

## AIDEA

### Accademia Italiana di Economia Aziendale

#### IL NOSTRO IMPEGNO IN RISPOSTA ALLA CRISI

##### **Introduzione: il contributo dell'azionalismo italiano all'Università ed alle aziende**

Il contributo offerto dall'economia aziendale nelle diverse fasi della vita delle aziende è particolarmente importante nei momenti di crisi quale quello che stiamo attraversando, innescato dalla pandemia Covid19 e acuito dalle fragilità strutturali accumulate negli ultimi decenni. La pandemia ha avuto e avrà, nel breve e medio termine, effetti diretti e indiretti sulla vita delle aziende e delle persone che in esse operano. Ogni contributo al riguardo deve, quindi, necessariamente tener conto dei cambiamenti dell'ambiente sociale ed economico che la crisi ha indotto nell'immediato e che si presume perdureranno per tempi non brevi. Alcuni osservatori hanno ipotizzato cambiamenti epocali, tipici delle crisi che portano forti discontinuità.

Gli economisti aziendali condividono come valore fondativo l'orientamento all'economia reale, quella del mondo delle aziende complessivamente considerato. In questo documento proveremo a sintetizzare alcune significative proposte frutto del lavoro condiviso di tutte le aree e specialità disciplinari che compongono la nostra comunità scientifica. Questo con l'obiettivo di mettere in evidenza il ruolo dell'azionalismo ed il suo contributo peculiare al mondo dell'Università ed a quello delle aziende in risposta alla crisi.

Vogliamo evidenziare le criticità che possono essere affrontate, attraverso il nostro contributo, nelle attività didattiche universitarie, nella ricerca di base e applicata nei nostri ambiti scientifici, nel contributo educativo e di trasferimento di competenze tipico della terza missione assegnata all'università e nei ruoli professionali in cui molti di noi sono impegnati nella società. L'universo aziendale, oltre ad essere oggetto di studio da parte degli azionalisti, ne rappresenta anche un riferimento col quale si sono tradizionalmente sviluppati rapporti di collaborazione. Gli azionalisti, non solo partecipano agli organi di governance delle aziende, ma rappresentano interlocutori privilegiati di molte realtà, pubbliche e private, offrendo servizi di assistenza in vari campi e funzioni (quali ad esempio formulazione delle strategie, controlli, reportistica, profili organizzativi e tecnologici, aspetti finanziari).

Proponiamo alcuni interventi che possano sostenere il rilancio e la rigenerazione del sistema delle imprese nella fase economica critica innescata nel Paese dalla diffusione del Covid-19. Certo, le nostre proposte sono formulate dal punto di vista aziendale, pensando alle imprese ed alle loro strutture produttive, piuttosto che ad aspetti di carattere generale o di contesto. Volutamente non entriamo nella discussione di macro-temi come ad esempio quelli della sburocratizzazione, della semplificazione amministrativa, della costruzione di infrastrutture quale la rete a banda larga o dei più opportuni interventi dell'Unione Europea. Piuttosto vogliamo proporre azioni a sostegno della fiducia nella nostra casa comune, l'Università, nel sistema produttivo e distributivo del Paese e nella sua grande e diffusa forza imprenditoriale.

Nei momenti di crisi occorre combinare l'azione immediata con il tempo per la riflessione, per poi gestire in equilibrio azione e riflessione, secondo aggiustamenti continui. Il documento vuole

dunque svolgere una funzione di stimolo da un lato alla riflessione e all'azione della comunità scientifica ampia dell'Università ai vari livelli (Ministero, CUN, Atenei), dall'altro alla riflessione e all'azione del mondo delle aziende e delle professioni. Queste due realtà, strettamente interdipendenti, rappresentano i nostri naturali interlocutori, con i quali riteniamo, come docenti e ricercatori universitari, indispensabile mantenere e rafforzare i rapporti, soprattutto in questa fase di grande crisi che si è appena aperta.

La peculiarità degli aziendalisti italiani è sempre stata questa, di vivere in modo equilibrato il proprio ruolo di educatori e ricercatori in ambito universitario e nel più ampio mondo delle aziende di diverso tipo e natura. L'economia aziendale si occupa della vita di aziende di diverse tipologie (profit e no profit), di diverse dimensioni e operanti in spazi economici da locali a internazionali. Il principale interesse di ricerca e di trasmissione delle competenze (intese come somma di conoscenze, abilità, esperienze) degli economisti aziendali riguarda i molteplici aspetti della vita delle aziende, secondo una visione sistemica che evidenzia l'interdipendenza delle attività di misurazione, gestione e organizzazione, il ruolo dei diversi processi interni e di quelli che attraversano i confini delle aziende stesse, le risorse – i capitali - di vario tipo che vengono utilizzati (materiali e immateriali, tecnici, umani, finanziari).

Partendo da queste considerazioni introduttive, il documento si articola nei seguenti tre paragrafi:

1. Gli aziendalisti italiani per l'Università
2. L'impatto concreto dell'aziendalismo italiano: la nostra ricerca e la nostra terza missione
3. L'impegno per la didattica: obiettivi, metodi, valori

## **1. Gli aziendalisti italiani per l'Università**

L'innovazione e la ricerca sono aspetti strategici per la competitività del Paese e delle nostre produzioni, tanto più in una fase di rilancio dell'Economia, considerando che già prima della crisi molti settori attraversavano una fase di difficoltà per lo scarso ricorso all'innovazione di prodotto e di processo. La ricerca prodotta dalle università ha un legame diretto con l'innovazione reale delle imprese e con la crescita della competitività complessiva del Paese. Gli aziendalisti italiani ritengono che non ci si debba limitare a tornare alla normalità che ha preceduto la pandemia, bensì che si debba fare uno sforzo ulteriore per potenziare le risorse finanziarie e le competenze delle persone che operano in Università. Le raccomandazioni contenute in questo paragrafo nascono anche dal ruolo centrale (come rettori, prorettori, delegati dei rettori, consiglieri di amministrazione) che molti colleghi aziendalisti hanno, nell'ambito delle direzioni degli atenei italiani, nel supportare le scelte di bilancio e di gestione.

