TEECE-S.G. WINTER, *Dynamic Capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Blackwell, Oxford, 2007; S.G. WINTER, *Understanding dynamic capabilities*, in "Strategic Management Journal", 24(10), 2003, pagg. 991-995; D.J. TEECE, *Next Generation Competition: New Concepts for Understanding How Innovation Shapes Competition and Policy in the Digital Economy*, in "Journal of Law, Economics and Policy", 9(1), 2012, pagg. 97-118; M. TRIPSAS, *Surviving Radical Technological Change Through Dynamic Capability: Evidence from the Typesetter Industry*, in "Industrial and Corporate Change", 6(2), 1997, pagg. 341-377; D.J. TEECE, *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, New York, 2011.

sati (sistema delle idee) oltreché realizzati (sistema delle operazioni)⁸.

Il tema qui posto è, quindi, quello della *mutazione continua, consapevole e veloce dell'azienda*. Tale tema deve però conciliarsi con un'altra fondamentale questione: *la stabilità di alcuni valori guida (e di alcune idee)* che accompagnano l'azienda nel tempo e che ne definiscono il profondo significato identitario e vocazionale.

Larsen, che è stato Chief Executive Officer di Johnson & Johnson, ha descritto efficacemente il concetto che in questa sede vorremmo esprimere: «*I valori chiave compresi nel nostro credo potrebbero anche costituire un vantaggio competitivo – osserva il top manager –, ma non è questo il motivo per cui li abbiamo adottati. Li abbiamo adottati perché ci indicano qual è il nostro significato e li manterremo anche se, in particolari situazioni, dovessero rivelarsi fonte di uno svantaggio competitivo*»⁹.

È vero quindi che la gestione aziendale tende necessariamente ad orientare, nelle aziende ben governate, verso il rinnovamento del vantaggio competitivo. È anche vero, però, che esiste normalmente un *corpus* di valori guida (e di idee) e in taluni casi anche di prassi operative che in un certo qual modo trascende dal singolo e specifico vantaggio competitivo.

Si può arrivare ad affermare, in termini più generali, che non solo l'azienda ma ogni comunità organizzata di individui o, per realizzare una vera, duratura ed armonica evoluzione, ha bisogno di *credere* in alcuni valori comuni adeguatamente comunicati.

⁸ Si veda: U. BERTINI, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990.

⁹ J.C. COLLINS-J.I. PORRAS, *Building your company's vision*, in "Harvard Business Review", 74(5), pagg. 65-77, 1996.

Miti e credenze agli albori dell'umanità

Un'affascinante tesi sulla rilevanza dei costrutti immaginativi condivisi e comunicati nella perpetrazione delle comunità umane fin dagli albori della nostra specie ci viene offerta da Harari nel suo best seller "*Sapiens: A brief History of Humankind*"¹⁰.



L'Autore ricorda che nella grotta di Stadel in Germania non lontano da Ulm è stata trovata una scultura figurativa in avorio di mammut con il corpo umano e la testa leonina risalente a circa 30-40.000 anni fa¹¹.

¹⁰ Y.N. HARARI, *Sapiens: A brief history of humankind*, HarperCollins Publishers, New York, 2015.

¹¹ Il ritrovamento della statua è avvenuto in modo insolito. I primi frammenti sono stati ritrovati nel 1939 dallo studioso Robert Wetzel e furono raccolti in una scatola di cartone conservata nel magazzino del museo di Ulm. Circa trent'anni dopo l'archeologo Hahn, con l'aiuto di alcuni studenti, compose i frammenti e con grande stupore poté ammirare un primo abbozzo della statua. Altri frammenti vennero aggiunti nel 1972 quando furono consegnati al museo da un ex allievo di Wetzel, che li aveva conservati pur non sapendo esattamente di cosa si trattasse. Altri frammenti furono consegnati da una visitatrice attenta del museo: li aveva scoperti suo figlio giocando nella grotta. Negli anni '80 vari archeologi ripresero la ricerca nella grotta e trovarono altri frammenti. Il lavoro di

Si tratta certamente di una manifestazione di arte ma è anche una prova della capacità dell'*homo sapiens* di immaginare cose che *non esistono*. L'Uomo-Leone qualcosa di molto diverso da un attrezzo che abbia un'utilità pratica, come gli utensili realizzati dall'*homo sapiens* e dalle altre specie del genere umano esistiti – e spesso coeve – tra i 100 e i 30 milioni di anni fa (Neanderthal, di Denisova, di Soles ecc.). I Sapiens iniziarono a penetrare – partendo dall'Africa orientale – in tutte le altre parti del pianeta circa 70.000 anni fa e ciò concorse a causare, sostiene Harari, l'estinzione delle altre specie umane.

