

Le aziende “di territorio” fra teoria e prassi: verso lo “sviluppo integrale dell’azienda” e del contesto locale

MARA DEL BALDO*

Abstract

Obiettivo. Il paper si propone di analizzare il concetto di “sviluppo integrale” delle aziende - inteso come crescita congiunta della dimensione competitiva, sociale e ambientale, che valorizza i fondamenti antropologici della cultura aziendale nel rapporto con il contesto territoriale - e il ruolo che le imprese “di territorio” giocano nel promuovere tale modello. Il lavoro sviluppa sul piano concettuale ed empirico i concetti di impresa di territorio, radicamento, coesione e capitale sociale e, nel sottolineare la circolarità del legame tra sviluppo integrale dell’azienda e del territorio, arricchisce con un nuovo schema interpretativo il filone degli studi che verte sul rapporto tra impresa e contesto locale.

Metodologia. Il lavoro si snoda attraverso la duplice prospettiva deduttiva e induttiva. Quest’ultima è incentrata sull’analisi qualitativa e sulla metodologia del multiple case studies applicata a due aziende italiane “di territorio” (Distillerie Varnelli Spa, Gruppo Loccioni) localizzate nelle Marche.

Risultati. Dopo avere definito il framework teorico in cui si colloca la ricerca, l’analisi empirica consente di formulare proposizioni che sintetizzano gli attributi delle imprese “di territorio” e del modello dello sviluppo integrale di cui sono protagoniste e di identificare la bidirezionalità del legame tra sviluppo integrale dell’azienda e del territorio.

Limiti della ricerca. Il principale limite dello studio risiede nell’impossibilità di generalizzare i risultati emersi dall’analisi qualitativa condotta in questa prima fase esplorativa. La verifica delle proposizioni formulate richiede una seconda fase della ricerca, tesa ad esplicitare le variabili rilevanti del modello di sviluppo integrale delle aziende di territorio in altri casi aziendali appartenenti allo stesso e ad altri contesti territoriali.

Implicazioni pratiche. Il lavoro contribuisce a sottolineare la centralità delle imprese radicate, protagoniste di percorsi di sviluppo reale basati su elementi soft di natura intangibile (capitale sociale, intellettuale, relazionale) sedimentati nel genius loci del territorio, e a diffondere la conoscenza delle “buone pratiche” promosse da imprese che rappresentano protagonisti importanti nella costruzione di modelli di governance sostenibile del territorio.

Originalità. Coniugando la prospettiva della responsabilità, dell’etica aziendale con quella dello sviluppo locale, sul piano scientifico il lavoro offre spunti di riflessione riflessioni sul concetto di “imprese di territorio”, contribuendo ad arricchire il filone degli studi che verte sul rapporto tra imprenditorialità e sviluppo locale, regionale e nazionale.

Parole chiave: aziende di territorio; contesto locale; sostenibilità; sviluppo integrale

Objective. The paper aims at analysing the concept of “holistic development” of the firm - which in this context means the firm’s development as it is linked to its competitive, social, ethical and environmental dimensions - evaluating the anthropological dimension of business culture in its relationship with its territorial context in relation to the role that “territorial” businesses play in promoting such a model of local development. It does so by developing on both the conceptual and empirical levels the concepts of the “territorial” firm, of rootedness, holistic development, social capital and social cohesion.

Methodology. The work pursues a double perspective: deductive and inductive. The latter is centered on a qualitative analysis of data, which were elicited through the methodology of multiple case studies related to two Italian “territorial businesses” (Distillerie Varnelli Spa, Gruppo Loccioni) located in the Marche region.

Results. By defining the aforementioned theoretical framework the empirical analysis allows to formulate propositions that synthesize the attributes of “territorial businesses” and of the model of holistic development. The study consists of verifying the bidirectionality of the link between holistic development of the firm and of the territory.

Limits of the research. The main limit of the study is due to the use of a qualitative approach which is related to a limited number of case studies. Therefore, in a future research development, a greater number of “territorial” firms - both from the same or other regions - should be examined in order to identify and verify the variables at the base of the model of holistic development.

Practical implications. The work helps reinforce the understanding of the centrality of the role of businesses that are deeply rooted in their environment, protagonists of a real development based on “soft” and intangible elements (i.e. social, intellectual and relational capital). It also contributes to foster a greater understanding of the best practices of businesses that are seen as role models of sustainable territorial governance.

Originality. The work links the perspective of business ethics with the theme of local development. On the scientific level the work addresses a new interpretative paradigm centered on the “territorial business” concept.

Keywords: territorial businesses; local context; sustainability; holistic development

* Ricercatore di Economia Aziendale, Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”
e-mail: mara.delbaldo@uniurb.it

1. Introduzione

Il lavoro si propone di avvalorare l'ipotesi che l'armonica evoluzione tra aziende e contesti è correlata all'orientamento delle aziende verso lo sviluppo integrale, inquadrando tale prospettiva nella letteratura economico-aziendale e nella prassi manageriale e imprenditoriale con specifico riferimento alle "imprese di territorio" (Matacena, Del Baldo, 2009), profondamente radicate al contesto socio-economico, culturale e relazionale di appartenenza (Golinelli, 2002; Rullani, 2010).

L'analisi si articola sul filo delle seguenti domande: Quali sono i modelli di comportamento imprenditoriale e i valori ispiratori dello sviluppo integrale e in quali aziende trovano espressione? Quali sono i tratti caratterizzanti delle imprese che si distinguono per una relazione "speciale"¹, con il territorio, mai trascurata o dimenticata? Attraverso quali percorsi strategici è vissuto, in un rapporto di mutua forza, il radicamento al contesto di appartenenza e si esplica il loro ruolo di "agenti di civilizzazione", ovvero di costruttori di un'economia civile e di competitività²?

La risposta a queste domande si enuclea attraverso l'analisi che, abbracciando la prospettiva sistemica, consente di tratteggiare le coordinate di un modello di sviluppo di cui le aziende selezionate come casi studio sono protagoniste. Tale modello è strettamente legato alla diffusione di *best practices*, ovvero di casi di eccellenza. Sia in ambito accademico, che nel contesto imprenditoriale, manageriale e istituzionale si sottolinea infatti la necessità di sostenere lo scambio di esperienze, considerate un elemento prezioso nel cammino verso lo sviluppo economico sostenibile (Jenkins, 2006; EU, 2004).

Le riflessioni emerse intendono sottolineare come la via dello sviluppo integrale rappresenti un percorso intorno al quale dovrebbero convergere sia le strategie delle imprese, che le politiche industriali degli enti regolatori del territorio per sostenere, seguendo una logica *bottom-up* che non prescinde dalle specificità dei singoli contesti locali e degli attori che li animano, il recupero di competitività e di sostenibilità³ del nostro Paese.

Il lavoro si snoda sul piano deduttivo e induttivo, seguendo l'approccio metodologico tipico della tradizione di studi economico-aziendale (Ferraris Franceschi, 1993) che riconosce uguale dignità all'analisi teorica, presentata nella prima sezione, e a quella empirica, contenuta nella seconda parte del *paper* e centrata sull'analisi qualitativa di due aziende di "territorio" (*multiple case studies*; Yin, 1994), Distillerie Varnelli Spa e Gruppo Loccioni, localizzate nelle Marche.

Coniugando la prospettiva della responsabilità e dell'etica aziendale con quella dello sviluppo locale e valorizzando la dimensione antropologica della cultura aziendale nel suo rapporto con il contesto territoriale, il lavoro intende arricchire con un nuovo schema interpretativo il filone degli studi che verte sul rapporto tra imprenditorialità e sviluppo locale, enfatizzando il ruolo delle imprese radicate⁴, protagoniste di un percorso di crescita sostenibile centrato su elementi *soft*, di natura intangibile (capitale sociale, intellettuale, relazionale) sedimentati nel *genius loci* del territorio.

¹ La specialità di questa relazione (positiva, profonda e autentica), alla base della esemplarità delle imprese analizzate, è esplicitata nei § 4 e 5. Per contro, per un approfondimento sul rapporto negativo tra imprese e "territori nemici" cfr. De Chiara, 2012.

² Il ruolo polivalente dell'impresa nel sistema socio-economico di cui è parte è specificato nel § 2 ed è strettamente connesso sia al concetto di sostenibilità (che include quello di responsabilità sociale d'impresa nelle sue dimensioni interne ed esterne - EC, 2001, 2002 -, di *triple bottom line* o multidimensionalità - Elkington, 1997 - e di cittadinanza di impresa o *corporate citizenship* - Carrol, 1998 -) che al concetto di economia civile, sostenuto in letteratura da diversi studiosi. Si vedano, tra gli altri, Röpke, 1960; Novak, 1996; Bruni, Zamagni, 2004; Bruni, 2009; Panati, 2003; Sciarelli, 2003; Caselli, 2005.