Occorre, dunque, investire immediatamente sul sistema della ricerca, sia a livello nazionale che regionale, aumentando l'incidenza degli investimenti in R&S (pubblica e privata) sul PIL in maniera significativa, in un percorso di avvicinamento ai livelli di spesa di paesi europei comparabili con l'Italia (Francia, Germania e Spagna). Nel breve termine occorre individuare forme di sostegno al trasferimento tecnologico, attraverso agevolazioni fiscali, come il credito d'imposta, o linee di finanziamento dedicate. Occorre poi aumentare, a livello nazionale, la dotazione standard di risorse per l'università, mantenendo e migliorando le politiche di premialità, che hanno complessivamente portato a un primo miglioramento qualitativo complessivo dell'intero sistema

accademico.

Gli interventi per favorire una maggiore integrazione delle università con il mondo delle aziende debbono essere finalizzati al sostegno della co-progettazione dell'offerta formativa ai vari livelli (lauree triennali e magistrali, master e dottorati di ricerca) e del finanziamento di ricercatori a tempo determinato e borse di dottorato su tematiche coerenti con il riposizionamento competitivo delle filiere dei diversi macrosettori (manifatturiero, del commercio, dei servizi finanziari, dei servizi professionali, dei beni culturali e creativi, del turismo, dei trasporti, dell'ospitalità e della ristorazione).

Una particolare attenzione deve essere posta sulle conseguenze della crisi per gli studenti iscritti all'università e per le loro famiglie. Già in questi giorni gli studenti faticano a pagare le tasse dell'anno accademico corrente, ma probabilmente la situazione relativa all'anno accademico 2020-21 sarà ancora più grave. Se non vogliamo ritrovarci una generazione di giovani tagliata fuori dall'accesso alla formazione universitaria occorre intervenire tempestivamente, nella convinzione che l'istruzione e la conoscenza rappresentino il motore della ripresa e dello sviluppo nei prossimi anni.

Alcuni interventi possono essere realizzati subito: immediato sostegno alle famiglie per l'iscrizione dei figli all'università, in base al reddito (ad esempio utilizzando forme come i *voucher* formativi), per tutti gli ambiti della formazione accademica (primo e secondo livello, dottorato e master); linee di finanziamento per l'attivazione di tirocini formativi curriculari e post-laurea e per contratti di apprendistato, da destinare alle imprese, che potranno spendere le risorse per formare adeguatamente sul campo i giovani che in futuro dovranno essere i protagonisti del rilancio economico.

Occorre, infine, favorire la creazione, in modo sinergico rispetto alle competenze delle università e dei loro territori di riferimento, di spazi fisici e di aggregazione, affiancati ai laboratori e alle strutture già esistenti, dove localizzare non solo potenziali *startup* ma anche le attività di ricerca e innovazione delle imprese, favorendo così un più immediato ed efficace interscambio di competenze e di idee e costituendo, in sostanza, dei veri e propri distretti della ricerca. L'efficacia di un *cluster* dell'innovazione, come quello rappresentato da una rete di atenei, dipende fortemente dalla capacità di interagire con il sistema produttivo, che deve essere in grado di accogliere i laureati, di notevole e comprovato valore, espressi dal sistema accademico.

## **2. L'impatto concreto dell'azionalismo italiano: la nostra ricerca e la nostra terza missione**

La crisi attuale non ha avuto inizio da mutamenti strutturali legati a criticità della domanda, dell'offerta o della finanza, come nel 2008, ma è stata indotta da un evento straordinario: la pandemia Covid19. L'impatto negativo sul PIL, in particolare nel nostro Paese, dove la situazione emergenziale è stata molto pesante per il numero di soggetti coinvolti e per il lungo lockdown, rischia di essere durissimo, con conseguenze sulla produzione devastanti, almeno nel breve e medio periodo. Ma mutamenti strutturali, che pure non sono stati la causa della crisi, potrebbero invece esserne l'effetto. La ripresa potrebbe essere l'occasione per rilanciare e riposizionare il sistema produttivo italiano, dando carattere strutturale ad un cambiamento caratterizzato da una rapidissima evoluzione tecnologica di natura dirompente e da una crescente competizione internazionale, perseguendo l'obiettivo di un complessivo riposizionamento del sistema produttivo

e del tessuto aziendale, commerciale e artigianale dei territori verso segmenti di mercato a maggior valore aggiunto.

Ecco, dunque, che un piano di rilancio, voltando pagina, può costituire la spinta per porre definitivamente rimedio a situazioni di criticità e per attuare gli interventi necessari a mantenere e accrescere la competitività internazionale di quei settori che rappresentano il punto di forza del Paese. È altamente probabile che la crisi possa determinare un'accelerazione verso mutamenti radicali del paradigma produttivo che erano già avviati in una parte non marginale dell'economia. In questa situazione, gli imprenditori di tutti i settori già si sono mossi per mantenere un collegamento con la propria clientela nella prospettiva della ripresa, ma è chiaro il piano di rilancio dovrà supportare in modo diffuso le imprese ed in particolare le Piccole e Medie e l'artigianato.

Il ruolo prevalente della governance pubblica deve essere quello di creare le condizioni a sostegno della competitività del sistema produttivo, attraverso il rilancio di una moderna politica industriale. I temi di ricerca degli aziendalisti, al di là delle diverse prospettive seguite e dei contenuti trattati, si concentrano prevalentemente sui processi decisionali a livello microeconomico (aziendale), che, tuttavia, influiscono in modo significativo sulle scelte del decisore pubblico per via del ruolo fondamentale delle imprese nel tessuto produttivo del Paese e, più in generale, per il benessere sociale e lo sviluppo economico. I risultati della ricerca di base, e di quella applicata, sono trasferiti nelle aule universitarie e nella società, attraverso le competenze maturate dalle persone nei diversi livelli di formazione seguita e mediante il supporto fornito, in modo diretto o mediato, alle aziende. La domanda di competenze che a noi si rivolge proviene dalle persone in formazione e da un pubblico di adulti che operano nel mondo delle aziende di diverso tipo. Nel seguito si mettono in evidenza alcuni temi che ci sembrano messi in grande risalto dalla crisi che abbiamo iniziato a fronteggiare.

## 2.1 Banca e Finanza per superare la crisi

Con riferimento ai mercati finanziari, alle diverse attività di intermediazione finanziaria e di fornitura di servizi finanziari, alla gestione finanziaria delle aziende non finanziarie, la crisi derivante dalla pandemia ha messo in rilievo diversi temi di ricerca e possibili aree di intervento degli aziendalisti nel trasferimento di conoscenze alle aziende e di supporto ad esse.