Perché prevalsero i Sapiens, nonostante che i Neanderthal fossero fisicamente superiori e dotati anch'essi di un'elevata intelligenza pratica?

Ciò potrebbe esser dovuto ad una Rivoluzione Cognitiva che ha portato i Sapiens a saper immaginare cose che non esistono nella realtà, a rappresentarle simbolicamente (l'uomo leone ne potrebbe essere un esempio) e a condividerle, grazie a tali simboli e ad una superiore evoluzione del linguaggio che avrebbe permesso di parlare non solo delle cose reali ma anche di quelle immaginate. L'*homo sapiens* sarebbe così stato in grado di condividere socialmente i costrutti immaginativi pensati, che potevano diventare riferimenti-guida per una comunità. Tutto ciò avrebbe consentito aggregazioni sociali più ampie e durature che hanno costituito – nella tesi dell'Autore – il presupposto antropologico per il prevalere di noi Sapiens.

Possiamo dire quindi, accogliendo l'interessante tesi dell'Autore, che la presenza di miti e credenze collettivamente comunicati e di simboli non solo non è stato un ostacolo alla sopravvivenza ma addirittura è stato un presupposto positivo per la prevalenza di alcune collettività rispetto ad altre, favorendo l'evoluzione della specie di fronte ai cambiamenti ambientali.

L'individuazione e la condivisione di “credenze comuni collettivamente immaginate e radicate” sono, possiamo dire, un presupposto fondamentale per rendere forti e durature le collettività organizzate. Intorno a tali “credenze” si possono infatti creare i presupposti che alimentano la capacità di adattamento al mutevole contesto ambientale.

ricostruzione continuò fino ad arrivare alla straordinaria statua che possiamo ammirare oggi.

Immaginazione collettiva e cooperazione umana

«Qualsiasi cooperazione umana su vasta scala – si tratti di uno stato moderno, di una chiesa medievale, di una città antica o di una tribù arcaica – è radicata in miti comuni che esistono solo nell’immaginazione collettiva. ... Due cattolici che non si siano mai incontrati prima possono ugualmente partire insieme per una crociata ... perché entrambi credono che Dio si sia fatto carne e sangue e si sia sacrificato sulla croce per redimere i nostri peccati ... Due serbi che non si siano mai visti prima possono rischiare la propria vita l’uno per l’altro perché credono entrambi nell’esistenza di una nazione serba, nella madrepatria serba e nella bandiera serba ... Non si fa fatica a capire che i “primitivi” cementano il proprio ordine sociale attraverso la credenza in fantasmi e spiriti, raccogliendosi a danzare intorno al fuoco nelle notti di luna piena. Quello che stentiamo a capire è che le nostre moderne istituzioni funzionano esattamente sugli stessi presupposti»¹².

Tornando a parlare dell’azienda, si può dire che il cambiamento, ed anche quei cambiamenti che vanno a toccare una componente costitutiva centrale della strategia come il vantaggio competitivo, non disperde (o meglio, non dovrebbe disperdere) alcuni valori identitari (ed anche alcune prassi). Anzi, a noi pare che sia proprio l’accelerazione e l’infittirsi dei cambiamenti tipici della nostra epoca, e dunque la natura complessa e turbolenta del nostro tempo, ad imporre una maggiore attenzione a quei valori che non devono essere abbandonati, che devono mantenersi perché danno contenuto all’identità¹³ aziendale e quindi costituiscono l’origine prima (anche se, ovviamente, non l’unico elemento) del tratto vocazionale e della distintività.

¹² Y.N. HARARI, *Sapiens: A brief history of humankind*, cit.

¹³ Il concetto di identità in psicologia fa riferimento al senso e consapevolezza di sé come entità *distinta* dalle altre e *continua nel tempo*. L’identità di persona significa essere quella persona e non altro. Si veda: Treccani online.