³ Per sviluppo sostenibile (*sustainable development*) si intende lo sviluppo che soddisfa i bisogni del mondo presente, senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare, a loro volta, le loro esigenze ed attese (Rapporto Brundtland, WCED, 1987).

⁴ Sul ruolo di tali imprese, spesso poco note, ma protagoniste di un percorso di crescita sostenibile che si contrappone al modello del "turbocapitalismo" (Matacena, 2008), in quanto protagoniste importanti del percorso di responsabilità sociale del territorio, si rimanda a Matacena, Del Baldo, 2009.

2. Lo sviluppo integrale delle aziende e dei territori

“Nell’alveo degli studi sull’imprenditorialità e sulla managerialità si aprono scenari che conducono ad una accezione corretta dello sviluppo in tutte le sue dimensioni e che denominiamo sviluppo integrale” (Sorci, 2007, p. 12). Radicato nella tradizione aziendale italiana, questo paradigma è stato fortemente rivalutato negli ultimi decenni anche in ambito internazionale, poiché si coniuga a quello di sviluppo sostenibile, inteso come sviluppo che coinvolge la dimensione economica, etica, ambientale e sociale (WCED, 1987; Elkington, 1987, 1994).

Lo sviluppo integrale delle aziende si fonda su un sistema di valori, concretamente vissuti da imprenditori, manager e stakeholder aziendali, riconducibili a principi etici universali di connotazione antropologica, plasmati dal contesto culturale e sociale locale, senza i quali la visione dello sviluppo diviene spesso monca, o “nomade” (Sorci, 2007, p. 15). Frutto di un orientamento strategico di fondo che il vertice trasferisce all’intera organizzazione alimentando una formula imprenditoriale di successo ed una cultura aziendale forte (Coda, 1988), lo sviluppo integrale è per sua natura pluridimensionale, ovvero capace di tradursi in sintesi socio-competitiva (Molteni, 2004) e di creare valore condiviso, contribuendo al bene comune e al progresso della collettività, a partire dalla comunità locale di cui le aziende sono parte integrante (Zamagni, 2007).

Le imprese che perseguono tale obiettivo sono protagoniste di un modello economico peculiare per il nostro Paese, che sta attirando l’attenzione degli studiosi, delle istituzioni e dei *practitioners*, capace di superare la crisi e di affrontare la sfida della globalizzazione, sostenuto prevalentemente (ma non esclusivamente) da piccole e medie imprese che vivono un rapporto profondo con il territorio (Balloni, Trupia, 2005; Preti, Puricelli, 2007; Preti, 2011; Del Baldo, 2012).

Nella prospettiva dello sviluppo integrale ogni decisione ed azione è frutto di un orientamento volto, allo stesso tempo, al risultato economico, a tenere conto del riflesso delle scelte sugli stakeholder, e del riflesso che tale risultato ha (nel modo stesso in cui è prodotto) sul sistema dei valori, sulla crescita della conoscenza, della professionalità (individuale e di gruppo), della coesione, e sul sistema socio-economico e ambientale (Sorci, 2007, pp. 17-18).

Tale prospettiva, estendibile ad ogni tipo di azienda (privata, pubblica, piccola o grande, domestica o transnazionale), porta alla luce due domande (Coda, 2011, pp. 5-11; Coda, 2007, pp. 27-28), intorno alle quali si snoda il presente studio, di seguito esplicitate:

Quali sono i valori e i modelli comportamentali che caratterizzano imprenditori e manager orientati allo sviluppo integrale?

Quale caratteristiche presenta l’“atmosfera”, intesa come insieme di fattori causali di natura endogena (riferiti all’azienda) ed esogeni (riferiti al contesto particolare e generale di cui è parte) che favoriscono scelte manageriali e imprenditoriali orientate a perseguire l’obiettivo olistico dello “sviluppo integrale”?

La prima domanda trova risposta nel porre l’uomo, ispiratore dello sviluppo integrale, al centro del fare e dell’essere azienda, a partire dal sistema di valori in cui si esplicita la concezione che gli attori chiave e i collaboratori hanno del sistema aziendale (Sorci, 2007). Ciò significa considerare i valori come i principali fattori della produzione e riconoscere il valore delle relazioni umane, attraverso cui armonizzare gli obiettivi individuali con quelli dell’azienda e dell’ambiente (Bruni, 2007). Significa altresì enfatizzare il legame esistente tra contesto socio-economico e cultura aziendale e ritenere i codici di comportamento del soggetto economico e strategico espressione derivata di un orizzonte di valori della comunità di individui interna ed esterna all’azienda⁵.

⁵ Tra le strategie attraverso cui l’orientamento strategico di fondo si esplicita si colloca la strategia organizzativa, che definisce la struttura o ambiente organizzativo in senso stretto (struttura, organizzativa, meccanismi operativi, stile di direzione) e in senso allargato (comprensivo anche delle variabili individuali, sociali tecniche ed istituzionali) in cui le decisioni maturano e trovano attuazione (Coda, 1988). Per un approfondimento sui processi che, nell’ambito di un modello generale di sistema organizzativo, permettono il bilanciamento tra efficacia organizzativa e soddisfazione

Nell'ambito della posizione dottrinale che interpreta l'azienda come organismo vivente che ha "un'anima", in quanto comunità di persone, capace di percepire e strutturare una griglia di valori cui riferire i propri cambiamenti e la propria attività, Catturi (2007) pone con chiarezza la distinzione tra crescita e sviluppo⁶. La prima è apprezzabile solo in termini quantitativi, riguarda specifiche grandezze gestionali o patrimoniali ed è riferita a singoli portatori di interessi. Il secondo riguarda invece l'azienda nella sua interezza e complessità strutturale ed operativa (*Ib.*, p. 3).

Parimenti, Coda (2007) sottolinea come l'atmosfera che favorisce la diffusione delle funzioni obiettivo di tipo olistico nel tessuto economico sia cementata dalla coesione sociale interna ed esterna e come essa sia costruita su reti di relazioni con i diversi portatori di interesse, senza prescindere mai da quelle più immediate, alimentate da rapporti personali tra attori del luogo.

La seconda domanda trova risposta nella prospettiva che vede le imprese come creatori di valore per sé e per il contesto, che si apre nel momento in cui pervengono alla piena consapevolezza dell'esigenza di uno sviluppo integrale (Sorci, 2007). Accanto ad imprese sorte per motivi economici, che maturano solo nel tempo il loro complesso ruolo sociale, si pongono aziende "straordinarie" che nascono con questa consapevolezza e con una chiara vocazione sociale (ad esempio Yunus e la Grameen Bank) o che sono l'esplicitazione di un carisma (Ruisi, 2009), come le aziende dell'Economia di Comunione (Baldarelli, 2011) ed altre, originate da peculiari concezioni del fondatore (sulla centralità del cliente, la dignità del lavoro), che sviluppano poi tutte le altre dimensioni. A quest'ultima categoria appartengono sia imprese caratterizzate da una solida filosofia del lavoro (Olivetti, Siemens) che imprese (spesso di piccole e medie dimensioni) caratterizzate da uno spiccato radicamento al contesto socio-economico di appartenenza (Gallino, 2001; Bonti, Cori, 2006; Preti, Puricelli, 2007; Cantù, Gavinelli, 2008; Niccolini, 2008; Cedrola *et al.*, 2011), come le imprese "di territorio" (Del Baldo, 2010).

Vergara (2007), nel ribadire come i presupposti dello sviluppo integrale si trovino nel profilo imprenditoriale e manageriale (in termini di valori, modi di concepire la realtà, i propri obiettivi, il proprio ruolo e quello dell'azienda) e nel modo in cui questi si traducono in un sistema di scelte concrete, sottolinea come la creazione di valore durevole per il sistema aziendale e ambientale (il "successo integrale") sia frutto di circuiti causali virtuosi che producono fenomeni di accumulazione di risorse, in gran parte di natura immateriale ed intangibile, riconducibili alle categorie della conoscenza, della dedizione, della coesione e della credibilità. Accanto alla capacità e disponibilità a comunicare, al rispetto e alla valorizzazione delle persone, alla correttezza gestionale, alla trasparenza informativa, tra i valori presenti in un modello culturale coerente con lo sviluppo integrale si pone il profondo senso di responsabilità nei confronti del contesto socio-economico. "Lo sviluppo di un territorio non può avvenire se non in conseguenza dello sviluppo integrale delle aziende che in esso operano" (Vergara, 2007, p. 56). La crescita del benessere di un territorio è infatti in larga misura frutto del "valore" che le aziende, di ogni genere e tipo, sono capaci di creare "inteso non soltanto in senso economico (capitale, profitti, stipendi, salari, imposte, ecc.), ma anche in altri differenti modi: prodotti competitivi, servizi efficaci, benessere materiale, soddisfazione morale, sicurezza del futuro, maturazione umana, crescita culturale, sviluppo sociale, ecc. (...) creato non solo a beneficio di sé stessi, ma che si diffonde su tutti (*stakeholder*, *shareholder*, cittadini, pubbliche istituzioni)" (*Ib.*, p. 57).

individuale (quali l'identificazione dei soggetti con gli obiettivi dell'organizzazione, l'adeguamento degli obiettivi dell'organizzazione a quelli del/dei soggetti, ecc.) si rimanda a Rugiadini, 1979.