L'interruzione di molte attività produttive e commerciali e le restrizioni alla mobilità personale imposte dalle misure igienico-sanitarie ha comportato per la maggioranza delle aziende (soprattutto quelle di minori dimensioni o inserite in filiere che più hanno risentito del blocco alle attività economiche e sociali) e delle persone un immediato fabbisogno di liquidità. Tale fabbisogno si è manifestato in aziende già provate dai difficili anni successivi alla grande crisi finanziaria del 2007-2008, che hanno inciso sulle disponibilità monetarie per sostenere la gestione corrente, ancor prima che gli investimenti.

L'intervento pubblico e delle banche centrali, a livello nazionale e sovranazionale (europeo), è stato fondamentale e continuerà ad esserlo nel prossimo futuro per intervenire sui fabbisogni finanziari pubblici e privati. Si aprono ampi spazi di ricerca sul ruolo dei mercati finanziari e degli intermediari come canali diretti e indiretti di allocazione delle risorse finanziarie, con particolare riguardo ai criteri seguiti nel considerare la sostenibilità ambientale e sociale delle iniziative finanziate. Questa

attenzione, emersa con forza negli ultimi anni, subirà una ulteriore accelerazione, e influenzerà i comportamenti degli operatori (aziende finanziarie e non, famiglie).

Le interdipendenze tra modalità di finanziamento delle aziende, stabilità dei sistemi bancari, deficit e debiti sovrani si faranno più stringenti, e influenzeranno i processi decisionali in campo finanziario di tutti gli attori. In questo senso gli sforzi di educazione finanziaria delle persone e delle imprese di minori dimensioni risulteranno fondamentali, e potranno essere sostenuti con competenza dagli aziendalisti, in particolare da coloro che si svolgono ricerca sugli intermediari e sui mercati finanziari e sulle scelte di finanza aziendale. Le grandi difficoltà che la crisi sta comportando per gli equilibri economici, finanziari e patrimoniali di tutti i tipi di azienda richiederà la revisione di paradigmi affermati e la proposta di innovazioni gestionali e tecniche nei processi di scelta in campo finanziario. Ciò che sembra oggi un vincolo proveniente dall'esterno (si pensi ai limiti posti alla distribuzione dei dividendi, alla acquisizione di azioni proprie, agli incentivi manageriali) potrà diventare un salto di paradigma nella gestione finanziaria di molte aziende. Spazi di innovazione (nei processi operativi e gestionali e nei modelli organizzativi) si apriranno ulteriormente agli intermediari, anche per effetto dell'ulteriore sviluppo della digitalizzazione, con tutte le opportunità e i rischi che essa comporta. Un mondo della finanza sempre più interessato dagli sviluppi della tecnologia (ricorso a piattaforme di finanza alternativa, intelligenza artificiale, blockchain, machine learning), dalle esigenze di non più procrastinabile attenzione ai temi di equità sociale e impatto ambientale e dall'esigenza di diffondere e migliorare l'educazione finanziaria e previdenziale dei cittadini apre grandi spazi di innovazione alla ricerca e agli interventi di supporto che gli aziendalisti possono offrire alle aziende di diversa dimensione e natura, nelle diverse fasi del loro ciclo di vita.

Tra i temi più immediati di ricerca si segnalano i seguenti: gli impatti sui fabbisogni finanziari e previdenziali di diversi soggetti (aziende profit e no profit, finanziarie e non, di varie dimensioni e settori-filiere; famiglie e individui), con le conseguenti scelte in termini di strumenti di pagamento, finanziamento, investimento; gli strumenti finanziari di cui si parla (MES, recovery fund, bond di vario tipo, finanziamenti a fondo perduto, sussidi di vario tipo) e gli impatti sulla gestione finanziaria dei diversi soggetti pubblici e privati; il ruolo delle Istituzioni e delle Autorità e i supporti offerti a aziende e famiglie; le scelte di indebitamento degli individui; le scelte di copertura assicurativa e previdenziale degli individui; la ristrutturazione del debito delle aziende; i processi di M&A e gli strumenti di gestione e di finanziamento degli stessi.

I profili tecnici, etici e istituzionali (ruolo della mano pubblica, delle autorità, delle iniziative imprenditoriali) delle scelte finanziarie dei diversi operatori dovranno attirare rinnovata attenzione, sia nella ricerca di base sia in quella applicata. I risultati di tale ricerca andranno prontamente trasferiti dall'università al mondo delle aziende e ai cittadini, garantendo alle università risorse utili a produrre innovazione su tali temi. Il dialogo tra ricercatori e realtà aziendali e sociali deve essere rinforzato nel mondo della finanza, adottando in modo più ampio metodologie di ricerca sul campo rispetto a metodologie basate su studi a distanza, che finiscono per rivolgersi a un numero limitato di portatori di interesse (accademia, grandi imprese, istituzioni di governo e autorità di vigilanza).

## 2.2 Le filiere produttive

Le policy pubbliche devono reindirizzare il made in Italy sulle nuove fonti di vantaggio competitivo, conciliando il patrimonio produttivo preesistente (da riposizionare dove necessario) con il “nuovo” (da sviluppare). Digitalizzazione, nuove imprese e orientamento al futuro possono essere le parole chiave.

L'Italia si posiziona con successo sui mercati internazionali grazie alle sue risorse e competenze distintive nell'ambito di filiere produttive dove le imprese italiane manifestano il meglio della propria creatività e del proprio know-how produttivo. Prime tra tutte le filiere dell'agro-alimentare, della meccanica e mecatronica, del tessile-abbigliamento e del mobile-arredo. L'eccellenza e la distintività delle imprese italiane in questi ambiti hanno portato nel tempo allo sviluppo ed all'affermazione delle stesse sul piano internazionale. Si è assistito infatti alla loro crescente partecipazione a reti internazionali di creazione del valore; oggi numerose nostre imprese fanno parte delle reti di fornitura di eccellenza di grandi brand globali e talvolta sono esse stesse capofila di reti di fornitura di eccellenza. Siamo anche stati testimoni di importanti operazioni di M&A dove le nostre imprese sono state protagoniste attive e, anche, al contrario, abbiamo registrato l'ingresso di nostre imprese di eccellenza nel perimetro proprietario di grandi gruppi internazionali.