Il continuo (e ineludibile) orientamento alla mutazione (strategica ed operativa), necessariamente fondato sul ripensamento del disegno imprenditoriale (e quindi della strategia e delle determinanti del vantaggio competitivo), espone infatti l'azienda al rischio di disperdere ad ogni passo il valore della propria storia, di rinunciare ai propri valori identitari. Metaforicamente potremmo dire che la mutazione organica dell'azienda diverrebbe, in questi casi, mutazione genetica andando ad alterare il suo DNA.

Cosa avverrebbe all'identità dell'organizzazione, ad esempio, se un'azienda come Apple iniziasse a realizzare beni tecnologici senza contenuto di *design*, accuratezza produttiva e senza il carattere *user friendly* o alla Brunello Cucinelli se, rinunciando alla filosofia di "azienda umanistica" per esigenze economiche contingenti, scegliesse di sfruttare il lavoro a basso costo?

Vi sono, possiamo dire, dei *limiti alla libertà di cambiamento delle aziende, valicando i quali l'azienda* – abdicando ad alcuni valori fondanti – *perde la sua identità e, per certi versi, la sua natura.*

Alcuni valori costituiscono, in altre parole, elementi dell'identità profonda dell'azienda: accanto alle idee che transitano nel medio o nel breve termine, esistono idee – talvolta in parte elevate al rango di veri e propri valori di riferimento identitari o credo ispiratori – che permangono nel lungo termine e, in alcuni casi, addirittura oltre il limite del lungo termine (potremmo parlare di idee tendenzialmente permanenti). Valori che non mutano al modificarsi della politica e al rinnovarsi dell'impostazione strategica¹⁴. In alcuni casi sopravvivono, in parte più o meno ampia, anche ai passaggi generazionali ed escono indenni dal fluire delle mode manageriali e

¹⁴R. NORMANN, *Reframing business: When the maps change the landscape*, Wiley, New York, 2004; R. NORMANN-R. RAMIREZ, *Designing interactive strategy from value chain to value constellation*, Wiley, New York, 1994.

al progredire delle tecniche. Anche se l'azienda si rivolge a nuovi mercati, diversifica in nuove attività, cambia in parte il suo assetto organizzativo, essa porta infatti normalmente con sé uno *stabile* (o meglio, tendenzialmente stabile) patrimonio di valori ed anche di idee, atteggiamenti e convincimenti circa il modo di essere e/o di operare.

Nella dottrina aziendale e nei contributi consulenziali il complesso di valori tendenzialmente permanenti e fisiologicamente centrali nell'azione di governo è stato variamente denominato; talvolta si parla, con significati solo in parte diversi, di "principi guida", di "*core ideology*", di "*core values*" o di "*core identity*", di "credo aziendali", di "codice genetico".

In questa sede preferiamo parlare, con specifico riferimento ai valori che definiscono "l'identità" dell'azienda e che indirizzano le sue vocazioni profonde, di *corporate core values system* (sinteticamente *core values system*) per evidenziare al contempo la centralità dei valori identitari e la necessità di una lettura sistemica, unitaria, degli stessi. Il riferimento al concetto di "valore" evoca inoltre stabilità ma non fissità.

Possiamo, pertanto, asserire che l'azienda si trova costantemente di fronte ad un *dilemma* (che potremmo definire il dilemma della *stabilità-ripensamento* strategico-valoriale): come conciliare le necessarie esigenze del cambiamento del pensiero strategico – così importante nel mondo di oggi – con quella altrettanto inevitabile della stabilità valoriale?

Potremmo dire, in sostanza, che governare un'azienda significa anche trovare il necessario equilibrio tra valori che devono essere preservati, perché fisiologicamente definiscono l'identità dell'azienda (stabilità valoriale), e le idee e convincimenti che possono e talora devono essere abbandonati (fluire delle idee) e/o sostituiti con altri (ripensamento strategico e operativo).