⁶ Tale posizione di pensiero, divenuta dominante nella letteratura economico-aziendale a partire dagli anni cinquanta con l'affermarsi del concetto di azienda come "istituto economico fatto per durare" (Zappa, 1956), è succeduta a quella prevalente in una prima fase degli studi economico-aziendali ed è sostenuta nella letteratura manageriale da Drucker (1954). Cfr Coda, 2007, p. 28. All'interno del variegato mondo delle definizioni di natura economico-aziendale e di economia d'impresa che distinguono tra crescita e sviluppo si veda, tra gli altri, Grandinetti 2008.

3. La coevoluzione impresa-ambiente nella prospettiva sistemica

Se si considera l’impresa come sistema economico-sociale aperto la dimensione “territoriale” dello sviluppo integrale trova elementi di contiguità con la prospettiva sistemica, che individua nella coevoluzione tra impresa ed ambiente un requisito essenziale per lo sviluppo durevole⁷.

L’attenzione ai fenomeni complessi e l’attitudine ad inquadrarli nell’ambito della metodologia sistemica, cara sia agli economisti d’impresa che alla tradizione aziendalista, consente di spostare l’attenzione dagli aspetti statici a quelli dinamici dei fenomeni e di indagare sia gli aspetti strutturali che le relazioni che ne qualificano il divenire (Vaccà, 1994; Becattini, 1989; Vicari, 1991; Iraldo, 2002; Rullani, 2004a-b).

Lo studio delle imprese e dei territori è stato in origine inquadrato adottando una prospettiva di osservazione univoca (Sanguigni, 2006). Più recentemente, si è affermata l’ipotesi della coevoluzione tra soggetti e contesti, sottolineando come il fenomeno di evoluzione delle imprese sia ben più di un semplice adattamento all’ambiente esterno e come sia essenziale penetrare nei meccanismi sottostanti per “catturarne” i fattori propulsivi (Cozzi, 2003).

Questa chiave di lettura considera imprese e territori come sistemi parzialmente aperti, dinamici, contestualizzati nel tempo e nello spazio. Nell’ottica sistemico-vitale sia la variabile economica che quella antropologica sono fortemente rappresentate e interdipendenti e il contesto è trasformato in realtà progettata da un organo di governo del territorio, attraverso la combinazione di risorse economiche e non (Golinelli, 2000). Ciascun sistema detiene una risorsa critica ed entrambi ricercano una comune logica di convivenza da cui derivano mutui benefici diretti e indiretti, a livello micro e meso-economico: da un lato, vocazioni territoriali, e forme di *governance* locale socialmente orientate (Del Baldo, Demartini, 2012), dall’altro, superiori livelli di efficienza, efficacia, reputazione. Poiché il modello di coevoluzione sistemica è influenzato soprattutto da *asset* intangibili (capitale sociale, umano e relazionale), le categorie descrittive del modello logico di coevoluzione (Sanguigni, 2006)⁸ possono essere ulteriormente arricchite abbracciando l’ipotesi dello sviluppo integrale, che enfatizza proprio i fattori *soft* e i requisiti strutturali (meta regole e valori da cui discendono norme e comportamenti convergenti) che consentono l’evoluzione armonica impresa-contesto: eticità; legalità, coesione sociale, sviluppo sostenibile.

In questo senso l’approccio sistemico, arricchito dalla prospettiva dello sviluppo integrale, offre una chiave di lettura innovativa della dialettica tra aspetti macro e micro-economici, ritenendo la permeabilità strutturale tra impresa e ambiente rafforzata da percorsi di sviluppo imprenditoriali che scaturiscono da sistemi di valori che caratterizzano i diversi contesti socio-culturali (Vaccà, 1994). L’interazione che scaturisce da regole di comportamento condivise consente di concepire l’ambiente non (solo) come moltiplicatore di turbolenze e complessità, ma come elemento con cui l’azienda entra in simbiosi reciproca. Questo modello è alla base di quei contesti locali virtuosi, presenti in diverse regioni italiane (tra le quali le Marche) che si distinguono per la capacità di sviluppare processi di “autodeterminazione” in cui ruoli e responsabilità sono assunti di concerto dalle imprese e dai portatori di interesse (associazioni di categoria, banche, istituzioni pubbliche, organizzazioni non profit e civiche, ecc.) con cui esse interagiscono ai vari livelli sistemici, in ambito locale ed extra-locale.

4. La dimensione relazionale del territorio

Nell’ambito dei molteplici contributi nazionali e internazionali che analizzano il rapporto di reciproca dipendenza tra imprese e territori (teoria del commercio internazionale, teoria dei distretti

⁷ Per un’analisi della ricca letteratura sviluppata intorno a questi temi si veda *Sinergie* maggio-agosto 2006, che accoglie i contributi presentati al convegno annuale “Impresa e territorio fra pubblico e privato”, Brescia, 17-18 novembre 2005.

⁸ Per una puntuale analisi del modello cfr. Sanguigni, 2006, p. 84 e ss.

e dei sistemi locali, studi di marketing internazionale) è possibile distinguere i filoni di analisi della “*territorialized innovation*”, della “*external relations*” e quello basato sul “*local and global space*” (*knowledge networks*) (Moulaert, Sekia, 2003; Cedrola *et al.*, 2011). In questi percorsi interpretativi i temi dell’innovazione, dello sviluppo locale e internazionale e della competitività si affiancano ai concetti di radicamento e prossimità (*embeddedness*)⁹, di reti, capitale sociale e conoscenza (*knowledge, social and reputational network*) (Cedrola *et al.*, 2011), che sono i presupposti del concetto di sviluppo integrale dell’impresa e del territorio (Sorci, 2007; Vergara, 2007).

Con specifico riferimento allo sviluppo locale del nostro Paese, incentrato sul modello di industrializzazione distrettuale e sulla prevalenza di piccole e medie imprese, numerosi contributi (Bagnasco, 1977; Becattini, 1989; Fuà, Zacchia, 1983; Garofoli, 1991) hanno sottolineato il ruolo del territorio come luogo di produzione di conoscenze specifiche e di meccanismi di interazione sociale (reti di relazioni interpersonali) ed evidenziato come i comportamenti delle imprese contribuiscano ad attivare un circolo virtuoso di efficienza collettiva dinamica che a sua volta, attraverso componenti sociali, culturali, storiche e produttive, plasma il comportamento dell’impresa (Ferrucci, Varaldo, 1993).

In questa ottica, dal territorio “accumulatore” scaturiscono vantaggi competitivi distintivi riconducibili ai fattori *knowledge-related* (risorse imprenditoriali diffuse, capitale umano e conoscenze contestuali), *relational-related* (capitale relazionale sedimentato nel tempo), *culture-related* (attitudine all’imprenditorialità, frutto di una cultura locale radicata) (Garofoli, 1999; Becattini, 2000; Viesti, 2000; Belletti *et al.*, 2009).

Più di recente, i sistemi locali sono stati interpretati come sistemi cognitivi che, nell’economia dell’intangibile e della conoscenza, costituiscono una risorsa strategica soprattutto per le piccole imprese (Rullani, 1997, 2002; 2004a-b). Il territorio non è il contorno esterno, ma una forza attiva, l’insieme delle risorse intangibili, tra cui la conoscenza, l’arte, il design, la creatività (Caroli, 2006; Bonomi, 2007), che influenza le caratteristiche dell’impresa e ne plasma il modo di operare attraverso la reciprocità dello scambio di elementi materiali ed immateriali (Vicari, 1998).

È lo spazio relazionale, complesso e difficilmente replicabile altrove, che attrae al suo interno risorse e capacità e le metabolizza a vantaggio degli attori che ne fanno parte e che, con le loro azioni, alimentando un processo sociale e collettivo di evoluzione (Golinelli, 2002). La condivisione di valori e modalità comportamentali, la creazione di un clima collaborativo e di dialogo, generano l’infrastruttura relazionale del territorio, il suo capitale sociale di contesto” (Cantù, Gavinelli, 2008, p. 6) e la comunità territoriale diventa “luogo” di un percorso di avvicinamento reciproco all’insegna della sostenibilità.