Le situazioni di emergenza insegnano che prevale un ritorno ai bisogni primari che richiedono immediata risoluzione: la salute è il primo dei bisogni primari cui seguono bisogni per i quali le imprese italiane si contraddistinguono per una lunga storia di crescita di competenze, know-how e capacità distintive a partire dall'alimentazione. Da questo punto di vista le filiere produttive e le reti di fornitura che da sempre hanno costituito un asse portante del nostro sistema Paese, vanno tutelate e potenziate esprimendo un patrimonio tecnologico-produttivo di difficile replicazione ed imitazione in quanto frutto di una storia pluridecennale di investimenti e devozione imprenditoriale. Alla base del know-how delle reti di fornitura indicate vi sono imprese che esprimono capacità di innovazione ed eccellenze tecnologico-produttive distintive e uniche. Queste ultime sono anche il frutto di una eccellente sensibilità a venire incontro ai bisogni ed ai problemi dei clienti anticipandone il manifestarsi e risolvendoli in modo originale. Inoltre, vi è la capacità di costruire e distribuire valore al mercato in modo rapido e flessibile grazie a processi di interazione e interconnessione e, più in generale, di networking. Le capacità di market sensing, market creation e networking delle nostre imprese vanno promosse e supportate. Grazie a queste le nostre reti di fornitura, le filiere produttive e le imprese che ne fanno parte diventeranno sempre più presidi di riferimento per l'economia del nostro Paese e allo stesso tempo consentiranno alle nostre imprese di partecipare a circuiti di eccellenza internazionale.

Nell'ambito del piano digitalizzazione è fondamentale prevedere investimenti dedicati a potenziare ed efficientare i processi produttivi e logistici delle imprese che rappresentano le reti di fornitura qui delineate.

Il rilancio e il rafforzamento delle filiere produttive costituisce un aspetto di vitale importanza per la competitività del Paese. Si tratta di rilanciare settori in crisi e di rafforzare quelli del made in Italy che fanno da traino all'economia a livello nazionale e internazionale.

Occorre incentivare il rilancio di alcuni settori strategici, nei quali il nostro Paese ha rinunciato a investire perché poco profittevoli, per mancanza (storica) di competenze, per la superiore capacità

concorrenziale di altri Paesi e per le strategie attuate dalle multinazionali che 'governano' diversi settori produttivi.

Occorre una svolta strategica che può essere frutto solo di una diversa concezione della politica industriale: il Paese ha bisogno, in alcuni settori strategici dell'economia, funzionali e propedeutici allo sviluppo perché alimentano altri settori produttivi, stimolano l'innovazione e i consumi e sono essenziali per la salute o la sicurezza dei cittadini, di avere almeno uno o due 'competitor' importanti così da strutturare una filiera produttiva completa.

Un Paese come l'Italia non può permettersi di rimanere senza aziende in grado di approvvigionare materiali strategici per il primo livello di diverse filiere produttive (si può citare, a titolo puramente esemplificativo, il caso delle acciaierie, di alcune produzioni agricole e, molto attuale in questo momento, dei dispositivi di protezione individuale); si tratta di individuare, con criteri oggettivi e scientifici, i settori strategici e le loro interazioni con gli altri ambiti produttivi. Il rilancio di aziende in settori ritenuti poco profittevoli, maturi o apparentemente obsoleti deve essere basato su una loro ristrutturazione che favorisca una innovazione nelle modalità gestionali ed organizzative, nelle tecnologie utilizzate, nell'impatto ambientale e nella localizzazione.

Il rilancio delle filiere produttive in Italia può garantire adeguate prospettive occupazionali ai numerosissimi studenti che ogni anno frequentano con impegno ed eccellenti risultati di apprendimento corsi di studio (primo e secondo livello), dottorati e master di ambito economico aziendale.

### 2.3 La creazione di nuove imprese e l'orientamento al futuro

Occorre aumentare il tasso di creazione di imprese 'innovative' (startup e spin-off), soprattutto (ma non solo) in ambito digitale, con una forte connessione con università e centri di ricerca, e con un'azione di coordinamento che consenta lo scambio delle migliori esperienze, la promozione del talento imprenditoriale e il consolidamento di realtà che debbono avere una dimensione adeguata al fine di competere a livello internazionale.

A tal fine, un primo fattore fondamentale è la disponibilità di linee di finanziamento dedicate da finanziatori specializzati o istituzionali e una maggiore quantità di risorse complessive da immettere nel sistema.

La nuova imprenditorialità – innescata in particolare dalle esigenze di beni e servizi che si sono manifestate a seguito dell'evento in corso e di quelle che si manifesteranno in futuro come sue conseguenze – può essere generata attraverso la promozione di startup e spin-off in collegamento con le Università e i Centri dedicati allo sviluppo di nuove imprese diffusi sul territorio, con particolare riferimento alle attività delle Camere di Commercio e delle Associazioni produttive locali. L'Università potrebbe coordinare questo processo in ambito provinciale o regionale come sistema universitario territoriale.

Gli Atenei potrebbero organizzare attività formative dirette alla diffusione di imprenditorialità nei settori più innovativi, ma non per questo limitati all'ambito digitale. Tali attività sarebbero indirizzate a giovani del territorio con idee d'impresa e tensioni innovative e potrebbero essere

costruite in una forma che intercetta le conoscenze teoriche con l'esperienza di imprenditori del territorio.

Al fine di disseminare l'iniziativa su tutto il territorio nazionale, questo processo potrebbe essere sostenuto con una dotazione di fondi centrali distribuiti alle regioni e da queste affidati al coordinamento universitario. L'accesso ai fondi è bene che preveda un cofinanziamento locale da parte della Camere di Commercio e delle Associazioni produttive locali.

Un secondo aspetto di rilievo in merito al valore dell'imprenditorialità sta nell'orientamento al futuro delle imprese. Esse per loro natura sono proiettate nel lungo periodo e si muovono in tal senso sulla base del loro capitale, materiale e soprattutto immateriale.

Poiché il nostro sistema è composto da una moltitudine di imprese di dimensioni ridotte, rapide nell'adattarsi al contesto, ma talvolta in difficoltà a recepire i cambiamenti che si delineano nel futuro nella tecnologia e non solo, appare di grande rilievo l'allestimento di un sistema di diffusione di tali tendenze all'interno delle imprese.