Il modello di business di Ikea: valori

In 1914, the founder of IBM, Thomas Watson, declared three basic beliefs, namely “respect for the individual”, the “best customer service”, and the “pursuit of excellence”. These principles, handed out to new employees on laminated cards for their wallet, are reported to have helped guide the company through years of substantial change and reinvention, including a severe crisis in the 1990ies and a reintegration of the company and opening of standards led by former CEO Louis Gerstner. In addition, business conduct guidelines, signed by each employee, provided directives in ethical standards, while social responsibility and corporate citizenship reports, issued since 2002, demonstrated the company’s dedication to issues like socially responsible supply chain practices, fiscal transparency, and philanthropic engagement.

Fonte: IBM's “Values-Jam” – The Case from BREUER, HENNING & LÜDEKE-FREUND, FLORIAN, Values-Based Innovation Management – Innovating by What We Care About, 2017.

Metaforicamente possiamo dire che il sistema delle idee guida dell’azienda deve essere in parte liquido (senza propria forma e dunque destinato a fluire e a adattarsi alla forma dell’ambiente) e in parte solido (cioè resistente alle forme del cambiamento). Un sistema delle idee totalmente liquido si adatta pienamente all’ambiente senza avere una forma propria, un sistema delle idee totalmente solido resiste ad ogni variazione di forma, anche quelle utili o necessarie. La riflessione strategico-valoriale deve quindi rivolgersi anche a questa particolare natura del sistema delle idee dell’azienda, al tempo stesso solida e liquida.

Un esempio può essere utile per esprimere il concetto che vogliamo rappresentare in questo capitolo.

* * *

Nella descrizione seguente, relativa alla Brunello Cucinelli Spa, emerge come l'azienda, pur avendo nel tempo mutato la sua impostazione strategica, ha mantenuto fede ai suoi valori guida identitari¹⁵. Si evidenzia, in sostanza, che la strategia si è modificata nel tempo pur rimanendo ancorata al *core values system*¹⁶.

Provando ad interpretare i suoi valori identitari, si può osservare che la Brunello Cucinelli è un'azienda¹⁷:

A) azienda vocata ad operare nel settore dell'abbigliamento di lusso;

B) che si ispira ad una filosofia gestionale ed organizzativa dell'"azienda umanistica";

C) orientata in senso ampio alla valorizzazione del bello;

D) orientata al perseguimento di una redditività equa.

I quattro elementi elencati (A, B, C, D) sono da considerare (in base ad una nostra interpretazione) componenti del *core values system* dell'azienda, cioè valori guida fondanti dell'attività di governo, rinunciando ai quali essa abbandonerebbe la sua identità.

Soffermiamoci brevemente sui suddetti quattro punti al fine di evidenziare la natura di valori guida identitari.

¹⁵ Si è attinto a: S. BIANCHI MARTINI-A. CORVINO-M. MINOJA, *Brunello Cucinelli*, in M. MINOJA (a cura di), *Bene comune e comportamenti responsabili. Storie di imprese e di istituzioni*, Egea, Milano, pagg. 3-30, ISVI, 2015. Si precisa che gli autori hanno effettuato anche una intervista semi-strutturata all'imprenditore. In particolare, il virgolettato è tratto da tale pubblicazione.

¹⁶ Il caso Brunello Cucinelli è disponibile al seguente link: <https://www.isvi.org/library/case-study/82-brunello-cucinelli.html>

¹⁷ In questo esempio ci limitiamo ad evidenziare alcuni elementi del *core values system* della Brunello Cucinelli a fini esemplificativi così come sono stati da noi interpretati. Si tratta pertanto di una nostra lettura utile a fini esemplificativi.

A) Azienda vocata ad operare nell'abbigliamento di lusso

La Brunello Cucinelli è un'azienda di abbigliamento italiana, nata alla fine degli anni '70, e operante da sempre nel segmento del lusso (in particolare del cosiddetto *absolute luxury*). Ha oggi un *brand* consolidato e una presenza commerciale fortemente internazionalizzata. Tutti i prodotti sono da sempre orientati a coniugare la tradizione con l'innovazione, anche grazie alla ricerca ed all'utilizzo di materie prime di particolare pregio, alla «vocazione artigianale» e al rigoroso controllo della qualità.

L'azienda violerebbe i propri valori identitari se scegliesse di abdicare alla produzione di lusso.