5. Le imprese di territorio come driver di capitale sociale

L’ultimo passaggio logico nella prospettiva secondo cui l’impresa vive un rapporto di evoluzione con il territorio a cui è legata dalla dimensione cognitiva, spaziale e antropologica, porta ad identificare l’impresa “di territorio”, che dal radicamento al contesto locale e dalla qualità del rapporto con il medesimo, trae le condizioni di diversità e di eccellenza (Del Baldo, 2010). Tale rapporto è cementato da fitte reti di relazioni interpersonali e interorganizzative e alimentato dalla coesione sociale e dalla condivisione di valori comuni.

Nelle imprese di territorio l’interazione è così stretta da non riuscire a distinguere realtà imprenditoriale e realtà territoriale. Nei contesti territoriali in cui vive un rapporto “fortunato” tra imprese e territorio, alla base di uno sviluppo ancora armonico (Fuà, Zacchia, 1983), la prossimità territoriale è sostenuta da figure di imprenditori di grande tenacia e passione, “prenditori” di risorse (umane, fisiche e immateriali, come le tradizioni e la cultura del luogo), ma con una attenzione tutta speciale alla fase di restituzione, che si concretizza in termini di reciprocità nello scambio, di

⁹ Un’analisi della letteratura internazionale sviluppata sul tema a partire dal concetto di *social embeddedness* (Granovetter, 1983, 1995) è presentata da Cedrola *et al.*, 2011.

fiducia, di identità. Questo legame emerge in particolare nel *framework* teorico che si focalizza sull’approccio alla responsabilità sociale e alla sostenibilità delle piccole imprese che spesso sono configurabili come imprese di territorio (Lepoutre, Heen, 2006; Vyakarnam *et al.* 1997; Minguzzi, Passaro, 2000; Perrini, Tencati, 2008; Peredo, Chrisman, 2006).

L’impresa diventa uno *stakeholder* della comunità territoriale e si instaura quindi una relazione circolare in cui ciascun soggetto diventa alternativamente interno ed esterno (Peraro, Vecchiato, 2007). In questa prospettiva l’orientamento alla sostenibilità passa da un livello singolo ad uno collettivo, dall’impresa di territorio che disegna e alimenta la rete delle proprie relazioni con i diversi portatori di interesse, allo sviluppo di reti di relazioni che fanno perno sulla comunità locale, al capitale sociale, inteso come summa degli intangibili, fiducia, norme e valori condivisi che regolano la convivenza e promuovono la cooperazione, incorporati in relazioni personali e sociali autentiche (Putnam, 1993; Fukuyama, 1995; Storper, 1997).

Le imprese di territorio orientate allo sviluppo olistico alimentano forme “*governance* di territorio” che sono frutto di contesti socio-economici e culturali radicati, sintetizzabili nel concetto di “*genius loci*” (Cipolla, 1990; Balloni, Trupia, 2005). Tale modello di sana “convergenza”, intesa nel senso proprio di “*cum vergere*” (andare insieme verso), di cui è opportuno approfondire la conoscenza attraverso l’analisi delle *best practice*, va sostenuto in quanto coerente con le specificità dei molteplici territori del nostro Paese.

6. I casi studio. Distillerie Varnelli e Gruppo Loccioni: “da e per” il territorio

6.1 Metodologia

L’analisi empirica è tesa a identificare gli orientamenti (valori, formula imprenditoriale) e i comportamenti aziendali (strategia, politiche e tattiche) alla base della coevoluzione delle imprese con il contesto di insediamento.

Il metodo dei casi consente l’analisi di profondità (*in-depth method*) e si basa su un approccio multidimensionale al fenomeno investigato particolarmente adatto per l’analisi delle relazioni e delle reti d’impresa (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994), largamente impiegato nel contesto degli studi sulla responsabilità sociale e la sostenibilità sia per finalità cognitive, che per suggerire possibili percorsi di azione.

La ricerca qualitativa si è avvalsa della tecnica del *sempling model* (in particolare del *theoretical sampling*), che non consente la generalizzazione dei risultati emersi, se non per via analitica, privilegiando la rilevanza¹⁰ dei due casi, che si distinguono per lo spiccato orientamento alla responsabilità sociale e alla sostenibilità, rispetto alla loro rappresentatività (Glaser, Strauss, 1967; Flick, 2010).

La scelta delle due aziende, selezionate tra quelle iscritte a Confindustria Marche, già facenti parte di un campione utilizzato in un precedente studio esplorativo finalizzato all’analisi delle imprese “con l’anima” (Del Baldo, 2012) è stata infatti formulata in base al possesso di due requisiti: l’approccio strategico allo sviluppo integrale che si declina tanto nella *mission* (assetto valoriale) quanto nella *governance* (strumenti e modalità di governo improntati alla trasparenza e alla condivisione delle scelte aziendali con gli stakeholder) e nell’*accountability*; la sistematicità e l’ampiezza delle attività di *stakeholder dialogue, engagement & commitment* con i portatori di interesse, ad iniziare da quelli appartenenti al contesto locale.

Le imprese Varnelli e Loccioni sono entrambe localizzate in piccoli centri di provincia delle Marche, tassello importante della “Terza Italia” (Fuà, Zacchia, 1983) che vanta imprese leader nelle produzioni tipiche del *made in Italy*.

La scelta del contesto territoriale è legata alla distintività dei tratti della realtà marchigiana: un tessuto imprenditoriale diffuso, che è frutto della tradizione artigiana e di una cultura contadina

¹⁰ Le due imprese, a fronte di numerosi fronti di eccellenza, sono oggetto di studio e di osservazione da parte di diversi autori tra i quali Bonti, Cori 2006; Niccolini, 2009; Cantù, Gavinelli, 2008; Cedrola *et al.*, 2011).

sedimentate nei secoli; la presenza di numerosi casi di *best practices* che hanno ottenuto riconoscimenti a livello nazionale e internazionale, l'elevato livello di coesione sociale; la ricchezza del capitale sociale, a cui contribuisce anche l'azione del governo locale. Quest'ultimo è impegnato nella promozione del territorio nell'ottica della sostenibilità attraverso i progetti S.I.R.M. (sistema imprese responsabili marchigiane) e I.Re.M. (imprese responsabili delle Marche) avviati nel 2005 e 2011 con il coinvolgimento di molteplici attori del territorio (Del Baldo, Demartini, 2012)¹¹.

L'analisi di profondità, avviata nel 2011 e conclusa nel maggio 2012, si è basata sulla triangolazione delle fonti (questionari semi-strutturati, interviste dirette, analisi documentale, *focus group*, osservazione partecipante) e si è articolata in due fasi. Nella prima è stato inviato via mail un questionario agli imprenditori e ai responsabili aziendali di vertice (ad esempio, amministratore delegato, responsabile risorse umane), seguito dalle le interviste (della durata media di un'ora; registrate, trascritte e sottoposte a validazione) realizzate durante visite aziendali (3 per ciascuna impresa) che hanno interessato 6 persone (3 per azienda). Le informazioni primarie sono state combinate con dati secondari tratti dall'analisi dei siti, di documenti interni, pubblicazioni, stampa, e dall'interazione diretta con gli imprenditori in occasione della partecipazione a convegni, seminari e workshop.

6.2 Analisi dei dati

Di seguito è riportato un breve profilo delle due aziende (Tab. 1).

Tab. 1: Profilo aziendale

Denominazione, sede, anno di costituzione, settore/i, oggetto dell'attività, numero di dipendenti, fatturato (anno 2011), assetto proprietario	Strumenti di implementazione e di comunicazione della responsabilità sociale e della sostenibilità (anno di introduzione)
Gruppo Loccioni, Angeli di Rosora (AN); 1968 Soluzioni integrate (sistemi tecnologici) di automazione, assemblaggio, collaudo e controllo, monitoraggio ambientale, articolate nelle aree Industry; Community; Home ; Automotive; Ambiente; Sanità 350 dipendenti; 60.000.000 di euro (di cui export quasi il 50%) Impresa familiare (prima e seconda generazione), non quotata, aperta (sono presenti nel gruppo, con quote di minoranza, soggetti esterni alla famiglia).	Carta dei valori, 1969; Codice etico, 1996; Bilancio sociale, 1997; Intangibles impact, 1997; Cause Related Marketing, 1999.
Distilleria Varnelli Spa; Pievebovigliana (MC); 1868 Alimentare: produzione di anice, infuse e bevande a base di erbe 11 dipendenti; classe di fatturato: 10.000.000 di euro; Impresa familiare (terza e quarta generazione), non quotata	Carta dei valori, 2007; ISO 14001, year 2007; SA8000, year 2008; OHSAS, year 2010

Fonte: ns. elaborazione di fonti documentali aziendali

Loccioni Group

Il gruppo, fondato da Enrico Loccioni, attuale presidente, è composto da 5 aziende che propongono soluzioni di "sartoria tecnologica". Flessibilità, capacità relazionale, unite a competenze distintive *core*, alimentano da oltre quarant'anni uno sviluppo continuo e diversificato, su basi internazionali (clientela diffusa in 40 paesi) avvenuto "senza strappi", perché sostenuto da una cultura coesa e da uno spiccato impegno per il bene comune, che trovano espressione in un modello di cui sono di seguito riassunti i tratti distintivi (Tab. 2), i principi su cui poggia (Tab. 3) e le eccellenze (Tab. 4).

