

Presentazione

Questo libro si rivolge a coloro che hanno una qualche responsabilità per il buon funzionamento delle imprese e, in particolare, agli imprenditori e ai capi azienda.

Il libro è per tutti, quale che sia la base valoriale che ne indirizza i comportamenti, e aspira a fare riflettere su come è possibile gestire bene un'impresa o comunque migliorarne la gestione a partire da una presa di coscienza dei valori (o idee-guida) che muovono l'azione manageriale e di come essi sono concretamente operanti nella vita dell'impresa.

L'ipotesi di fondo è che le imprese ben gestite sono contraddistinte da una base comune di "valori in azione" che, nel loro insieme, definiscono una certa concezione dell'impresa, dei suoi fini, del suo modo di essere e di funzionare, del ruolo che essa è chiamata a svolgere nella società, delle relazioni che essa instaura con i suoi diversi interlocutori.

I valori di cui qui si tratta, proprio perché "in azione", non si prestano ad essere usati strumentalmente per farne foglie di fico destinate a mascherare comportamenti non corretti. Né possono essere ricondotti ad un valore singolo (come potrebbe essere, ad esempio, il "profitto" o la "creazione di valore azionario" o la "crescita dimensionale"), a cui gli altri valori vengono sistematicamente subordinati e in qualche misura sacrificati. Essi perciò sono estranei a chi non riesce a concepire la conduzione di un'impresa senza una funzione obiettivo da massimizzare o a chi sostiene che le imprese sono soggetti privi di obiettivi propri perseguendo gli obiettivi di coloro che *pro tempore* ne detengono il controllo.

I valori alla base del buon governo di un'impresa, invero, costituiscono un insieme armonico, frutto dell'impegno assiduo del management nel temperare o bilanciare i valori (come nel caso ad esempio dei valori economico finanziari di "redditività", "liquidità", "solidità patrimoniale" e di "redditività a breve" e "redditività a medio e lungo termine") o nel coniugarli

sinergicamente (e questo è il caso, ad esempio, della “soddisfazione del cliente” e della “valorizzazione delle risorse”).

Per enucleare i valori in parola e metterli a fuoco nel loro concreto operare, dopo avere passato in rassegna i filoni di letteratura rilevanti¹, si è individuato un limitato numero di imprese - diverse per settori di appartenenza, dimensioni, assetti proprietari - selezionate con riguardo alla percezione che potessero essere una interessante fonte di apprendimento (sui valori imprenditoriali che le animavano e sul loro concreto operare) e che fossero disponibili a lasciarsi raccontare. Quindi se ne sono narrate le “storie”² e, infine, queste sono state analizzate nell’ottica di ricavarne insegnamenti generalizzabili³.

Questo lavoro ha un antecedente importante in un corso di tipo seminariale tenuto agli studenti di strategia della Bocconi per oltre un decennio a partire dall’anno accademico 1981-82 e rappresenta una verifica della validità di quanto allora si era appreso⁴. Inoltre esso ha permesso di sviluppare una metodologia di (auto)valutazione della qualità del management e della governance aziendale⁵.

Gli autori sono grati a tutti coloro che hanno reso possibile questo libro: agli imprenditori e ai dirigenti che hanno dato la disponibilità a far studiare la loro impresa e a lasciarsi intervistare; ai giovani colleghi che hanno collaborato alla stesura delle storie qui raccolte; alle due istituzioni veronesi, Banca Popolare di Verona (Gruppo Banco Popolare) e Fondazione Cattolica Assicurazioni, che hanno supportato finanziariamente il lavoro dei ricercatori; al Consiglio Direttivo dell’Istituto per i Valori d’Impresa (ISVI) e in particolare al suo Presidente, dott. Giuseppe Gario, per avere creduto nel progetto di ricerca ed averne seguito assiduamente i lavori; al Direttore Generale di ISVI, dott.ssa Stefania Bertolini, che ha fornito un supporto prezioso nel coordinamento del gruppo di ricerca e nella revisione dell’*editing* dei testi.

Da ultimo qualche parola per chiarire perché questa ricerca è nata sotto l’egida dell’ISVI e perchè questo libro è dedicato al compianto ing. Giuseppe Crosti che dell’ISVI è stato l’ideatore, il fondatore e il suo primo Presidente.

Il corso seminariale della Bocconi a cui si è fatto cenno in precedenza aveva prodotto alcuni scritti in tema di valori imprenditoriali e comportamento strategico nel cui contenuto di idee l’ing. Crosti si era

¹ I risultati di questa indagine non sono presentati in questo volume stante la sua prevalente destinazione al mondo degli imprenditori e dei manager.

² V. le storie d'impresa racchiuse in questo volume.

³ V. capp. 2 e 3.

⁴ V. cap. 1.

⁵ V. cap. 4.

pienamente riconosciuto. Di qui l'iniziativa di creare un istituto indipendente, non confessionale e non legato in esclusiva ad una università, che avesse come missione quella di diffondere nel mondo dell'imprenditoria e del management una concezione responsabile dell'impresa, dei suoi obiettivi, del suo ruolo nella società. La dedica di questo libro all'ing. Giuseppe Crosti sottintende quindi un legame profondo con lui ed è un riconoscimento colmo di affetto e di ammirazione per la sua lungimiranza e per la sua integrità.

gli autori

Milano, 30 agosto 2012