B) Azienda che si ispira alla filosofia gestionale umanistica

«Ho capito da mio padre che è importante la dignità del lavoro. – ha detto l'imprenditore – Chi lavora con noi, indipendentemente dal ruolo, deve poter sentire le pulsazioni della vita dell'azienda. Ciascuno sa che la propria opera è un tassello indispensabile per rendere l'azienda migliore per l'uomo, sia esso un dipendente, un cliente, un membro della comunità locale. La nostra "qualità" integrale è il frutto del benessere interiore di ognuno. E il benessere interiore si raggiunge certamente con il piacere nel lavoro ma ancor più con la vita insieme ai suoi cari, alle persone che si amano, con la soddisfazione complessiva per la vita personale. Il lavoro deve conciliarsi armoniosamente con la vita personale e familiare».

Ha evidenziato, chi lavora nella nostra azienda, deve vivere in ambienti belli, accoglienti e funzionali; deve poter avere tempo per la propria famiglia; deve percepire un salario adeguato ed usufruire di servizi per la qualità della vita.

Gli esempi concreti di questo approccio, che possono essere tratti dalla storia aziendale, sono molteplici.

La mensa nella sede di Solomeo serve pranzi in ambienti accoglienti e familiari, con pietanze preparate secondo la tra-

dizione locale. «Si è cercato di riprodurre una sorta di “focolare domestico”»

L'accesso ai luoghi di lavoro è libero. La pianta organica non è strutturata sulla base di gerarchie ramificate ed eccessivamente formalizzate. Non si usa la marcatura delle presenze, la retribuzione, a parità di mansione, è superiore – a detta dell'imprenditore – a quella dei *comparable*.

L'orario di lavoro deve permettere al personale di vivere la propria vita. Al riguardo l'imprenditore afferma: «*Se un uomo rimane al lavoro fino a sera tardi non vive con i suoi figli e con sua moglie e non ha tempo per sé stesso; così facendo, egli perde la parte più bella della vita. Pertanto, tranne casi rarissimi e sovente circoscritti a specifici periodi (come, ad esempio, la presentazione del campionario), nessun dipendente sta in azienda oltre le 17:30. Anch'io seguo questa regola. E se qualcuno ha bisogno di usufruire di un permesso per motivi familiari (ad es. per accompagnare il figlio ad una visita medica), è sufficiente che dia una comunicazione ai colleghi diretti, non occorre alcuna autorizzazione preventiva*».

L'opinione degli uomini di azienda

È importante evidenziare che la filosofia dell'“azienda umanistica” è percepita e accolta con positività dagli uomini che nell'azienda lavorano e ne abbiamo avuto riprova parlando con i dipendenti. Non si tratta quindi solo di uno slogan.

Dopo gli incontri che abbiamo fatto in azienda, per acquisire testimonianze e informazioni, Brunello ci ha affidato ad un giovane dipendente per accompagnarci in auto alla stazione di Ellera, a pochi chilometri dal borgo di Solomeo, dove ha sede la società. Commentiamo tra noi: «non sarà facile scrivere il caso Cucinelli. Si rischia di cadere nella banalità. Il lettore potrebbe pensare che stiamo ripetendo i soliti discorsi sulla socialità ed eticità dell'impresa. È difficile trasmettere il clima che si vive in questa particolarissima realtà d'impresa». Subito dopo chiediamo al giovane che, mentre ci ascoltava, sorrideva: «Come si sta qui alla Cucinelli?».

«Sorrido proprio per le vostre parole – risponde – sovente mi capita di accompagnare persone che vengono da tutto il mondo e spesso sento che rimangono meravigliate. Dicono che avevano sentito parlare molto dell’“impresa umanistica” di Brunello e che pensavano fossero solo parole. Venendo qui, osservando come si lavora e parlando con le persone, hanno capito quanto sia peculiare».

«Ma lei è contento di lavorare alla Cucinelli?».

«Sì, – risponde con tono pacato – noi abbiamo una mensa che è come un ottimo ristorante ... nessuno timbra il cartellino, la paga è puntuale e più elevata di quanto otterremmo altrove, ogni minuto di straordinario è retribuito, gli orari ci consentono di vivere la vita personale».