¹¹ Un'indagine condotta attraverso gli sportelli CSR (Corporate Social Responsibility) presenti sul territorio nazionale rileva 30 eccellenze (su 324) in Ancona, contro una media nazionale di 10 (Unioncamere, 2007). Un secondo studio (Unioncamere, 2010) teso ad analizzare la geografia della sostenibilità nelle province italiane in termini economici, sociali ed ambientali, vede le Marche nella fascia top delle graduatorie, con punte di eccellenza per coesione sociale (Ascoli Piceno, Macerata) e con valori superiori alla media su tutti e tre i fronti (Ancona).

Tab. 2: I lineamenti distintivi del modello di sviluppo del Gruppo Loccioni

dal contadino	all’azienda a rete
dal dominio della natura	alla diffusione della conoscenza
dal sudore della fronte	al prodotto della mente e al mercato delle idee
dai valori come fondamento	all’etica dello sviluppo
dal microcosmo produttivo	all’azienda a rete

Fonte: Bilancio Sociale, 2011 e sito aziendale, 2012

Enrico Loccioni nasce nella campagna marchigiana da una famiglia di agricoltori nel crocevia di tre importanti abbazie benedettine. Il patrimonio culturale e religioso e quello familiare, assieme al legame con la terra ed il lavoro dei campi hanno forgiato il modello e i valori dell’impresa primigenia, creata a soli 19 anni.

Tab. 3: Carta dei valori del Gruppo Loccioni

Immaginazione	Per essere capaci di creare
Energia	Per sognare e per realizzare i propri sogni
Responsabilità	Per l’aria che respiriamo, la terra che calpestiamo, le risorse che utilizziamo, la fiducia che riscuotiamo
Tradinnovazione	Per dare forma al futuro imparando dal passato

Fonte: Bilancio Sociale, 2011 e sito aziendale, 2012

Tab. 4: Carta di Identità del Gruppo Loccioni

Attenzione alle risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> -55% dei collaboratori diplomati; 45% laureati; età media 33 anni -7% delle risorse dedicato alla formazione - Best Work Place Italia Award, dal 2002 al 2007, per l’eccellenza dell’ambiente organizzativo e la soddisfazione dei collaboratori -Premio Ernst &Young “Entrepreneur of the year”, 2007, categoria “Quality of Life”. -Premio “Imprenditore Olivettiano per l’anno 2008” -Premio <i>Picus del Ver Sacru</i>, per lo stile di comando partecipativo, 2012.
Attenzione alla ricerca	<ul style="list-style-type: none"> -4% delle risorse investito in R&D -12 brevetti e 7 progetti di ricerca applicata -Riconoscimento europeo per il progetto di ricerca /DG XII, EU “MEDEA” (controllo di qualità nel settore elettrodomestici) -Premio Migliore Applicazione Automotive Forum 2008 (Progetto “MEXUS”) -Premio “Marchigiano dell’anno (2008) per l’innovazione tecnologica -Premio internazionale Leonardo da Vinci (Associazione italiana Progettisti Industriali), 2012 - Home Lab, primo consorzio/polo italiano di domotica fondato da gruppo Loccioni, tra 8 leader scelti da Indesit, 2012 -Premio innovazione ICT Lazio attribuito a Loccioni Human Care, 2012
Attenzione alla responsabilità sociale e alla sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> - Sodalitas Social Award 2005 Finalist, categoria “Internal Processes of CSR” e per il “Metalmezzadro” project in the knowledge-based business - Sodalitas Social Award 2008 Finalista, categoria “Sustainability Projects” -Premio “Impresa e Cultura” per il progetto “Bluzone” -Sodalitas Social Award 2009, Finalist, categoria “iniziative sostenibili con il Progetto LOV, The Land Of Values -Progetto Leaf Community (prima comunità italiana sostenibile ed ecologicamente integrata) – Leaf Energy and Future (partner Commissione Europea “Sustainable Energy Europe Campaign”), premiato da Legambiente -Good Energy Award 2012 (categoria producer) per le imprese Green Oriented

Fonte: Bilancio Sociale, 2011 e sito aziendale, 2012

Nella formula strategica del gruppo spiccano tre aspetti dell’orientamento allo sviluppo integrale e del radicamento: la centralità dei valori e dell’elemento umano; l’attitudine a creare e consolidare reti di relazione e il rapporto privilegiato con il territorio.

“Dalla civiltà contadina abbiamo imparato l’importanza dei valori della tradizione; la trasmissione della fiducia con una stretta di mano; l’abitudine a lavorare nell’incertezza delle stagioni; la diversificazione per ridurre il rischio; la forza di ricominciare comunque. Le azioni, anche quelle di tutti i giorni, hanno bisogno di un profondo impegno morale. L’impresa è un contenitore di valori e non solo di capitale. I valori sono l’identità del Gruppo: forniscono un linguaggio comune, danno forza alle nostre imprese e le guidano nel loro adattamento al mercato verso un successo che è patrimonio di tutti” (intervista a Enrico Loccioni, 2012).

Nell'attributo "tradinnovazione" è stigmatizzata la capacità di "metabolizzare" le radici da cui l'impresa e il suo fondatore hanno mutuato i valori di fondo: l'etica del lavoro, la dedizione, la "tigna" (come volontà), la sobrietà e la parsimonia, la semplicità, la solidarietà, l'integrità, il senso della famiglia e della comunità. Su questi valori si è innestato l'orientamento alla conoscenza, all'innovazione e all'apertura internazionale, che hanno prodotto una sintesi imprenditoriale e manageriale di successo.

I principi della tradizione rurale marchigiana (*heritage value*), la cui stabilità ed universalità è legata al contenuto etico, costituiscono una sorta di meta-cultura aziendale. Promossi dal fondatore e interiorizzati sul piano organizzativo, sono proiettati all'esterno attraverso reti di relazione lunghe e corte. Ispirandosi al modello di umanesimo imprenditoriale di Adriano Olivetti e quello di H. Von Siemens, il Gruppo è un'impresa che evolve, una palestra per il miglioramento continuo, un vettore di fattori intangibili, che persegue il sogno del fondatore "che facendo impresa si possa fare qualcos'altro" (Bartocci, 2011).

Creatività e opportunità reciproche di crescita sono perseguite *in primis* attraverso la formazione dal pre al post entry: *prima*, attraverso l'articolato progetto Bluzone, palestra formativa dei giovani e interfaccia tra mondo della scuola e del lavoro¹²; *durante*, con il progetto Redzone, finalizzato a sviluppare talenti e a suscitare opportunità imprenditoriali (incubatore d'impresa e spin off); *dopo*, con il progetto Silverzone, teso ad affiancare ai giovani (del gruppo o di altre aziende) la "saggezza" di chi ha già raggiunto importanti traguardi ed esperienze professionali.

La relazionalità fa del Gruppo un network imprenditoriale diffuso "*cultural driven*" (Niccolini, 2008) e trova espressione nel peculiare modello organizzativo a rete che combina un *core* di attività controllate dal gruppo con una serie di reti di relazioni tematiche e più livelli di varia ampiezza: U-net (rete multidisciplinare di università e centri di ricerca); Crossworlds (rete di grandi gruppi internazionali volta a stimolare il trasferimento tecnologico dell'automotive verso altri settori); Nexus (rete plurisettoriale di realtà imprenditoriali locali -550 collaboratori e 28 imprese- che interagiscono sviluppando il territorio e ricercando sinergie); Land of Values-LOV (rete di strutture ricettive e ristorative rappresentative del patrimonio enogastronomico locale).

Spicca infine la volontà di Loccioni dare un'impronta e valorizzare il territorio, "dove tutto è nato", proponendosi come veicolo di comunicazione e di sviluppo, non solo sotto il profilo industriale, ma anche culturale, sociale, turistico, come attraverso il progetto LOV, incentrato sul concetto di accoglienza dei vari stakeholder e sull'identità locale, realizzato in collaborazione con le piccole aziende turistiche delle più significative località marchigiane.

"LOV è un progetto finalizzato a rendere l'esperienza presso il Gruppo un momento unico e indimenticabile: permette a quanti ci visitano, di condividere in uno stesso incontro professionalità e convivialità, di fare respirare e vivere i profumi e le atmosfere della nostra cultura. Il nostro valore aggiunto è innovazione ed accoglienza" (intervista a J. Tempesta, MKTG & Communication, 2011).