D'altra parte, in questo contesto apparirebbe pure opportuno un ripensamento delle scelte prodotte dalle imprese in tema di risk e crisis management che ha rivelato diverse problematiche in questa occasione.

Anche in questo caso l'Università potrebbe svolgere un ruolo di rilievo sulla base degli studi e delle ricerche svolte, in connessione con organizzazioni dedicate ad approfondire il tema dello sguardo sul futuro da poco sorte nel Paese. In particolare, gli Atenei potrebbero sviluppare attività di ricerca in accordo con le imprese su fondi per la ricerca di futuro stanziati dal Ministero dell'Università.

## 2.4 La digitalizzazione e i nuovi strumenti tecnologici

Si tratta di un tema strategico per il rilancio dell'economia e la competizione internazionale che però va inquadrato sia dal punto di vista delle applicazioni e delle tecnologie abilitanti, sia trasversalmente ai diversi settori industriali e dei servizi, visto il carattere trasformativo dell'attività economica e di business.

Il divario di crescita del PIL italiano in rapporto agli altri paesi UE ha tra i suoi fattori una ridotta produttività per ora lavorative del tessuto economico italiano derivante, tra le altre cose, dalla bassa digitalizzazione, dalla scarsa capacità di cogliere le opportunità delle nuove tecnologie per differenziare a valore aggiunto, e dalla conseguente scarsa capacità di attrarre risorse qualificate e competenti che si orientano su settori a maggior valore aggiunto. Molti interventi di tipo normativo realizzati in passato hanno cercato di fornire una direzione al sistema produttivo per colmare il divario, ma la loro efficacia è stata per ora bassa. Gli ultimi dati delle misure Industria 4.0 evidenziano come le aziende abbiano solo avviato il processo di trasformazione digitale, e più dell'80% abbia investito in tecnologie in chiave esplorativa senza attuare un vero processo di trasformazione.

Lo sviluppo della digitalizzazione in chiave competitiva in Italia non può dipendere solo da una massiva immissione di tecnologie all'interno di aziende ed amministrazioni, ma deve essere controbilanciata da capitale umano con competenze adeguate, capacità manageriale nelle imprese, ed accettazione sociale da parte di cittadini e clienti.



Lo sforzo di solidarietà digitale profuso da molte aziende IT nazionali ed estere all'avvio dell'emergenza sanitaria COVID-19 contribuirà in maniera naturale ad aumentare la sensibilità da parte di cittadini e clienti sull'importanza e l'utilità delle tecnologie digitali, ed è da cogliere come opportunità. Al tempo stesso ha già messo in evidenza importanti ritardi e disomogeneità nello sviluppo e nella diffusione delle tecnologie digitali sul territorio nazionale che dovranno essere oggetto di una importante azione di investimento da parte del pubblico e dei principali attori nazionali ed internazionali (aziende di telecomunicazione e provider di servizi di connettività e storage).

L'emergenza coronavirus ha agito come acceleratore del processo di innovazione digitale del sistema industriale rappresentando uno stimolo formidabile (ancorché "forzato") per l'accelerazione del processo di digitalizzazione dei flussi di lavoro e dei rapporti tra i diversi attori della supply chain (accelerazione di cui le nostre imprese beneficeranno anche quando la crisi sanitaria sarà stata superata). Occorre cogliere l'occasione per consolidare questa tensione da parte delle imprese in modo che sia possibile dare spazio alle forme di lavoro a distanza, allo smart working; la conseguente riduzione degli spostamenti porta evidenti benefici sulla sostenibilità ambientale, genera risparmio come conseguenza della minore spesa per la mobilità e migliora la qualità della vita delle famiglie. L'adozione dello smart working richiede comunque tempi e meccanismi organizzativi tesi a ridefinire le relazioni tra le persone e l'uso della tecnologia, tra tempo di lavoro e tempo familiare, tra persone e persone nella rete di lavoro. A tal proposito è necessario stimolare la diffusione della managerialità soprattutto nelle piccole e medie imprese, anche mediante il ricorso ad incentivi pubblici in quanto il mercato non ha contribuito in maniera sufficiente a tale diffusione fino ad ora. Questa rappresenta infatti una preconditione affinché l'adozione dello smart working avvenga in un contesto gestionale orientato alla flessibilità e al raggiungimento di obiettivi e non tanto alla trasposizione del rapporto lavorativo a distanza con il rispetto formale dell'orario di lavoro.

Va rafforzato e reso sistematico il ricorso alla formazione a distanza, che sta consentendo durante il lockdown la prosecuzione delle attività scolastiche, accademiche e di molte attività produttive. Va ripensato il processo formativo tradizionale, attraverso un equilibrio sapiente delle metodologie di erogazione in presenza con quelle online. Si può incoraggiare l'uso online per le parti più descrittive e teoriche, e dedicare alla didattica in presenza le parti applicative e laboratoriali, l'apprendimento delle soft skills e il confronto in aula, valorizzando l'insostituibile funzione del dibattito, della discussione e dell'approfondimento;

Lo sviluppo della digitalizzazione con l'accesso all'economia della distanza potrà dare spazio anche ad altre iniziative quali quelle della formazione continua, dell'internazionalizzazione dei processi formativi, del marketing digitale e delle vendite on line.

Va affrontato il tema della diffusione ampia delle competenze e delle conoscenze digitali, soprattutto ai livelli di controllo nelle piccole e medie imprese. È necessario prevedere un meccanismo strutturale di credito di imposta di medio periodo per la formazione del personale di aziende, attivabile sulla base di progetti formativi specifici, modulando il livello di credito d'imposta con criteri premiali verso la formazione su competenze specifiche (non esclusivamente informatiche, ma anche economiche, giuridiche, ingegneristiche, linguistiche, umanistiche e di comunicazione collegate al digitale) funzionali alle priorità di sviluppo industriale dei diversi ecosistemi produttivi regionali. La digitalizzazione faciliterà anche l'investimento in tecnologie

innovative connesse all'intelligenza artificiale, alla diffusione della stampa 3d, alla sensoristica e alla robotizzazione dei processi e all'automazione flessibile e la trasformazione digitale tanto della parte amministrativa quanto di quella produttiva, al fine di rendere le imprese più competitive. E questo anche all'interno del settore sanitario in cui certe operazioni semplici, ma a rischio per gli operatori, potrebbero essere fatte da macchine come già accade in Giappone e Hong Kong.

Faciliterà altresì lo sviluppo delle capacità manageriali di analisi dei big data con tutti i vantaggi che ciò genera per la competitività dell'impresa, avvicinandola sempre più alla completa soddisfazione delle esigenze del singolo cliente e sviluppando quella fondamentale cultura organizzativa orientata alla customer centricity. Occorre facilitare lo sviluppo delle capacità manageriali di analisi dei big data, per i vantaggi che genera per la competitività dell'impresa. Visto il ritardo e la disomogeneità della distribuzione di tecnologie e competenze digitali occorre facilitare anche la transizione delle aziende verso i big data cominciando semplicemente dai digital data, ovvero da infrastruttura, competenze e processi necessari a completare la trasformazione delle aziende in aziende pienamente digitali, cioè aziende che producono dati digitali per le attività dei propri processi amministrativi e operativi.

È necessario stimolare la diffusione dell'intelligenza artificiale, che per caratteristiche applicative dominerà la seconda fase della trasformazione digitale (nella quale le nostre imprese sono entrate solo in piccola parte). Questo andrà fatto in sinergia con gli investimenti in R&S anche per coltivare e sviluppare ulteriormente il capitale umano specialistico in intelligenza artificiale già presente in Italia.

Questa direzione richiede un opportuno stanziamento centrale nelle forme ritenute più consone per sostenere la diffusione tra le imprese di queste innovazioni, anche alla luce dei provvedimenti a suo tempo presi in favore dell'Industria 4.0.

Altra innovazione di grande rilievo soprattutto per le imprese minori riguarda il rafforzamento sui mercati esteri. In proposito si potrebbero avviare iniziative volte a recuperare o riavviare le relazioni con i mercati internazionali, facendo anche leva sui network internazionali delle Università e delle Associazioni scientifiche. Ad esempio, alcune Università hanno sviluppato relazioni e ricerche per enti fieristici o distretti, che potrebbero essere assai utili a tal fine.

Un tema ancora del tutto sottotraccia, ma che sta iniziando a mostrare alcuni primi movimenti, consiste nella valutazione di quelle che saranno le direzioni reali del comportamento futuro del mercato nella sua dimensione di raccolta di esigenze, istanze e bisogni del cliente finale. Si tratta in sostanza del mondo nuovo cui le imprese si affacceranno per ciò che nelle persone verrà modificato da questa crisi. In questo senso, un orientamento al superamento del consumismo per un avvicinamento a consumi responsabili, quantitativamente ridotti e qualitativamente aumentati, sembra farsi strada.

In questo contesto, l'Università potrebbe attivare un dialogo sui temi strategici con il management delle imprese.

## 2.5 La sostenibilità e la buona impresa

La crisi da epidemia che stiamo attraversando non deve distogliere le energie dagli aspetti connessi alla sostenibilità e agli obiettivi raccolti nell'agenda 2030, perché riassumeranno tutta la loro rilevanza terminata la crisi sanitaria, primo fra tutti il tema ambientale, rispetto al quale il nostro Paese si pone tra i principali attori, aspetto questo da sottolineare nella rigenerazione dell'immagine del Paese.

In questo ambito interventi mirati potrebbero riguardare:

- l'economia dell'emergenza (sanitaria, climatica, ecologica, etc.), attraverso sistemi, tecnologie e organizzazioni cui ricorrere quando necessario;
- l'efficienza energetica, per orientarsi rapidamente verso fonti rinnovabili;
- l'efficacia e l'efficienza distributiva, attraverso la tracciabilità dei prodotti, in particolare per quelli alimentari, e la conversione green con la riduzione degli imballaggi, l'ottimizzazione dei flussi logistici e il contenimento dell'uso della plastica;
- il benessere sul posto di lavoro, tramite il sostegno allo sviluppo e alla diffusione di forme di welfare aziendale che pongano i lavoratori al centro delle scelte d'impresa, aumentando la dotazione aziendale di fiducia, senso di appartenenza e partecipazione, elementi centrali per l'espressione di performance eccellenti;
- la sensibilizzazione del consumatore verso forme di consumo 'sostenibile' attraverso la diffusione di consapevolezza del valore dei prodotti 'circolari';
- l'economia circolare, per l'estensione del ciclo di vita dei prodotti e la riduzione degli scarti in una prospettiva di ecosostenibilità dei processi.

Sotto quest'ultimo profilo si deve sviluppare, in modo particolare, il tema dell'innovazione nella progettazione dei prodotti e dei processi, che richiede un mix di competenze: tecnologiche, culturali, organizzative e manageriali.

Si deve incrementare l'efficienza nell'uso delle risorse (materie prime, prodotti intermedi e prodotti finali), incentivando la diffusione e la condivisione nelle imprese sulla possibilità di ri-utilizzo degli scarti di lavorazione (in termini, ad esempio, di materie prime seconde e/o upcycling) lungo l'intera filiera di produzione.

Occorre rafforzare il coinvolgimento dei cittadini e la sensibilizzazione dei consumatori: è necessario formare (ad esempio, attraverso campagne di informazione-formazione) il consumatore 'sostenibile', che sappia riconoscere e apprezzare i prodotti 'circolari'.

È necessario affrontare e risolvere in modo definitivo la questione dei rifiuti: in questo campo occorre un cambiamento radicale, culturale, normativo e tecnologico, che coinvolga le istituzioni, i cittadini e le imprese. In particolare, occorre fare ricorso in modo molto più esteso e significativo alle tecnologie già oggi disponibili e a quelle da sviluppare, anche ipotizzando soluzioni futuristiche. Particolare attenzione in tema di rifiuti va prestata, anche con riferimento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), alla gestione delle perdite e degli scarti della filiera agroalimentare (Food Losses and Waste) la cui riduzione e minimizzazione può sicuramente contribuire alla definizione (e al raggiungimento) di modelli di produzione e consumo "sostenibili".

In questo contesto è anche auspicabile il sostegno dell'esperienza delle Benefit Corporation (BC), che uniscono al profitto finalità di tipo sociale, ponendo le persone al centro delle decisioni, qualunque sia il posto che occupano nel loro sistema relazionale. Auspicabile è altresì l'accreditamento delle BC secondo le procedure ormai consolidate.

In sostanza, la crisi attuale potrebbe innescare, da un lato, scelte tese ad individuare non solo modi nuovi e più resilienti di fare ma anche di essere impresa, per effetto di forme innovative di remunerazione del capitale investito, di accollo del rischio di impresa e di contributo al benessere della comunità.

Dall'altro lato, l'emergenza in corso offre l'opportunità – che sarebbe davvero un peccato sprecare – di confrontarsi e sperimentare in modi più concreti gli effetti dell'adozione di incisivi orientamenti alla sostenibilità, che in condizioni normali è molto più difficile attivare, per effetto delle trappole dell'abitudine e dei meccanismi inerziali, sia a livello individuale che collettivo.

Auspicabile appare pure la valorizzazione del patrimonio culturale che le numerose imprese storiche rivelano per il Paese.

Augurabile sarebbe il coordinamento in un unico progetto “sostenibilità” di tutta una serie di iniziative che lo Stato ha già posto in essere a sostegno di alcune di queste scelte.

L'Università, facendo leva su un gruppo di lavoro AIDEA, potrebbe tracciare i lineamenti di un possibile intervento pubblico per implementare la scelta delle imprese in questa direzione, che genererà forti effetti positivi sulla competitività del Sistema-Paese.

## 2.6 La rigenerazione dell'immagine Paese e il sostegno al settore turistico

Difficile dire quale possa essere la ripercussione di questa crisi sull'immagine del Paese. Il primo effetto che il propagarsi dell'epidemia ha generato è stata la diffusione di un senso di paura, connesso all'insicurezza a sua volta derivante dall'affrontare un qualcosa che non si conosce e non si vede.

L'azione prima cauta poi sempre più decisa del governo nell'affrontare la crisi ha riscosso diffusi apprezzamenti e raccolto consensi come pure anche le inevitabili critiche.

Ciò che viene messo in discussione da questa crisi è la sicurezza e la stabilità che il Paese è in grado di assicurare ad ampio raggio, dalla tutela sanitaria, al sostegno delle fasce più deboli della popolazione e delle imprese. È in questo ambito che si gioca il riscatto del Paese.

In ogni caso, è chiaro che non è necessario conoscere la risposta al quesito iniziale riferito alle ripercussioni di questa crisi sull'immagine del Paese per cogliere la necessità di avviare un piano strategico di comunicazione fondato sulla consapevolezza del valore della bellezza e delle capacità di cui dispone da usufruire in sicurezza. Bellezze e capacità intatte che, superata la fase di crisi sanitaria con l'apprendimento che ha portato con sé in termini di organizzazione e innovazione, daranno ancor maggior slancio alla costruzione di un futuro di benessere e qualità della vita.

In questo contesto un puntuale e deciso riferimento dovrebbe essere fatto al settore turistico, che essendo connesso ai viaggi e agli spostamenti per sua natura si trova a sopportare un grande peso da questa crisi dal punto di vista economico.

Al di là di azioni dai tratti prevalentemente comunicativi, per il settore turistico sarà necessario prevedere una serie di puntuali interventi per il sostegno di una domanda che avrà anche per ragioni psicologiche, oltre che economiche, una ripresa prevedibilmente contraddistinta da una prima fase di forte viscosità.

Pur non sottovalutando l'effetto di slancio verso un senso di normalità che il viaggio e l'esperienza turistica portano con sé, è bene prevedere una fase iniziale in cui sia necessario sostenere il settore, anche perché il flusso di turisti stranieri sarà di certo ritardato rispetto a quanto si può ipotizzare per il turismo nazionale, trovandosi molti paesi a vivere con effetto ritardato la nostra situazione in misura e durata al momento indefinibili.

In proposito per agevolare nell'immediato il turismo si potrebbe prevedere:

- per un periodo limitato ad una stagione la possibilità di coprire con una forma assicurativa parte delle possibili cancellazioni su prenotazioni acquisite;
- l'acquisto da parte pubblica di pacchetti turistici da assegnare a persone che si trovano in particolari condizioni di reddito, sulla falsariga di quello che un tempo si faceva per le cure termali;
- la possibilità di dedurre dalle imposte delle persone fisiche i soggiorni di vacanza alla stregua di percorsi salute, di per sé utili come si è verificato nel caso di recuperi sociali resisi necessari a seguito di terremoti;
- un percorso di destagionalizzazione delle presenze promuovendo i luoghi in tutte le stagioni, soprattutto nella direzione dell'età del tempo libero;
- il rilancio dei cammini diffusi nei vari territori e la valorizzazione del tempo e del viaggio lento e anche di vicinanza;
- un contributo alle strutture turistiche per l'ammodernamento tecnologico di tipo digitale.

Allo stesso tempo, potrebbero essere avviate iniziative di medio periodo dirette alla rimodulazione del piano strategico nazionale del turismo 2017-2022 sulla base di una analisi delle forze e debolezze, come pure delle minacce e delle opportunità che si prospettano per l'ecosistema turistico. Il piano dovrebbe disporre di fondi per l'avvio di iniziative di marketing territoriale di concerto con le Regioni, le Province autonome e le Camere di Commercio e le Università.

L'Università per parte sua, anche sulla base di reti di ricerca sul turismo già attive al proprio interno, potrebbe avviare iniziative di formazione dirette a sostenere le competenze manageriali degli operatori del settore.

### **3. L'impegno per la didattica: obiettivi, metodi, valori**

Gli insegnamenti afferenti ai diversi settori dell'economia aziendale sono presenti in molteplici corsi di laurea trimestrale e magistrale. Con la diffusione della pandemia i corsi sono stati erogati mediante piattaforme di chat e videoconferenze. In questo i nostri insegnamenti non sono stati influenzati in modo diverso rispetto a molti altri, con difficoltà di erogazione più o meno marcate secondo gli atenei e la disponibilità delle tecnologie abilitanti da parte degli studenti. Il digital divide tuttora esistente in Italia ha influenzato la possibilità di erogare le lezioni e la qualità delle stesse. L'impegno di AIDEA vuole essere quello di sviluppare attività formative, in collaborazione con

colleghi esperti di pedagogia per adulti e di tecnologie digitali, che valorizzino i contenuti dei nostri insegnamenti, non tralasciando la necessità di avere a disposizione strutture fisiche adeguate alla didattica, la ricerca, la terza missione. L'esaltazione dell'utilità delle tecnologie digitali non deve farci dimenticare che il passaggio ad esse è stato brusco: occorre recuperare la qualità dell'interazione e lavorare per diffondere una nuova cultura dell'insegnamento, soprattutto dal punto di vista pedagogico, basata anche su numeri adeguati di docenti rispetto al numero di studenti (è fatto noto che i corsi afferenti ai settori economico-aziendali sono tra i più frequentati in molti corsi di laurea triennali e di laurea magistrale).

L'obiettivo generale, nei diversi corsi variamente riconducibili all'economia aziendale, deve a nostro avviso essere quello di fornire competenze e valori in linea con i nuovi scenari che si apriranno dopo la fine della fase di emergenza della pandemia. Tali scenari devono essere non solo a breve termine, ma anche a medio e lungo termine, devono avere dimensione locale e internazionale, devono tener conto di profili sociali e politici, oltre che economici.

Accanto alle conoscenze consolidate di ogni ambito disciplinare, occorrerà a nostro avviso stimolare (rafforzare) negli studenti (e nei docenti) l'attenzione, culturale e tecnica, a diversi temi di ordine generale, tra cui ci sembrano particolarmente rilevanti i seguenti (riconducibili anche ad ambiti di ricerca di base e applicata precedentemente menzionati):

- sostenibilità ambientale e sociale delle strategie e delle attività aziendali;
- disuguaglianza fronteggiata dalle aziende e azioni volte a favorire la mobilità sociale;
- attenzione ai diversi portatori di interesse (stakeholder management, RSI);
- profili di informazione finanziaria e non finanziaria;
- attenzione alle modalità di allocazione delle risorse finanziarie (investimenti e finanziamenti socialmente responsabili, finanza sostenibile);
- strategie digitali e digitalizzazione dei processi amministrativi, gestionali, operativi nelle aziende di tutti i settori e di tutte le filiere;
- modelli di governance partecipata e riflessi sui sistemi di potere interni alle aziende e intorno ad esse.

Inoltre, occorrerà rinforzare, attraverso la didattica, le capacità immaginative e creative poggiate su solidi fondamenti teorici e tecnici: la creatività è la risorsa più preziosa per fronteggiare adeguatamente le crisi e i passaggi a nuove normalità che le crisi stesse ci inducono a fare.

Tale obiettivo generale, con le specificazioni esemplificative fornite, deve tener conto delle differenze presenti tra i diversi tipi di aziende, e del diverso tipo di impatto sugli equilibri economici, finanziari e patrimoniali che la pandemia ha già avuto e avrà nel prossimo futuro. Gli studenti dei nostri corsi, infatti, intraprenderanno percorsi professionali diversi in aziende differenti. Dobbiamo interrogarci se i nostri corsi sono adatti a queste differenze (dimensionali, di settore/filiera, di governance, ecc.) e su come adattarli alla luce degli effetti della pandemia, ad esempio sulle grandi, medie e piccole imprese, sulle microimprese, sul commercio, sulle filiere mature e su quelle innovative, sulle startup, sulle aziende culturali e creative, su quelle legate al turismo, sugli intermediari finanziari di vario tipo e dimensione.

Dobbiamo inoltre dare spazio allo studio e all'insegnamento delle conseguenze degli impatti che ha avuto la pandemia sulla situazione finanziaria e sui comportamenti della domanda al dettaglio dei

prodotti e servizi finali, e sulla domanda dei beni intermedi lungo le filiere. Senza una conoscenza della domanda, nessuna attività in azienda può essere ritenuta veramente adeguata: dobbiamo chiederci quanta inerzia la caratterizzerà nel prossimo futuro, quanto desiderio di cambiamento la muterà. Occorre far riflettere gli studenti su tali temi.

Tutto lo sforzo didattico dovrà essere basato sulla diffusione di valori (sociali, ancor prima che economici o manageriali), tra i quali sottolineiamo in particolare l'orientamento all'apprendimento continuo nella vita delle persone. Questo deve essere un valore fondamentale per tutti in una società democratica e inclusiva, e un valore imprescindibile per chi, frequentando i livelli superiori di istruzione, potrà far parte della futura classe dirigente. Altri valori chiave sono, ad esempio, la cultura della collaborazione e della sussidiarietà, la creatività e la capacità di assumere decisioni, la cultura del merito declinata con le pari opportunità basate sulle diverse differenze di genere, la sostenibilità ambientale e sociale, la valutazione del rischio climatico, l'importanza della collaborazione tra aziende e della cittadinanza attiva, la necessaria biodiversità dei modelli di governance, la solidarietà intergenerazionale.

Sviluppare ulteriormente questi valori, e le competenze che ad essi si devono accompagnare, devono consentire di educare persone in grado di affrontare le grandi sfide del futuro a beneficio del bene comune, e non solo di conseguire carriere professionali eccellenti. Il "new normal", crediamo, sarà più sociale e meno individualistico, più attento al benessere generale e meno liberistico in senso deteriore. I contenuti dei nostri corsi e i metodi didattici e di valutazione non possono essere indifferenti a tali valori e agli obiettivi che con essi si possono raggiungere.

### **Il nostro impegno**

La comunità scientifica degli aziendalisti italiani è già coinvolta, giorno per giorno, nella vita quotidiana delle Università e delle aziende che rappresentano al contempo, oggetto di studio e sfida alla realizzazione concreta del nostro lavoro nella ricerca, nella didattica e nella terza missione. Questo documento traccia alcuni percorsi possibili per affrontare la crisi portata dalla pandemia COVID19. Siamo come sempre disponibili all'incontro con i nostri interlocutori abituali nel mondo delle Università e delle aziende e ne cercheremo di nuovi creando nuove occasioni di confronto.

Siamo orgogliosi di poter annunciare in questa sede, il lancio di una iniziativa cui teniamo particolarmente: la prossima pubblicazione di un bando destinato ad erogare quattro contributi di 3000 euro ciascuno, per progetti di ricerca i cui contenuti possano contribuire ad aiutare le aziende ad affrontare la difficile situazione creata pandemia COVID19 ed a costruire le basi per il proprio rilancio.