Poche ore prima, durante il nostro pranzo alla mensa dell’azienda ubicata in uno degli edifici storici del Borgo medievale dove ha sede la società, la cameriera ci aveva interrotto – mentre parlavamo del premio di alcune migliaia di euro che Brunello ha donato a ciascun dipendente nel 2012 utilizzando risorse personali – dicendo: «Sì, ci ha dato un assegno e ci ha scritto nella lettera di accompagnamento di essere “grato” a noi dipendenti. Ci ha ringraziato dimostrando di apprezzare il nostro lavoro e di essere vicino ai bisogni delle nostre famiglie».

In occasione della visita guidata nel laboratorio dell’azienda dove vengono prodotti i prototipi, le sarte ci hanno mostrato con fierezza la cura con la quale realizzano il prodotto, nei suoi particolari più minuti. Forte identità e innovazione (materiale, funzionale e stilistica) sono i caratteri riconosciuti, dai dipendenti come dai clienti, al prodotto dell’azienda.

Possiamo dire che la “filosofia umanistica” fa parte dell’identità dell’azienda, ne costituisce un elemento imprescindibile.

C) Azienda orientata in senso ampio alla valorizzazione del bello

«Venivo qui nel Borgo medievale di Solomeo fin da ragazzo, – ha detto l’imprenditore – perché ci viveva la mia fidan-

zata, oggi mia moglie. Il paesino si stava spopolando, perché gli abitanti in quegli anni preferivano farsi una casetta fuori, con l'elettricità, il riscaldamento, il bagno e l'acqua calda. Allora, comprai un piccolo fondo in una parte del castello di Solomeo, per adibirlo a sede dell'azienda ... Mi convinsi ... che la bellezza del castello e del borgo, una volta ristrutturati, avrebbero consentito di lavorare in un luogo più accogliente. Ciò avrebbe stimolato la creatività e l'impegno dei dipendenti. Cominciai così a realizzare un mio sogno ovvero sia restituire bellezza all'umanità».



Fonte: Fotografia tratta dal sito Cucinelli nella pagina “Azionariato e valori” (<http://investor.brunellocucinelli.com/it/azionisti/azionariato-e-valori>, giugno 2018).

L'orientamento in senso lato alla valorizzazione del bello è in effetti evidente in molte iniziative realizzate.

Nel 1987 l'allora piccola azienda – al tempo con la denominazione SMILE – venne trasferita all'interno del castello trecentesco, appositamente restaurato. Da quel momento il borgo medioevale di Solomeo è uno dei tratti distintivi dell'azienda; lo stemma del borgo e l'immagine del castello sono stilizzati nel marchio «Brunello Cucinelli». Il borgo di Solomeo ha un evidente valore simbolico per l'azienda.



BRUNELLO CUCINELLI

Nel tempo, si sono susseguiti gli interventi di recupero e di restauro a Solomeo, in parte realizzati direttamente e in parte condotti sotto forma di collaborazione con istituzioni ed organizzazioni pubbliche. L'azienda ha partecipato al restauro della chiesa parrocchiale di San Bartolomeo e a quello della vicina pieve seicentesca del Vocabolo Mandorleto. Insieme al Comune di Corciano, inoltre, è stata restaurata la viabilità storica del Borgo.

Anche gli ambienti creati a Solomeo favoriscono la convivialità. Nel Borgo è stato creato il nuovo «sistema culturale» denominato «Foro delle Arti», di cui fanno parte il teatro, l'anfiteatro e il giardino dei filosofi (dove periodicamente vengono organizzati concerti e manifestazioni culturali). A riguardo, Brunello ha evidenziato come *«l'ambiente sereno, la bellezza dei luoghi e l'arte esaltano la creatività umana e favoriscono lo sviluppo di una comunità dove chi opera si ispira ad un sistema di valori condiviso. Così come la consapevolezza di realizzare un prodotto bello e piacevole per chi lo utilizzerà e di partecipare ad un'azienda ammirata contribuiscono alla qualità della vita dei nostri dipendenti. Tutto ciò va a vantaggio anche dell'efficienza»*.

Se lavori qui, vuol dire che condividi i valori e lo stile aperto ma anche l'impegno nell'efficienza e nell'efficacia, la precisione. Se girate per l'azienda vedrete ordine, rapidità nel lavoro e silenzio: non ci si perde in chiacchiere, non si lascia niente in disordine».