Distillerie Varnelli Spa

Distillerie Varnelli Spa è un'impresa di antiche tradizioni in cui vive da oltre cent'anni (1868) la cultura dell'anice e della produzione artigianale di amari e liquori. Residente in un piccolo centro nel cuore dei Monti Sibillini, il fondatore Girolamo Varnelli seppe trarre dall'osservazione e dall'uso responsabile della natura e dalla conoscenza delle abitudini popolari lo spunto per i suoi prodotti. Gestita ininterrottamente dalla famiglia Varnelli nel rispetto di valori condivisi (Tab. 5), l'impresa è ora alla quarta generazione, tutta femminile (ne sono socie la madre e tre figlie).

¹² Qualche dato relativo a Bluzone: 800 studenti in orientamento, 58 studenti ospitati su progetto, oltre 7000 ore di orientamento e formazione, partner di 28 scuole, 20 università, 5 master, accreditamento come Ente formativo della Regione Marche. Altrettanto importanti i progetti Redzone e Silverzone tesi a valorizzare le professionalità di giovani e adulti che lavorano (e hanno lavorato) nel gruppo, come si evince dalle parole del Presidente: "in 42 anni, più di 2500 persone; di queste oltre 80 lavorano in proprio, più di 150 sono entrate e uscite per occupare posizioni di responsabilità presso clienti, e meno di 1300 rimangono; quindi il legame tra l'aspetto culturale e il territorio ha una valenza straordinaria" (Loccioni Enrico, intervista, 12 aprile 2012).

Tab. 5: I principi cardine di “casa Varnelli”

Rispetto della normativa e miglioramento continuo	Responsabilità sociale che va oltre la conformità alle prescrizioni legislative e agli accordi in materia ambientale, di sicurezza, salute sul lavoro
Sviluppo sostenibile	Programmi di miglioramento tesi a conservare le risorse naturali, ridurre/eliminare effetti ambientali negativi e rischi associati ai prodotti, per garantire al cliente un prodotto socialmente responsabile
Soddisfazione delle parti interessate	Trasparenza, comunicazione (sito web; periodico aziendale, rapporti diretti), dialogo, relazioni costruttive
Rispetto dell’individuo	Attraverso tutte le attività e relazioni con gli stakeholder
Formazione, informazione, addestramento e consapevolezza	Condivisione degli obiettivi e dei risultati
Collaborazione con le parti interessate	Collaborazione con fornitori, appaltatori, clienti, istituzioni pubbliche, organizzazioni e centri di ricerca locali, nazionali, internazionali per identificare le opportunità di miglioramento delle prestazioni ambientali e sociali
Lavoro per obiettivi	Monitoraggio e analisi costante dei dati relativi all’andamento della soddisfazione delle parti interessate, del sistema, dei processi e dei servizi
Efficienza e impegno alla riduzione dell’inquinamento	Promozione dell’orientamento alla sostenibilità delle scelte presso tutti gli stakeholder

Fonte: sito aziendale

Nel realizzare la propria *mission* l’azienda coniuga costantemente tradizione e innovazione, competitività e coesione sociale, forte identità locale e dinamico approccio alla dimensione globale del mercato, coltivando l’obiettivo di una crescita aziendale che possa essere nel contempo occasione di sviluppo e valorizzazione per tutti i portatori di interesse, in armonia con la qualità dei luoghi, la cultura e le relazioni umane che li caratterizzano. Per raggiungere tali obiettivi, a fronte dei quali ha ricevuto importanti riconoscimenti (si cita il premio “Valore Lavoro” riservato alla buona imprenditoria marchigiana) investe in capitale intangibile: risorse umane, competenze, ricerca, legame con la comunità, formazione dei giovani, tutela dell’ambiente, nel rispetto dell’equazione “brand = famiglia = territorio”.

“Non abbiamo mai pensato di vendere, e le proposte sono state numerose, perché questa azienda può avere un futuro solo se mantiene il suo legame storico con il territorio da cui è nata. Girolamo Varnelli era convinto dell’identificazione dell’impresa con il territorio. Manifestava in ogni occasione il desiderio e la capacità di contribuire all’emancipazione di tutto il comprensorio” (Intervista a O.M. Varnelli, Managing Director, 2011).

L’azienda sostiene con oltre il 3% del fatturato il territorio, che è sempre presente nella comunicazione aziendale, sintetizzata nel motto “insieme per valorizzare meravigliosi luoghi”. Ricchissima è la mappa di relazioni locali ed extra-locali (Cantù, Gavinelli, 2008), che forniscono occasioni di crescita reciproca, a partire da quelle con i comuni limitrofi, altre imprese locali (tra cui il Gruppo Loccioni), i “visitatori di casa Varnelli (studenti, associazioni e gruppi di cultori, oltre 1000 l’anno), la Fondazione Girolamo Varnelli, gli istituti di formazione e ricerca (si citano l’Istituto Adriano Olivetti e la fondazione Symbola).

6.3 Discussionione

Gli elementi che accomunano le due imprese e attraverso i quali si esplicita l’orientamento allo sviluppo integrale, la profondità e la reciprocità del rapporto con il territorio sono sintetizzabili nei seguenti aspetti (Tab. 6):

- i valori tipici della cultura contadina marchigiana, che rafforzano e alimentano la coesione e il senso di appartenenza al territorio;
- la relazionalità, che si traduce nella capacità di attivare reti con molteplici interlocutori e di realizzare progetti concreti di sviluppo impresa-contesto locale;
- la volontà di “contagiare altri”, con tale orientamento.

Tab. 6: Attributi distintivi delle imprese Varnelli e Loccioni

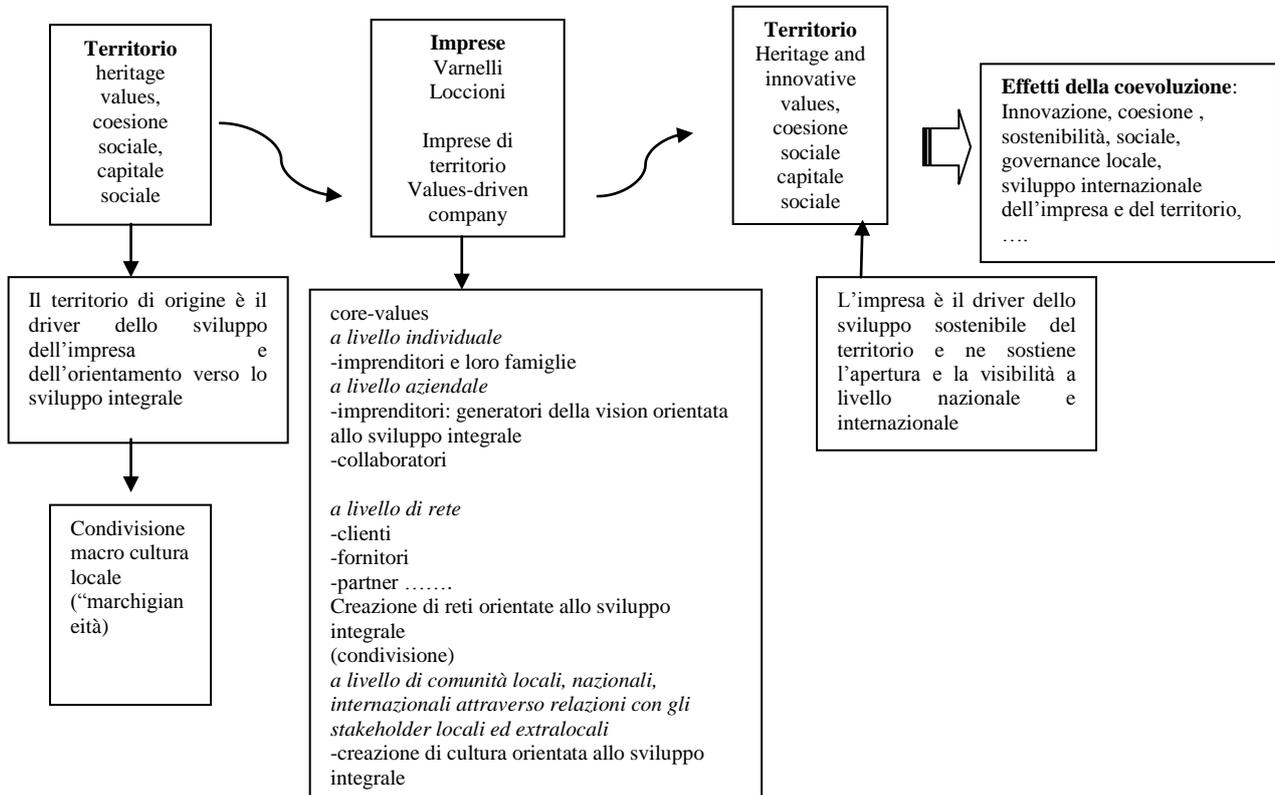
Forte sistema di valori	condivisi all'interno della famiglia, dell'impresa, della comunità di appartenenza: la marchegianità come virus e come emblema
Orientamento allo sviluppo integrale	innescato dal vertice, autentico e carismatico, prima "best practice"
Stakeholder commitment	finalità, obiettivi, <i>vision</i> costantemente rinforzati attraverso comunicazione, reti di relazioni, prassi organizzative, processi di <i>governance</i> (trasparenza, condivisione, democraticità), all'esterno e all'interno delle aziende, attraverso una pluralità di forme di <i>stakeholder dialogue</i> ed <i>engagement</i>
Processo decisionale	basato su fiducia, collaborazione, partecipazione, condivisione
Clima organizzativo coeso	Struttura organizzativa flessibile e integrata che favorisce lo sviluppo del capitale intangibile
Presenza di strumenti di <i>accountability</i>	bilancio sociale, carta dei valori, certificazioni
Desiderio di testimoniare, coinvolgere, comunicare buone pratiche	attraverso relazioni, partecipazione/organizzazione di numerose iniziative (convegni, seminari, workshop, ecc.)

Fonte: ns. elaborazione

La forte base etica e morale che plasma il modo di essere e di fare azienda non prescinde mai dalla persona e ha le sue radici nella tradizione del luogo che alimenta un modello di capitalismo familiare espressione di *sustainable entrepreneurship*. Un *genuine commitment* ispira questi *values-driven business*, che esplicitano un orientamento alla responsabilità sociale e alla sostenibilità relazionale (Perrini, Tencati, 2008) attraverso la formazione di *network* con cui le imprese interagiscono con il contesto locale ed extra-locale, ricchi di risorse intangibili incastonate nei tessuti relazionali, e attraverso cui si scambiano "social goods" come prestigio, reputazione, stima, amicizia (Niccolini, 2008).

Con la forza dell'esempio nel "tessere e tirare i fili" dello sviluppo e dell'innovazione, anche in termini sociali, Loccioni e Varnelli svolgono un ruolo di "stimolatori e catalizzatori". Proiettando i propri valori fuori dai confini aziendali, la logica relazionale confluisce nella costruzione di *sustainable value network* che alimentano forme di *collaborative governance* locale (Zadek, 2006) centrate su *partnership multistakeholder* e progetti che sostengono la coevoluzione, attraverso una relazione dinamica e circolare (Fig. 1).

Fig. 1: Modello di coevoluzione imprese-territorio



Fonte: ns. adattamento da Niccolini, 2008, p. 213; Cedrola et al., 2011

7. Conclusioni

Dall’esame dei casi aziendali si evince come la relazione simbiotica delle imprese al loro contesto rappresenti il tratto significativo del modello di sviluppo integrale che le caratterizza ed enfatizza il capitale sociale di cui sono co-struttrici. Ciò consente di formulare l’ipotesi interpretativa di bi-direzionalità del legame tra sviluppo integrale dell’azienda e del territorio, ipotesi che, allo stato attuale dello studio, ancora in una prima fase esplorativa, deve essere opportunamente validata attraverso *step* successivi del progetto di ricerca teso da, un lato, ad allargare il numero dei casi rivolgendosi ad aziende dello stesso territorio e, in ottica comparativa, ad altri territori, caratterizzati da un tessuto culturale e sociale diverso, dall’altro, ad “operazionalizzare” i fattori (valori, relazioni) che alimentano tale modello.

Tuttavia, nonostante i limiti evidenziati, è possibile affermare come, sul piano teorico ed empirico emerge come lo sviluppo integrale sia strettamente legato alla condivisione di un orientamento costruito assieme ai diversi attori del contesto socio-economico ed istituzionale. Strumenti e azioni efficaci di sostenibilità possono svilupparsi su basi solide se traggono le proprie radici dalla coesione intorno a valori ed obiettivi comuni, alimentando processi di sviluppo multidimensionale in contesti identitari”.

Dove è venuto progressivamente meno il senso di appartenenza e di identità di imprenditori, imprese, lavoratori, istituzioni e prevale una logica individualistica, dove non è percepita l’importanza del contribuire attivamente a generare le risorse sul territorio e manca una *governance* in grado di contrastare l’impoverimento del capitale di conoscenze e abilità contestuali, la coevoluzione si spezza e si innescano spirali degenerative (Belletti *et al.*, 2009).

Occorre quindi fare crescere l’identità condivisa, rafforzare l’intelligenza territoriale, sperimentando nuove prassi e politiche di innovazione territoriale attraverso un cambiamento culturale che guarda al radicamento come punto di forza, e alla creazione di *shared value*, e che ricerca il rapporto con la comunità locale (Porter, Kramer, 2011).

Il cambiamento culturale¹³ è necessario per ripersonalizzare la modernità e vincere la sfida della modernità sostenibile (Rullani, 2011) ri-creando significati e legami, recuperando alla produzione di valore l’intelligenza delle persone e della sostenibilità e l’unicità dei contesti, a partire dalle relazioni e dai tratti ispiratori comuni (valori) che li caratterizzano.

Di questo cambiamento si fa esempio l’imprenditoria capace di costruire il futuro partendo dalle proprie differenze (Preti, 2011), difendendo vocazioni imprenditoriali e generando *social capability* e innovazione senza ispirarsi a modelli “lontani”, ma pescando dalla migliore tradizione locale e cercando rimedi non solo economici a problemi economici. L’orientamento allo sviluppo integrale ci appare dunque il paradigma che riporta l’economia al dialogo con l’etica (Sciarelli, 2007) e a recuperare l’identità positiva delle imprese e dei tanti nostri preziosi territori.

Bibliografia

- BAGNASCO A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna.
- BALDARELLI M.G. (2011), *Le aziende dell’economia di comunione. Mission, governance e accountability*, Città Nuova, Roma.
- BALLONI V., TRUPIA P. (a cura di) (2005), *Origine, caratteristiche e sviluppo dell’imprenditorialità nelle Valli dell’Esino e del Misa*, Ed. Conerografia, Ancona.
- BARTOCCI M. (2011), *Animal Spirits in Vallesina: Enrico Loccioni and the enterprise as a game*, Rubettino, Soveria Mannelli.
- BECATTINI G. (a cura di) (1989), *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna.

¹³ Di cambiamento culturale si fa sostenitrice la Fondazione per le qualità italiane Symbola, a cui aderiscono protagonisti del mondo economico, sociale, istituzionale (tra cui le imprese esaminate), che promuove il Prodotto Interno di Qualità e, attraverso il movimento della *soft economy*, sostiene un modello di sviluppo in cui si fondono tradizione, territorio, innovazione tecnologica e ricerca, coniugando competitività, rispetto dell’ambiente e dell’uomo, coesione sociale (Cianciullo, Realacci, 2005; Realacci, 2012).

- BECCATINI G. (2000). *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- BELLETTI G., CAVALIERE V.F., MOLITERNI R. (a cura di) (2009), *Le piccole imprese nei settori maturi tra declino strutturale e opportunità di crescita. Evidenze empiriche dai sistemi locali della provincia di Pistoia*, F. Angeli, Milano.
- BONOMI A. (2007), “Il capitalismo dolce delle Marche che sposa fabbrica e territorio”, *Il Sole 24 Ore*, 27 maggio.
- BONTI M., CORI, E. (2006), *Competenze organizzative nella media impresa: il caso Loccioni*, F. Angeli, Milano.
- BRUNI L. (2009), *L'impresa civile. Una via italiana all'economia di mercato*, Università Bocconi Ed., Milano.
- BRUNI L. (2007), *La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane*, Il Margine, Trento.
- BRUNI L., ZAMAGNI S. (2004), *Economia civile*, Il Mulino, Bologna.
- CANTÙ C., GAVINELLI L. (2008), “Reti di territorio: la valorizzazione delle risorse intangibili in un orizzonte internazionale”, AIDEA giovani, *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane*, Università degli Studi di Macerata.
- CAROLI M. (2006), *Il marketing territoriale: strategie per uno sviluppo sostenibile del territorio*, F. Angeli, Milano.
- CARROL A.B. (1998), “The Four Faces of Corporate Citizenship”, *Business and Society Review*, n. 1.
- CASELLI L. (2005), La responsabilità sociale dell'impresa tra democrazia e mercato, n. 67, maggio-agosto.
- CATTURI G. (2007), “Introduzione”, in C. Sorci, (a cura di). *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- CEDROLA E., CANTÙ C., GAVINELLI L. (2011), “Networks, Territory and Firm Development. The Perspective of Italian Family Firms”, *Euram 2011*, Tallin, 1-4 June.
- CIANCIULLO A., REALACCI E. (2005), *Soft Economy*, Bur, Milano.
- CIPOLLA C.M. (1990), *Storia economica dell'Europa pre-industriale*, Il Mulino, Bologna.
- CODA V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- CODA V. (2007), “Modelli mentali, condizioni di contesto e sviluppo delle aziende”, in Sorci C. (a cura di), *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- CODA V. (2011), “Prefazione”, in Baldarelli, M.G., *Le aziende dell'Economia di Comunione*, Città Nuova, Roma.
- COZZI G. (2003) “L'evoluzione della grande impresa manageriale”, in *Ricerchare insieme. Studi in onore di Sergio Vaccà*, F. Angeli, Milano.
- DE CHIARA A. (2012), “La competitività responsabile nelle PMI: strategia vincente nei territori “nemici”, *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1.
- DEL BALDO M. (2010), “Consenso, reputazione sociale, prossimità territoriale: risorse immateriali “core” nell'economia delle PMI. L'esperienza di un protagonista del territorio: BoxMarche Spa”, *Economia Aziendale 2000 web*, n. 2.
- DEL BALDO M. (2012), “Corporate social responsibility and corporate governance in Italian Smes: the experience of some “spirited businesses”, *Journal of Management and Governance*, vol. 16, n. 1.
- DEL BALDO M., DEMARTINI P. (2012), Bottom-Up or Top-Down: Which Is the Best Approach to Improve CSR and Sustainability in Local Contexts? Reflections From Italian Experiences *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(3).
- DRUCKER P. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
- EISENHARDT K.M. (1989), “Building Theory from Case Study Research”, *The Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4.
- ELKINGTON J. (1987), *The Green Capitalism*, Victor Gollancz, London.
- ELKINGTON J. (1994), “Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development”, *California Management Review*, vol. 36, n. 2.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.
- EUROPEAN COMMISSION (2001) *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper*, COM(2001)366 final, Brussels: EC.
- EUROPEAN COMMISSION (2002) *Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, COM(2002)347 def., Brussels: EC.
- EUROPEAN UNION (2004), *European Multistakeholder Forum on CSR: Report of the Round Table on Fostering CSR among SMEs*, final version 3 May 2005.
- FERRARIS FRANCESCHI R. (1993), “Linee metodologiche nella ricerca economico aziendale applicata alla piccola e media dimensione”, in Padroni G. (a cura di), *Lo sviluppo della piccola-media impresa: vincoli ed opportunità*, F. Angeli, Milano.
- FERRUCCI L., VARALDO R. (1993), “La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale”, *Economia e Politica Industriale*, n. 80.
- FUKUJAMA F. (1996), *Fiducia*, Rizzoli, Milano.
- FUÀ G., ZACCHIA C. (a cura di) (1983), *Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna.
- GALLINO L. (2001), *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Einaudi, Torino.
- GAROFOLI G. (1991). *Modelli locali di sviluppo*, F. Angeli, Milano.
- GAROFOLI G. (1999). Sistemi locali e performance dell'impresa minore in Italia, in Traù F. (a cura di), *La questione dimensionale nell'industria italiana*, Il Mulino, Bologna.
- GOLINELLI G.M. (1988), *Struttura e governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. I, Cedam, Padova.

- GOLINELLI G.M. (2002), *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli, Torino.
- GRANDINETTI R. (a cura di) (2008), *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Carocci, Roma.
- GRANOVETTER M. (1983), “The strength of weak ties: a network theory revisited”, *Sociological Theory*, vol. 19, n. 1.
- GRANOVETTER M. (1985), “Economic action and social structure: The problem of embeddedness”, *American Journal of Sociology*, vol. 91, n. 3.
- IRALDO F. (2002), *Ambiente, impresa e distretti industriali. Gestione delle relazioni interorganizzative e ruolo degli stakeholder*, F. Angeli, Milano.
- JENKINS H. (2006), “Small business champions for corporate social responsibility”, *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n. 3.
- LEPOUTRE J., HEENE A. (2006), “Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: a Critical Review”, *Journal of Business Ethics*, n. 67.
- MATACENA A., DEL BALDO, M. (a cura di) (2009), *Responsabilità sociale d’impresa e territorio. L’esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, F. Angeli, Milano.
- MATACENA A. (2008), *Responsabilità sociale delle imprese e accountability: alcune glosse*, Diapason, Rimini.
- MINGUZZI A., PASSARO R. (2000), “The Network of Relationship Between the Economic Environment and the Entrepreneurial Culture in Small Firms”, *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n. 2.
- MOLTENI M. (2004a), *Responsabilità sociale e performance d’impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.
- MOULAERT F., SEKIA F. (2003), “Territorial Innovation Models: a Critical Survey”, *Regional Studies*, vol. 37, n. 3.
- NICCOLINI, F. (2008). *Responsabilità sociale e competenze organizzative distintive*, ETS, Pisa.
- NOVAK, M. (1996), *Business as a Calling: Work and the Examined Life*, Simon and Schuster, Free Press, New York.
- PANATI G. (2003), “Interrogativi in tema di teologia dell’imprenditorialità”, *Sinergie*, n. 61-62.
- PERARO F., VECCHIATO G. (2007), *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, F. Angeli, Milano.
- PEREDO A. M., CHRISMAN, J. (2006), “Towards a theory of Community-based enterprise”, *Academy of Management Review*, vol. 31, n. 2.
- PERRINI F., TENCATI A. (2008), “La responsabilità sociale d’impresa: strategia per l’impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità”, *Sinergie*, n. 77.
- PORTER M.E., KRAMER M.R., (2011) “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- PRETI P. (2011), *Il meglio del piccolo. L’Italia delle PMI: un modello originale di sviluppo per il paese*, Egea, Milano.
- PRETI P., PURICELLI M. (2007), *L’impresa Forte. Un manifesto per le piccole imprese*, Egea, Milano.
- PUTNAM R. (1993), *La tradizione Civica nelle Regioni Italiane*, Mondadori, Milano.
- REALACCI E. (2012), *Green Italy*, Chiarelettere, Milano.
- RÖPKE W. (1960), *A Humane Economy*, Henry Regnery Company, Chicago.
- RUGIADINI A. (1979), *Organizzazione d’impresa*, Giuffrè, Milano.
- RUISI M. 2009. *Antropologia ed etica aziendale. Note sul tema di trascendentali e virtù imprenditoriali*, Giuffrè, Milano.
- RULLANI E. (2004a). *La fabbrica dell’immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2004b), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2008), *Reti d’impresa oltre i distretti*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- RULLANI E. (2002), “Sistemi territoriali e apprendimento localizzato”, in Biggiero L., Sammarra A. (a cura di) *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2010), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio Ed., Venezia.
- SANGUIGNI V. (2006), “Imprese transnazionali e contesto locale”, *Sinergie*, n. 70.
- SCIARELLI S. (2005), “L’ampliamento della responsabilità sociale dell’impresa”, *Sinergie*, n. 67.
- SCIARELLI S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell’impresa*, Giuffrè, Milano.
- SORCI C. (a cura di) (2007), *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- STORPER M. (1997), “Le economie locali come beni relazionali”, *Sviluppo Locale*, n. 5.
- UNIONCAMERE (2007), “Le attività del Sistema Camerale sulla Responsabilità sociale”, febbraio 2007, www.csr.unioncamere.it.
- UNIONCAMERE (2010), *Le Piccole e Medie imprese nell’economia italiana. Rapporto 2009*, Istituto Tagliacarne, F. Angeli, Milano.
- VACCA’ S. (1994), “Le imprese transnazionali tra sistemi locali e sistemi globali”, *Economia e politica industriale*, n. 84.
- VARNELLI O. (2007), “La passione fa valore”, *La nuova ecologia*, ottobre.
- VERGARA C. (2007), “Programmazione, controllo e sviluppo integrale delle aziende”, in Sorci C. (a cura di), *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- VICARI S. (1991), *L’impresa vivente. Itinerario in un’altra diversa concezione*, Etas, Milano.
- VICARI S. (1998), *La creatività dell’impresa. Tra caso e necessità*, Etas, Milano.
- VIESTI G. (2000), *Come nascono i distretti industriali*, Laterza, Bari.
- VYAKARNAM S., BAYELY A., MYERS A., BURNETT D. (1997), “Towards an Understanding of Ethical Behavior in Small Firms”, *Journal of Business Ethics*, 16(15).

- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.
- YIN, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.), Sage, Thousand Oaks.
- ZADEK S. (2006), "Responsible Competitiveness: Reshaping Global Markets Through Responsible Business Practices", *Corporate Governance*, vol. 6, n. 4.
- ZAMAGNI S. (2007), *L'economia del bene comune*, Città Nuova, Roma.
- ZAPPA G. (1956), *Le Produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano.