

RIVISTA DELLA SCUOLA  
DI DIREZIONE AZIENDALE  
DELL'UNIVERSITÀ BOCCONI  
FONDATA DA  
CLAUDIO DEMATTÉ

e&m

GENNAIO-MARZO 2024

FOCUS

*Quale futuro  
per la Blue Economy*

a cura di FRANCESCO PERRINI  
e STEFANO POGUTZ

THEMES

*Capitale di rischio  
asset chiave  
per la crescita*

STEFANO CASELLI

*Come imparare  
a massimizzare  
l'impatto*

NIC BEECH, PAUL HIBBERT e KATY MASON

## DIRETTORE EDITORIALE

Sandro Castaldo

### COMITATO EDITORIALE

Barbara Alemanni  
Università di Genova, IT

Franco Amatori  
Università Bocconi, IT

Fabio Ancarani  
Università di Bologna, IT

Nic Beech  
BAM, University of  
Salford, UK

Massimo Bergami  
Università di Bologna, IT

Giuseppe Bertoli  
Università di Brescia, IT

Kirsimarja Blomqvist -  
Lappeenranta University  
of Technology, FI

Cristina Boari  
Università di Bologna, IT

Domenico Bodega  
Università Cattolica  
del Sacro Cuore, IT

Bruno Busacca  
Università Bocconi, IT

Luigi Cantone  
Università di Napoli  
«Federico II», IT

Antonella Carù  
Università Bocconi, IT

Stefano Caselli  
Università Bocconi, IT

Gino Cattani  
New York University,  
US

Paola Cillo  
Università Bocconi, IT

Anna Comacchio  
Università «Ca' Foscari»  
Venezia, IT

Guido Corbetta  
Università Bocconi, IT

Michele Costabile  
LUISS, IT

Guido Cristini  
Università di Parma, IT

Giambattista Dagnino  
SIMA, Università  
LUMSA, IT

Daniele Dallì  
Università di Pisa, IT

Maurizio Dallochio  
Università Bocconi, IT

Donatella Depperu  
Università Cattolica  
del Sacro Cuore, IT

Giovanni Fattore  
Università Bocconi, IT

Renato Fiocca  
Università Cattolica  
del Sacro Cuore, IT

Umberto Filotto  
Adeimf, Università di  
Roma Tor Vergata, IT

Marco Frey  
Scuola Superiore  
Sant'Anna, IT

Gino Gandolfi  
Università di Parma, IT

Marco Giarratana  
IE Business School, ES

Alberto Grandò  
Università Bocconi, IT

Charles Hofacker  
Florida State University,  
US

Andrea Lanza  
Università di Cosenza, IT

Andrea Lipparini  
Università di Bologna, IT

Alessandro Lomi  
ETH Zürich, CH

Paolo Magri  
ISPI, IT

Katy Mason  
BAM, Lancaster  
University, UK

Alberto Mattiacci  
Università di Roma  
«La Sapienza», IT

Chiara Mauri  
Università LIUC, IT

Giovanna Michelon  
University of Exeter, UK

Daniela Montemerlo  
Università  
dell'Insubria, IT

Stefano Paleari  
Università di Bergamo, IT

Cinzia Parolini  
Università di Modena  
e Reggio Emilia, IT

Emma Parry  
BAM, Cranfield  
University, UK

Alberto Pastore  
SIMA, Università di Roma  
«La Sapienza», IT

Giovanni Petrella  
Università Cattolica  
del Sacro Cuore, IT

Andrea Pontiggia  
Università «Ca' Foscari»  
Venezia, IT

Andrea Prencipe  
LUISS, IT

Davide Ravasi  
Bayes Business School,  
UK

Marcantonio Ruisi  
Aidea, Università  
di Palermo, IT

Severino Salvemini  
Università Bocconi, IT

Andrea Sironi  
Università Bocconi

Martyna Sliwa  
BAM, Durham University,  
UK

Giuseppe Soda  
Università Bocconi, IT

Gianmario Verona  
Università Bocconi, IT

David Versailles  
EURAM, Paris School  
of Business, FR

Salvatore Vicari  
Università Bocconi, IT

Luca Zanderighi  
Università di Milano, IT

Enrico Zaninotto  
Università di Trento, IT

Alessandro Zattoni  
LUISS, IT

### COMITATO DI REDAZIONE

Ariela Caglio  
Accounting,  
SDA Bocconi, IT

Paola Cillo  
Innovation,  
SDA Bocconi, IT

Maria Cucciniello  
Government, Health  
and Not for Profit,  
SDA Bocconi, IT

Leonardo Etro  
Finance, SDA Bocconi, IT

Donato Masciandaro  
Economics, Politics  
and Decision Sciences,  
SDA Bocconi, IT

Nando Pennarola  
Organization and  
Information Systems,  
SDA Bocconi, IT

Francesco Perrini  
Strategy and Operations,  
SDA Bocconi, IT

Marco Ventoruzzo  
Law, SDA Bocconi, IT

Fabrizio Zerbini  
Marketing,  
SDA Bocconi, IT

## DIRETTORE RESPONSABILE

Orsola Matrisciano

### REDAZIONE

Egea

### PROGETTO GRAFICO E IMPAGINAZIONE

Cristina Bernasconi

### SEGRETERIA DI REDAZIONE

Tatiana Timofeeva  
SDA Bocconi School of Management  
Via Sarfatti 10 - 20136 Milano, Italia  
T. +39 02 5836.6605-6606  
e&m@sdabocconi.it

### DIREZIONE, REDAZIONE, AMMINISTRAZIONE E MARKETING

Egea S.p.A.  
Via Salasco 5 - 20136 Milano, Italia  
T. +39 02 5836.5751  
redazione@economiaemanagement.it  
marketing@economiaemanagement.it  
www.economiaemanagement.it

Copyright © 2024 Egea S.p.A.  
Via Salasco 5 - 20136 Milano, Italia  
Tutti i diritti riservati

Pubblicazione trimestrale registrata  
al Tribunale di Milano al n. 120  
del 29 febbraio 1988  
ISSN 1120-5032  
ISBN 978-88-238-8787-9

### ABBONAMENTO E ACQUISTO

Abbonamento digitale annuale  
(Italia ed estero): 90,00 euro

L'abbonamento dà diritto all'accesso  
all'area web E&MPLUS con le seguenti  
funzionalità e benefit: lettura, download  
e condivisione di tutti i contenuti  
della rivista, incluso l'archivio storico;  
fruizione di contenuti digitali extra;  
accesso ai podcast e webinar oltre ai  
libri in streaming della collana Leading  
Management SDA (edita da Egea).

Download singolo fascicolo (PDF):  
20,00 euro

### PER MAGGIORI INFORMAZIONI

abbonamenti@economiaemanagement.it  
T. +39 02 5836.5751  
www.economiaemanagement.it

---

## INDICE

---

### EDITORIALE

*Sandro Castaldo*

**3**

---

### FOCUS

---

#### **Una nuova sfida per tutti Proteggere gli oceani per un pianeta sostenibile**

*Pogutz · Perrini · Pachner  
Ardà · Fumagalli*

**7**

#### **L'importanza dell'ecosistema Anche per le imprese è ora di agire**

*De Silvio · Fumagalli · Daminelli  
Andreoni · Magni*

**15**

#### **Il futuro della Blue Economy Dalla mitigazione dei rischi alle opportunità di business**

*Cozzi · Alvani · Biggi  
Theodorou · Strina*

**23**

#### **La Ocean Disclosure Initiative Una nuova piattaforma per cambiare insieme**

*Pogutz · Perrini · De Silvio · Pachner  
Magni · Fumagalli · Cozzi*

**30**

---

### VISUAL READING

---

#### **La farmacia di relazione**

*Channel & Retail Lab*

**36**

---

### THEMES

---

#### **Capitale di rischio Asset chiave per la crescita**

*Stefano Caselli*

**38**

#### **Guida etica all'intelligenza artificiale**

*Salvatore Vicari*

**48**

#### **IA a misura del buon management**

*Sergio Sciarelli*

**56**

---

#### **Come imparare a massimizzare l'impatto**

*Beech · Hibbert · Mason*

**60**

#### **La via europea al management Sogno o realtà?**

*Alessandro Zattoni*

**69**

#### **Il marketing fra digitale e sostenibilità**

*Busacca · Bertoli*

**77**

#### **Il lato umano dell'hi-tech: il caso dei dispositivi per l'udito**

*Valentina Fornari*

**86**

#### **Sos debito imprese in cerca di nuovi modelli**

*Roberto Ruozzi*

**93**

# LE 5 SFIDE DEL MANAGEMENT

Nel contesto aziendale attuale si delineano cinque sfide per il management: comprendere le mutevoli esigenze del mercato e la domanda che si trasforma; capire le supply chain e i grandi cambiamenti geopolitici; cogliere le opportunità offerte dal digitale attraverso l'utilizzo di canali innovativi; abbracciare l'imperativo della sostenibilità sociale e ambientale evitando il greenwashing; sviluppare una leadership inclusiva e autorevole.



**PODCAST**  
DEL DIRETTORE

*Sandro Castaldo*



SANDRO CASTALDO

# Una rivista di impatto



Sottolineando la necessità di creare ponti tra la ricerca accademica e il mondo del management per favorire un impatto reale sulle pratiche organizzative e sulla società, si evidenzia l'importanza di allineare il linguaggio e creare piattaforme di scambio per promuovere un dialogo costruttivo. Vengono citate iniziative mirate a favorire l'interazione e la diffusione di idee, come il Festival del Management e la ristrutturazione della rivista *Economia & Management*, e si affrontano tematiche attuali come l'IA, la sostenibilità e il ruolo delle nuove generazioni nel processo di apprendimento reciproco fra accademia e pratica.

IMPATTO DELLA RICERCA//MANAGEMENT//COMUNITÀ SCIENTIFICA//IA//SOSTENIBILITÀ//NEXT GEN



## SANDRO CASTALDO

è Direttore di *Economia & Management* e Professore ordinario presso l'Università Bocconi di Milano. Ricopre inoltre le cariche di Past President della Società Italiana di Management (SIMA) e Presidente dell'International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM).

Una delle questioni prioritarie con cui oggi si confrontano tante discipline riconducibili al management è il cruciale tema dell'impatto della ricerca. Ci si confronta sulle modalità più efficienti per trasformare l'immenso potenziale di conoscenza prodotto dalla comunità scientifica in pratiche manageriali utili a trasformare le organizzazioni e i loro processi, in modo da creare valore per le imprese e le istituzioni e generare benessere diffuso per la società. Negli studi di management non è difficile imbattersi in lavori che si interrogano sulla rilevanza e l'effettivo impatto della ricerca. Anche dal mondo manageriale non rari sono i segnali che vedono nell'accademia una comunità distante, chiusa e auto riferita, incapace di comunicare in modo comprensibile e sprigionare il potenziale insito nella conoscenza che produce. Reciprocamente anche la comunità degli accademici ha talvolta sviluppato un atteggiamento di distacco della pratica manageriale, mostrando disinteresse e individuandola a sua volta come chiusa nelle proprie routine e incapace di cogliere gli stimoli innovativi che arrivano dalla ricerca scientifica. Tale situazione spesso fa emergere un dialogo come quello fra soggetti poco inclini all'ascolto, rischiando di avere due silos impermeabili e con scarse interazioni fra loro. Da un lato si producono molteplici ricerche, paper, monografie scientifiche letti nella maggior parte dei casi da pochi adepti; dall'altra si definiscono pratiche manageriali, strutture organizzative e routine decisionali fondate sul passato e che non sono in grado di incorporare i risultati delle ricerche scientifiche, ripiegandosi su tradizioni, abitudini e "mode" manageriali.

Uno dei temi principali per rendere possibile il dialogo fra soggetti distanti è allineare il linguaggio e creare delle piattaforme di comunicazione e di scambio

in grado di connettere le parti e consentire di intavolare un reale dialogo. Economia & Management è stata fondata da Claudio Dematté proprio con l'obiettivo di creare un ponte fra la rigorosa ricerca scientifica e il mondo della pratica imprenditoriale e manageriale. Una rivista come media e strumento attivo di una Scuola in grado di “servire la collettività”, operando nella costante tensione tra “l'esigenza di preparare all'esercizio di una professione” e la “ricerca di strutture economiche ed organizzative più giuste”. Queste sono le parole del nostro fondatore, oggi scolpite nella pietra all'entrata del campus, che ispirano la nostra attività.

Recentemente nelle aule della SDA e di Bocconi è stato ospitato il Festival del Management, promosso dalla Società Italiana di Management. Anche questo costituisce una piattaforma per creare quel ponte fra le due comunità, in grado – con oltre cinquanta eventi condensati in due giorni e declinati in molteplici settori e ambiti di attività, dalle istituzioni pubbliche alle iniziative sociali – di attrarre le attenzioni dei media e della società verso le buone pratiche del management. I contenuti del festival, a cui Economia & Management fornisce un contributo nel ruolo di media partner, vivranno nei prossimi numeri della rivista e delle rubriche online, con l'obiettivo di veicolare e approfondire le idee, gli spunti e gli esempi che oltre duecento esperti, colleghi e giornalisti hanno discusso durante il festival. Abbiamo bisogno di ponti e di un apprendimento reciproco fra la comunità manageriale e quella accademica, come l'articolo di Nic Beech, Paul Hibbert e Katy Mason ci invita a fare. Creare impatto vuol dire anche mettere un po' in discussione il modello di ricerca scientifica e il “business model” dei ricercatori, innovando e trovando nuovi modi per servire la collettività. In questa sfida è fondamentale creare occasioni di scambio costanti e attivare nuove modalità per alimentare in modo reciproco ricerca accademica e pratica manageriale. Herman Auginis, Past President di Academy of Management, aprendo i lavori del Convegno SIMA in Bocconi pose una domanda alla platea di accademici: “quanti di voi prima di definire la *research question* o le ipotesi di una nuova ricerca si confrontano realmente con i manager formulando set di ipotesi rilevanti per la pratica manageriale?” Comprendere le reali esigenze del management e le sue priorità, rappresenta un modo semplice per consentire alle due comunità di avvicinarsi e attivare un dialogo costruttivo. In questo processo non basta coinvolgere pochi soggetti appartenenti alle due comunità, ma è necessario avere a bordo i colleghi più giovani, che già dal dottorato vanno sollecitati a focalizzarsi su una ricerca rilevante e d'impatto. In contemporanea vanno anche ripensate le modalità di valutazione dei ricercatori e della qualità della ricerca (VQR) e i criteri di accreditamento, integrando il tema dell'impatto e dell'utilità per la comunità manageriale e per la società in generale.

Università, business school, centri di ricerca e società scientifiche nella prospettiva dell'impatto vanno considerati quali elementi del sistema e al servizio della società e non come torri d'avorio impenetrabili. Questa rivista, il Festival del Management e tante altre iniziative simili portate avanti da tanti colleghi sono piccoli segnali che indicano la chiara volontà dell'Università, delle business school e delle società scientifiche di voler intraprendere in modo deciso la sfida dell'impatto. Per questo motivo è importante *in primis* stare vicino alle nuove generazioni (di studiosi e di manager), per formarle adeguatamente. Bisogna stare

vicino anche agli attori del sistema economico (manager, imprenditori e istituzioni) per attivare un processo di apprendimento continuo (*continuous learning*) e adeguare le competenze alle sfide che bisogna affrontare oggi e che abbiamo sintetizzato nel podcast collegato alla rivista. Le sfide principali ad oggi sono cinque: innanzitutto comprendere i bisogni della domanda; cogliere i grandi cambiamenti geopolitici che creano instabilità sulle *supply chain*; far leva sulle opportunità del digitale, dei *big data* e dell'IA; modificare il *business model* secondo un approccio realmente sostenibile sotto il profilo sociale e ambientale; sviluppare una leadership autorevole e inclusiva al servizio delle organizzazioni e dei team. In sintesi, bisogna cogliere la grande sfida dell'innovazione per la crescita delle imprese e della ricchezza dei Paesi, in modo da rendere sostenibile il crescente indebitamento. È fondamentale quindi sviluppare una ricerca che risponda ai grandi quesiti delle imprese e degli attori economici e che sia in grado di fornire nuove viste al management e soluzioni concrete e implementabili. Il futuro che attende anche la nostra rivista, da sempre aperta al confronto con il mondo delle imprese, delle istituzioni e della pubblica amministrazione.

La rivista per questo motivo si ristruttura in coerenza con la sua rinnovata idea di creare un ponte fra la rigorosa ricerca scientifica e il mondo del management. Per questo proporremo un **Focus** per ciascun numero, che contiene alcuni contributi per fornire una visione completa su un fenomeno di grande attualità; articoli scritti da esperti accademici nelle sezioni **Science** e **Themes** – la prima è dedicata in particolare a contributi sottoposti a *blind review* –, per fornire insight su temi di rilevanza e di attualità per il management, garantendo alle nostre discipline di progredire tenendo ben presente anche l'impatto delle ricerche accademiche; un **Visual Reading**, per avere un aggiornamento rapido – a colpo d'occhio – di alcune fra le ricerche più recenti svolte dalla nostra comunità accademica; una serie di rubriche online (*e&m Plus*) su temi di grande attualità per il management curate da colleghi massimi esperti delle diverse aree: *Finance* (Andrea Beltratti e Alessia Bezecchi), *Economia e Mercati* (Donato Masciandaro e Gianmarco Ottaviano), *Growth e Innovation* (Gianmario Verona), *Sustainability* (Sylvie Gulard, Francesco Perrini e Stefano Pogutz). Oltre a contributi di grande spessore che si alterneranno nelle rubriche *Management Tips* e *Interventi e Interviste*, in cui troveremo molti attori del Festival del Management alternarsi con editoriali e interventi. Si inaugura anche una rubrica dedicata alle migliori tesi di dottorato, che sarà riservata alla *next gen* dei ricercatori, che si propone di sintetizzare alcune delle ricerche svolte dai giovani studiosi al termine del loro PhD.

Il primo numero di questa rinnovata edizione di Economia & Management si apre con un focus su uno dei temi cruciali per la sostenibilità del nostro pianeta: la gestione dell'ecosistema blu. Il focus, curato da Francesco Perrini e Stefano Pogutz, approfondisce il ruolo che gli oceani e gli abissi hanno nell'ambito del nostro ecosistema, quale immensa risorsa da tutelare e da cui è possibile estrarre notevole valore, adottando un approccio realmente sostenibile. Proteggere il mare è infatti un presupposto fondamentale ai fini della sostenibilità del nostro pianeta.

Due contributi nell'ambito di questo numero affrontano temi finanziari di grande attualità. *In primis* Stefano Caselli, Dean di SDA Bocconi, prospetta il ruolo chiave

delle grandi banche nel contesto del mercato unico dei capitali a livello europeo, lanciando la grande sfida del capitale di rischio per sostenere lo sviluppo a delle economie europee, oggi alla disperata ricerca di nuove modalità di sviluppo, anche per sostenere il crescente peso del debito. Roberto Ruozi affronta il tema del sovra-indebitamento delle imprese, proponendo nuove forme di finanziamento collegate al *factoring* e al *private credit* quali modalità innovative di sostegno della crescita delle imprese e soluzioni per fronteggiare il fabbisogno finanziario.

In questo numero affrontiamo anche uno dei temi di maggiore attualità nella nostra disciplina, quello dell'intelligenza artificiale generativa, con due contributi di Salvio Vicari e Sergio Sciarelli. Il primo approfondisce il tema dell'etica dell'IA, proponendo un modello ibrido in grado di creare sistemi etici dall'alto (*by design*) e contemporaneamente dal basso, favorendo un apprendimento fondato su basi etiche (*by learning*). Il secondo sottolinea il fondamentale contributo che l'IA generativa sarà in grado di apportare al management, sostenendo l'importanza che tutto il cambiamento avvenga in un contesto di regole etiche, che siano in grado di tutelare la privacy individuale, in modo da fronteggiare quel pericoloso *privacy concern* che potrebbe costituire un ostacolo all'adozione e alla diffusione di queste nuove tecnologie.

Il contributo di Nic Beech, Paul Hibbert e Katy Mason, leader di British Academy of Management, che abbiamo già citato in precedenza, approfondisce il tema dell'impatto delle discipline manageriali, proponendo un illuminante modello in quattro step per fare in modo che la generazione di conoscenza accademica si traduca realmente in buone pratiche di management. L'obiettivo è infatti proprio quello di creare un ponte di "apprendimento reciproco" fra comunità accademica e comunità manageriale, in modo da rendere la ricerca accademica sempre più impattante.

Alessandro Zattoni, attuale presidente dell'European Academy of Management, si interroga sull'esistenza di un modello europeo di management e sollecita le istituzioni, i policy maker e le business school a far leva sulle comuni radici per costruire organizzazioni e imprese ispirate a un modello europeo di management.

Il contributo di Giuseppe Bertoli e Bruno Busacca investiga l'evoluzione del marketing in un contesto sostenibile e digitale, sottolineando il ruolo cruciale che la disciplina svolge ai fini dell'adozione di comportamenti e prodotti sostenibili da parte dei clienti. Il contributo di Valentina Fornari sul mercato degli apparecchi acustici approfondisce proprio in una prospettiva di marketing un settore in espansione, con un notevole potenziale ancora inespresso che è in grado di incidere radicalmente sulla qualità della vita dei clienti, creando certamente benefici funzionali, ma soprattutto di tipo emozionale e sociale. In questo mercato, come in altri settori analoghi, il ruolo della fiducia fra i brand, gli addetti alla vendita e i clienti rappresenta il tassello fondamentale ai fini dello sviluppo, per colmare il *gap* fra il mercato potenziale e quello effettivo.

Forse anche per cercare di migliorare la comprensione fra comunità accademica e quella manageriale bisogna colmare un *gap*, riempiendolo di fiducia reciproca e migliorando la sintonia per una comprensione più efficace, che certamente porterà anche in questo caso benefici funzionali, ma anche di tipo emozionale e sociale.

Buona lettura.

POGUTZ · PERRINI  
PACHNER · SARDÀ  
FUMAGALLI

# UNA NUOVA SFIDA PER TUTTI PROTEGGERE GLI OCEANI PER UN PIANETA SOSTENIBILE

Il 2023 sarà ricordato non solo come uno degli anni più critici per la crisi climatica, ma anche come l'anno in cui il Segretario delle Nazioni Unite António Guterres ha dichiarato l'emergenza per lo stato di salute dell'oceano. L'emblematica copertina della prestigiosa rivista americana Time Magazine<sup>1</sup>, che ha recentemente dedicato un numero speciale all'oceano, intitolato "Il posto più importante della Terra", ci ricorda che proteggere questa risorsa è una necessità imprescindibile. Messo alla prova dalle pressioni antropiche, l'ecosistema marino svolge un ruolo fondamentale nel mantenere la stabilità del pianeta, fornendo i servizi essenziali alla nostra sopravvivenza e al nostro benessere.

ECOSISTEMA MARINO E COSTIERO//PRESSIONI ANTROPICHE//BLUE ECONOMY//CAPITALE NATURALE BLU//NATURE-BASED SOLUTIONS (NBS)



## STEFANO POGUTZ

è Professor of Practice di Corporate Sustainability presso SDA Bocconi School of Management dove è Direttore del full-time MBA.

## FRANCESCO PERRINI

è Professore ordinario di Economia e gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi e Associate Dean for Sustainability di SDA Bocconi School of Management.

## JAN HANS GEORG PACHNER

è Segretario Generale di One Ocean Foundation.

## RAFAEL SARDÀ

è Senior Scientist del National Council of Research of Spain (CSIC) e Professore presso il Dipartimento di Operations, Innovazione e Data Sciences di ESADE.

## FEDERICO FUMAGALLI

è Partner di McKinsey & Company e guida la practice di Social Sector, Healthcare e Public Sector per l'Italia.

Purtroppo, le condizioni di salute dei mari sono critiche, e stanno peggiorando a una velocità e con modalità che, secondo gli scienziati, non hanno precedenti nella storia del nostro pianeta. Enormi quantità di plastica e di sostanze chimiche vengono sversate ogni anno nell'ambiente, in ogni parte del mondo. L'eccessivo sfruttamento delle risorse ittiche ha portato la pesca di diverse specie a superare la soglia di sostenibilità, con severe implicazioni per il corretto funzionamento delle catene alimentari e l'integrità dei fondali oceanici. L'acidità, come effetto delle ingenti quantità di anidride carbonica generate dalle attività industriali e di consumo e dall'uso di combustibili fossili, sta crescendo rapidamente, determinando impatti profondi sulla vita della fauna e della flora marine. Infine, l'innalzamento della temperatura. Basti pensare che, in agosto, la stazione

<sup>1</sup> "The Most Important Place on Earth," Time Magazine, numero speciale, 4 settembre 2023.

di rilevazione europea Copernico ha registrato un aumento della temperatura superficiale dell'oceano di oltre 0,5° C rispetto alla media del periodo 1990-2020. Nella Tabella 1, vengono analizzate brevemente le principali minacce per gli ecosistemi marini e costieri.

In sintesi, nonostante la difesa dell'oceano sia tra gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (SDG 14, *Life below water*) la vitalità degli ecosistemi marini e costieri è in forte declino, e il tema della protezione della loro biodiversità è rimasto in secondo piano rispetto agli altri obiettivi. Per poter affrontare questa sfida, al grido d'allarme della comunità scientifica si deve affiancare una rapida risposta a livello istituzionale, ma soprattutto si devono attivare azioni concrete per coinvolgere il mondo delle imprese e la finanza, in modo da spingere la conoscenza e le risorse verso la ricerca di nuove soluzioni tecnologiche e organizzative più sostenibili.

Con questo articolo apriamo una rassegna di quattro contributi che puntano ad analizzare la sfida dell'oceano e le implicazioni per lo sviluppo di un'economia blu<sup>2</sup>. La ricerca è contenuta in una recente pubblicazione di One Ocean Foundation dal titolo *Business for Ocean Sustainability. Terza Edizione. Cogliere l'opportunità blu*<sup>2</sup> inserita nell'ambito di un progetto centrato su più lavori che si sono posti l'obiettivo di studiare lo stato di salute degli ecosistemi marini e costieri e, in particolare, di esaminare la relazione tra business e oceano. Elemento distintivo del percorso adottato è l'idea che per affrontare la sfida della salvaguardia di questa risorsa sia necessario abbracciare una prospettiva più ampia rispetto a quella che normalmente utilizza l'economia dell'oceano.

Più del 90 per cento delle pressioni che vengono esercitate sul capitale naturale "blu" quali lo sversamento della plastica e di altre sostanze chimiche e le emissioni di gas climalteranti, che

determinano problematiche come l'aumento della temperatura, l'acidificazione o l'eutrofizzazione, non derivano da attività economiche realizzate direttamente sull'oceano.

I settori industriali che utilizzano l'oceano come risorsa primaria per generare valore, e che normalmente fanno parte dell'economia dell'oceano – si pensi al turismo costiero, alla pesca, all'estrazione *offshore* di petrolio, gas e altre risorse minerarie, al trasporto marittimo – hanno un peso sicuramente molto rilevante, ma contribuiscono solo parzialmente ad alterare lo stato di salute dell'oceano rispetto ai processi di produzione e consumo che avvengono sulla terraferma, quali per esempio l'agricoltura, il settore alimentare e delle bevande, i trasporti, la produzione di energia, la chimica. Per affrontare in modo efficace la sfida della protezione dell'oceano è pertanto necessario adottare una visione più ampia e olistica, che non si limiti a osservare ciò che succede in questi ecosistemi ma studi e analizzi anche tutte quelle attività industriali e di servizi che generano pressioni "indirette" sugli ambienti marini e costieri.

La ricerca si è posta l'obiettivo di esaminare in che modo le imprese affrontano la sfida dell'oceano, investigando il livello di consapevolezza, il grado di integrazione nelle strategie di sostenibilità, le risposte adottate a livello di governance e di innovazione, e l'adozione di forme di rendicontazione specifiche. Per raggiungere questo scopo, il gruppo di lavoro ha utilizzato una metodologia innovativa guidata dall'uso dell'intelligenza artificiale generativa (GenAI), esaminando oltre 300.000 pagine di documenti relativi a circa 2.500 aziende, pari a oltre il 70 per cento della capitalizzazione di mercato mondiale. Prima di approfondire questi aspetti dello studio, tuttavia, appare necessario definire cos'è il capitale naturale "blu", quali sono gli aspetti distintivi di questa risorsa e perché è così importante proteggere la salute dell'oceano.

<sup>2</sup> Esistono numerose definizioni del concetto di economia blu, termine che viene spesso utilizzato con una certa ambiguità. La One Ocean Foundation nei suoi lavori di ricerca distingue l'espressione "economia dell'oceano" da quella di "economia blu". Il primo termine si riferisce in generale a tutte le attività economiche legate all'oceano, comprese l'industria della pesca, il trasporto marittimo, il turismo costiero, l'estrazione di risorse marine come il petrolio e il gas. Pertanto, con il concetto di economia dell'oceano l'attenzione è rivolta principalmente alla massimizzazione dei benefici economici che derivano dallo sfruttamento delle risorse marine e costiere. Economia blu, invece, è sinonimo di un'economia che utilizza le risorse marine e i servizi ecosistemici che l'oceano produce in modo sostenibile ed equo, al fine di garantire benessere e prosperità.

TABELLA 1. LE PRINCIPALI MINACCE AGLI ECOSISTEMI MARINI E COSTIERI

PRINCIPALI MINACCE	CONSEGUENZE PER LA SALUTE DELL'OCEANO E LA PRODUZIONE DI SERVIZI ECOSISTEMICI
<b>RISCALDAMENTO</b>	Secondo l'IPCC, la temperatura della superficie dell'oceano è aumentata in media di 0,88°C tra il 1850-1900 e il 2011-2020, con un aumento di 0,60°C a partire dal 1908. Il riscaldamento dell'oceano rappresenta il fattore principale alla base dell'innalzamento del suo livello e del depauperamento delle scorte di ossigeno, con gravi conseguenze sugli ecosistemi marini e costieri, tra cui la perdita di habitat e di biodiversità.
<b>ACIDIFICAZIONE</b>	A partire dalla rivoluzione industriale, l'acidità della superficie dell'oceano è aumentata all'incirca del 30 per cento e le previsioni indicano che aumenterà di un ulteriore 100-150 per cento entro la fine del ventunesimo secolo. Con l'aumento di acidità si riduce la capacità dell'oceano di assorbire CO <sub>2</sub> e, dunque, di regolare i cambiamenti climatici. Inoltre, l'acidificazione può avere conseguenze negative sugli ecosistemi marini e costieri e sui coralli.
<b>PESCA ECCESSIVA</b>	Le pratiche di pesca non sostenibili, come lo sfruttamento eccessivo delle risorse ittiche, contribuiscono al depauperamento degli stock, alterando le reti trofiche e riducendo le popolazioni di specie marine. Secondo la FAO, la percentuale di stock ittici che si colloca entro livelli biologicamente sostenibili è scesa nel 2019 a circa il 65 per cento: un calo superiore al 25 per cento rispetto a un valore pari al 90 per cento che era stato rilevato nel 1974. L'uso di alcune attrezzature per la pesca, principalmente strumenti usati per la pesca a strascico, e l'impiego delle draghe, perturbano l'integrità del fondo marino e degli habitat associati, con ulteriori conseguenze sul carbonio immagazzinato nei sedimenti marini.
<b>INQUINAMENTO</b>	L'inquinamento dovuto a sversamenti di petrolio e sostanze chimiche e quello causato dai rifiuti, inclusa la pratica di abbandono delle reti per la pesca, hanno gravi conseguenze sulla qualità dell'acqua e sulla biodiversità marina. Le stime indicano che oltre 17 milioni di tonnellate di plastica sono finite nell'oceano nel solo 2021, un numero che, secondo le previsioni, raddoppierà o triplicherà entro il 2024. La plastica è attualmente il tipo di rifiuto più abbondante nell'oceano e costituisce l'80 per cento di tutti i detriti marini rilevati, dalle acque di superficie ai sedimenti dell'oceano profondo.
<b>EUTROFIZZAZIONE</b>	L'eutrofizzazione è un fenomeno che deriva dall'immissione di quantità eccessive di nutrienti – principalmente azoto e fosforo – nell'ambiente acquatico, come risultato di forme di agricoltura e di allevamento intensivi. L'uso ingente di fertilizzanti, o il rilascio di materiale organico tramite gli scarichi delle acque reflue nell'ambiente acquatico, provoca una crescita eccessiva di alghe, solitamente in corrispondenza di estuari o acque costiere. Gli effetti della decomposizione delle alghe causano il depauperamento di ossigeno, danneggiano la vita di pesci, crostacei e altre specie, provocando "zone morte". Secondo le Nazioni Unite, le <i>dead zone</i> tra il 2008 e il 2019 sono cresciute da 400 a 700 tra il 2008 e il 2019.

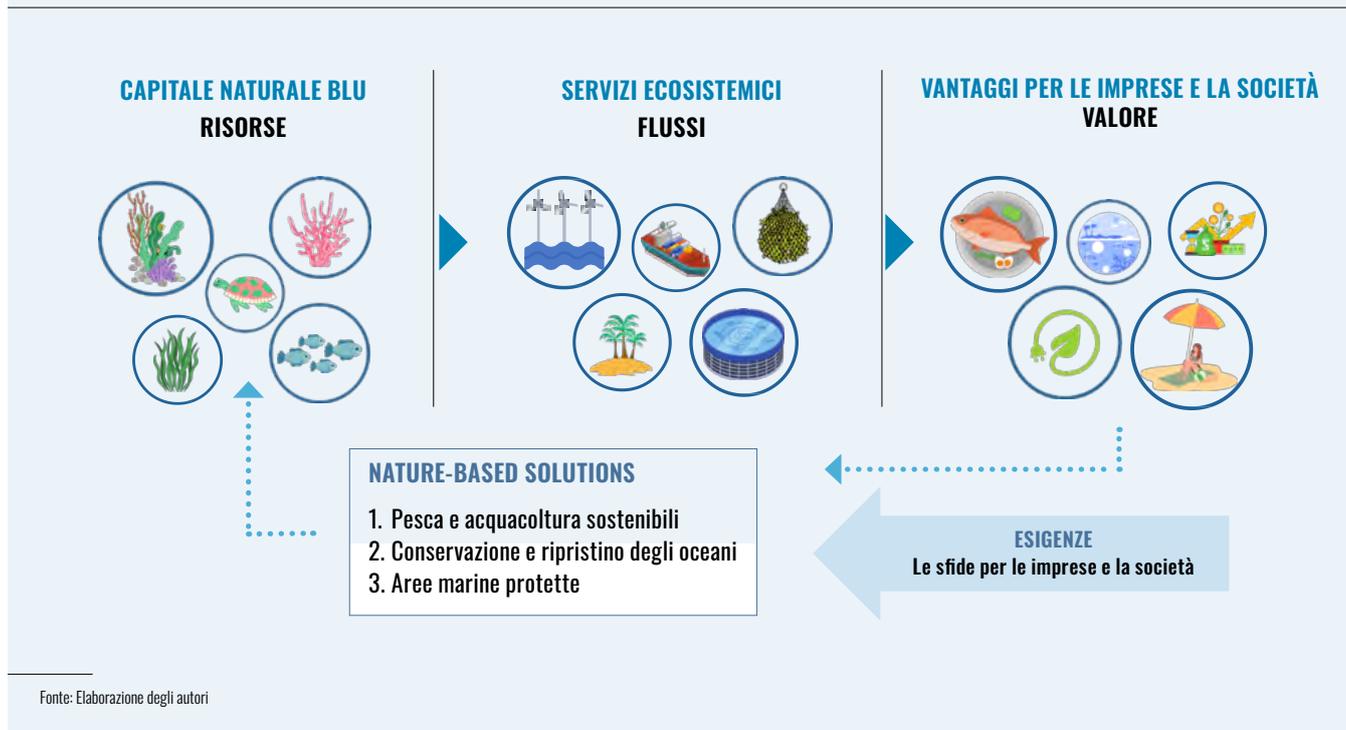
## IL CAPITALE NATURALE BLU

Il capitale naturale viene definito come l'insieme di risorse biotiche (animali e piante), e abiotiche (minerali, acqua, aria) essenziali per la nostra sopravvivenza e il nostro benessere. Queste risorse possono essere rinnovabili, come il cibo, l'acqua, le foreste e il suolo, o non rinnovabili, come i combustibili fossili e i minerali. Le prime possono rigenerarsi, se utilizzate in modo sostenibile, mentre le seconde, richiedono tempi di formazione che non sono compatibili con i cicli economici. Tra le tipologie di capitale naturale esistente, con l'espressione capitale naturale blu ci si riferisce alle risorse e agli ecosistemi marini e costieri; per esempio, le lagune, le spiagge, le barriere coralline, le paludi, le foreste di mangrovie e le diverse specie che vivono in questi ambienti.

Dal punto di vista economico, gli ecosistemi marini e costieri producono una serie di servizi, che permettono la realizzazione di una molteplicità di attività economiche. Il valore di queste attività, misurato come flussi di reddito generati dai settori

che compongono l'economia dell'oceano, è stimato in 5,2 mila miliardi di dollari; una grandezza superiore alla dimensione del PIL di Germania e Giappone. Ancora più importante è il valore del capitale naturale blu, stimato in 24 mila miliardi di dollari; una dimensione molto più complessa da quantificare rispetto alla contabilizzazione dei soli benefici economici che genera. Gli stock di risorse naturali e i servizi ecosistemici, infatti, non possono essere misurati facilmente: sono fortemente interdipendenti, hanno una natura dinamica, non lineare, evolvono e si trasformano nel tempo. Si pensi alla complessità di calcolare il valore delle correnti marine, che svolgono molteplici funzioni: hanno effetti sul clima locale, con implicazioni per lo sviluppo dell'agricoltura e del turismo; determinano la distribuzione delle sostanze nutrienti, che permettono il sostegno della vita marina e la crescita del fitoplancton, e dunque supportano lo sviluppo della pesca; svolgono un'azione di modellamento delle coste, che impatta le attività ricreative; influenzano la navigazione, favorendo o ostacolando viaggi e

FIGURA 1. IL CICLO DEL CAPITALE NATURALE BLU

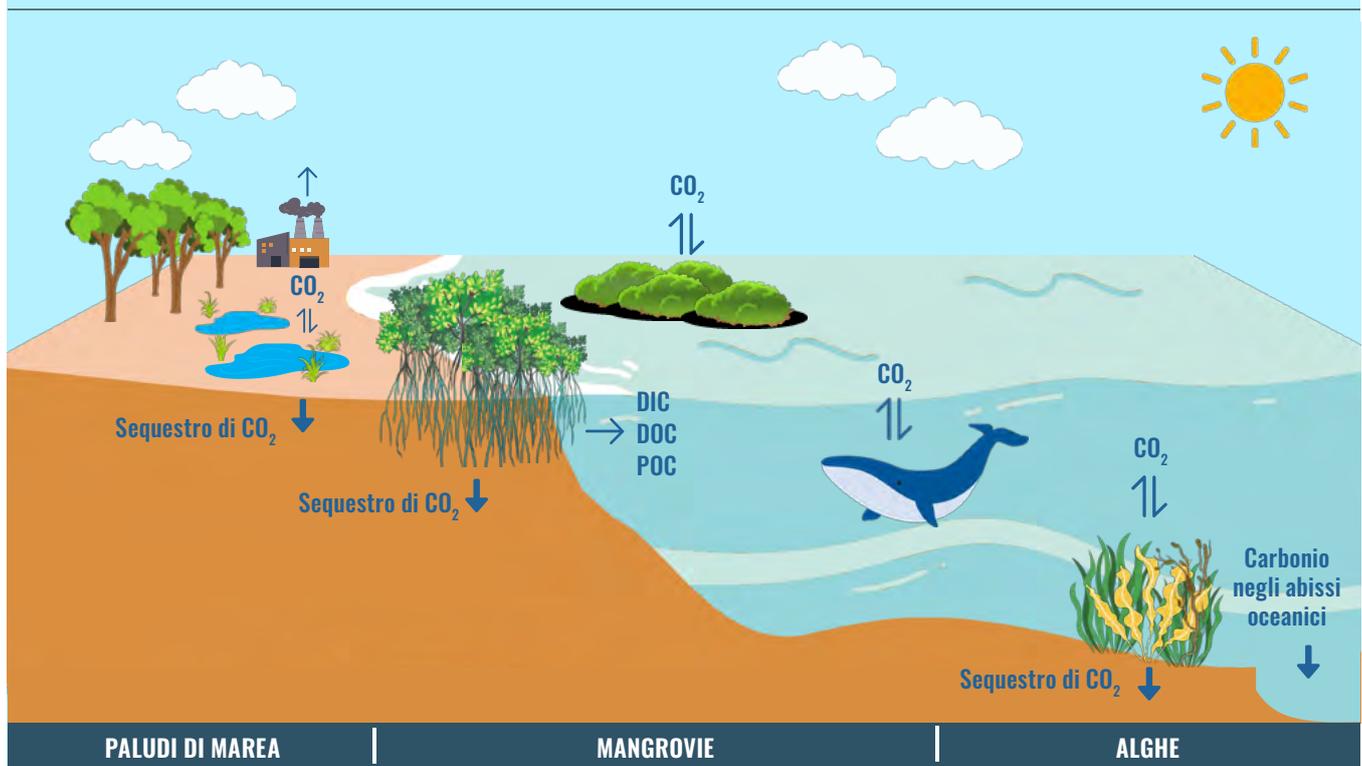


trasporti marittimi. In Figura 1 viene rappresentato il ciclo del capitale naturale blu. L'oceano e l'insieme degli ecosistemi marini e costieri si compongono di numerose tipologie di risorse, che generano servizi utilizzati da individui e imprese per varie finalità economiche e spirituali. Entrando più nel dettaglio, tra questi abbiamo: a) i servizi di approvvigionamento, come la produzione di pesce, molluschi o crostacei, utilizzati dall'industria ittica o dall'acquacultura; b) i servizi culturali che sono fondamentali per il turismo e per le attività ricreative; c) i servizi di regolazione, come la regolazione del clima e il controllo dell'erosione costiera. Per esempio, le mangrovie svolgono un'azione fondamentale nel mitigare il rischio di inondazioni proteggendo le coste mediante l'assorbimento di acqua, facendo da barriera fisica, filtrando i sedimenti e ammortizzando le onde. Ancora, si pensi, al ruolo dell'oceano quale termostato per la regolazione della temperatura del pianeta: circa il 90 per cento del calore atmosferico

viene assorbito dal mare. Infine, si hanno i servizi di supporto, quali la creazione di habitat fondamentali per la riproduzione della fauna e della flora o il ciclo dei nutrienti, un processo che svolge una funzione essenziale per il mantenimento dell'equilibrio ecologico e della produttività degli ecosistemi marini e costieri, inclusa la decomposizione degli organismi e il riciclo di sostanze quali azoto, fosforo e altri elementi vitali.

Tra i servizi offerti dagli ecosistemi marini e costieri, un aspetto di particolare rilevanza è la capacità di assorbire importanti quantità di carbonio, fino al 30 per cento di quello che viene prodotto ogni anno dall'attività umana, e di immagazzinarlo per lunghi periodi temporali. Questo processo può avvenire sia in forma diretta, attraverso la dissoluzione della  $CO_2$  nell'acqua, sia indiretta, quando il carbonio è catturato durante il processo di fotosintesi dalle foreste di mangrovie, da fitoplancton, alghe, piante marine o altri organismi fotosintetici, che vengono poi consumate dai pesci,

FIGURA 2. STOCCAGGIO E SCAMBIO DI  $CO_2$  TRA ECOSISTEMI MARINI E COSTIERI



fino al seppellimento della materia organica negli abissi oceanici (si veda la Figura 2).

Alcune ricerche hanno stimato che, in media, gli ecosistemi marini e costieri sono in grado di immagazzinare per ettaro una quantità di carbonio fino a cinque volte superiore rispetto a quella di un'area equivalente di foresta tropicale.

Un attore fondamentale in questo processo è rappresentato dai grandi cetacei. Le balene nell'arco della vita immagazzinano il carbonio all'interno del proprio corpo e quando muoiono le loro carcasse si depositano sui fondali oceanici, dove il carbonio viene poi stratificato nei sedimenti marini. Secondo alcuni recenti studi, i misticeti – per esempio le megattere e i capodogli – possono accumulare fino a 33 tonnellate di CO<sub>2</sub>, rimuovendo il carbonio dall'atmosfera per secoli.

Da un lato, grazie a un fenomeno chiamato *whale pump*, l'interazione dei grandi cetacei con il fitoplancton contribuisce allo spostamento del carbonio verso strati più profondi dell'oceano. Dall'altro, le balene, grazie al ciclo trofico, hanno un "effetto moltiplicatore" sulla crescita delle popolazioni di fitoplancton, che svolge a sua volta un ruolo fondamentale nella trasformazione dell'anidride carbonica in ossigeno tramite la fotosintesi. Alcune ricerche hanno evidenziato che il fitoplancton cattura all'incirca il 40 per cento della CO<sub>2</sub> prodotta ogni anno, il lavoro svolto da una quantità di alberi pari a quattro volte la superficie della foresta amazzonica.

Le minacce antropogeniche, come le attività di pesca non sostenibili (le "reti fantasma", dispositivi galleggianti come i *Fishing Aggregating Devices*, la pesca a strascico), l'inquinamento da plastica e l'inquinamento acustico mettono in pericolo le popolazioni di balene. A oggi abbiamo perso circa il 90 per cento della popolazione mondiale di misticeti. Proteggere le balene significa salvaguardare la capacità dei mari di contribuire alla stabilità climatica, ma significa anche prendere atto del ruolo fondamentale che dobbiamo attribuire alla natura e alla sua conservazione nel percorso verso la sostenibilità del pianeta.

## SOLUZIONI NATURE-BASED PER PROTEGGERE L'OCEANO

L'esistenza di una forte interdipendenza tra salute della natura, servizi ecosistemici, attività economiche e nostro benessere ci porta a riflettere sul fatto che la conservazione degli asset che costituiscono il capitale blu è imprescindibile per la nostra prosperità futura. Ci ricorda Carlos Duarte, uno dei massimi esperti di ecologia marina che ha collaborato alla pubblicazione scaturita dal progetto realizzato con One Ocean Foundation, che circa il 38 per cento delle emissioni di gas serra deriva dalla distruzione degli ecosistemi, e che circa un terzo delle soluzioni per affrontare la crisi ambientale che stiamo vivendo deve derivare dal ripristino degli ecosistemi.

Le soluzioni basate sulla natura, in inglese *Nature-Based Solutions* (NBS), comprendono diverse strategie che utilizzano gli ecosistemi per affrontare le sfide legate al clima, alla biodiversità e alla sostenibilità. Tra queste, vi sono azioni dirette alla ricostruzione degli habitat naturali, nei casi in cui la funzionalità sia stata danneggiata o compromessa, e iniziative dirette alla gestione sostenibile degli stessi e alla loro conservazione, al fine di mantenerne la resilienza necessaria per continuare a garantire i servizi ecosistemici da cui dipende il nostro benessere e quello delle nostre comunità.

Nell'ambito delle NBS, una tipologia specifica riguarda la salute degli ecosistemi marini e costieri. Con riferimento alla crisi climatica, diverse ricerche hanno evidenziato che la coesistenza di NBS terrestri, marine e costiere produce effetti sinergici che amplificano la capacità di contrastare l'effetto serra, come nel caso già descritto del *blue carbon*, ovvero quelle soluzioni che permettono di mantenere la capacità dell'oceano di immagazzinare CO<sub>2</sub>.

Il Gruppo Intergovernativo per il Cambiamento Climatico delle Nazioni Unite ha individuato e descritto tre tipologie di NBS legate all'oceano:

- **misure per la gestione sostenibile della pesca:** in questo caso si tratta di azioni che si rivolgono

direttamente all'industria ittica come la determinazione di quote (una limitazione delle catture consentite in una determinata area geografica, o per una specifica specie, tra le diverse parti interessate, in modo da garantire la sostenibilità dell'attività nel tempo), l'aumento delle dimensioni di maglia delle reti, nonché l'aumento della taglia minima del pescato. Queste misure puntano a proteggere le specie dalle conseguenze del sovrasfruttamento delle risorse marine e tutelano i fabbisogni delle comunità che dipendono da tali specie;

- **misure per la conservazione e ripristino dell'oceano:** queste soluzioni, che comprendono il ripristino e la protezione delle mangrovie, delle paludi salmastre, delle praterie di posidonia e delle foreste di alghe, possono sostenere la biodiversità e proteggere le comunità costiere dal rischio di inondazioni ed erosione, oltre a fornire modi efficaci per rimuovere l'anidride carbonica dall'atmosfera (il *blue carbon*). Anche il ripristino delle barriere coralline è una soluzione importante per contrastare la perdita di biodiversità dovuta ai cambiamenti climatici;
- **aree marine protette (AMP):** le aree marine protette, se progettate e gestite in modo adeguato possono, soprattutto quando escludono le attività di pesca, rimuovere i fattori di stress degli ecosistemi, contribuendo alla protezione, alla preservazione e al ripristino della biodiversità e contrastando i cambiamenti climatici. Attualmente, le AMP ricoprono meno dell'8 per cento dell'oceano, e meno del 3 per cento di tali aree sono sottoposte a una protezione elevata o totale<sup>1</sup>. La comunità scientifica ha, pertanto, lanciato un appello affinché vengano adottati obiettivi più ambiziosi, tra cui la tutela di almeno il 30 per cento delle aree terrestri e costiere, dell'oceano e delle acque interne entro il 2030 (obiettivo 30x30).



In linea con le richieste degli scienziati, a conclusione della quindicesima Conferenza delle Parti per la convenzione sulla diversità biologica delle Nazioni Unite, che si è tenuta a dicembre 2022, è stato approvato un accordo globale per la biodiversità, il *Global Biodiversity Framework* (GBF) di Kunming-Montreal<sup>2</sup>. Per quanto riguarda l'oceano, dai Paesi firmatari è stato sottoscritto l'impegno a classificare il 30 per cento delle aree emerse e marine come aree naturali protette e aumentare la resilienza dell'ecosistema marino mediante azioni di mitigazione, adattamento e riduzione del rischio di disastri ambientali entro il 2030. Un ulteriore avanzamento nelle policy per la protezione dell'oceano è l'approvazione del testo dell'*High Seas Treaty* (marzo 2023), quando, dopo oltre un decennio di negoziazioni gli Stati membri dell'ONU hanno finalmente raggiunto l'accordo su un trattato internazionale in cui, per la prima volta, vengono definite le regole per la conservazione e l'uso sostenibile della diversità biologica marina, oltre le giurisdizioni nazionali. Il nuovo trattato rappresenta un contributo sostanziale all'implementazione del GBF di Kunming-Montreal e il relativo impegno a raggiungere l'obiettivo 30x30.

## CONCLUSIONE

Per affrontare con successo la sfida dell'oceano, per quanto sia necessario avere alle spalle la spinta di trattati internazionali e di normative cogenti, è essenziale coinvolgere attivamente le imprese e la finanza, così come è avvenuto per la sfida climatica. L'attivazione di un ciclo virtuoso e sostenibile parte dalla creazione di un'adeguata consapevolezza nel mondo industriale e passa attraverso l'adozione e la diffusione di idonee risposte strategiche e organizzative, culminando nella capacità di cogliere le opportunità "blu" mediante lo sviluppo di nuove tecnologie più pulite e nuovi modelli di business più sostenibili. In questo ambito, dovranno assumere un ruolo decisivo le soluzioni che ripristinano, conservano e favoriscono una gestione sostenibile del capitale naturale blu, ossia le *nature-based solutions*. Solo avviando questo percorso potremo aumentare la resilienza del nostro pianeta e promuovere un futuro sostenibile. Nei prossimi articoli verranno

approfonditi i risultati della terza edizione della ricerca *Business For Ocean Sustainability*<sup>3</sup>, proponendo prima una mappatura del livello di attenzione che le imprese rivolgono alla sfida degli ecosistemi marini e costieri. Seguirà un'analisi delle risposte strategiche e delle principali innovazioni implementate, con l'obiettivo di investigare se queste nuove soluzioni, oltre ai chiari benefici per l'ambiente, rappresentano anche un'opportunità per la creazione di valore e di un vantaggio competitivo. Infine, si proporrà l'approfondimento di un'iniziativa specifica, l'*Ocean Disclosure Initiative*, nata nel 2019 dalla collaborazione di One Ocean Foundation con SDA Bocconi, McKinsey & Co e CSIC. L'obiettivo di questo progetto è creare un framework specifico per raccogliere dalle imprese di tutti i settori industriali (non sole quelle che operano sull'oceano), informazioni e dati sulla gestione delle interdipendenze con gli ecosistemi marini e costieri, e per rendere queste informazioni trasparenti e divulgabili agli stakeholder interessati e alla comunità finanziaria.



### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Chami, R., et al. (2019). "Nature's Solution to Climate Change: A strategy to protect whales can limit greenhouse gases and global warming." *Finance and Development*, International Monetary Fund. [imf.org](http://imf.org).
- FAO (2022). The State of World Fisheries and Aquaculture 2022. Towards Blue Transformation. [doi](https://doi.org/10.1093/mon/0000000000000000).
- Hoegh-Guldberg, O. et al. (2015). Reviving the Ocean Economy: the case for action. WWF International, Gland, Switzerland., Geneva, 60 pp. [worldwildlife.org](http://worldwildlife.org).
- IPCC (2019). Climate Change and Land: an IPCC special report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems [P.R. Shukla et al. (eds.)]. In press. [ipcc.ch](http://ipcc.ch).
- IPCC (2022). Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. [ipcc.ch](http://ipcc.ch).
- Lecerf, M. et al. (2021). "Coastal and marine ecosystems as Nature-based Solutions in new or updated Nationally Determined Contributions." Ocean & Climate Platform, Conservation International, IUCN, GIZ, Rare, The Nature Conservancy and WWF. [ocean-climate.org](http://ocean-climate.org).
- NOAA (2020). Ocean Acidification. [noaa.gov](http://noaa.gov).
- One Ocean Foundation et al. (2020). *Business for Ocean Sustainability. Second Edition. A Global Perspective*. [iocean.org](http://iocean.org).
- One Ocean Foundation et al. (2023). *Business for Ocean Sustainability. Third Edition. Capturing the Blue Opportunity*. [iocean.org](http://iocean.org).
- Roman, J. et al. (2014). "Whales as marine ecosystem engineers." *Frontiers in Ecology and the Environment*. [doi](https://doi.org/10.1002/fee.1211).
- The Nature Conservancy (2021). "The Blue Guide to coastal resilience. Protecting coastal communities through nature-based solutions. A handbook for practitioners of disaster risk reduction." *The Nature Conservancy*, Arlington. [natureprotects.org](http://natureprotects.org).
- UN Environmental Programme (2022). Decision Adopted by the Conference of the Parties to the Convention on Biological Diversity, Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework. [cbd.int](http://cbd.int).
- WEF (2022). What Ocean Sustainability Means for Business, White Paper. In collaboration with Boston Consulting Group. [weforum.org](http://weforum.org).
- WWF and Metabolic (2020). Value at Risk in the Blue Economy. [value-at-risk.panda.org](http://value-at-risk.panda.org).

<sup>3</sup> Un progetto supportato da One Ocean Foundation e realizzato in collaborazione con SDA Bocconi, McKinsey & Co e CSIC.

DE SILVIO · FUMAGALLI  
DAMINELLI · ANDREONI  
MAGNI

# L'IMPORTANZA DELL'ECOSISTEMA ANCHE PER LE IMPRESE È ORA DI AGIRE

La salute dell'oceano è essenziale per la nostra sopravvivenza e per il nostro benessere. Oltre il 40 per cento della popolazione mondiale dipende dalla biodiversità e dai servizi offerti dagli ecosistemi marini. L'oceano sostiene habitat unici, e offre una vasta gamma di servizi ecosistemici, tra cui quelli di approvvigionamento, regolazione e culturali, assicurando un fondamentale contributo allo sviluppo sociale ed economico mondiale. Sebbene si stia iniziando a riconoscere l'importanza della protezione dell'oceano, il progresso è lento rispetto alle crescenti minacce agli ecosistemi marini. La consapevolezza delle pressioni sugli ecosistemi marini è fondamentale, ma insufficiente; è necessario passare dalla consapevolezza all'azione attraverso l'adozione di iniziative concrete per proteggere il l'oceano.

**ECONOMIA DELL'OCEANO//SOSTENIBILITÀ MARINA//REPORTING DI SOSTENIBILITÀ//SDG14//OCEAN DISCLOSURE INITIATIVE (ODI)**



## MANLIO DE SILVIO

è Fellow di Sustainability presso SDA Bocconi School of Management, coordinatore del Sustainability Lab di SDA Bocconi e dell'eSG excellence in Sustainability and Governance Lab.

## FEDERICO FUMAGALLI

è Partner di McKinsey & Company e guida la practice di Social Sector, Healthcare e Public Sector per l'Italia.

## ROBERTA DAMINELLI

è Junior Manager presso McKinsey & Company.

## MARTA ANDREONI

è Analytics Engagement Manager di Quantum Black (McKinsey & Company).

## GIULIO MAGNI

è Direttore Operativo di One Ocean Foundation e Topic Sustainability Leader della Bocconi Alumni Community.

Nonostante la loro importanza, negli ultimi decenni il degrado degli ecosistemi marini ha visto una rapida accelerazione. Ne risulta un'urgente necessità di risposte radicali, al fine di mitigare le pressioni esercitate sul nostro polmone blu.

Partendo da alcuni dei risultati della recente ricerca *Business For Ocean Sustainability. Terza Edizione. Cogliere l'opportunità blu* (One Ocean Foundation et al., 2023), l'obiettivo di questo contributo è quello di evidenziare l'attenzione delle imprese rispetto alla salvaguardia dell'oceano, e riportare il livello di attivazione rispetto ad alcune aree manageriali di intervento, allo scopo di ridurre e mitigare gli effetti negativi sugli ecosistemi marini.

## AUMENTARE LA CONSAPEVOLEZZA PER SALVARE L'OCEANO

La salvaguardia dell'oceano dipende in primo luogo dalla consapevolezza delle pressioni, dirette o indirette, che tutte le attività umane esercitano sul mare. Le pressioni dirette derivano da interazioni immediate con l'oceano, come nel caso di trivellazioni petrolifere o minerarie, della pesca a strascico o dell'inquinamento da plastiche rilasciate direttamente in mare. Viceversa, quelle indirette, come per esempio le emissioni di gas serra, le plastiche che raggiungono il mare tramite fonti di scarico terrestri o l'uso di fertilizzanti, hanno origine lontano dal mare ma influenzano comunque gli ecosistemi marini.

Numerosi studi confermano che la larga maggioranza degli effetti negativi sull'oceano è causata da attività che hanno luogo lontano dal mare. Le imprese sono le principali responsabili di queste pressioni, ma sono allo stesso tempo anche gli attori fondamentali che possono limitarle.

Una prima metrica per valutare l'impegno aziendale nella salvaguardia dell'oceano è l'adozione dell'obiettivo di sviluppo sostenibile SDG14, *La vita sott'acqua*, dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. L'Agenda per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite e i suoi diciassette obiettivi costituiscono una pietra miliare nell'impegno collettivo per rispondere alle più urgenti sfide di carattere globale. L'SDG14, in particolare, stabilisce target specifici per la salvaguardia e l'uso sostenibile dell'oceano e delle risorse marine, e può quindi essere considerato un primo indice del livello di attenzione che le aziende dedicano a queste tematiche.

Per valutare il livello di adozione dell'SDG14 da parte delle imprese, sono stati analizzati i report annuali o i report di sostenibilità pubblicati nel 2021 da un campione di circa 2.500 tra le maggiori aziende a livello mondiale per capitalizzazione di mercato, appartenenti a diciassette settori industriali. In termini economici, il campione rappresenta una capitalizzazione di circa 65 trilioni di dollari,

pari a oltre il 70 per cento della capitalizzazione di mercato globale. Questa analisi è stata condotta mediante l'adozione di tecniche di elaborazione del linguaggio naturale (*Natural Language Processing*, NLP) volte alla ricerca, all'interno dei testi analizzati, di corrispondenze dirette (*direct matching*) o entro determinati intervalli (*window matching*) di parole chiave riconducibili all'adozione dell'SDG14. È stato poi condotto un confronto con i risultati ottenuti da un'analoga ricerca, *Business for Ocean Sustainability. A Global Perspective*<sup>1</sup> (One Ocean Foundation et al., 2023), realizzata nel 2020 con la medesima metodologia su un campione di 1.664 report annuali o di sostenibilità pubblicati nel 2019 (Figura 1).

La nuova ricerca mostra un crescente impegno delle aziende verso gli SDG: nel 2021 il 76 per cento delle aziende si sono impegnate a perseguire almeno un SDG, rispetto al 60 per cento registrato nel 2019, con una crescita sostanziale in quasi tutte le diciassette dimensioni. Questa tendenza indica che l'adozione degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile ha ottenuto un riconoscimento significativo da parte della comunità imprenditoriale mondiale.

Tuttavia, l'analisi mostra anche che, dei diciassette obiettivi, l'SDG14 è citato solo dal 9 per cento delle aziende analizzate: è quindi uno degli obiettivi meno prioritari. Le imprese si concentrano principalmente sull'SDG5, *Uguaglianza di genere*, e sull'SDG13, *Azione per il clima*. Questo non è sorprendente, visto che il cambiamento climatico e l'uguaglianza di genere occupano i primi posti tra le questioni ambientali e sociali a cui la comunità imprenditoriale sta cercando di rispondere da anni. Nonostante questo, si nota una crescente consapevolezza dell'importanza dell'oceano, come dimostra l'aumento delle menzioni dell'SDG14 nel tempo. Infatti, il numero di aziende che vi fa riferimento è passato dal 6 per cento (2019) al 9 per cento (2021), a testimonianza di una sensibilizzazione in leggera crescita. Il processo di riconoscimento appare, dunque, in una fase di consolidamento, ma progredisce lentamente se confrontato con le crescenti minacce agli ecosistemi marini e al loro stato allarmante.

<sup>1</sup> Un progetto supportato da One Ocean Foundation e realizzato in collaborazione con SDA Bocconi, McKinsey & Co e CSIC.

L'attenzione all'SDG14 è maggiore tra le aziende che operano nell'economia dell'oceano (Figura 2) a causa del loro legame diretto con l'ambiente marino. Il 32 per cento di queste aziende include l'SDG14 nei propri report. Seguono il settore tessile

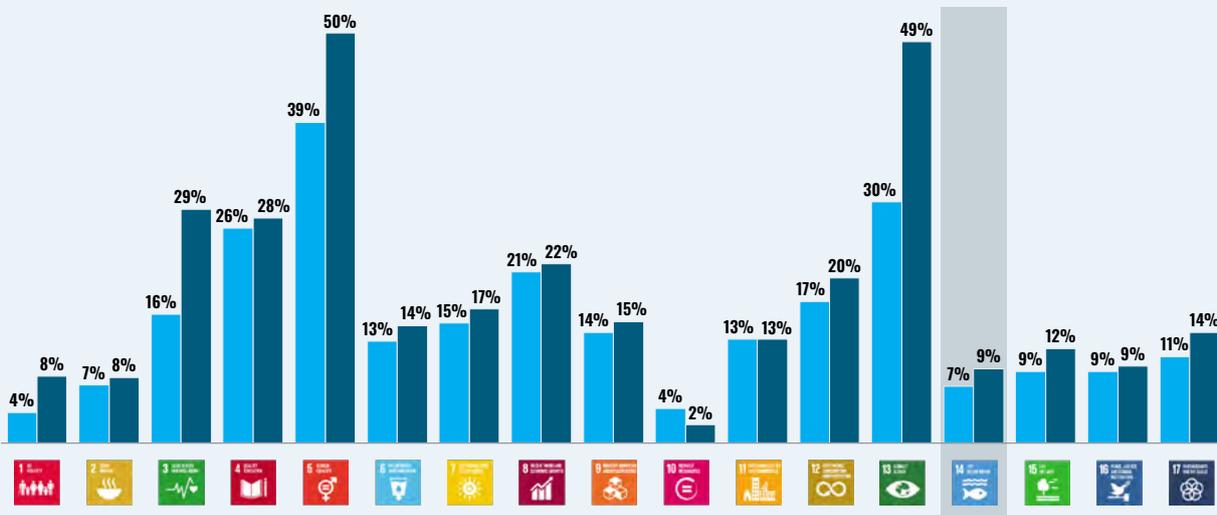
e abbigliamento (24 per cento), i settori delle utility e generazione di energia e agroalimentare (13 per cento). La menzione dell'SDG14 è distribuita in maniera relativamente uniforme tra i settori rimanenti, con una media approssimativa del 9 per cento.

**FIGURA 1. ADOZIONE DA PARTE DELLE IMPRESE DEGLI OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE (SDG)**

**Rendicontazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG)**

# Numero di aziende che menzionano l'SDG selezionato/totale delle aziende del campione, %.

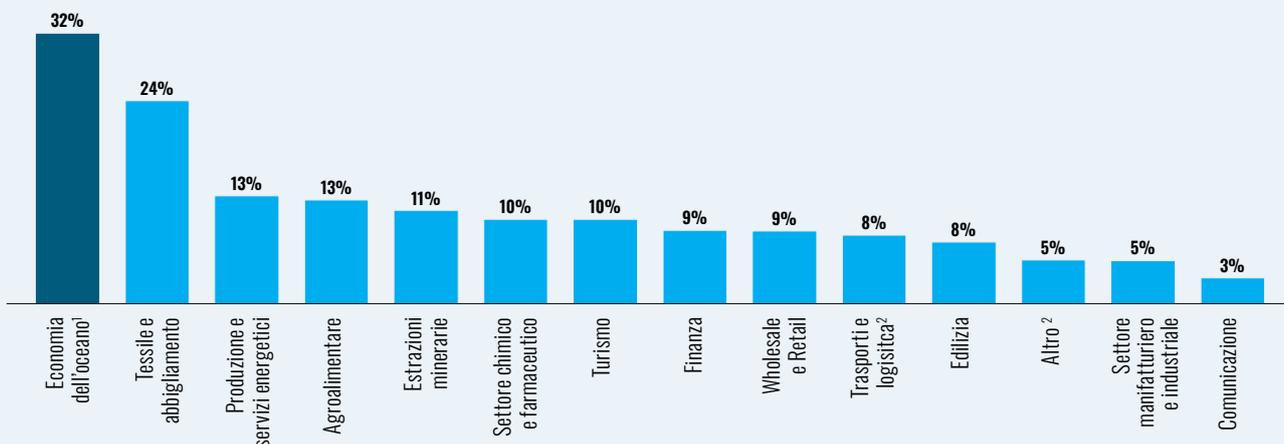
■ 2019 ■ 2021



**FIGURA 2. ADOZIONE DA PARTE DELLE IMPRESE DELL'SDG14 PER SETTORE**

**Rendicontazione dell'SDG 14 "La vita sott'acqua" per settore**

# N. di aziende che riferiscono sull'SDG 14/totale delle aziende in ogni settore, %



1. I settori dell'economia oceanica comprendono il trasporto marittimo, la pesca e l'acquacoltura, i porti e i magazzini, la costruzione e la riparazione navale.

2. Altri includono aziende di informatica, software e sanità pubblica.

Fonte: Elaborazione degli autori: elaborazione del linguaggio naturale e approccio lessicometrico applicati su un campione di 2.451 bilanci di sostenibilità o annuali (2021) e su 1.644 bilanci di sostenibilità o annuali (2019).

## DALLA CONSAPEVOLEZZA ALL'AZIONE

Sviluppare e diffondere una reale consapevolezza delle pressioni esercitate sugli ecosistemi marini è condizione necessaria, ma non sufficiente, per la protezione dell'oceano. Tale consapevolezza deve essere seguita, infatti, dall'adozione di idonee risposte strategiche e organizzative, volte a porre in essere concrete iniziative per la protezione del mare.

La nostra ricerca ha evidenziato che il livello di consapevolezza relativo alle pressioni sull'oceano e sull'ambiente marino è in leggera crescita negli ultimi anni e alcune aziende hanno iniziato a intervenire con azioni dirette e indirette al fine di ridurre il proprio impatto.

L'analisi ha mirato ad approfondire questo secondo aspetto tramite l'adozione di un modello di analisi basato sull'intelligenza artificiale generativa. Questo approccio ha consentito di esaminare oltre quattrocento report di sostenibilità appartenenti ad aziende di sei settori industriali di particolare interesse, e di individuare così le misure concrete che le imprese stanno attuando per prevenire o mitigare le proprie pressioni sugli ecosistemi marini.

Basandosi sul framework definito dalla *Ocean Disclosure Initiative* (ODI)<sup>1</sup>, le quattro dimensioni manageriali prese in considerazione per misurare sia il livello di attivazione sia le buone pratiche in materia di protezione dell'oceano attuate dalle imprese, sono:

1. **governance e politiche:** valuta se e come le aziende integrano le questioni relative all'oceano nelle proprie politiche, e se il consiglio di amministrazione supervisiona tali tematiche affinché l'impegno aziendale si traduca in strutture e/o iniziative di governance formali;
2. **dipendenza dalle pressioni e valutazione dei rischi:** verifica se le aziende svolgono o meno un'analisi sistematica delle pressioni dirette e indirette sull'ambiente marino e dei rischi a cui sono esposte in relazione alle più importanti questioni

relative all'oceano;

3. **ruolo e misurazione delle pressioni sull'oceano:** esamina se le aziende hanno integrato la protezione dell'ecosistema marino e costiero nella loro strategia a lungo termine, stabilendo specifici traguardi o KPI relativi all'oceano;
4. **attivazione manageriale:** si concentra sulle attività messe in atto per rispondere alle pressioni sugli ecosistemi marini, quali attività di mitigazione direttamente legate alla protezione dell'oceano (per esempio, certificazioni, innovazioni incentrate sull'oceano, partnership, coinvolgimento, educazione e iniziative di sensibilizzazione) e attività che comportano benefici indiretti (per esempio, innovazione di prodotto, di processo, della catena di fornitura).

Il livello di attivazione delle imprese è stato calcolato prendendo in considerazione le precedenti quattro dimensioni manageriali e le undici iniziative attuabili. È compreso tra 0 e 100 per cento ed è il rapporto tra il numero di iniziative adottate e il numero totale di iniziative attuabili da ciascuna azienda. I nostri risultati suggeriscono che il punteggio di attivazione delle aziende del campione è generalmente basso, con un valore medio pari al 20 per cento (Figura 3). Ne consegue che, in media, ciascuna azienda è attiva in meno di due iniziative attuabili per la conservazione dell'oceano, lasciando ampio margine di miglioramento.

Il settore ittico e dell'acquacoltura si contraddistingue per il livello più alto di attivazione, con un punteggio medio del 52 per cento. Tale risultato è attribuibile a diversi fattori, come la natura dell'industria e la sua dipendenza dalle risorse naturali o l'esigenza di rispettare normative in materia di ambiente marino. Gli altri settori mostrano comportamenti simili tra loro, con risultati che si avvicinano molto o scendono al di sotto della media complessiva, a eccezione dell'industria tessile e dell'abbigliamento, il cui punteggio è pari al 24 per cento.

<sup>1</sup> La Ocean Disclosure Initiative (ODI), presentata da One Ocean Foundation a settembre 2021, rappresenta il primo framework per le aziende espressamente dedicato alla rendicontazione e *disclosure* di informazioni relative alla protezione dell'oceano. Per approfondimenti: [oceansdisclosureinitiative.org](https://oceansdisclosureinitiative.org)

Per comprendere come differisce il comportamento di singole aziende all'interno di un medesimo settore, abbiamo considerato la dispersione dei punteggi di attivazione. Le significative dispersioni dell'attivazione delle aziende nei diversi settori indicano una certa eterogeneità tra le aziende. Il settore dell'industria ittica e dell'acquacoltura è quello con la dispersione maggiore, aspetto che evidenzia la coesistenza di aziende con prestazioni eccellenti (vale a dire, attive in tutte o quasi tutte le iniziative attuabili per prevenire/mitigare le pressioni esercitate sull'oceano) e di aziende che, invece, sono rimaste indietro.

Il settore tessile e dell'abbigliamento, d'altro canto, ha l'intervallo di dispersione inferiore, il che

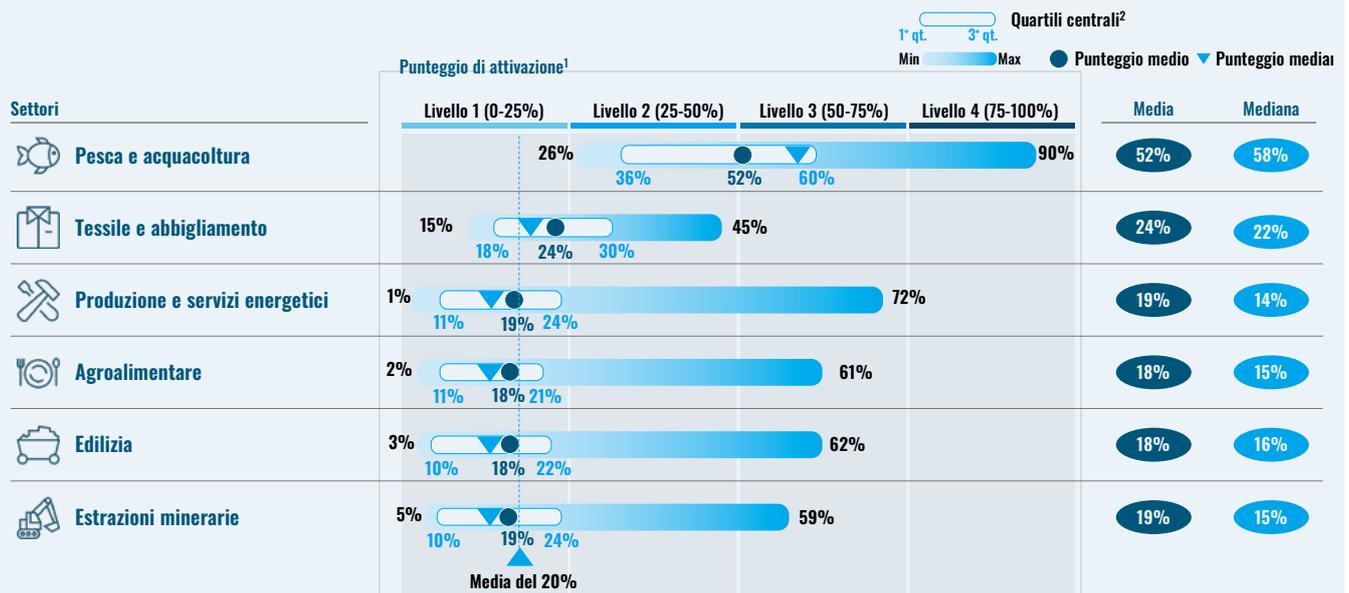
indica una tendenza più omogenea.

Il punteggio di attivazione è determinato principalmente dalla dimensione di attivazione manageriale, che contribuisce per il 60-90 per cento al punteggio complessivo (Figura 4). Sono poche le aziende che hanno già implementato una governance strutturata e politiche specifiche per l'oceano, come pure procedure di valutazione e analisi dei rischi o processi volti alla misurazione degli impatti sugli ecosistemi marini.

Le aziende nel settore ittico e dell'acquacoltura, a causa della loro natura e delle loro caratteristiche, sembrano essere più avanti rispetto alle altre, avendo strutturato una governance più rigorosa in materia di oceano, che prevede per esempio la ripartizione delle responsabilità a livello di consiglio

FIGURA 3. DISPERSIONE DEL PUNTEGGIO DI ATTIVAZIONE PER SETTORE

Dispersione, punteggio medio e mediano di attivazione per settore



1. Il punteggio di attivazione è calcolato su 4 dimensioni manageriali ODI: governance e politiche; pressione, dipendenza e valutazione del rischio; ruolo e misurazione della pressione sugli oceani; attivazione manageriale e 11 iniziative attuabili: politica per gli oceani; supervisione del consiglio di amministrazione sulle questioni relative agli oceani; analisi dei rischi sulle questioni relative agli oceani; obiettivi e KPI relativi agli oceani; innovazione per gli oceani; partnership; iniziative di coinvolgimento, educazione e sensibilizzazione; certificazioni relative agli oceani; innovazione di prodotto; innovazione di processo; innovazione della catena di approvvigionamento.

2. I quartili centrali comprendono il 2° e il 3° quartile, raccogliendo il 50% dei punteggi delle aziende.

Fonte: Elaborazione degli autori; approccio GenAI applicato su un campione di 424 bilanci di sostenibilità o bilanci annuali (2021) di aziende appartenenti a 6 settori (tessile e abbigliamento, pesca e acquacoltura, edilizia, agroalimentare, estrazioni minerarie, servizi e produzione di energia elettrica).

d'amministrazione, l'introduzione di politiche per la salvaguardia dell'oceano, o l'istituzione, all'interno della politica ambientale, di sezioni incentrate sulla protezione degli ecosistemi marini.

Il numero di aziende che eseguono una *valutazione delle pressioni, della dipendenza e dei rischi* in relazione alle questioni legate al mare è leggermente più elevato nei settori con una maggiore probabilità di operare a diretto contatto con l'ambiente acquatico, come l'industria ittica e dell'acquacoltura, l'industria mineraria, petrolifera, delle utility e dell'energia elettrica. Tuttavia, il numero di aziende che formalizzano tale valutazione dei rischi rimane basso.

La misurazione delle *pressioni esercitate dalle aziende sull'oceano* con l'introduzione di KPI e/o di target specifici è relativamente diffusa; per esempio, alcune imprese monitorano il rilascio di sostanze

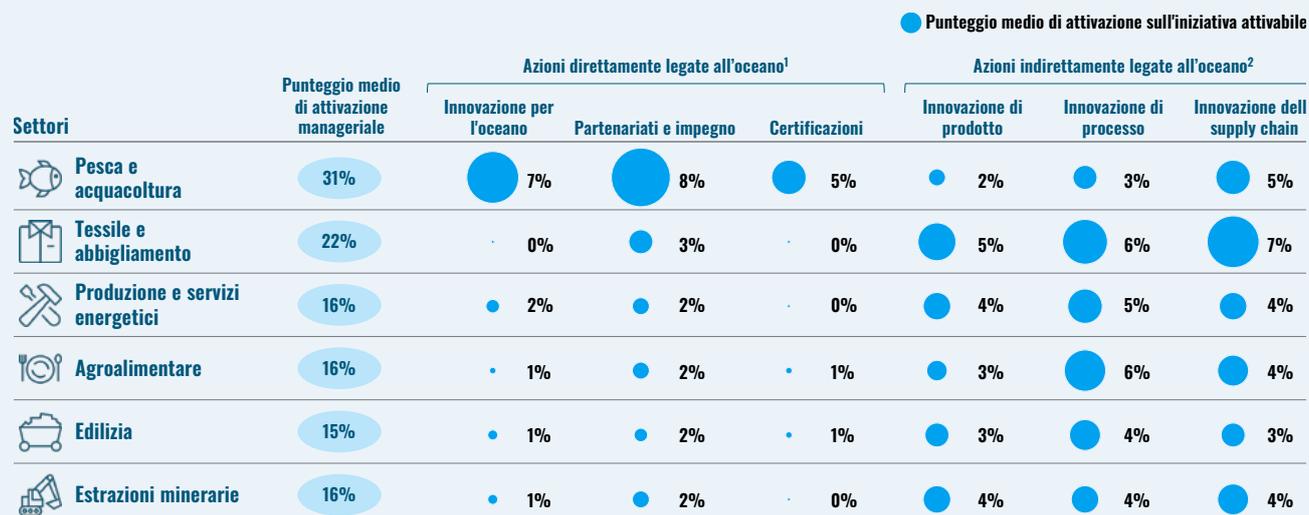
inquinanti che potrebbero nuocere alla biodiversità e agli habitat marini, mentre altre si impegnano a condurre ispezioni regolari delle aree marittime nelle quali operano.

La dimensione dell'*attivazione manageriale* è stata valutata in base a due sottodimensioni: una con un legame diretto e una con un legame indiretto con il mare. La prima comprende iniziative direttamente volte a favorire la protezione dell'oceano, mentre la seconda riguarda iniziative che non sono concepite appositamente per la protezione del mare, ma che hanno comunque un impatto positivo su di esso. La nostra analisi evidenzia che, mentre tutti i settori eseguono azioni indirettamente volte a mitigare le pressioni sugli ecosistemi marini, solo il settore ittico e dell'acquacoltura attua in modo estensivo azioni direttamente volte alla loro conservazione.

**FIGURA 4. IL CONTRIBUTO DELLE DIMENSIONI ANALIZZATE AL PUNTEGGIO DI ATTIVAZIONE MEDIO PER SETTORE**

**Dimensione di attivazione manageriale<sup>1</sup> distribuzione del punteggio medio di attivazione per tipo di azione**

# N. di azioni classificate come "Attivazione manageriale" raggiunte/N. totale di iniziative attivabili (11) per settore, %



1. Le azioni direttamente legate agli oceani sono strettamente correlate alla mitigazione delle pressioni sugli oceani e sull'ecosistema marino.  
 2. Le azioni indirettamente legate agli oceani non sono strettamente correlate alla dimensione oceanica, ma hanno un'azione benefica indiretta sulla mitigazione delle pressioni sull'oceano (ad esempio, riduzione delle emissioni di gas serra, riduzione dell'uso di plastica sulla terraferma). Eccezione per la pesca e l'acquacoltura, dove le innovazioni di prodotto, di processo e di filiera possono essere considerate azioni con impatto diretto sugli oceani.

Fonte: Elaborazione degli autori: approccio GenAI applicato su un campione di 424 bilanci di sostenibilità o bilanci annuali (2021) di aziende appartenenti a 6 settori (tessile e abbigliamento, pesca e acquacoltura, edilizia, agroalimentare, estrazioni minerarie, produzione e servizi energetici).

## L'IMPORTANZA DI ATTUARE INIZIATIVE DIRETTE E INDIRETTE

Con l'ausilio dell'IA generativa, la nostra analisi ha individuato le azioni direttamente o indirettamente collegate alla protezione dell'oceano. Le prime comprendono le iniziative attuabili intraprese dalle aziende a favore della sostenibilità dell'oceano, mentre le seconde concernono le iniziative che non sono concepite appositamente con lo scopo di agire sulla sostenibilità dell'oceano, ma che hanno comunque un impatto positivo. La nostra analisi dimostra che, mentre tutti i settori eseguono azioni indirettamente correlate con l'oceano per mitigare le proprie pressioni sull'ambiente e sugli ecosistemi marini, solo il settore dell'industria ittica e dell'acquacoltura esegue in modo estensivo azioni direttamente correlate con l'oceano.

Per quanto concerne le *azioni manageriali direttamente collegate alla protezione dell'oceano*, diverse aziende stanno istituendo partnership per prevenire o mitigare le proprie pressioni. Per esempio, diverse imprese nel mondo della moda hanno firmato il Fashion Pact, una coalizione globale che, tra le varie iniziative, mira anche alla salvaguardia dell'oceano. Altre aziende creano partnership con ONG e istituiscono o partecipano a coalizioni di settore per finanziare progetti volti a proteggere o ripristinare la biodiversità e gli habitat marini, come per esempio progetti di ripristino delle foreste di mangrovie, delle barriere coralline o delle praterie di posidonia oceanica.

Esistono inoltre programmi di sensibilizzazione e cooperazione con centri di ricerca per la promozione della conoscenza del mare, e la diffusione di informazioni sul suo stato di salute. Il settore ittico e dell'acquacoltura, con oltre l'80 per cento delle aziende coinvolte in partnership incentrate sull'oceano, si concentra in particolare sulla creazione di collaborazioni per la promozione di innovazioni e nuove tecnologie, come strumenti di monitoraggio.

Con riferimento alle *iniziative indirettamente legate alla protezione del mare*, possiamo citare alcune *innovazioni di prodotto* legate all'uso di materiali

riciclati o riciclabili, all'adozione di strategie per la valutazione del ciclo di vita e alle scelte di eco-design. L'industria tessile, per esempio, è particolarmente orientata all'utilizzo di materiali riciclati o riciclabili e all'impegno di ridurre l'utilizzo di plastica negli stessi.

Per quanto concerne le *innovazioni di processo*, stanno assumendo una crescente rilevanza pratiche di economia circolare, riduzione degli sprechi e miglioramento dell'eco-efficienza, soprattutto nel settore tessile e in quello agroalimentare. Quasi tutte le aziende in tutti i settori monitorano le emissioni di gas serra, la cui riduzione è fondamentale per mitigare le pressioni antropiche sull'oceano.

Le aziende stanno inoltre intraprendendo una serie di azioni volte a un maggiore presidio degli aspetti di *sostenibilità nella catena di fornitura*, quali per esempio iniziative volte ad aumentare la tracciabilità delle materie prime e dei prodotti acquistati e migliorare la qualifica dei fornitori anche mediante l'adozione di criteri di valutazione basati su aspetti ESG (Environment, Social, Governance). La maggior parte delle aziende nel campione calcola le emissioni di gas serra cosiddette *Scope 3* (emissioni indirette lungo la catena del valore) e ha introdotto scelte a favore di un trasporto sostenibile.



## PIÙ MATURETÀ, PIÙ PROATTIVITÀ

A conclusione della nostra analisi, la Figura 5 evidenzia la rilevanza del collegamento tra maturità aziendale sulle tematiche dell’oceano, espressa in termini di livello di attivazione, e l’ampiezza e profondità delle iniziative adottate. In altre parole, maggiore è il livello di attivazione delle imprese (livelli 3-4), più queste iniziano a strutturare anche una governance per l’oceano e a sviluppare processi di valutazione dei rischi più articolati, concentrando l’attenzione su un più ampio spettro di iniziative, anche in termini di pianificazione strategica a lungo termine, comprensiva di obiettivi, target e KPI per la valutazione delle iniziative adottate.

Dall’altro lato, le aziende con un punteggio inferiore sulla scala di attivazione (livello 1-2) tendono a concentrarsi prevalentemente sulle azioni manageriali, definendo traguardi e KPI in modo parziale e rispondendo alle diverse

problematiche senza una chiara visione di strategia e di governance.

La nostra analisi dimostra che la protezione dell’oceano è una responsabilità che richiede un impegno profondo da parte del settore imprenditoriale. La consapevolezza delle pressioni esercitate sugli ecosistemi marini è solo il primo passo. Le imprese devono integrare attivamente strategie di governance e politiche per affrontare le varie sfide, valutare i rischi associati, definire chiaramente il loro ruolo, misurare le pressioni sull’oceano e, infine, attivarsi con interventi tangibili.



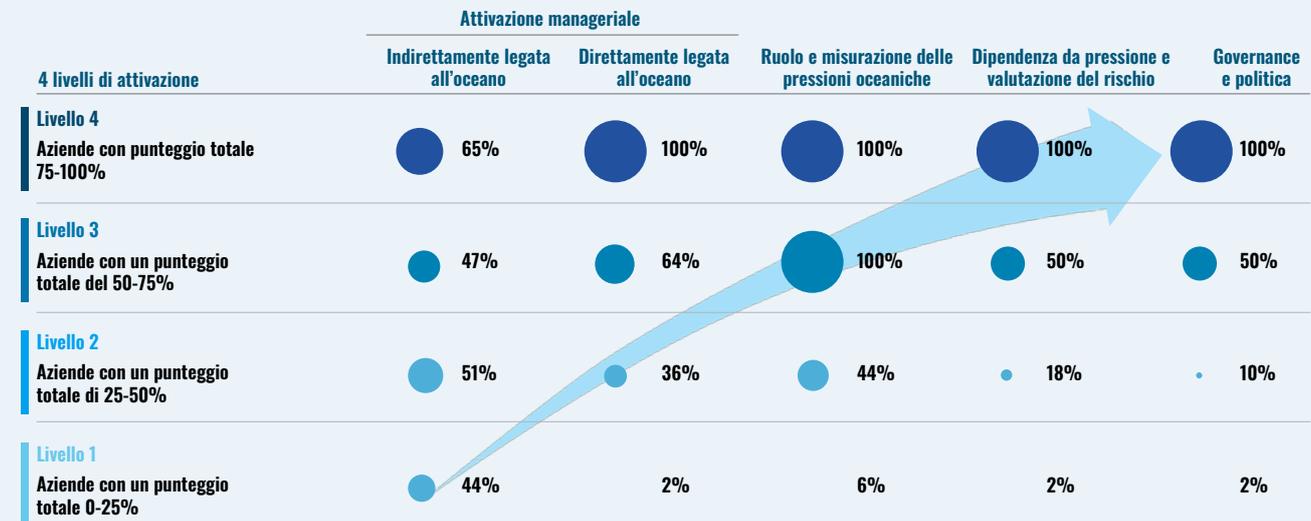
### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI:

One Ocean Foundation et al. (2023). *Business for Ocean Sustainability. Third Edition. Capturing the Blue Opportunity*, [ocean.org](https://ocean.org).

FIGURA 5. COLLEGAMENTO TRA ATTIVAZIONE E AMPIEZZA E PROFONDITÀ DELLE INIZIATIVE ADOTTATE

### Collegamento tra attivazione e ampiezza e profondità delle iniziative adottate

# N. di azioni realizzate in ciascuna dimensione ODI/totale N. di iniziative attivabili disponibili in ciascuna dimensione ODI, per livello di attivazione, %



Fonte: Elaborazione degli autori: approccio GenAI applicato su un campione di 424 bilanci di sostenibilità o bilanci annuali (2021) di aziende appartenenti a 6 settori (tessile e abbigliamento, pesca e acquacoltura, edilizia, agroalimentare, estrazioni minerarie, produzione e servizi energetici)

COZZI · GALVANI · BIGGI  
THEODOROU · STRINA

# IL FUTURO DELLA BLUE ECONOMY DALLA MITIGAZIONE DEI RISCHI ALLE OPPORTUNITÀ DI BUSINESS

Questo articolo esamina le pressioni antropiche, dirette indirette, esercitate dalle imprese sugli ecosistemi marini e costieri, e i rischi a esse connessi. Mentre molte aziende assumono un atteggiamento reattivo verso la conservazione dell'oceano, un numero crescente riconosce il valore di un coinvolgimento proattivo. L'analisi dimostra che partecipare agli sforzi di ricostruzione della vita marina non solo aiuta a mitigare i rischi, ma offre anche importanti opportunità commerciali.

**BLUE ECONOMY//SOSTENIBILITÀ//BUSINESS BLU//NATURE-BASED SOLUTIONS (NBS)//CLEAN TECH**



## **AMBRA COZZI**

è Project Manager per la Blue Economy di One Ocean Foundation.

## **LAURA GALVANI**

è Junior Associate di McKinsey & Company.

## **LIVIA BIGGI**

è Data Scientist di Quantum Black (McKinsey & Company).

## **NIKOLAOS ALEXANDROS THEODOROU**

lavora presso il Sustainability Lab di SDA Bocconi School of Management.

## **MARIA GIULIA STRINA**

lavora presso il Sustainability Lab di SDA Bocconi School of Management.

Spesso inconsapevoli dei rischi associati al deterioramento degli ecosistemi, le imprese esercitano pressioni dirette e indirette sull'oceano. Proprio la natura eterogenea e interconnessa di tali pressioni fa sì che la protezione degli ecosistemi costieri e marini rappresenti una sfida fondamentale per la maggior parte delle aziende, indipendentemente dal settore in cui operano. Tuttavia, se è vero che ricostruire la vita marina rappresenta una sfida enorme, da queste attività possono emergere solide opportunità di business, generando valore per tutti gli stakeholder e affrontando, al contempo, alcune delle minacce globali che ostacolano il nostro benessere presente e futuro.

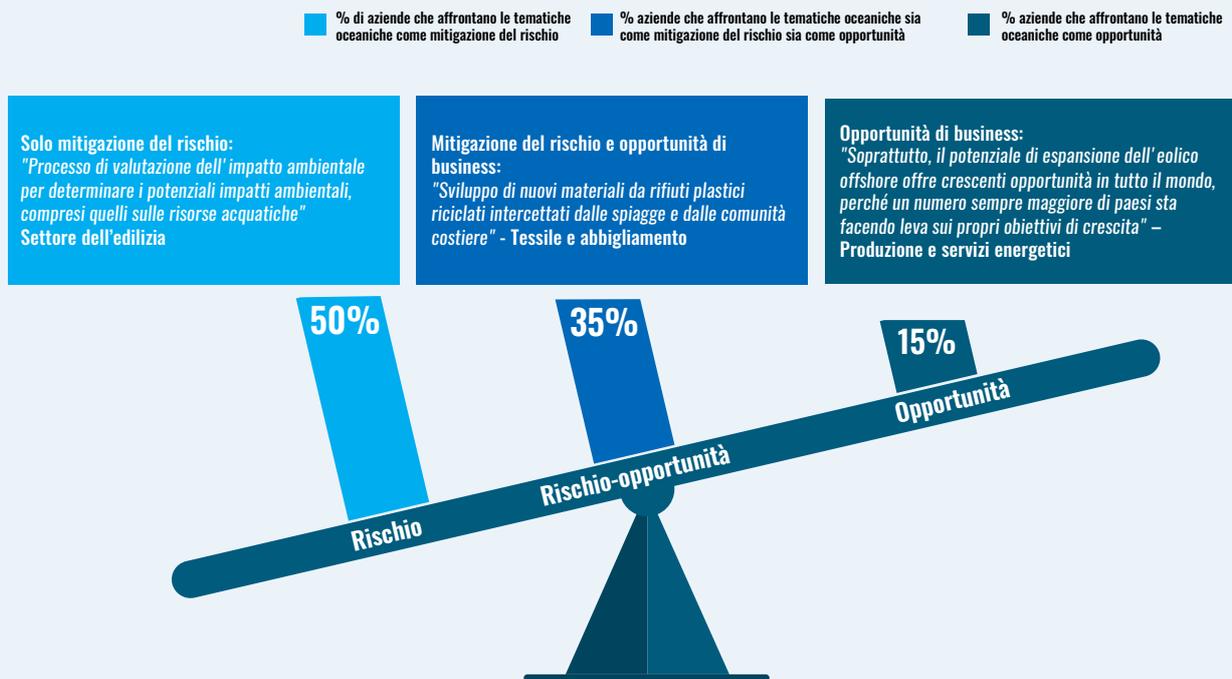
Partendo dagli approfondimenti di una recente ricerca condotta anche grazie all'utilizzo di GenAI, l'Intelligenza Artificiale Generativa (One Ocean Foundation et al., 2023), lo scopo di questo contributo è analizzare alcune delle opportunità

legate alla tutela e al ripristino degli ecosistemi marini, ancora poco note alla maggior parte delle imprese. I risultati della ricerca, che ha analizzato i comportamenti di circa 2.500 tra le maggiori aziende a livello mondiale per capitalizzazione di mercato, appartenenti a diciassette settori industriali, mostrano, infatti, come la maggior parte delle imprese che riconosce l'importanza della sfida dell'oceano, intraprende azioni ancora principalmente incentrate su un approccio "reattivo". Per il 50 per cento delle aziende del campione prevale un approccio orientato alla mitigazione, focalizzato sulla gestione dei rischi e sulla compliance rispetto alle normative e agli standard. Le imprese adottano queste strategie mediante l'istituzione di processi di valutazione dei rischi, volti a identificare e ridurre,

per esempio, le pressioni sulle risorse idriche. In altri casi, implementano misure preventive per evitare sversamenti pericolosi. Un'altra pratica fa riferimento alla formazione di partenariati, talvolta con organizzazioni non governative, per sostenere progetti mirati alla protezione e al ripristino degli ecosistemi, sempre con l'obiettivo di ridurre i rischi fisici e reputazionali associati alle attività realizzate. Solo un esiguo numero di imprese, pari al 15 per cento (Figura 1), invece, considera l'ambiente marino come una vera e propria fonte di opportunità per lo sviluppo di nuovi mercati o per aumentare la produttività. Tra gli esempi identificati si hanno aziende che si dedicano alla produzione di energia derivata dal mare o che operano nei settori dell'industria ittica e dell'acquacoltura marina.

**FIGURA 1. ANALISI DELLA MITIGAZIONE DEI RISCHI E DELLE OPPORTUNITÀ CONDOTTA TRA LE AZIENDE ATTIVE IN ALMENO UNA DIMENSIONE RELATIVA ALL'OCEANO<sup>1</sup>**

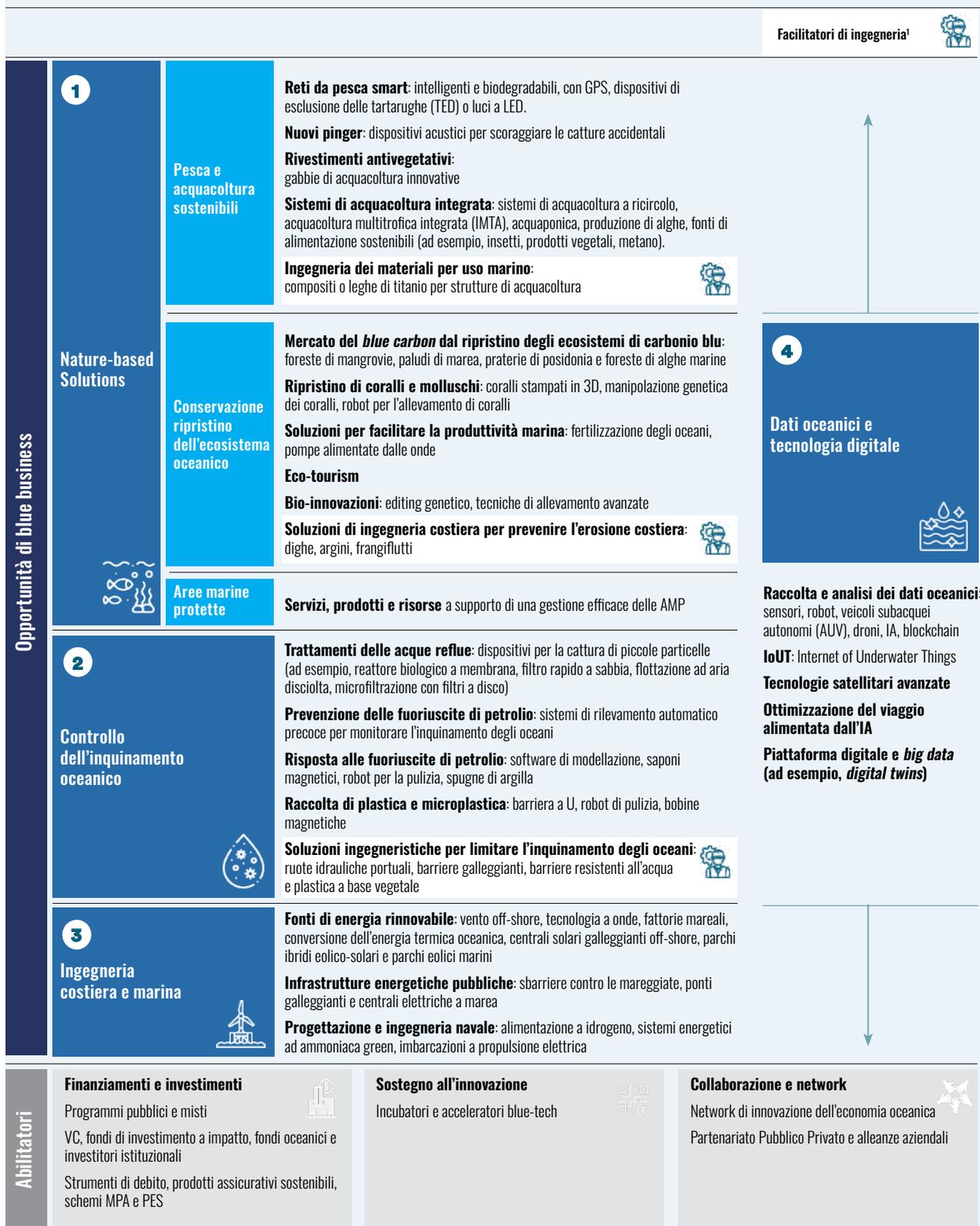
% di aziende che affrontano le tematiche legate all'oceano da una prospettiva di mitigazione del rischio, come opportunità o entrambe



1. Escludere le dimensioni manageriali indirettamente legate all'oceano (ad esempio, l'innovazione di prodotto, di processo e della catena di fornitura).

Fonte: Elaborazione degli autori: approccio GenAI applicato su un campione di 163 bilanci di sostenibilità o bilanci annuali (2021) di aziende appartenenti a 6 settori (tessile e abbigliamento, pesca e acquacoltura, edilizia, agroalimentare, estrazioni minerarie, produzione e servizi energetici).

FIGURA 2. OPPORTUNITÀ E FATTORI ABILITANTI DEL BLUE BUSINESS



Il resto delle aziende analizzate (35 per cento) riconosce l'importanza di un approccio che bilancia la mitigazione dei rischi con l'opportunità di generare valore proteggendo l'oceano. Alcune di queste aziende, per esempio, investono in progetti volti a creare nuovi prodotti realizzati da plastica recuperata dall'oceano, oppure si focalizzano sul ripristino della biodiversità marina sfruttando il potenziale del sequestro di carbonio. Altre ancora investono in tecnologie che usano l'oceano per generare energia pulita e, allo stesso tempo, prevenire potenziali danni agli ecosistemi marini in cui operano.

Nonostante si tratti ancora di una bassa percentuale, dalle analisi emerge che il numero di aziende appartenenti a settori diversi – non soltanto limitati ai settori legati al mare – in grado di riconoscere il potenziale del capitale naturale marino come un'opportunità è in crescita. Le aziende più consapevoli e mature stanno iniziando a riconoscere il fatto che l'economia blu può dischiudere nuove opzioni per la generazione di valore, sia attraverso innovazioni dirette a mitigare le pressioni sia mediante *nature-based solutions*, ossia strategie che puntano alla protezione dei servizi ecosistemici e alla conservazione dell'oceano attraverso pratiche sostenibili, che portano beneficio al proprio business e all'ambiente marino e costiero.

## VERSO NUOVE OPPORTUNITÀ DI BUSINESS BLU

Le opportunità di business legate al capitale naturale blu hanno il potenziale di generare valore per le aziende riducendo i costi, migliorando l'efficienza, creando nuove fonti di reddito, promuovendo la resilienza delle imprese e migliorando la reputazione e l'immagine del brand. Alcune imprese stanno gradualmente riconoscendo questo potenziale che, se adeguatamente sfruttato,

potrebbe determinare un notevole impatto sulla direzione dell'innovazione, orientando nuovi investimenti verso l'adozione di pratiche sostenibili per la tutela degli ecosistemi marini e costieri.

Grazie all'attività di ricerca e alla raccolta di *best practice*, le diverse opportunità di business legate all'oceano e i principali fattori abilitanti, sono stati analizzati e raggruppati in un framework, rappresentato nella Figura 2. In particolare, la prima categoria è costituita dalle *nature-based solutions*<sup>1</sup> e comprende la gestione sostenibile delle attività ittiche, la conservazione e il ripristino dell'ecosistema oceanico, la creazione e gestione delle aree marine protette; la seconda corrisponde invece alle soluzioni per il controllo dell'inquinamento dell'oceano; la terza riguarda le iniziative riconducibili all'ingegneria costiera e marina; l'ultima tipologia, trasversale rispetto alle altre, comprende la tecnologia digitale e la gestione dei dati relativi all'oceano.

Le *nature-based solutions* includono:

- **pesca e acquacoltura sostenibili:** in questo cluster si trovano le tecnologie a sostegno dell'attuazione di pratiche di pesca più sostenibili quali lo sviluppo di tipologie di reti da pesca "intelligenti" e dispositivi acustici (*pinger*) capaci di allontanare le specie che non sono bersaglio della pesca. Tra le soluzioni più promettenti volte a mitigare le pressioni esercitate dal settore dell'acquacoltura vi è anche lo sviluppo di nuovi tipi di gabbie che impediscono la fuga delle specie da allevamento, l'applicazione di sistemi di allevamento acquicolo integrati con la produzione di alghe e l'uso di mangimi derivanti da fonti più sostenibili, per esempio insetti e piante. Inoltre, tra le soluzioni ingegneristiche a sostegno della sostenibilità vi sono applicazioni di materiali avanzati come l'uso di compositi o di leghe di titanio per creare strutture acquicole più durevoli;

<sup>1</sup> Le soluzioni basate sulla natura comprendono tecnologie e innovazioni progettate per mitigare i cambiamenti climatici preservando e accrescendo le risorse naturali.

- **conservazione e ripristino dell'oceano:** le *nature-based solutions* che aumentano le capacità di immagazzinamento del carbonio blu forniscono opportunità di sviluppo per quelle aziende che si sono specializzate nel settore della compensazione delle emissioni (*carbon offset*) e nei crediti di carbonio. Queste organizzazioni possono aiutare le altre imprese a compensare le emissioni di CO<sub>2</sub> investendo in *progetti per la cattura e lo stoccaggio del carbonio*, quali la conservazione e il ripristino delle foreste di mangrovie, terreni palustri e praterie marine.

Un'altra tipologia di interventi è rappresentata da innovazioni nel *ripristino delle barriere coralline*, ed è basata sia sull'utilizzo di soluzioni biologiche sia ingegneristiche. Altrettanto interessanti sono le soluzioni incentrate sulla *crescita di molluschi* che, in quanto organismi filtratori, contribuiscono al recupero degli ecosistemi contaminati.

La *fertilizzazione dell'oceano* e l'installazione di *pompe alimentate dall'energia delle onde*, che favoriscono la risalita di nutrienti in superficie, sono altre opportunità per agevolare la produttività e la vitalità del mare.

Concepito per essere armonizzato con le politiche e i traguardi di protezione e conservazione dell'oceano, il *turismo ecologico* è un'altra opportunità di business per le aziende e per le comunità locali, che mira a proteggere le risorse naturali, soprattutto la biodiversità, creando al contempo un'esperienza piacevole per i turisti (Casimiro et al., 2022).

Infine, in questa categoria si possono incorporare alcune soluzioni tecnico-ingegneristiche che mirano alla prevenzione dell'erosione costiera grazie all'installazione di barriere, pannelli e frangiflutti, costruiti con materiali sostenibili;

- **Aree Marine Protette (AMP):** la comunità scientifica concorda sul fatto che, per raggiungere l'obiettivo di rafforzare la protezione delle aree costiere e dell'oceano, è necessario creare nuove AMP. Diversi studi indicano<sup>2</sup> (O'Leary et al., 2016) che le AMP rappresentano uno dei modi più efficaci per sostenere la biodiversità e creare o mantenere resilienza negli ecosistemi marini e costieri, in quanto aiutano a preservare e a ripristinare gli habitat, e favoriscono creazione di valore economico e benessere sociale. In altri termini, le AMP rappresentano un importante patrimonio ancora ampiamente sottovalutato, e con il potenziale di garantire nel lungo periodo ritorni economico-finanziari significativi (Davis et al., 2019). Sinora, il ruolo di guida nel finanziamento delle AMP è spettato principalmente a governi e organizzazioni senza scopo di lucro. Dalla ricerca emerge che stanno nascendo nuove interessanti opportunità anche per investimenti privati. In particolare, in alcune AMP<sup>3</sup> (Al-Abdulrazzak et al., 2012) è possibile realizzare attività nei settori ittico, navale, dell'acquacoltura o turistiche (Rodríguez-Rodríguez et al., 2015). In questi casi, i ricavi derivati dalle attività industriali e di servizi forniscono una fonte di reddito sia per la gestione delle AMP sia per gli investitori (Pascal et al., 2021). Inoltre, lo sviluppo di nuovi strumenti finanziari misti che combinano fonti pubbliche e private risponde all'esigenza di risorse aggiuntive per un'efficace gestione delle AMP (Friends of Ocean Action et al., 2020). Pertanto, gli stakeholder, pubblici o privati, sono chiamati a istituire partenariati e fornire servizi, prodotti e risorse per governare con efficacia queste zone essenziali sia per il mantenimento della salute degli ecosistemi marini sia per garantire creazione e distribuzione di valore.

2 Questo studio comprende una ricerca intensiva di letteratura scientifica sottoposta a revisione paritetica e una revisione di articoli pertinenti che individuano nelle AMP uno degli strumenti principali per preservare e mantenere la biodiversità e i servizi ecosistemici, nonché per mitigare gli effetti negativi delle attività antropiche.

3 Il termine "aree marine protette" prevede livelli differenti di protezione che potrebbero consentire o escludere determinate tipologie di attività.

## CONTROLLO DELL'INQUINAMENTO DELL'OCEANO

Esistono diverse opportunità per mitigare le molteplici fonti di inquinamento, ossia i rifiuti liquidi e solidi, che possono alterare i parametri chimico-fisici dell'acqua marina. In termini di *gestione delle acque reflue*, tali opportunità comprendono lo sviluppo di membrane innovative in grado di filtrare l'acqua e catturare le particelle inquinanti di diversa dimensione e l'installazione di barriere specifiche. In termini di inquinamento chimico, il petrolio rappresenta ancora il pericolo maggiore per l'oceano; dunque, la *prevenzione di sversamenti*, mediante sistemi di rilevazione precoce e la risposta a incidenti mediante l'utilizzo di robot per la pulizia, saponi magnetici e spugne di argilla, rappresentano le principali alternative disponibili. Altre possibili soluzioni che aiutano a limitare l'inquinamento dei mari comprendono, in termini di prevenzione, lo sviluppo di plastica vegetale, biodegradabile e resistente all'acqua, nonché l'installazione nei porti di ruote idrauliche per raccogliere detriti; in termini di mitigazione, barriere galleggianti progettate per catturare i rifiuti in plastica.

## INGEGNERIA COSTIERA E MARINA

Lo sviluppo e l'attuazione di soluzioni ingegneristiche basate sull'innovazione sostenibile per le infrastrutture costiere è vitale per preservare la salute dell'oceano. La transizione a *fonti di energia rinnovabile*, per esempio, prevede nuove soluzioni quali la costruzione di parchi eolici marini, pannelli solari galleggianti in mare, tecnologia termica e a onde, centrali che sfruttano le maree e parchi offshore che generano energia a partire da più fonti. Un'altra area fa riferimento alle *infrastrutture pubbliche* e all'integrazione di soluzioni smart, come le barriere anti-inondazioni e i ponti galleggianti. Infine, le soluzioni verdi nel campo dei *trasporti marittimi e della progettazione di imbarcazioni*, che comprendono l'uso di energia pulita basata su idrogeno, *fuel cells*, ammoniaca e nuovi sistemi di propulsione, e

rappresentano interessanti alternative all'energia generata dai combustibili tradizionali.

## TECNOLOGIA DIGITALE E DATI DELL'OCEANO

Lo sviluppo e l'utilizzo di dispositivi intelligenti come sensori avanzati, fotocamere, boe intelligenti, robot specializzati, droni e tecnologia satellitare, potrebbero consentire la raccolta di una maggiore quantità e qualità di dati sull'oceano. Tale aspetto è essenziale per monitorare e prevedere le condizioni del mare, tracciare il comportamento degli animali marini, consentire una migliore mappatura dell'oceano e prevenire l'inquinamento da rifiuti. I dati ottenuti in tempo reale grazie all'applicazione dell'Internet of Underwater Things, possono agevolare l'identificazione di trend a breve e lungo termine e alimentare piattaforme digitali. Infine, si prevede che l'intelligenza artificiale svolgerà un ruolo cruciale nell'analisi dei dati, nelle previsioni, nella risposta alle sfide legate all'oceano, nonché nell'ottimizzazione di operazioni marittime come il calcolo delle rotte.

## FATTORI ABILITANTI

Le già menzionate innovazioni e opportunità di business legate all'oceano fanno spesso affidamento sul supporto e sul coinvolgimento di diversi fattori abilitanti, che ne rendono più agevole il finanziamento, lo sviluppo e la promozione. Gli strumenti e i player finanziari possono sostenere la creazione e la crescita di imprese in questi settori, fornendo le risorse necessarie alle start-up e agli innovatori che lavorano a soluzioni legate all'oceano. È possibile ricorrere, per esempio, a strumenti di debito, come *blu* e *bond* e prestiti legati alla sostenibilità, a prodotti assicurativi sostenibili, a programmi di finanziamento pubblici e misti, o ancora a sistemi di finanziamento specifici per le AMP, che vengono spesso forniti da fondi fiduciari, i *conservation trust fund*. Inoltre, *venture capital*, *impact investing fund*, fondi dedicati all'oceano e investitori

istituzionali possono fungere da catalizzatori per la creazione di opportunità di business blu su larga scala. In tal senso, secondo un'analisi condotta da Morgan Stanley nel 2022 sui mercati finanziari internazionali, quasi 500 fondi azionari avevano un'esposizione media superiore al 3 per cento relativamente all'SDG 14 *Life below water*, e più di cento avevano un'esposizione pari o superiore al 10 per cento (Stanley, 2023). Alcuni di questi fondi sono tematici e si focalizzano sull'acqua e sull'oceano, altri abbracciano temi più ampi legati alla sostenibilità di settori come l'agroalimentare e la transizione a energie pulite, in cui la conservazione della salute degli ecosistemi marini è comunque un tema cruciale. Inoltre, in anni recenti l'attenzione nei confronti della creazione di imprese blu è aumentata grazie al sostegno fornito da strumenti e player nell'ambito dell'innovazione sostenibile e delle *clean tech*. Per esempio, la Commissione Europea ha lanciato la piattaforma di investimenti *BlueInvest*, che mira a sostenere investimenti, innovazione e crescita sostenibile nell'ambito dell'economia blu. A un livello più generale, questa misura rientra negli investimenti legati al *Green Deal europeo* (Commissione Europea, 2021), il piano d'azione per rendere l'Europa il primo continente a zero emissioni al mondo.

Ancora, il ruolo di sostegno all'innovazione svolto da incubatori e acceleratori di tecnologie è centrale per sviluppare, commercializzare e applicare su larga scala le innovazioni legate all'oceano. Questi operatori forniscono un ambiente di supporto a imprenditori e innovatori, offrono accesso a competenze specializzate e a network di settore, propongono supporto finanziario, colmano i gap tra ricerca e industria e aiutano nella definizione di partenariati e nell'accesso al mercato.

Dunque, la cooperazione e le reti, quali gli accordi pubblico-privato, le alleanze tra imprese e i network per l'innovazione svolgono un ruolo cardine nella mobilitazione degli stakeholder necessari per accelerare lo sviluppo di queste soluzioni. Queste iniziative di collaborazione riuniscono enti di diversa natura, tra cui società, Pmi, start-up, organizzazioni pubbliche, centri di ricerca e università, affinché insieme possano essere

motore del progresso nell'economia dell'oceano. In conclusione, dalla nostra ricerca emerge in modo chiaro che sono necessari importanti sforzi per aumentare l'attenzione alla protezione dell'oceano e per passare da una visione prevalente mente basata sulla mitigazione dei rischi a una che punti a cogliere le opportunità legate all'economia blu. Tuttavia, dal lavoro condotto appare anche evidente che un gruppo di imprese sembra muoversi nella giusta direzione. Con il passare del tempo e una maggiore consapevolezza rispetto alla sfida dell'oceano, ci aspettiamo che vi sia un crescente interesse nella creazione di valore attraverso l'adozione di pratiche più sostenibili, in grado di generare vantaggi competitivi per le aziende, benefici per le comunità e protezione per gli ecosistemi marini e costieri.



#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- |   |  |
|---|--|
| Casimiro, D. et al. (2023). "Ecotourism in Marine Protected Areas as a tool to assess natural capital and enhance good marine governance: A review." <i>Front. Mar. Sci.</i> 9:1002677. <a href="#">doi</a> . | O'Leary, B. et al. (2016). "Effective Coverage Targets for Ocean Protection." <i>Conservation Letters</i> . A journal of the Society for Conservation Biology, <a href="#">doi</a> .   |
| European Commission (2021). "Delivering the European Green Deal." <a href="#">commission.europa.eu</a> .  | One Ocean Foundation et al. (2023). <i>Business for Ocean Sustainability</i> . Third Edition. Capturing the Blue Opportunity, <a href="#">iocean.org</a> .   |
| Dalal Al-Abdulrazzak, Stephen C. Trombulak (2012). "Classifying levels of protection in Marine Protected Areas." <i>Marine Policy</i> , Volume 36, Issue 3, 576-582, ISSN 0308-597X, <a href="#">doi</a> .    | Pascal, N. et al. (2021). "Impact investment in marine conservation." <i>Ecosystem Services</i> , Volume 48, 101248, ISSN 2212-0416, <a href="#">doi</a> .   |
| Davis, K. J. et al. (2019). "Estimating the economic benefits and costs of highly-protected marine protected areas." <i>Ecosphere</i> , 10(10):e02879. <a href="#">doi</a> .                                  | Rodríguez-Rodríguez, D. et al. (2015). "Assessing the socioeconomic effects of multiple-use MPAs in a European setting: A national stakeholders' perspective." <i>Environmental Science &amp; Policy</i> , Volume 48, 115-127. |
| Friends of Ocean Action et al. (2020). <i>Impact Report. The Business Case for Marine Protection and Conservation</i> , <a href="#">weforum.org</a> .   | Stanley, M. (2023). "4 ways to invest in a Sustainable." <i>Blue Economy</i> , <a href="#">morganstanley.com</a> .   |

POGUTZ · PERRINI  
DE SILVIO · PACHNER  
MAGNI · FUMAGALLI · COZZI

# LA OCEAN DISCLOSURE INITIATIVE UNA NUOVA PIATTAFORMA PER CAMBIARE INSIEME

La Ocean Disclosure Initiative (ODI) di One Ocean Foundation è un framework nato per colmare un vuoto di iniziative incentrate sulla salvaguardia dell'oceano. Tramite un approccio scientifico e orientato ai temi ESG (Environmental, Social and Governance), l'ODI coinvolge una varietà di stakeholder, promettendo di diventare uno strumento innovativo per aumentare la consapevolezza e promuovere azioni concrete in materia di sostenibilità dell'oceano.

**OCEAN DISCLOSURE INITIATIVE (ODI)//REPORTING DI SOSTENIBILITÀ//SOSTENIBILITÀ//FRAMEWORK ESG//GOOD ENVIRONMENTAL STATUS (GES)**



## STEFANO POGUTZ

è Professor of Practice di Corporate Sustainability presso SDA Bocconi School of Management dove è Direttore del full-time MBA.

## FRANCESCO PERRINI

è Professore ordinario di Economia e gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi e Associate Dean for Sustainability di SDA Bocconi School of Management.

## MANLIO DE SILVIO

è Fellow di Sustainability presso SDA Bocconi School of Management, coordinatore del Sustainability Lab di SDA Bocconi e dell'eSG excellence in Sustainability and Governance Lab.

## JAN H.G. PACHNER

è Segretario Generale di One Ocean Foundation.

## GIULIO MAGNI

è Direttore Operativo di One Ocean Foundation e Topic Sustainability Leader della Bocconi Alumni Community.

## FEDERICO FUMAGALLI

è Partner di McKinsey & Company e guida la practice di Social Sector, Healthcare e Public Sector per l'Italia.

## AMBRA COZZI

è Project Manager per la Blue Economy di One Ocean Foundation.

Il report *Business For Ocean Sustainability. Terza Edizione. Cogliere l'opportunità blu*<sup>1</sup> (One Ocean Foundation et al., 2023) ha esaminato, anche grazie all'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale generativa (GenAI), un ampio campione di circa 2.500 report annuali o di sostenibilità di aziende internazionali, con un focus sull'esame degli obiettivi, delle azioni e dei risultati legati alle pressioni esercitate in modo diretto e indiretto sull'oceano. Dallo studio emerge che il reporting di sostenibilità è una pratica diffusa e in aumento, con il 93 per cento delle aziende analizzate che racconta di utilizzare almeno uno degli standard di riferimento in materia di sostenibilità, pari a una crescita del 7 per cento rispetto ai risultati di un'analoga indagine condotta dallo stesso gruppo di ricerca nel 2020 (One Ocean Foundation et al., 2020).

<sup>1</sup> Si tratta di un progetto sviluppato da One Ocean Foundation (OOF) in collaborazione con il Sustainability Lab di SDA Bocconi School of Management, McKinsey & Company e CSIC (Consejo Superior de Investigaciones Científicas spagnolo).

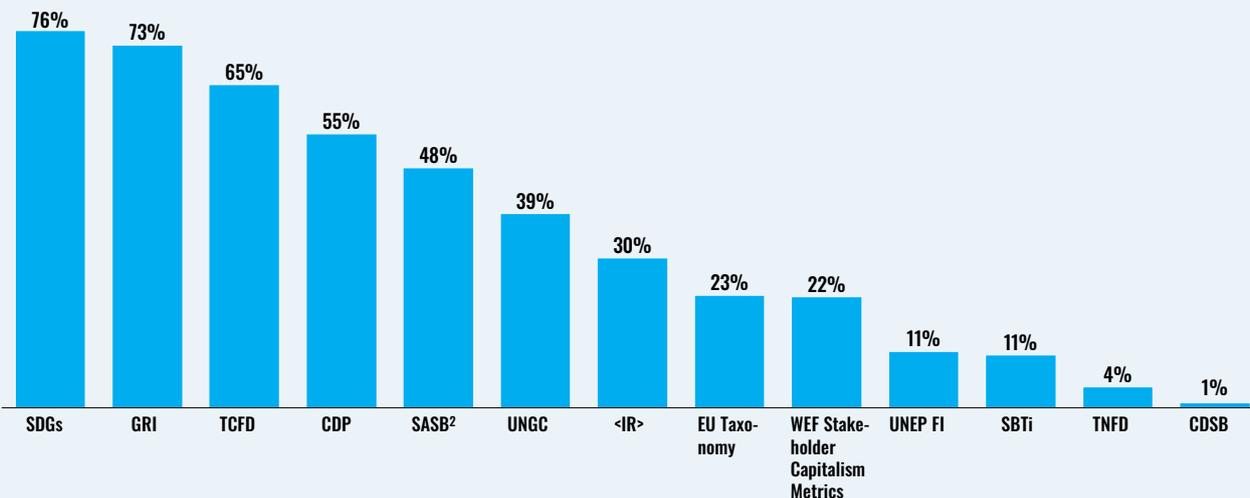
Per quanto concerne le diverse tipologie di standard e framework utilizzati (Figura 1), sono state esaminate le principali iniziative internazionali in tema ESG, ma si è cercato anche di fare un approfondimento specifico relativo alla diffusione di particolari iniziative volte a rendicontare le pressioni sull'oceano. Il 76 per cento delle aziende segnala di fare riferimento ai *Sustainable Development Goals*, i diciassette obiettivi globali adottati dalle Nazioni Unite nel settembre 2015 come parte dell' 'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Segue la *Global Reporting Initiative* (GRI), che viene citata dal 73 per cento delle aziende del campione, confermandosi ancora l'approccio di rendicontazione sulle dimensioni *people, planet* e *profit* più diffuso a livello internazionale.

Tra le sfide legate alla sostenibilità, la questione della lotta al cambiamento climatico risulta oggetto di attenzione specifica grazie alla

diffusione di standard volti a garantire la *disclosure* di varie tipologie di informazioni. Il 65 per cento fa riferimento al framework della *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD), l'iniziativa lanciata nel 2015 dal Financial Stability Board (FSB) che fornisce linee guida per l'analisi dei rischi finanziari legati alla questione climatica e promuove la divulgazione di informazioni chiare e coerenti in merito a questi rischi e alle opportunità derivanti dalla transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio. Segue il CDP (in precedenza denominato *Carbon Disclosure Project*), che viene segnalato dal 55 per cento delle aziende, a testimonianza del fatto che sulla misurazione delle emissioni di gas serra e sulla *disclosure* delle azioni realizzate per mitigarle il CDP ha ancora una leadership evidente, sviluppata sin dal lancio dell'iniziativa nel 2002. Tra i framework specifici, anche se molto meno diffuso (11 per cento), abbiamo

**FIGURA 1. STANDARD, INIZIATIVE E FRAMEWORK DI RIFERIMENTO IN MATERIA DI SOSTENIBILITÀ<sup>1</sup>**

# Numero di aziende che citano gli standard di divulgazione ESG selezionati/totale delle aziende del campione, %.



1. Il Natural Capital Protocol, l'High Level Panel for a Sustainable Ocean Economy, la Sustainable Shipping Initiative, l'Ocean Framework della Fondation de la Mer, il Planetary Boundaries Framework, l'UN Global Compact |SDG Action Manager sono stati analizzati, ma adottati da meno dell'1% delle aziende.

2. Nel 2021 il SASB e il <IR> si sono fusi nella Value Reporting Foundation (VRF). Nel 2022 il VRF e il CDSB sono stati incorporati nella Fondazione IFRS.

Fonte: Elaborazione degli autori: elaborazione del linguaggio naturale e approccio lessicometrico applicato a un campione di 2.451 bilanci di sostenibilità o annuali (2021).

anche la *Science-Based Target Initiative*, che vuole spingere le imprese a definire e implementare target di riduzione delle emissioni di gas serra (GHG) in linea con quanto indicato dalla scienza e con gli obiettivi dell'Accordo di Parigi del 2015.

Seguono ulteriori framework generalisti, che abbracciano tutte le dimensioni ESG. Il 48 per cento delle aziende segnala di utilizzare gli standard SASB, elaborati dal Sustainability Accounting Standards Board, un'iniziativa nata nel 2011 a San Francisco, che copre 77 settori industriali e vuole supportare le imprese nei processi di rendicontazione e di analisi di materialità. SASB sta trovando crescente diffusione nel Nord America anche grazie alla spinta della Securities and Exchange Commission (SEC), che chiede alle imprese quotate di rendere disponibili informazioni sui rischi e sulle opportunità relative ai temi ESG. Ancora, il *Global Compact* delle Nazioni Unite viene adottato dal 38 per cento delle imprese, mentre il 30 per cento fa riferimento all'*Integrated Reporting Framework*.

Tra gli approcci normativi che vogliono promuovere la *disclosure* delle informazioni di sostenibilità si segnala la tassonomia proposta dall'Unione Europea nel 2021. Il 23 per cento delle aziende fa riferimento a questo regolamento introdotto per cercare di standardizzare la modalità di rendicontazione delle attività economiche sostenibili e diretto a fare emergere gli investimenti che supportano la transizione ecologica e la decarbonizzazione.

Il fatto che quasi un quarto del campione faccia riferimento a questa recente iniziativa attesta l'impatto che questo criterio di classificazione sta generando sulla scena dell'obbligo informativo in materia di sostenibilità.

A concludere, con una diffusione minore, abbiamo il *WEF Stakeholder Capitalism Metrics* (22 per cento), l'iniziativa delle Nazioni Unite UNEP FI (11 per cento) e la Task-force on Nature-related Financial Disclosure (4 per cento), un nuovo approccio che punta a sviluppare un framework di rendicontazione specifico relativo all'analisi delle pressioni e dei rischi derivanti dalle interazioni tra organizzazioni ed ecosistemi naturali.

Nonostante l'abbondanza di standard volti a promuovere e supportare la *disclosure* e il *reporting* sui temi ESG, dalla ricerca emerge in modo evidente l'assenza di iniziative specifiche rivolte alla protezione dell'oceano. Pertanto, appare urgente la necessità di sviluppare uno strumento adeguato, in grado di affrontare gli aspetti relativi alla salute degli ecosistemi marini e costieri. A conferma dei risultati di precedenti studi e pubblicazioni promossi da One Ocean Foundation, infatti, nessuna delle iniziative esistenti è progettata per questa finalità. È dunque, fondamentale definire uno nuovo strumento in grado di offrire supporto alle aziende, sia nella raccolta e condivisione di dati e informazioni sulle pressioni esercitate sull'oceano sia nell'adozione di risposte volte a prevenire e mitigare le conseguenze negative determinate sugli ecosistemi marini e costieri e a ripristinare la funzionalità degli stessi. Per colmare questa lacuna, a partire dal 2019 la One Ocean Foundation si è impegnata a sviluppare la *Ocean Disclosure Initiative* (ODI) (One Ocean Foundation et al., 2021), il primo framework dedicato alla *disclosure* di dati e informazioni sulla sostenibilità dell'oceano, con l'obiettivo di promuovere una maggiore consapevolezza da parte delle imprese di tutti i settori industriali e della comunità finanziaria.



## UN'INIZIATIVA INNOVATIVA

L'ODI rappresenta un'iniziativa innovativa volta a misurare il livello di consapevolezza e di risposta strategica delle imprese rispetto alle pressioni, dirette e indirette, esercitate sugli ecosistemi marini e costieri. Inoltre, l'approccio proposto da OOF punta a promuovere la creazione di un linguaggio condiviso tra imprese, comunità finanziaria, comunità scientifica e società civile.

L'ODI si fonda sui seguenti elementi distintivi:

- **focus sull'oceano:** l'iniziativa è diretta a colmare l'assenza di linee guida, framework, metriche e indicatori standardizzati per la divulgazione di dati e informazioni relativi alle pressioni a cui sono soggetti gli ecosistemi marini e costieri, nonché alle azioni messe in atto dalle imprese per mitigare tali pressioni;
- **materialità:** l'obiettivo è focalizzarsi sulle pressioni dirette e/o indirette più significative esercitate da ogni impresa, considerando le specificità di ciascun settore;
- **approccio science-based:** l'ODI vuole promuovere la raccolta e la divulgazione di dati e informazioni, suffragati da solide e affidabili evidenze scientifiche, e fondati sulla comprensione dei meccanismi di funzionamento dei sistemi socio-ecologici, per cercare di migliorare lo stato di salute degli ecosistemi marini e costieri;
- **perimetro di analisi ampio ed esaustivo:** l'iniziativa vuole rendicontare non solo le pressioni generate in modo diretto sugli ecosistemi marini, ma anche le pressioni indirette, che derivano da attività economiche realizzate in aree terrestri, e che ricadono sull'oceano;
- **consistenza rispetto agli approcci ESG:** l'iniziativa vuole adottare la stessa logica degli standard di gestione dei rischi ESG prevalenti e più diffusi all'interno della comunità finanziaria;
- **multi-stakeholder e aperto al coinvolgimento dei first-adopter:** per esempio, le imprese, la finanza, il mondo accademico e della ricerca, le istituzioni, le ONG, la società civile, le associazioni imprenditoriali e i consumatori;

- **allineamento con le principali iniziative esistenti:** l'ODI nasce con l'obiettivo di integrare gli standard e le iniziative già esistenti sui temi ESG (per esempio, gli standard e gli indicatori per la misurazione dei gas serra o della biodiversità), apportando specifica conoscenza rispetto alla protezione dell'oceano.

## IL QUESTIONARIO E LA STRUTTURA DEL FRAMEWORK

L'elemento centrale della Ocean Disclosure Initiative è rappresentato da un questionario dedicato alla raccolta di informazioni primarie, strutturato in alcune dimensioni. Il questionario consente alle aziende di valutare il livello di maturità sul tema della protezione dell'oceano e punta a mappare le strategie, gli obiettivi e i target eventualmente adottati, e le specifiche attività realizzate per prevenire, mitigare e/o rimediare alle pressioni sugli ecosistemi marini.

Un sistema di punteggi viene associato alle specifiche informazioni raccolte e rendicontate, fino a offrire una valutazione sintetica delle diverse azioni realizzate da ciascuna azienda, ottenendo un profilo finale e un valore numerico che sintetizza la performance dell'azienda esaminata. Inoltre, grazie all'approccio sviluppato, è possibile effettuare un confronto tra le performance di aziende diverse, ma che operano nello stesso settore.

Per cogliere adeguatamente la complessità delle interazioni di ciascuna industria con gli ecosistemi marini e costieri, infatti, l'ODI ha adottato un approccio settoriale, caratterizzato da questionari dedicati a ciascuna delle industrie analizzate. Il questionario, pertanto, si compone di una serie di domande comuni a tutti i settori, e da domande specifiche che trattano tematiche "materiali" relative alle singole industrie.

Il questionario ODI organizza le diverse pressioni esercitate da ogni azienda sull'oceano in tre ambiti principali, denominati domini, mentre la struttura si sviluppa in cinque dimensioni manageriali fondamentali. Combinando domini

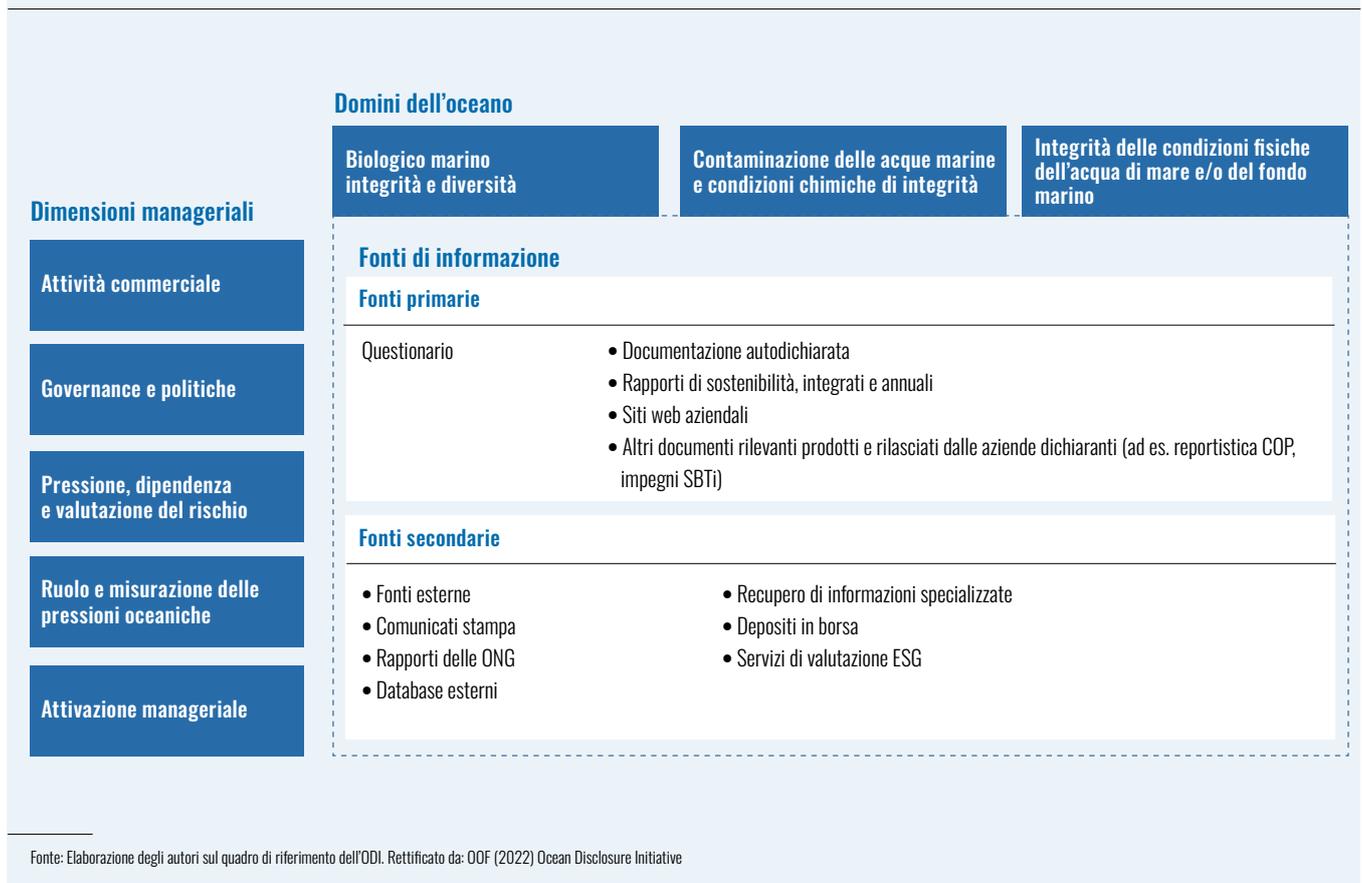
e dimensioni manageriali si crea un modello integrato che valuta le diverse attività implementate delle imprese con riferimento all’ambiente marino (Figura 2).

Più precisamente, nei tre domini dell’oceano vengono aggregati gli undici descrittori di *Good Environmental Status* (GES), individuati dall’UE nella *Marine Strategy Framework Directive*. I descrittori sono indicatori che identificano le principali componenti degli ecosistemi marini e costieri e ne misurano lo stato di salute; per garantire un ecosistema marino funzionante e vitale devono pertanto essere misurati e monitorati gli undici indicatori. Diversamente, le cinque dimensioni manageriali vengono usate per analizzare i livelli di consapevolezza delle aziende, e per rendicontare le tipologie di strategie e di azioni messe in atto. In particolare, questo framework vuole fornire alle

imprese uno strumento per riconoscere e mappare sia le pressioni dirette sia quelle indirette esercitate sull’oceano, illustrando le principali iniziative attuate per prevenirle e/o mitigarle.

La metodologia ODI vuole essere *science-based*, in quanto utilizza una combinazione di fonti informative primarie e secondarie derivate e validate dalla comunità scientifica. In particolare, le fonti primarie consistono nel questionario rivolto alle aziende illustrato prima, integrato da altre informazioni prodotte dalle imprese, quali i sustainability report, i bilanci o altri documenti disponibili online. Le fonti secondarie, invece – per esempio, report di settore, rapporti di ONG, rassegna stampa, ESG database – sono usate per completare il quadro informativo e fornire maggiori dettagli in relazione all’esistenza di controversie effettive o potenziali che coinvolgono l’impresa esaminata.

FIGURA 2. IL FRAMEWORK DELLA OCEAN DISCLOSURE INITIATIVE (ODI)



## IL COINVOLGIMENTO DI STAKEHOLDER E AZIENDE

I questionari sviluppati nell'ambito dell'ODI sono testati grazie al coinvolgimento di aziende selezionate con l'obiettivo di creare un campione rappresentativo della struttura industriale di ogni settore e della tipologia di pressioni dirette e indirette generate sugli ecosistemi.

Durante questo processo, la partecipazione della comunità imprenditoriale è di fondamentale importanza per lo sviluppo, l'affinamento e il potenziamento dello strumento. Con i *pilot project*, infatti, si attiva una collaborazione stretta con le imprese che partecipano; lo scambio di informazioni e di conoscenze permette di perfezionare i questionari e di facilitare la creazione di un framework più solido a livello di settore. Inoltre, ogni anno è previsto un processo di aggiornamento del questionario, che punta a integrare l'evoluzione della conoscenza scientifica e le istanze degli stakeholder, procedendo anche all'aggiornamento del quadro normativo e istituzionale di riferimento.



## L'IMPORTANZA DELLA OCEAN DISCLOSURE INITIATIVE

L'ODI punta a creare un linguaggio condiviso tra aziende, comunità scientifica, finanza, istituzioni e società civile, con l'obiettivo di affrontare e mitigare le pressioni che l'umanità esercita sull'oceano. Pensata per integrare i framework ESG esistenti, questa iniziativa aggiunge una dimensione a oggi mancante: la sostenibilità dell'oceano. Per quanto riguarda la comunità imprenditoriale, le aziende che adotteranno l'ODI, aumenteranno il livello di trasparenza, contribuendo alla sfida della conservazione degli ecosistemi marini e costieri. Al contempo, il mondo della finanza avrà l'opportunità di utilizzare la profilazione fornita dall'ODI per mobilitare le risorse e dirigere gli investimenti verso aziende con strategie che contribuiscono a prevenire e mitigare le pressioni sugli ecosistemi marini, rispondendo così anche alle proprie strategie di sostenibilità. In conclusione, l'ODI vuole essere la piattaforma internazionale di riferimento per consentire alle imprese di diventare agenti di cambiamento, trasformando la sfida della protezione del mare in un'opportunità per innovare e creare valore condiviso. Non si tratta di una sfida semplice, in quanto la sorte dell'oceano è intrecciata alle altre dinamiche di altri sistemi complessi come il clima e la biodiversità, ma anche a variabili sociali ed economiche come la povertà, la fame e l'uguaglianza. In ogni caso, proteggere l'oceano è un imperativo fondamentale se vogliamo perseguire uno sviluppo più sostenibile.



### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

One Ocean Foundation et al. (2020). *Business for Ocean Sustainability. A Global Perspective. Second Edition*, [ocean.org](https://ocean.org).

One Ocean Foundation et al. (2021). *Ocean Disclosure Initiative (ODI)*, [oceandisclosureinitiative.org](https://oceandisclosureinitiative.org)

One Ocean Foundation et al. (2023). *Business for Ocean Sustainability. Third Edition. Capturing the Blue Opportunity*, [ocean.org](https://ocean.org).

# LA FARMACIA DI RELAZIONE



Il panorama attuale nel settore della salute e del benessere offre al consumatore un'ampia gamma di alternative, sia in termini di prodotti sia di canali di vendita. In questo contesto, come emerge dal focus del Channel & Retail Lab 2023, la «farmacia di relazione» è un modello innovativo che rivoluziona le strategie di interazione con il cliente, sia all'interno sia all'esterno del punto vendita, attraverso la combinazione di politiche di *retail mix* e *go-to-market*.



Il Channel & Retail Lab è un think tank, punto di riferimento in Italia e all'estero, focalizzato sulla *digital transformation* e il *go-to-market* che coinvolge i principali leader di diversi settori nel progettare strumenti pratici utili a rispondere ai reali needs del mercato, mettere a confronto le innovazioni, nonché valorizzare e diffondere il valore aggiunto dell'innovazione per lo sviluppo di conoscenze. Ai lavori del 2023 sulla farmacia di relazione hanno partecipato per SDA Bocconi Sandro Castaldo, Erika Mallarini, Antonella Pirro Ruggiero, Marianna Bartiromo, Marco Fanelli. Partner della ricerca: Chiesi Italia, DigitalSolutions, Haleon, Phoenix Pharma Italia e Teva Italia.

Questo approccio si focalizza su tre principali obiettivi:

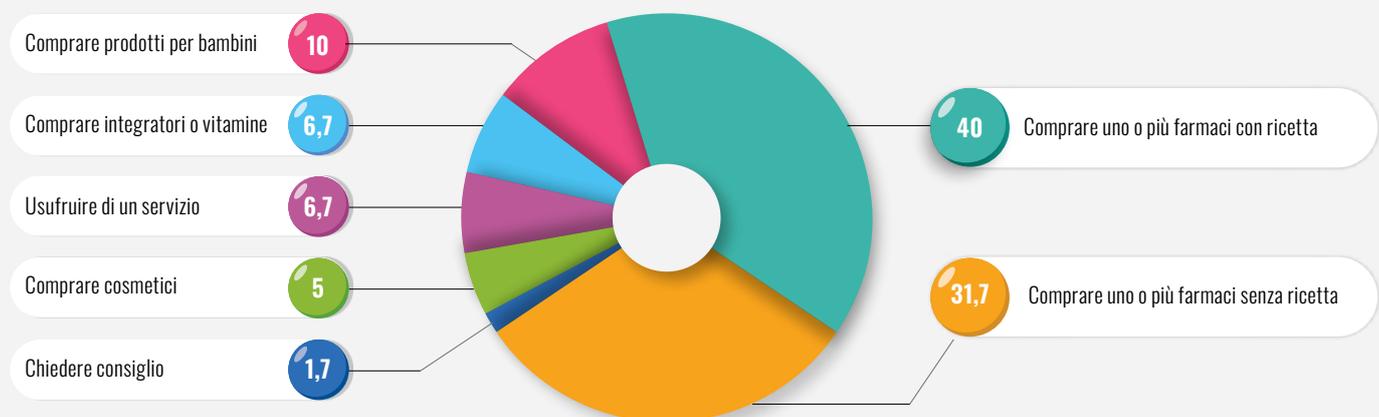
1. **Drive to Store:** instaurare una relazione con il cliente ancora prima che varchi la soglia della farmacia, mediante offerte uniche (es. private label, certificazioni di specializzazione, posizionamenti valoriali) e utilizzando strumenti innovativi per catturare l'attenzione (es. beacon, vetrine interattive);
2. **Meeting Latent Needs:** far emergere i bisogni latenti del cliente attraverso un'esposizione dei

prodotti che stimoli la permanenza e orienti il consumatore all'interno della farmacia, accompagnata da un'offerta integrata personalizzata. Questo obiettivo può essere raggiunto tramite una comunicazione efficace, sia fisica sia digitale, e mediante promozioni mirate;

3. **Consumer Solution:** fornire una consulenza di qualità per trasformare i prodotti in soluzioni personalizzate volte a soddisfare le esigenze specifiche del cliente.

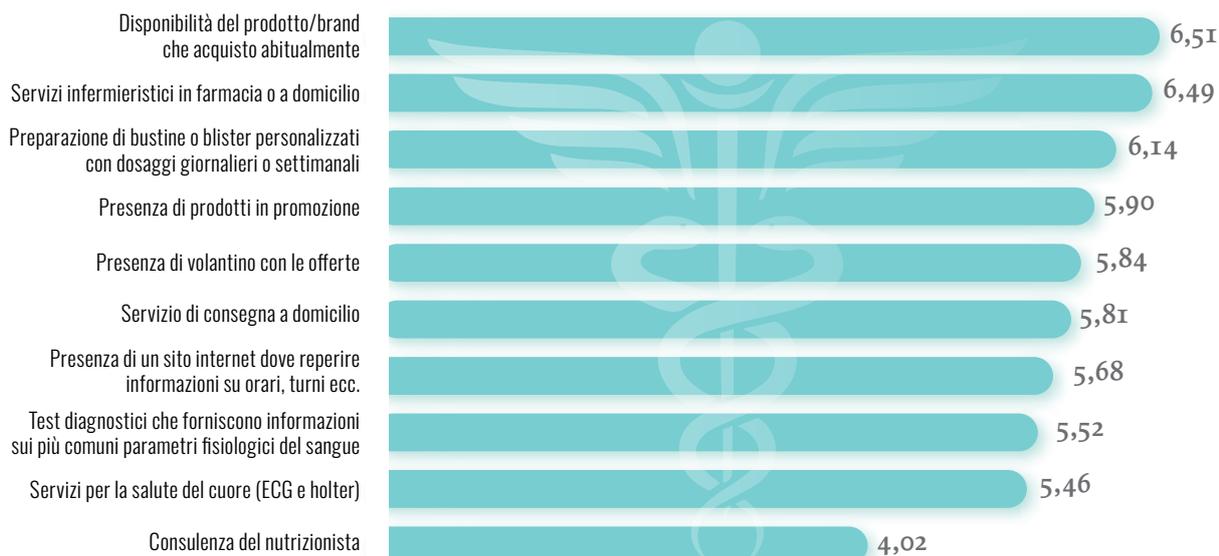
## PERCHÉ SI ENTRA IN FARMACIA

valori in %



La principale motivazione per recarsi in farmacia è l'acquisto di farmaci su prescrizione, sebbene tale percentuale sia diminuita rispetto al 2022. È da notare che il 6,7% degli intervistati entra in farmacia per usufruire di un servizio.

## LA FARMACIA PREFERITA<sup>1</sup> Quali sono le ragioni per cui le persone scelgono una farmacia piuttosto che un'altra?



Nonostante la scelta di una farmacia rispetto a un'altra sia determinata prevalentemente dalla vicinanza geografica, ci sono anche altri attributi che possono influenzare questa decisione, come la presenza di servizi infermieristici (6,49%).

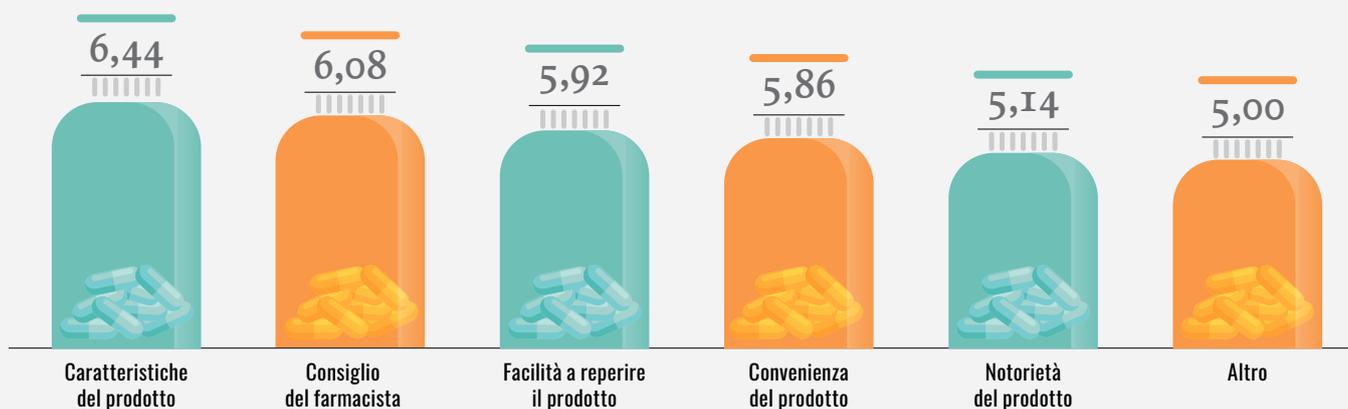
<sup>1</sup> Valutazione su scala da 1 a 7, dove 1 indica una rilevanza minima e 7 una rilevanza totale.

## CATEGORIE DI PRODOTTI A SCAFFALE PIÙ VISITATE

Vitamine	10%	Dermatologia	2%	Stomaco	1%	Capelli	0,2%
Dermocosmesi	4%	Relax	2%	Dolore	1%	Igiene	0,1%

Tra le categorie più visitate dai clienti che si fermano davanti a uno scaffale ci sono vitamine (10%) e dermocosmesi (4%). Questo sottolinea l'importanza di un'esposizione curata per suscitare interesse e aumentare le vendite.

## MOTIVAZIONI ALL'ACQUISTO<sup>2</sup>



Il secondo fattore più importante per l'acquisto di un prodotto è la raccomandazione del farmacista. Il primo fattore è rappresentato dalle caratteristiche del prodotto, anche se spesso è proprio il farmacista a spiegarle al cliente.

<sup>2</sup> Valutazione su scala da 1 a 7, dove 1 indica una rilevanza minima e 7 una rilevanza totale.



# Capitale di rischio Asset chiave per la crescita

Sottolineando l'importanza per l'Europa di diversificare le fonti di finanziamento e di collegare le risorse finanziarie agli investimenti produttivi, l'articolo presenta l'iniziativa *Capital Markets Union* (CMU) come una risposta strategica mirata a sviluppare un mercato finanziario europeo integrato, in grado di sostenere le imprese europee, offrire opportunità di investimento e rafforzare la resilienza e la crescita economica. L'analisi considera inoltre l'importanza strategica delle dimensioni aziendali, il ruolo delle banche e la necessità di una politica finanziaria e industriale europea unificata per garantire la competitività dell'Unione europea sulla scena mondiale.

CAPITAL MARKETS UNION (CMU)//DISTRIBUZIONE DELLA RICCHEZZA//FINANZA//VENTURE CAPITAL//CONCORRENZA GLOBALE



## STEFANO CASELLI

è Dean di SDA Bocconi, professore ordinario di Banking & Finance presso il Dipartimento di Finanza e Algebris Chair in "Long-Term Investment and Absolute Return" dell'Università Bocconi di Milano.

## LA FORZA DEI NUMERI IN GIOCO

I prossimi mesi saranno fondamentali per riflettere sul disegno del mercato unico europeo e sui fattori di competitività dell'Unione europea rispetto agli altri sistemi economici con cui ci confrontiamo. La sola considerazione dei valori in gioco rispetto alla dimensione degli Stati Uniti, da un lato, e della Cina, dall'altro, sarebbe sufficiente a giustificare le ragioni di un'accelerazione del percorso di integrazione politica per consentire ai sistemi economici dei singoli paesi europei e delle loro aziende di giocare un ruolo a livello internazionale. Ma l'ottimismo della ragione deve essere supportato da passi progressivi, e il disegno del mercato unico finanziario – la c.d. *Capital Markets Union* – fa parte in modo decisivo di questo percorso, in quanto

affronta il tema non solo del buon funzionamento dei mercati ma soprattutto del buon utilizzo delle risorse finanziarie di cui disponiamo (in Europa e in Italia). La magnitudine dei numeri è essenziale per capire il “campo di gioco” economico e il suo potenziale da sfruttare in una prospettiva europea (Thomadakis, 2024). Il PIL del mondo oggi supera i 110 trilioni di dollari e la ricchezza globale è un multiplo crescente: 15 volte il PIL del mondo rispetto alle 8 volte del 2011. Nel dettaglio, gli asset finanziari detenuti dagli intermediari finanziari sono 510 trilioni di dollari, quelli detenuti da famiglie, pubblica amministrazione e imprese sono 550 trilioni, gli asset reali sono 490 trilioni.

Complessivamente la ricchezza liquida e prontamente investibile è pari a 190 trilioni, ossia quasi il doppio del PIL stesso. In Italia, le famiglie detengono 5.300 miliardi di euro in asset finanziari, di cui il 20% è liquido e, anche in questo caso, prontamente investibile. La buona notizia che emerge da questi dati è che il potere economico derivante dalla ricchezza è attualmente senza precedenti, e il movimento di liquidità può influenzare il valore di qualsiasi asset (Carney, 2021). Questo implica che qualsiasi investitore, anche con un singolo euro investito, ha una responsabilità significativa. Il paradosso risiede nel fatto che l'ammontare di asset finanziari e reali disponibili non è sufficiente per soddisfare la fame degli investitori, portando così a un'ampia gamma di opzioni di finanziamento per le imprese: i) *private equity e private debt*, ii) *public equity e bonds*, iii) *loans*. Non si tratta tuttavia di uno scenario facile da navigare perché richiede di operare con regole e modelli concettuali diversi, che vanno dai fondi ai mercati finanziari, fino alle dinamiche bancarie.

Ma è davvero il migliore dei mondi possibili? Nonostante la ricchezza disponibile superi di gran lunga il PIL, la crescita economica e la distribuzione della ricchezza non seguono un percorso uniforme, creando disparità nell'utilizzo delle risorse naturali e nell'accesso ai diritti fondamentali. In questo contesto, l'importanza crescente dei criteri ambientali, sociali e di governance (ESG) rappresenta una sfida di portata globale e di natura pratica,

essenziale per la preservazione e il miglioramento del nostro ecosistema.

## LA CAPITAL MARKETS UNION: IL CIELO IN UNA STANZA?

Il tema dell'allocazione della ricchezza diviene cruciale per sostenere oggi sfide molteplici come la crescita del PIL e dell'occupazione, la promozione dell'innovazione e la transizione energetica. Ma se confrontiamo le performance internazionali, emerge un ritardo evidente, come evidenziato dall'ultimo *High Level Seminar* di Eurofi a Ghent. Usando come indicatore dello sviluppo finanziario e di utilizzo del risparmio la somma degli investimenti in titoli di debito (in prevalenza titoli di Stato) e in titoli azionari quotati (il mercato azionario), l'Unione europea ha un rapporto rispetto al PIL del 233%, mentre gli Stati Uniti del 449%. Guardando solo alla borsa, il rapporto scende all'81% in Europa mentre si attesta al 227% negli Stati Uniti. Nel 2015 questi due rapporti erano rispettivamente del 61% e del 131% (Truchet, 2023).

È il debito la strada maestra per crescere? Oppure è il capitale di rischio lo strumento più appropriato per affrontare le sfide che abbiamo di fronte? Il ruolo della visione industriale dell'Europa e il coinvolgimento delle banche sono fattori decisivi in questo contesto. L'iniziativa *Capital Markets Union* (CMU), lanciata nel 2015, si propone di sviluppare e integrare ulteriormente i mercati finanziari domestici dell'UE, con tre obiettivi differenti (Lannoo, Thomadakis, 2021):

- diversificare le opportunità di funding delle aziende europee, pensando soprattutto a quelle più innovative e con più alto potenziale di crescita;
- offrire ai risparmiatori opportunità più ampie di investimento a medio e a lungo termine;
- collegare in maniera più efficace le risorse finanziarie agli investimenti più produttivi.

A livello macroeconomico, l'obiettivo primario

è preservare la stabilità del sistema economico europeo, assicurandogli maggiore resilienza e capacità di crescita, oltre a una maggiore visibilità e capacità di competere a livello globale.

L’iniziativa CMU si propone quindi di perseguire un obiettivo ambizioso, ma incontra l’ostacolo dell’assenza di un’unità politica europea. Nonostante ciò, la CMU va intesa come un progetto per costruire un ecosistema complesso, fatto di tante parti in apparenza separate. Rappresenta la sfida più importante per la realizzazione dell’Unione europea stessa e costituisce il collegamento tra le sfide nazionali ed europee, adottando una filosofia d’azione che è sia *top-down* che *bottom-up*.

Due aspetti fondamentali non possono essere trascurati: ciò che si vorrebbe e lo stato attuale. Quale sistema economico europeo vogliamo? Quali tipologie di aziende vogliamo?

E quindi, quale politica industriale adottare in un mondo che compete sulla grande dimensione e sul confronto tra grandissime aziende? Lo stato attuale rivela invece che, sebbene la CMU miri a diversificare le fonti di finanziamento, la natura “bancocentrica” europea rappresenta uno “stato di natura” e quindi un’opportunità da cogliere.

## LA NARRATIVA DELLA CRESCITA E DELLA DIMENSIONE: IL PEZZO MANCANTE PER COSTRUIRE L’EUROPA

Una delle domande più importanti che l’Unione europea e i suoi cittadini dovrebbero porsi riguarda il tipo di imprese che desideriamo vedere nei prossimi anni. Questa domanda sembra essere poco presente nel dibattito pubblico, spesso sovrastata ora dal dibattito nazionale sulla politica industriale (se presente) di ciascun paese, ora dai temi di portata generale riguardo all’utilizzo delle risorse finanziarie dell’Unione e le regole di ingaggio dei singoli paesi. Sono tutti temi centrali e legittimi, soprattutto se guardiamo a un miglior funzionamento dell’Unione, ma se si ritiene che la crescita del PIL e dell’occupazione siano variabili indispensabili per il nostro futuro collettivo, molta dell’attenzione e del dibattito politico andrebbero spostati sui temi di politica industriale. Se questo non avvenisse, il rischio concreto sarebbe non solo quello di essere subalterni al confronto inevitabile tra Stati Uniti e Cina – un confronto di valori ma soprattutto di visione industriale, come dimostrato dall’incontro di Biden con Xi Jinping a ottobre 2023 a San Francisco –, ma anche di rimanere ai margini dei nuovi assetti

TABELLA 1. LE PRIME 500 AZIENDE DELLA TERRA (C.D., “FORTUNE500”) NEL 2008 E NEL 2023

PAESE	ANNO 2023	ANNO 2008	PAESE	ANNO 2023	ANNO 2008	PAESE	ANNO 2023	ANNO 2008	PAESE	ANNO 2023	ANNO 2008
Cina	135	61	Paesi Bassi	11	14	Irlanda	3	2	Norvegia	1	1
USA	122	133	Taiwan	8	8	Finlandia	2	1	Arabia Saudita	1	1
Giappone	53	68	India	7	8	Messico	2	1	Thailandia	1	1
Germania	27	32	Spagna	7	6	Svezia	2	3	Turchia	1	0
Francia	26	27	Brasile	6	4	Belgio	1	5	Austria	0	1
Regno Unito	22	10	Italia	6	10	Danimarca	1	1	Colombia	0	1
Corea del Sud	15	14	Australia	4	8	Indonesia	1	0	Ungheria	0	1
Svizzera	13	14	Russia	4	7	Lussemburgo	1	1	Venezuela	0	1
Canada	12	11	Singapore	4	2	Malesia	1	1			

che si stanno configurando a livello globale.

Siamo consapevoli del peso dell'Europa nel sistema delle imprese oggi? Occorre partire proprio dai numeri per comprenderne le dinamiche e avviare una riflessione approfondita (Tabella 1). Se confrontiamo il mondo di oggi con quello del 2008, che usciva dalla profonda crisi finanziaria che ha segnato l'inizio del millennio, notiamo che i valori in gioco sono profondamente diversi. Guardando alle prime venti aziende mondiali per fatturato, nel 2008 ben dieci erano aziende europee con una prevalenza del settore petrolifero. Nel 2023, invece, l'Europa conta solo quattro aziende in questa classifica, mentre ne troviamo dieci provenienti dagli Stati Uniti. La varietà delle tipologie di industrie e dei paesi rappresentati in vetta è notevolmente aumentata, con una significativa presenza di aziende guidate dai capitali statali di Cina, Singapore e Arabia Saudita, le quali mirano a esercitare un'influenza decisiva sulla competizione globale. Se consideriamo i dati complessivi delle prime 500 aziende mondiali sempre nel confronto 2008-2023, i numeri evidenziano un sorpasso della Cina sugli Stati Uniti (che passano da 133 aziende nel 2008 a 122 nel 2023, contro il salto da 63 a 135 della Cina), mentre l'Unione europea registra

un calo da 112 a 88 aziende, con più della metà concentrate in Francia e Germania. Analogamente, il Giappone prosegue nella sua traiettoria di graduale ridimensionamento. Nello stesso intervallo di tempo l'Italia scende da 11 a 5 aziende, attestando una perdita di rilievo nello scenario della competizione globale. Questa tematica sembra non occupare uno spazio preponderante nel dibattito nazionale, come evidenziato dall'assenza di reazioni significative alla notizia che l'Italia, recentemente, non figura più nell'elenco dei paesi che ospitano banche considerate di rilevanza sistemica a livello globale, un fatto che è passato pressoché inosservato.

Nel contesto globale, il divario in termini di ricavi tra le prime 20 aziende mostra un netto vantaggio per il sistema americano, con gli Stati Uniti che vantano ben 10 aziende, mentre l'Unione europea ne conta solo 4 (Tabella 2). Questo squilibrio riflette una riallocazione complessiva di PIL, occupazione e capitale finanziario che sembra inevitabile in un'era dominata da "piattaforme e sistemi" – un mondo in cui emergono come protagonisti non solo gli Stati Uniti e la Cina, ma anche l'India, l'Asia-Pacifico e chiaramente i paesi del Golfo, come dimostrato dalla simbolica

**TABELLA 2. LA CLASSIFICA PER TOTALE DEI RICAVI DELLE PRIME 20 AZIENDE NEL 2023**

AZIENDA	PAESE	RICAVI	AZIENDA	PAESE	RICAVI
1 Walmart	USA	573,11	11 CVS Health	USA	302,33
2 Saudi Aramco	Arabia Saudita	565,23	12 Trafigura Group	Singapore	298,58
3 State Grid	Cina	496,61	13 China State Construction Engineering	Cina	286,78
4 Amazon	USA	481,88	14 Berkshire Hathaway	USA	283,22
5 China National Petroleum	Cina	452,82	15 Volkswagen	Germania	275,34
6 Sinopec Group	USA	441,73	16 Uniper	Germania	270,38
7 Exxon Mobil	USA	387,84	17 Alphabet	USA	265,17
8 Apple	USA	369,70	18 McKesson	USA	259,43
9 Shell	Paesi Bassi	362,08	19 Toyota Motor	Giappone	257,31
10 UnitedHealth Group	USA	303,92	20 TotalEnergies	Francia	246,86

affermazione e prova di forza per l'Expo 2030. Di fronte a questo scenario, è inaccettabile che l'Unione europea non riesca a mantenere un ruolo proporzionato alla sua importanza. La prima considerazione è legata al fatto che la dimensione delle imprese, e quindi la presenza tra le più grandi a livello globale, non è un'opzione ma una necessità. Questa esigenza non si contrappone affatto alla dignità e alla rilevanza delle aziende di piccola e di media dimensione, ma costituisce un elemento di traino per guidare le grandi scelte di innovazione, di attrazione dei talenti e dei capitali e anche di confronto politico in senso ampio. La seconda è legata alle scelte strategiche che l'Europa deve compiere per evitare una progressiva marginalizzazione dovuta alla sua perdita di influenza.

Ma il tema è, soprattutto, quello delle grandi scelte di fondo, che passano su tre ambiti diversi (Caselli, 2023). Il primo è quello del mercato finanziario: senza banche di grandi dimensioni che fungano da sistemi capaci di sostenere lo sviluppo complessivo, è difficile immaginare la formazione di un nucleo solido di grandi aziende europee. Le banche non sono solo industrie che generano PIL e occupazione, ma rappresentano anche l'infrastruttura essenziale per la crescita del sistema produttivo. La realizzazione effettiva dell'Unione bancaria europea e l'espansione del mercato dei capitali sono prerequisiti fondamentali per favorire aggregazioni bancarie in grado di posizionare l'Europa alla pari con i giganti bancari americani di oggi e con le emergenti potenze bancarie asiatiche di domani.

Il secondo ambito critico è quello delle aggregazioni tra imprese. Benché le PMI rappresentino il pilastro dell'economia non solo italiana ma anche dell'Unione in generale, è fondamentale incentivare un ecosistema che favorisca la trasformazione di queste entità da piccole a medie, e successivamente a grandi o addirittura a giganti del mercato. Questo richiede anche una riflessione approfondita sui modelli di impresa, che sembrano oscillare tra l'approccio predominante americano, basato sul capitale

finanziario, e quello praticato lungo il Golfo e in Cina, caratterizzato da un forte intervento del capitale statale. Quale è, dunque, la via europea? Ci orientiamo verso un modello di conglomerato, come testimoniato in parte dalla Francia, o preferiamo un approccio basato sul capitale finanziario, appoggiato da azionisti forti e stabili, come osservato nelle maggiori aziende tedesche, francesi e spagnole?

Il terzo ambito è quello dei settori e degli ambiti industriali su cui puntare per la crescita. Sappiamo bene che l'Europa non ha gli asset delle risorse naturali, ma continua ad avere una tradizione profonda nei settori della meccanica, dell'agro-alimentare e dell'abbigliamento, e può sfruttare le proprie competenze nell'ambito farmaceutico, dell'health-care, della transizione energetica e delle infrastrutture. Il tema non è fare adesso una classifica dei settori meritevoli, ma definire i grandi ambiti di fondo che l'Unione europea può e deve considerare strategicamente propri, facilitando al contempo i percorsi di aggregazione aziendale. Se occorre trovare un filo conduttore della narrativa per i prossimi mesi, e soprattutto in vista del dibattito elettorale, sarebbe una vittoria collettiva arrivare a un denominatore comune che risponda ai nomi di "crescita" e "grande dimensione". Da questo, dobbiamo dircelo senza imbarazzo, dipende oggi tutto il resto.

## IL RUOLO CENTRALE DELLE BANCHE

Nella sfida di creare un mercato finanziario unico, due elementi avranno un ruolo determinate. Il primo è quello di valorizzare e rendere più efficace il ruolo delle banche come parte essenziale del mercato finanziario europeo. Il secondo è quello di allineare le scelte di "politica industriale del mercato finanziario" dei singoli paesi per facilitare la convergenza nella prospettiva dello sviluppo. La CMU segna la strada per un sistema finanziario più ampio e integrato, fondato sui mercati finanziari in senso lato e quindi implicitamente teso a superare il "banco-centrismo" europeo. Ma la presenza delle

banche è essenziale, oltre che radicata nel nostro DNA e nel nostro modo di essere “Europa”. Il ruolo delle banche è quindi cruciale per:

1. allocare direttamente le risorse (via *lending*);
2. fare *advisory* a imprese (di qualsiasi dimensione) e investitori per assumere le proprie decisioni sul passivo e sull'attivo (via *investment banking*);
3. collegare i risparmi al sistema economico nel suo complesso (via *asset management*).

Questo è possibile solo se il sistema bancario aumenta sia la propria dimensione, dotandosi di grandi player capaci di competere a livello mondiale, sia la sua varietà con intermediari specializzati nell'*investment banking* e nell'*asset management*. Accanto alla CMU deve quindi

continuare il percorso della Banking Union, ponendo però attenzione ai temi della strategia delle banche e dei loro modelli competitivi.

L'Unione europea ha quindi bisogno “di avere più colossi alla JP Morgan”. Queste le parole pronunciate da Andrea Enria, ex presidente del consiglio di sorveglianza della BCE, nella sua intervista di addio con Christine Lagarde per tracciare lo scenario e le sfide per il sistema bancario europeo. JP Morgan è la prima banca al mondo per totale dell'attivo e per capitalizzazione di borsa. Sicuramente esprime quel senso di grande dimensione e di scala che rappresenta un elemento in parte mancante per completare il percorso dell'Unione bancaria. Ma soprattutto

TABELLA 3. LA CLASSIFICA PER TOTAL ASSET IN USD DELLE PRIME 20 BANCHE NEL 2023

BANCA	PAESE	ASSET TOTALI (EURO 000)
1 Industrial and Commercial Bank of China LTD	Cina	5.373.594.510
2 China Construction Bank Corporation	Cina	4.694.225.735
3 Agricultural Bank of China Limited	Cina	4.602.736.274
4 Bank of China Limited	Cina	3.922.562.198
5 JPMorgan Chase & Co.	USA	3.506.068.047
6 Bank of America Corporation	USA	2.877.082.610
7 HSBC Holdings plc	Regno Unito	2.749.091.082
8 Mitsubishi UFJ Financial Group, Inc.	Giappone	2.678.097.692
9 BNP Paribas SA	Francia	2.591.499.000
10 Crédit Agricole S.A.	Francia	2.189.398.000
11 Citigroup Inc.	USA	2.176.080.338
12 Postal Savings Bank of China Co., Ltd.	Cina	1.908.420.195
13 Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc.	Giappone	1.872.376.144
14 Banco Santander, S.A.	Spagna	1.797.062.000
15 Mizuho Financial Group, Inc.	Giappone	1.760.416.824
16 Wells Fargo & Company	USA	1.748.303.800
17 Barclays	Regno Unito	1.683.220.665
18 JAPAN POST BANK Co., Ltd.	Giappone	1.589.566.900
19 Société Générale Société anonyme	Francia	1.554.045.000
20 UBS Group AG	Svizzera	1.553.884.674

l'Unione europea ha bisogno di banche più grandi e più diversificate che possono nascere da un nuovo slancio nelle operazioni di M&A a livello transnazionale per dotare l'Europa di un'infrastruttura funzionale alla crescita. Il prossimo anno è decisivo per il nostro continente, non solo perché vi sono le elezioni ma soprattutto perché l'Unione deve riflettere sul ruolo che può giocare nello scenario globale e sul ruolo che deve avere per guidare la crescita del PIL e dell'occupazione. Una parte importante di questo ragionamento deve essere basata sull'esigenza di dotarsi non solo di un sistema bancario più solido e protetto dalle crisi – come ormai è avvenuto – ma soprattutto capace di costituire il fattore di sviluppo

delle imprese europee.

Quali sono oggi i numeri in gioco? Se guardiamo al totale dell'attivo, nelle prime dieci banche mondiali, dopo JP Morgan e Bank of America, rispettivamente prima e seconda, troviamo quattro banche dell'Unione, vale a dire BNP Paribas, Crédit Agricole, Santander e Gruppo BPCE. Nelle prime 20, le banche francesi sono le più rappresentate (con 5 banche su 20) e per l'Italia abbiamo solo Banca Intesa. Se guardiamo invece alla capitalizzazione di borsa, e quindi al valore delle banche, nelle prime dieci al mondo non ci sono banche dell'Unione europea e compaiono esclusivamente banche americane o cinesi o inglesi.

Perché l'Europa ha bisogno di avere banche

TABLE 4. LA CLASSIFICA PER CAPITALIZZAZIONE DI BORSA IN USD DELLE PRIME 20 BANCHE (FEBBRAIO 2024)

BANCA	PAESE	CAPITALIZZAZIONE
1 JPMorgan Chase & Co.	USA	487.497.735
2 Bank of America Corporation	USA	244.622.718
3 Industrial and Commercial Bank of China Limited	Cina	229.869.703
4 Agricultural Bank of China Limited	Cina	184.317.234
5 Wells Fargo & Company	USA	176.513.083
6 Bank of China Limited	Cina	154.655.089
7 China Construction Bank Corporation	Cina	149.750.503
8 HSBC Holdings plc	Regno Unito	130.148.889
9 Morgan Stanley	USA	129.790.459
10 Royal Bank of Canada	Canada	127.471.730
11 HDFC Bank Limited	India	120.260.626
12 Goldman Sachs	USA	117.725.743
13 Commonwealth Bank of Australia	Australia	115.819.610
14 Mitsubishi UFJ Financial Group, Inc.	Giappone	108.712.635
15 China Merchants Bank Co., Ltd.	China	104.190.287
16 The Toronto-Dominion Bank	Canada	98.367.024
17 Citigroup Inc.	USA	98.351.352
18 ICICI Bank Limited	India	83.176.249
19 UBS Group AG	Svizzera	82.872.480
20 State Bank of India	India	76.236.148

più grandi, e quali sono i vantaggi per le sue imprese e i suoi cittadini? Le ragioni fondamentali sono tre. La prima è legata ai servizi di *corporate* e *investment banking*. La crescita della dimensione delle imprese – e quindi del PIL e dell’occupazione – passa attraverso la capacità di aprire il capitale, raccogliere le risorse sui mercati finanziari e realizzare operazioni di espansione oltre i propri ambiti nazionali. I servizi di *corporate* e *investment banking* possono essere offerti solo se la banca ha una dimensione tale da assicurarle un raggio di azione globale e una massa critica che le permetta di fare traino alle imprese nell’ambito delle quotazioni, del collocamento di titoli di debito, delle operazioni di *private equity* piuttosto che di M&A e di sostegno alla crescita internazionale. Per citare ancora una classifica, se guardiamo alle “League Tables dell’Investment Banking” stilate dal Financial Times, e in particolare alle prime dieci banche al mondo per l’attività di *investment banking*, JP Morgan è sempre la prima, mentre banche europee in senso geografico ne troviamo tre, vale a dire Barclays in sesta posizione, UBS in settima posizione (grazie alla fusione con Credit Suisse) e BNP Paribas in nona posizione. Quindi una sola dell’Unione europea.

La seconda ragione fondamentale è legata alla capacità di attrarre i giovani talenti e i migliori manager. La capacità di qualsiasi settore di crescere e di migliorare nel corso del tempo dipende infatti dal capitale umano. Le banche necessitano di capitale umano sempre più qualificato per offrire un ruolo di servizio di alta qualità per le imprese e i cittadini. La capacità di attrarre il miglior talento disponibile non dipende solo dal livello di remunerazione, ma dalla forza nell’assicurare percorsi di carriera che valorizzino e migliorino le capacità dei singoli, che permettano di mettere a frutto lo sforzo che soprattutto i giovani hanno profuso nel percorso di studio, che offrano opportunità di mobilità internazionale. Se le banche non raggiungono una dimensione più grande – e questo vale anche per le banche italiane – il rischio è di passare in secondo piano rispetto alla forza attrattiva delle aziende più grandi a livello mondiale che, nei diversi ambiti (da quello tecnologico, a quello della consulenza a

quello farmaceutico) sono maggiormente capaci di investire sul capitale umano. Infine, la terza ragione è collegata all’investimento tecnologico. La capacità di offrire servizi alla clientela più accessibili, più semplici ma di maggiore qualità e a costi più contenuti, si gioca solo sulla capacità di inserire la dimensione tecnologica, digitale e da ultimo di intelligenza artificiale nei processi di produzione e di offerta. Questo richiede investimenti di vasta portata che solo una dimensione più grande e una maggiore capacità di attrazione di capitali possono assicurare. I servizi di pagamento, ma soprattutto i servizi di investimento per il grande mercato *retail*, sono i settori in cui l’innovazione tecnologica sta giocando un ruolo decisivo per fare sì che i risparmi di qualsiasi dimensione possano essere collegati nel modo più efficace possibile ai bisogni del sistema reale e alla sua capacità di crescita.

È quindi essenziale che nei prossimi mesi l’importanza del sistema bancario venga riconosciuta e inserita nel dibattito politico riguardante il futuro dell’Unione europea e gli strumenti necessari per assicurare la crescita dei vari paesi membri. Ma soprattutto, che si valorizzi la funzione fondamentale che le banche svolgono nel sostenere la crescita del sistema economico nel suo complesso. Tema che sembra a volte dimenticato.

## IL NUMERATORE E IL DENOMINATORE DELL’ITALIA: È TEMPO DI SCEGLIERE

Il nostro è un paese da numeratore o da denominatore? Non è così scontata la risposta per l’Italia, non solo per la sua storia – che è fatta di debito pubblico e di debito bancario per le imprese – ma per il futuro che dobbiamo ancora costruire. Se la pandemia ha sospeso per molti mesi questo tema, la crescita repentina dei tassi di interesse e una discesa che potrà avvenire solo molto lentamente, nonostante l’euforia al ribasso di questi giorni, sembra paradossalmente spingerci nelle braccia del debito. I tassi di interesse sono la tentazione perfetta per investitori ed emittenti. Per i primi, dopo tanti anni di livello zero o negativo, tassi promettenti

sono accolti come la pioggia nel deserto e sono un rifugio inaspettato. Per i secondi sono l'occasione per accumulare risorse rapidamente. Ma questa dinamica, che dà sicuramente maggiore equilibrio ai portafogli di investimento, rischia di diventare per il nostro paese un alibi e un abbraccio mortale tra quella risorsa straordinaria, che è il nostro risparmio, e il debito pubblico.

Per scegliere la strada del denominatore, il nostro paese ha bisogno di più capitale di rischio, non solo in termini finanziari ma anche in termini figurativi. Il capitale di rischio è infatti un crocevia unico e fondamentale, ma è anche l'attitudine a creare e a uscire dalla propria zona di comfort. È il luogo delle sfide, dove solo chi investe in capitale di rischio, da un lato, e chi apre il proprio capitale, dall'altro, accetta il confronto con un'idea e un progetto, talvolta persino un sogno capace di cambiare il mondo, se si parla di *venture capital*. Si possono prendere tanti accorgimenti, ci sono regole di *governance* e *covenant*, ci sono modalità di definire *way out*, ma il rischio della sfida rimane. Ben diverso dallo spirito del debito, che richiede certo il rispetto delle regole e una buona disciplina, ma è ben lontano dal sapore inconfondibile del capitale di rischio. Esagerando, ma forse non tanto, trasformazione e conservazione, evoluzione e difesa dello *status quo*, distinguono il capitale di rischio dal capitale di debito. Numeratore e denominatore, appunto. Questo senso della sfida che si contrappone alla conservazione è quello che anima il senso della crescita, degli investimenti, dei progetti e della scommessa sulle generazioni più giovani.

Il capitale di rischio è proprio il luogo della crescita e dell'innovazione. Grazie al capitale di rischio qualsiasi azienda e imprenditore lungimirante può trovare una modalità di accelerazione del proprio percorso o di creazione della propria impresa. L'espansione all'estero, la diversificazione, l'innovazione, le acquisizioni. Oggi più che mai l'innovazione diventa un modo di essere e di creare con sorprendente velocità spazi che non erano pensabili. Nulla di tutto questo può avvenire solo con il debito. Ed è grazie al capitale di rischio

che le aziende raggiungono nuove dimensioni, da piccole a medie e poi a grandi. Su questo il nostro paese deve fare passi in avanti più decisi, per non perdere terreno nella competizione globale. Occorre fare di più, occorre investire ancora di più in capitale di rischio per dare spinta alla crescita. Questo non significa denigrare la piccola e media dimensione, che è un asse fondamentale della forza e della resilienza del nostro paese, ma significa trovare la strada per cui da questo insieme straordinario di PMI nascono sempre aziende che diventano grandi e grandissime. Per competere alla pari e a testa alta con le aziende di altri paesi.

Il capitale di rischio è l'ambito di confronto tra gli *shareholders*, è il luogo di definizione delle strategie e di individuazione del percorso di lungo termine. Confronto e idee creative sono la forza di qualsiasi organizzazione. Senza questi due ingredienti, che possono essere *pro tempore* compensati dal carisma di qualcuno o di qualcuna, le organizzazioni sono destinate al declino. Oggi il luogo del confronto e di visione a lungo termine ruota intorno alla parola "impatto" e al tema più generale della sostenibilità. Questi temi oggi sono dominanti non tanto per l'effetto della moda, che talvolta prende il sopravvento, ma per la sostanza: tanti fattori stanno mettendo in discussione il nostro ecosistema (dalle disuguaglianze, alla povertà, alla mancanza di acqua e cibo, all'inquinamento, alla cattiva *governance*) e solo una reazione altrettanto forte e decisa può contrastare questi fattori. Avere impatto significa agire in questa direzione, cosa possibile solo se le risorse sono adeguate, se il management è lungimirante, se gli uomini e le donne di ogni organizzazione si riconoscono nella sfida a cui sono chiamati.

Il nostro è un paese che ha straordinariamente bisogno di capitale di rischio, finanziario e come attitudine al senso della sfida. Non solo per contrastare la massa di debito pubblico accumulata ed in inesorabile crescita, non solo per indirizzare al meglio i 5.300 miliardi di euro di ricchezza finanziaria presenti nei portafogli delle famiglie italiane, ma soprattutto per alimentare un percorso

di crescita del paese che sembra smarrito. Dopo la capacità di reazione post pandemia, in cui il segno negativo del PIL è stato immediatamente corretto, l'Italia fatica come accade ormai da troppo tempo a trovare una strada di crescita, del PIL e dell'occupazione. Ma queste due parole sono l'antidoto all'incertezza e alle sfide complesse che investono il nostro paese e l'Europa. Sicuramente abbiamo bisogno di saper utilizzare in tutta la sua forza il sistema finanziario, che è una piattaforma capace di collegare i risparmi ai progetti e alle aziende. Il sistema finanziario non è un optional o un sistema separato, ma è l'infrastruttura che permette al sistema economico e sociale di svilupparsi e di progredire. Sarebbe imperdonabile dimenticarlo, ma talvolta la sensazione è questa.

Per fare la scelta della crescita ci vogliono indubbiamente riforme e cambiamenti strutturali, ma non devono essere l'alibi e l'ambito di una perenne attesa di conservazione. Il sapore del capitale di rischio è una scelta di valori, non solo finanziaria, che deve essere fatta mettendo anche al centro dei percorsi educativi l'innovazione, l'imprenditorialità e l'apertura internazionale. Con tutta l'attenzione possibile ai più giovani, che sono l'anima del capitale di domani, la risorsa del nostro paese. Ma tutto questo richiede leadership, visione, coraggio, da parte dei cittadini e da parte della classe politica, che compatta deve fare questa scelta di crescita: il denominatore comune che cerchiamo.

## MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- Focus strategico sulla diversificazione dei finanziamenti:** riconoscere l'importanza di diversificare le fonti di finanziamento al di là dei tradizionali prestiti bancari. Ciò implica l'utilizzo di titoli di debito, l'accesso ai mercati azionari e l'attrazione di capitale di rischio per sostenere le imprese innovative con un elevato potenziale di crescita;
 

finanziarie innovative e in linea con gli obiettivi di sviluppo e integrazione dei mercati finanziari;
- Adattamento a un panorama industriale in evoluzione:** adattarsi al passaggio da un modello finanziario tradizionale incentrato sulle banche a un ecosistema finanziario più diversificato e integrato. In questo contesto è essenziale comprendere il ruolo delle grandi banche e del potenziale di M&A come strumenti strategici per la crescita;
- Competitività e visibilità a livello globale:** di fronte alla concorrenza globale, in particolare da parte di Stati Uniti e Cina, le organizzazioni dell'Unione Europea devono concentrarsi sulla scalabilità delle operazioni, sulla promozione dell'innovazione e sull'attrazione di talenti e capitali per rimanere competitive su scala globale.
- Concentrarsi sugli investimenti a medio e lungo termine:** è necessario concentrarsi sulla creazione di opportunità di investimento a medio e lungo termine che possano garantire rendimenti stabili agli investitori, sostenendo al contempo gli obiettivi economici di resilienza e di crescita;
- Gestire l'integrazione finanziaria e l'innovazione:** la spinta verso un mercato finanziario europeo più integrato tramite l'iniziativa CMU richiede strategie



### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Caselli, S., Gatti S. (2023). *Capital Markets. Perspectives Over the Last Decade*. Bocconi University Press, Egea, Milano.

Caselli, S. (2023). "Why the European Union Needs Big European Banks to Be Bigger." Institute for European Policymaking, Bocconi University, 2023.

Harrison, D., Woolley P. (2022). "How to Make Capital Markets Union Work." European Capital Markets Institute, Brussels.

High Level Forum on the Capital Markets Union (2020). "A New Vision for Europe's Capital Markets: Final Report of the High-Level Forum on the Capital Market Union." Brussels.

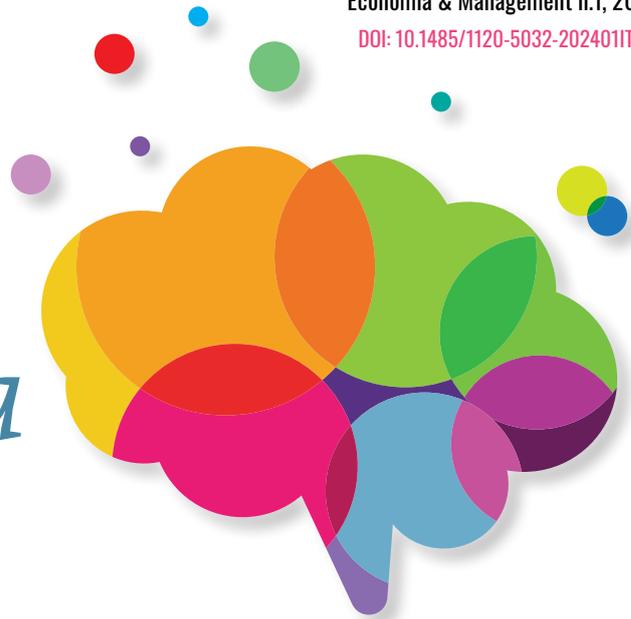
Lannoo, K., Thomadakis, A. (2021). "Europe's Capital Markets Puzzle." European Capital Markets Institute (ECMI), Brussels, 2021.

Thomadakis, A. (2024). "2023 ECMI Statistical Package. Key Findings." European Capital Markets Institute, Brussels.

Lockhart, D., Carney M. (2021). "Value(s) – Building a Better World for All." Public Affairs, Hatchett Book Group, *Bus Econ* 58, 61–62 2021. [doi](#).

Truchet, M. (2023). "Capital Markets Union: Progress Made and Future Steps." Eurofi Regulatory Update.

# Guida etica all'intelligenza artificiale



Nel prossimo futuro le macchine intelligenti assumeranno un ruolo sempre più significativo nell'esecuzione dei nostri incarichi, con molte attività che richiederanno la collaborazione tra esseri umani e intelligenza artificiale (IA). In particolare, l'IA solleva sfide etiche da due prospettive diverse: una comune a tutte le tecnologie, che riguarda i suoi potenziali benefici e svantaggi, e un'altra derivante dall'acquisizione da parte delle macchine di specifiche capacità cognitive, come il giudizio, il processo decisionale e l'iniziativa, tutte con implicazioni etiche. Questo insieme di fattori solleva preoccupazioni significative riguardo all'impatto degli agenti intelligenti su individui, società e imprese, nonché interrogativi sulle possibili conseguenze.

ETICA//INTELLIGENZA ARTIFICIALE (IA)//ETICA PER DESIGN//ETICA PER APPRENDIMENTO//SISTEMI IBRIDI



## SALVATORE VICARI

è Professore ordinario di Economia e Gestione dell'Innovazione presso l'Università Bocconi di Milano e presidente del Comitato Community e Social Engagement.

La discussione sull'etica nell'intelligenza artificiale abbraccia diverse prospettive, tra cui quella filosofica, religiosa e sociale. In questa sede ci concentreremo in particolare sulle conseguenze, positive e negative, legate all'impatto dell'IA su individui, società e imprese. Eviteremo di affrontare la questione relativa allo status morale derivante dall'intelligenza intrinseca di queste tecnologie, e se in un futuro non troppo lontano possano essere riconosciuti loro dei diritti per proteggerne l'"individualità cognitiva". Parimenti, eviteremo di addentrarci nel dibattito circa la vera essenza dell'intelligenza nell'ambito dell'intelligenza artificiale. Nonostante questo dilemma filosofico coinvolga già numerosi esperti in tutto il mondo, di seguito forniremo alcuni chiarimenti rilevanti

ai fini della nostra discussione.

È importante riconoscere che l'intelligenza artificiale si distingue profondamente dall'intelligenza umana sotto due aspetti principali. In primo luogo, l'intelligenza umana si caratterizza per la sua intrinseca non finalità, esistendo indipendentemente da specifici obiettivi. L'intelligenza artificiale, d'altra parte, assume significato e valore attraverso la finalità a cui è orientata, operando come strumento o un mezzo verso uno scopo. Questa distinzione sottolinea che l'intelligenza umana non dovrebbe mai essere considerata solo come un mezzo per raggiungere un fine, mentre l'intelligenza artificiale trova la sua essenza nell'utilità.

In secondo luogo, l'autocoscienza, che rappresenta un tratto distintivo della coscienza umana, pur potendo essere simulata fino a un certo punto nelle reti neurali avanzate, non raggiunge mai la complessità o la profondità dell'autocoscienza umana. L'autocoscienza umana, intrecciata a caratteristiche come l'amore, la ricerca di significato, la spiritualità e il senso del divino, distingue in modo univoco l'esperienza umana da quella di qualsiasi altra entità o oggetto. La consapevolezza di sé, così come è vissuta dagli esseri umani, incorpora una profondità che trascende la mera funzionalità.

## ETICA E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'intelligenza artificiale solleva questioni etiche da due prospettive principali: la prima riguarda l'impiego generale di questa tecnologia, mentre la seconda è legata alle sue funzioni cognitive avanzate, come il processo decisionale e l'abilità di avviare azioni autonome, entrambe con rilevanti implicazioni etiche. Quando si parla di IA ed etica, è importante operare una distinzione tra due ambiti: l'etica per l'IA e il comportamento etico dei sistemi di IA. *L'etica per l'IA* si riferisce ai doveri e alle responsabilità morali degli individui coinvolti nella progettazione, nello sviluppo, nell'impiego o nell'interazione con i sistemi di IA, una sfera che

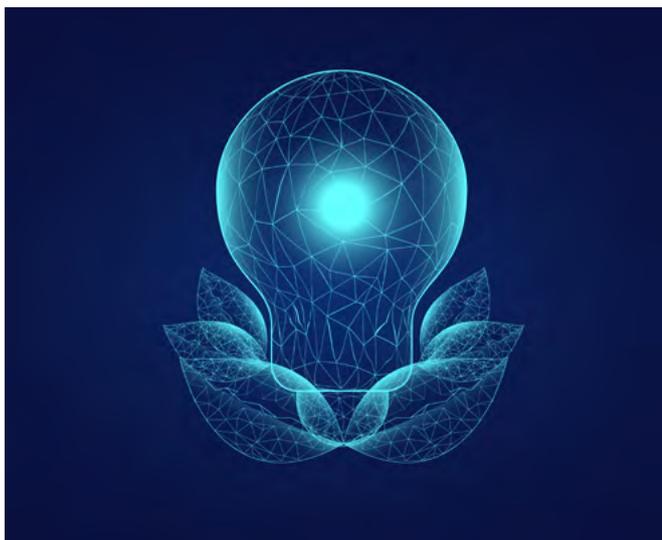
non è esclusiva dell'IA, ma si estende all'uso di qualsiasi tecnologia. Invece, il *comportamento etico* dei sistemi di IA introduce una dimensione etica nuova e senza precedenti nella storia dell'umanità.

Questo articolo si concentrerà principalmente su quest'ultimo aspetto – il comportamento etico dei sistemi di IA – riconoscendolo come una frontiera che pone sfide uniche e richiede un'attenta considerazione nel contesto di un panorama tecnologico in continua evoluzione.

## ETICA PER L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

La tecnologia rappresenta un'arma a doppio taglio: se da una parte offre opportunità di progresso e soluzioni a una molteplicità di problemi, dall'altra porta in sé il rischio di essere utilizzata per scopi distruttivi, arrivando persino a costituire una minaccia per l'esistenza stessa dell'umanità. Questo paradosso etico nasce dalla natura ambivalente della tecnologia, capace di essere impiegata per il bene o per il male a seconda delle intenzioni di chi la sviluppa e di chi la utilizza. In essenza, la tecnologia è uno strumento moralmente neutro: le sue implicazioni etiche sono determinate da chi la progetta, la implementa e la adopera. La responsabilità morale ricade, quindi, sugli individui che maneggiano questi strumenti, non sulla tecnologia in sé, un concetto che si riflette nell'esempio del coltello, utilizzabile tanto in cucina quanto come arma, o dell'energia nucleare, sfruttabile per generare elettricità o causare distruzioni di massa.

I dilemmi etici associati all'intelligenza artificiale sono di fondamentale importanza a causa delle sue capacità senza precedenti. Da un lato, i sistemi di IA offrono prestazioni di straordinaria precisione ed efficienza, rivoluzionando il modo in cui svolgiamo molte attività. Dall'altro, queste capacità avanzate nascondono intrinseche vulnerabilità che possono essere sfruttate per scopi non etici. Ad esempio, l'IA può essere impiegata per mettere in atto campagne di phishing altamente mirate, sviluppare sofisticate tecniche di stalking



e generare *deepfake* – contenuti sintetici, siano essi audio, video o testuali artificiali, concepiti per imitare soggetti reali con l'intento di ingannare chi li fruisce.

Isaac Asimov, celebre autore di fantascienza, concepì un futuro in cui i robot sarebbero stati governati da una serie di “leggi” integrate nella loro programmazione, impedendo loro di nuocere agli esseri umani. Tuttavia, poiché l'IA continua a essere sviluppata senza adeguate salvaguardie contro i danni potenziali, questa visione rimane lontana. Non solo i sistemi di IA vengono programmati senza l'integrazione di chiari confini etici, ma vi è anche un'inquietante tendenza a progettare robot per scopi militari, sollevando profonde preoccupazioni sull'avvento di armi autonome in grado di porre fine a vite umane senza una supervisione diretta. Queste considerazioni etiche si estendono oltre l'IA stessa, toccando le azioni delle persone coinvolte nel suo sviluppo e nella sua implementazione: gli imprenditori devono affrontare i dilemmi morali legati all'uso di robot industriali che potrebbero causare la perdita di posti di lavoro o ostacolare future opportunità di impiego, così come le autorità di regolamentazione hanno il compito di stabilire un quadro etico per lo sviluppo e l'uso dei sistemi di intelligenza artificiale, in modo da garantire che la loro applicazione sia a favore e non a scapito dell'umanità.

Pur presentando potenziali rischi di uso improprio, l'intelligenza artificiale offre la promessa di promuovere risultati positivi, anche in termini di comportamento etico. Ad esempio, l'intelligenza artificiale può svolgere un ruolo fondamentale nell'individuazione e nella prevenzione di attività illecite nei mercati finanziari, come il riciclaggio di denaro, grazie alla sua capacità di analizzare grandi volumi di dati e riconoscere schemi sospetti con precisione superiore a quella umana. Nel campo della medicina, l'IA può migliorare l'accuratezza diagnostica, personalizzare i piani di trattamento e rilevare i primi segni di malattia.

Oltre a questi ambiti, l'intelligenza artificiale offre la possibilità di rafforzare l'etica individuale. Attraverso l'analisi di dati comportamentali, può identificare tendenze che preludono a comportamenti non etici e attivare misure preventive. Ad esempio, monitorando il comportamento alla guida, l'IA può rilevare abitudini pericolose e intervenire per correggere o evitare manovre rischiose, aumentando così la sicurezza stradale. Nel contesto aziendale, l'IA ha il potenziale di arricchire i programmi di formazione, guidando i dipendenti verso la pratica di principi etici solidi nelle attività professionali.

## INTELLIGENZA ARTIFICIALE ETICA

Una preoccupazione emergente nel campo della tecnologia riguarda quella che potremmo definire l'IA etica. Questo concetto non si limita a considerare il comportamento degli operatori umani, ma si estende anche al comportamento delle macchine intelligenti stesse.

Al fulcro di questo dilemma etico risiede un elemento di particolare importanza: l'autonomia degli agenti intelligenti. Una volta che un sistema di IA è stato addestrato a svolgere un compito specifico, gli esseri umani abbandonano il controllo sui processi decisionali e sui comportamenti, dando vita a quello che può essere descritto come uno scenario di “scatola nera”. Le macchine autonome

trascendono le intenzioni dei loro creatori e utenti e possiedono capacità cognitive simili a quelle degli esseri umani. L'autonomia, insieme ad altre funzioni cognitive, sta emergendo come punto focale del discorso etico, rendendo necessario un esame più approfondito delle sue implicazioni<sup>1</sup>.

Al di là delle considerazioni etiche tipicamente associate alla tecnologia, un dilemma etico più profondo riguarda la capacità dell'intelligenza artificiale di decidere e agire in modo autonomo, con la conseguente possibilità di fare delle scelte moralmente discutibili. Ciò sottolinea l'urgenza di affrontare le questioni irrisolte sulle implicazioni etiche dell'intelligenza artificiale, motivo per cui le preoccupazioni espresse da figure di spicco dell'industria hi-tech, come Bill Gates (Microsoft), Elon Musk (X.AI), Sundar Pichai (Google), Geoffrey Hinton (Google) e i numerosi firmatari che chiedono una moratoria sullo sviluppo dell'intelligenza artificiale, meritano una seria considerazione. Essi sostengono la necessità di istituire protocolli di sicurezza universali, progettati, implementati e convalidati con l'aiuto di esperti imparziali.

Un esempio emblematico dei rischi derivanti dall'autonomia dell'IA è rappresentato dal caso delle auto a guida autonoma, che evidenzia l'urgente necessità di mitigare questo specifico rischio etico e la complessità di implementare misure di sicurezza adeguate. Nel 2018 un veicolo sviluppato da Uber e dotato di un sistema di guida autonoma basato sull'intelligenza artificiale è stato coinvolto in un incidente mortale con un pedone, evidenziando i potenziali rischi per la sicurezza umana associati alle decisioni autonome delle macchine. Un altro esempio rilevante riguarda il sistema giudiziario, dove l'intelligenza artificiale è stata utilizzata per assistere i giudici nelle decisioni sulla cauzione e nella previsione dei tassi di recidiva. È plausibile ipotizzare che in futuro tali responsabilità possano essere completamente trasferite a questi sistemi, con conseguenze etiche di rilievo.

Le preoccupazioni etiche vanno oltre la mera

considerazione dei danni potenziali e si estendono a interrogativi morali, profondamente influenzati da contesti religiosi e socioculturali. Questi dilemmi sono intrinsecamente soggettivi e variano a seconda dei valori individuali. È altresì cruciale distinguere tra divieto e permesso, delineando non solo ciò che è vietato alle macchine, ma anche ciò che è loro consentito.

Consideriamo, ad esempio, lo scenario del prelievo di organi da una persona sana per aiutare un individuo malato. Sebbene di norma la società scoraggi l'auto inflizione di danni al proprio corpo, accetta l'atto altruistico della donazione di organi. Al centro del nostro quadro etico risiede il principio dell'autonomia degli individui nel sottoporsi a danni autoinflitti per perseguire un obiettivo moralmente superiore, come quello di aiutare gli altri. Tuttavia, dare alle macchine la capacità di stabilire obiettivi solleva la questione del concedere loro la libertà di arrecare danni per un bene "superiore".

Queste sfide possono essere affrontate in due modi principali: dando all'intelligenza artificiale la capacità di allineare il proprio comportamento con le norme e i valori etici di una determinata società, rispecchiando di fatto il ragionamento etico umano in quel contesto; oppure, in alternativa, delegando la risoluzione di questi dilemmi etici a un'autorità superiore sancita dalla società per questo specifico scopo, seguendo il modello *bottom-up* o il modello *top-down*.

Un dilemma etico più profondo riguarda la capacità dell'intelligenza artificiale di decidere e agire autonomamente, con la conseguente possibilità di fare scelte moralmente discutibili.

1. Si veda Grando e Vicari (2021) per ulteriori letture sulle capacità cognitive dell'IA.

## I DUE APPROCCI ALL'ETICA DEGLI AGENTI INTELLIGENTI

Gli agenti intelligenti introducono un livello di disimpegno da parte degli utenti, che spesso non comprendono pienamente il modello cognitivo della macchina, nemmeno durante l'iniziale fase di addestramento. Alcune sfide, infatti, si possono risolvere semplicemente grazie ai processi di apprendimento predisposti nei sistemi. Ad esempio, nel contesto del pilota automatico di un'automobile, l'addestramento può consentire il rispetto delle leggi sul traffico e delle norme precauzionali di base, come la riduzione della velocità su strade bagnate. Queste linee guida consentono alle macchine intelligenti di allineare le loro decisioni con le regole stabilite dalla comunità, mitigando così il potenziale comportamento scorretto (Etzioni e Etzioni, 2017).

Tuttavia, non tutte le decisioni si risolvono con la stessa semplicità; alcune richiedono un'analisi etica più approfondita. Si consideri lo scenario di un'auto con guida autonoma coinvolta in un incidente inevitabile, in cui diventa fondamentale determinare il male minore: un classico esempio di *trolley problem*, o problema del carrello ferroviario (Foot, 1967). Ad esempio, l'auto autonoma potrebbe trovarsi di fronte a un ostacolo improvviso e non essere in grado di frenare in tempo, dovendo scegliere tra mantenere la sua traiettoria, rischiando di colpire i pedoni o deviare nel traffico in arrivo, mettendo così a rischio altre persone alla guida, o addirittura scontrarsi con una barriera stradale, correndo il rischio di danneggiare i passeggeri.

Esistono due approcci principali per affrontare dilemmi etici di questo tipo: il primo, noto come etica per design, consiste nell'incorporare una serie di regole rigide, simili alle "leggi di Asimov", nella fase di progettazione del veicolo, che impongono l'adesione a linee guida etiche predefinite; l'approccio alternativo, invece, consiste nel consentire alla macchina di generare internamente principi etici attraverso processi di apprendimento, un paradigma noto come etica per apprendimento.

## ETICA PER DESIGN

Il primo approccio, noto come etica per design, prevede l'integrazione delle regole etiche direttamente nella progettazione della macchina, incorporandole nell'architettura e nella funzionalità del sistema. Questo approccio si contrappone all'etica per apprendimento, in cui la macchina sviluppa la propria bussola morale attraverso l'apprendimento esperienziale e le interazioni con l'ambiente. Il concetto di fondo è che i principi morali o le teorie etiche possono servire come linee guida per scegliere le azioni più appropriate. Attingendo da discipline quali religione, filosofia morale e psicologia, i ricercatori hanno identificato diversi "fondamenti morali" per fornire un quadro di base che può essere applicato in situazioni diverse (Graham et al., 2013). Questi fondamenti includono cinque dicotomie di base, integrate da una sesta: cura/danno (aiutare o recare danno agli altri), correttezza/tradimento (mantenere relazioni equilibrate), lealtà/tradimento (essere fedeli o tradire), autorità/sovversione (rispettare o sfidare l'autorità), santità/degradazione (mantenere l'integrità o compromettere la morale), libertà/oppressione (concedere autonomia o esercitare oppressione).

Sebbene questo approccio sembri semplice in teoria, la sua implementazione pratica si rivela estremamente complessa. I principi morali basilari spesso si confondono in scenari complessi in cui non tutte le eventualità sono prevedibili e non tutte le probabilità o utilità sono facilmente calcolabili. Inoltre, possono sorgere conflitti tra valori etici, come ad esempio nella scelta di salvare una vita a scapito di un'altra in situazioni di vita o morte. Va notato che questi dilemmi etici riguardano non solo il comportamento degli agenti artificiali, ma anche le azioni umane. In tali circostanze, è preferibile avere regole imperfette o limitate piuttosto che operare senza alcuna regola. Queste regole possono costituire un punto di partenza su cui gruppi di esperti, norme sociali, considerazioni religiose e sensibilità individuali possono contribuire collettivamente alla formulazione di principi etici generali.

Per affrontare le sfide poste dall'approccio *top-*

*down*, vengono comunemente proposti due quadri etici, ovvero quello consequenzialista e quello deontologico. Il primo approccio si concentra sulla valutazione delle conseguenze positive e negative di un'azione, con l'obiettivo di massimizzare i risultati positivi e minimizzare gli effetti negativi. Tuttavia, la valutazione dei pro e dei contro può essere soggettiva e difficile da quantificare con precisione, motivo per cui l'approccio deontologico propone invece l'aderenza ai principi e alle regole che governano le azioni, garantendo la coerenza con i principi etici e il rispetto dei diritti fondamentali. Seguendo questo quadro etico, quindi, quando ci si trova di fronte ad azioni contrastanti, si invoca un principio di ordine superiore per risolvere il dilemma.

Una valutazione completa di tutte le potenziali conseguenze è complessa e non sempre fattibile. Alcune situazioni, infatti, non possono essere adeguatamente rappresentate in termini astratti e richiedono decisioni specifiche al contesto. Occasionalmente, le complessità etiche possono essere prive di soluzioni definitive. Ad esempio, il valore della vita trascende l'aspetto individuale e comprende una serie di fattori contestuali che influenzano la nostra valutazione. Prospettive diverse, dettate dalla religione, dalla cultura e dalle convinzioni personali, possono condurre a interpretazioni e soluzioni differenti.

## ETICA PER APPRENDIMENTO

Un approccio distintivo al processo decisionale etico è l'etica per apprendimento, che consente agli agenti intelligenti di sviluppare un'agenzia morale, permettendo loro di distinguere tra giusto e sbagliato e di prendere autonomamente decisioni moralmente valide. Questo approccio promuove la creazione di sistemi intrinsecamente etici, in cui i principi etici sono incorporati nel quadro operativo di base e guidano i processi decisionali. I sostenitori di questo approccio vedono il processo di sviluppo dei principi etici negli agenti intelligenti come il processo di apprendimento di un bambino. Immaginano sistemi di apprendimento in cui le reti neurali ricevono

rinforzi positivi e negativi e acquisiscono principi etici attraverso l'apprendimento esperienziale. Ciò comporta l'esposizione a diversi scenari e la ricezione di *feedback*, sia positivi sia negativi, per modellare la comprensione etica. L'attuazione di questo approccio si confronta tuttavia con sfide significative, specialmente a causa del lungo processo di apprendimento coinvolto e della limitata rappresentatività delle situazioni reali ricreate in laboratorio. Lo sviluppo di tali procedure non solo richiederebbe uno sforzo considerevole ma anche un investimento significativo di risorse, con risultati altamente incerti. D'altra parte, le reti neurali offrono una prospettiva alternativa, essendo in grado di apprendere direttamente dai dati del mondo reale, superando così i vincoli delle situazioni simulate in laboratorio. Queste reti possono analizzare vasti insiemi di dati relativi alle azioni umane e ai giudizi etici associati, i quali emergono dall'interazione collettiva nella società umana. Benché le reti neurali non assimilino direttamente concetti morali astratti, esse apprendono osservando il comportamento umano e identificando i modelli di comportamento considerati eticamente accettabili o inaccettabili.

Pertanto, l'etica mediante apprendimento si fonda sull'osservazione del comportamento umano piuttosto che sulla rigida codifica di regole morali. Questo permette alle macchine di esaminare ampi set di dati relativi a una vasta gamma di azioni umane in contesti diversi, riconoscendo la varietà dei giudizi etici umani influenzati da fattori come la religione, il background culturale, l'esperienza individuale e le norme sociali. Diverse comunità culturali e religiose possono adottare quadri etici differenti, e le reti neurali sono in grado di individuare e adeguarsi a tali codici e norme prevalenti in gruppi sociali distinti. In società caratterizzate da tradizioni culturali, credenze etiche e affiliazioni religiose eterogenee, le macchine manifesterebbero modelli di comportamento articolati, capaci di riflettere la diversità etica intrinseca alle società umane con cui interagiscono.

Una sfida notevole a questo approccio, tuttavia, è l'ingente quantità di dati richiesta dall'intelligenza artificiale per sviluppare una solida comprensione del comportamento etico. Non è garantito che il

sistema incontri una varietà completa di situazioni necessarie per sviluppare pienamente la propria bussola morale e navigare con successo dilemmi etici complessi. Inoltre, il processo decisionale individuale tende spesso a privilegiare l'interesse personale. Da uno studio di Bonnefon, Azim e Iyad (2016) emerge che la maggioranza degli intervistati ha espresso preferenza per l'acquisto di un'auto autonoma programmata per dare priorità alla salvezza dei passeggeri rispetto alla vita di un maggior numero di pedoni. Un ostacolo significativo associato all'approccio *bottom-up*, quindi, è la probabilità che le imperfezioni e i pregiudizi insiti nel comportamento umano si riflettano nelle macchine che apprendono da tale comportamento. Ad esempio, i sistemi di IA progettati per la selezione del personale apprendendo dal comportamento umano potrebbero interiorizzare e perpetuare pregiudizi, soprattutto quelli legati al genere e alla razza, purtroppo diffusi nelle società umane.

## UNA POSSIBILE SOLUZIONE: I SISTEMI IBRIDI

Come si è visto, sia l'etica per design sia quella per apprendimento presentano limitazioni significative. Un approccio alternativo potrebbe essere quello di delegare l'autorità decisionale al giudizio umano, specialmente in scenari troppo complessi per una regolamentazione *ex ante* efficace o per una risoluzione autonoma. Questa strategia potrebbe tuttavia non essere sempre attuabile, poiché la concessione un'eccessiva autonomia decisionale ai sistemi di intelligenza artificiale potrebbe compromettere la possibilità di esercitare una supervisione umana, generando difficoltà nella gestione dei dilemmi etici che possono emergere tra la decisione e la sua implementazione. I limiti degli approcci esistenti sottolineano l'importanza di adottare una strategia più sofisticata. Infatti, nonostante gli agenti intelligenti siano capaci di prendere decisioni autonomamente, ciò non implica che siano in grado di farlo senza un quadro di riferimento. La combinazione degli approcci di etica per design e etica per apprendimento

consente di stabilire confini e linee guida coerenti con i principi etici predefiniti. L'autonomia non presuppone una libertà assoluta dall'intervento umano; è possibile stabilire limiti chiari entro cui i sistemi intelligenti devono operare. Una volta definiti, il sistema può determinare autonomamente metodi e risposte appropriate alle situazioni contingenti. Per superare il divario tra i due approcci, è quindi necessario adottare un sistema ibrido, integrando entrambi i metodi in un'unica cornice. Le linee guida etiche dovrebbero essere esplicitamente delineate, soprattutto per le aree in cui l'apprendimento diretto è difficile, mentre i sistemi di intelligenza artificiale possono acquisire autonomamente una comprensione morale dal comportamento umano e dalle norme sociali. Anziché escludersi a vicenda, questi approcci dovrebbero essere efficacemente integrati per garantire che le macchine esercitino l'autorità decisionale basandosi sull'apprendimento guidato dai dati, all'interno di un quadro normativo sociale stabilito.

### MANAGERIAL IMPACT FACTOR

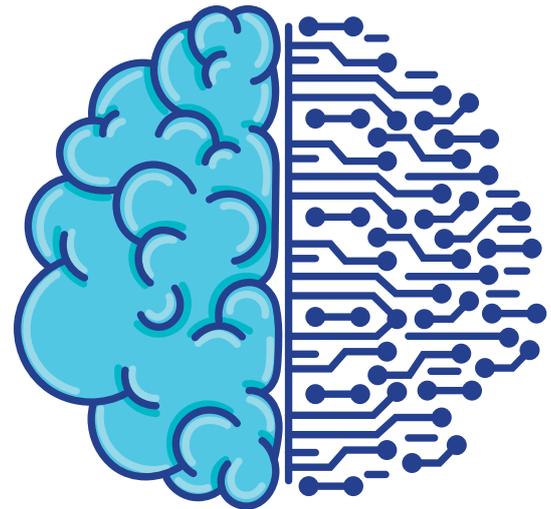
- **Stabilire linee guida etiche precise:** sviluppare e formalizzare linee guida etiche che delineino in modo chiaro regole e limiti imprescindibili entro cui l'IA può operare. Queste direttive dovranno essere basate sia su principi etici ben definiti sia sull'apprendimento continuo del comportamento umano e delle normative sociali;
- **Sviluppare capacità di apprendimento adattivo:** investire in tecnologie e metodologie che consentano all'IA di apprendere dalle interazioni del mondo reale e di adattare le sue operazioni all'interno dei quadri etici stabiliti;
- **Revisione e aggiornamento continui:** rivedere e aggiornare periodicamente le linee guida etiche e gli algoritmi di apprendimento per riflettere i cambiamenti nelle norme sociali, nei requisiti normativi e nei progressi tecnologici.
- **Implementare meccanismi di supervisione umana:** stabilire protocolli per consentire un intervento umano immediato, in particolare nei processi decisionali complessi, per garantire che le decisioni siano coerenti con le norme etiche e sociali;

RIFERIMENTI  
BIBLIOGRAFICI

- Allen, C., Smit, I., Wallach, W. (2005). "Artificial Morality: Top-down, Bottom-up, and Hybrid Approaches." *Ethics and Information Technology*, 7, pp. 149-155. [doi](#).
- Benanti, P. (2018). *Le macchine sapienti. Intelligenze artificiali e decisioni umane*, Marietti 1820, Bologna.
- Bonnefon, J.F., Shari, A., Rahwan, I. (2016). "The Social Dilemma of Autonomous Vehicles." *Science*, 352(6293), pp. 1573-1576. [doi](#).
- Bostrom, N., Yudkowsky, E. (2018). "The Ethics of Artificial Intelligence." *Artificial intelligence safety and security*, Chapman and Hall/CRC, pp. 57-69. [doi](#).
- Commissione europea, Direzione generale delle Reti di comunicazione, dei contenuti e delle tecnologie (2019). *Orientamenti etici per un'IA affidabile*. Ufficio delle pubblicazioni, [doi](#).
- Conitzer, V. et al. (2017). "Moral Decision Making Frameworks for Artificial Intelligence." *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence*, 31(1). [doi](#).
- Etzioni, A. (2018). "Incorporating Ethics into Artificial Intelligence (with Oren Etzioni)" in *Happiness is the Wrong Metric*. Library of Public Policy and Public Administration, vol. 11. Springer, Cham. [doi](#).
- Foot, P. (1967). "The Problem of Abortion and the Doctrine of the Double Effect." Included in Foot, 1977/2002 *Virtues and Vices and Other Essays in Moral Philosophy*. *Oxford Review*, n. 5.
- Graham, J., et al. (2013). "Moral Foundations theory: The Pragmatic Validity of Moral Pluralism." in *Advances in Experimental Social Psychology*, 47, pp. 55-130. [papers.ssrn.com](#).
- Grando, A., Vicari, S. (2021). *Gestione della tecnologia, dell'innovazione e delle operations*, Egea, Milano.
- Iyer, R., et al. (2012). "Understanding Libertarian Morality: The Psychological Dispositions of Self-Identified Libertarians." *PLoS ONE*, 7(8), articolo e42366. [doi](#).
- Kreutzer, R.T., Sirrenberg, M. (2020). "Outlook." In: *Understanding Artificial Intelligence. Management for Professionals*. Springer, Cham. [doi](#).
- Schiaffonati, V. (2022). "Guglielmo Tamburrini, Etica delle macchine. Dilemmi morali per robotica e intelligenza artificiali, Carocci editore, Roma, 2020, pp. 151." *APhEx*, 25, pp. 1-12. [hdl.handle.net/10077/34250](#).
- Searle, J.R. (1980). "Minds, Brains, and Programs." in *Behavioral and brain sciences*, volume 3, numero 3, settembre 1980, pp. 417-424. [doi](#).
- Vicari, S. (2023). "Intelligenza artificiale ed etica" in Penco L. e Profumo G. (a cura di), *Strategie e Governo dell'Impresa. Scritti in onore di Pietro Genco*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- Zanichelli, M. (2021). "L'intelligenza artificiale e la persona: tra dilemmi etici e necessità di regolazione giuridica" in *Teoria e Critica della Regolazione Sociale/ Theory and Criticism of Social Regulation*, 2(23), pp. 141-160. [doi](#).

SERGIO SCIARELLI

# IA a misura del buon management



Esplorando l'importanza dell'Intelligenza Artificiale (IA) nell'ambito aziendale, si mettono in luce le implicazioni per le imprese, con particolare enfasi sull'influenza dell'IA nel contesto della gestione aziendale e il ruolo chiave che essa svolge nell'incremento dell'automazione decisionale. L'autore delinea il ruolo dell'IA nel sostenere, anziché sostituire, l'intelligenza umana nei processi operativi e decisionali. Si esamina inoltre l'impatto dell'IA sui modelli organizzativi aziendali e sulla raccolta di dati personali. L'etica aziendale emerge come elemento fondamentale per bilanciare gli svantaggi derivanti da un accumulo ingente di dati, garantendo che l'IA sia un'opportunità regolamentata in modo adeguato e non una minaccia alla privacy e ai valori morali.

**INTELLIGENZA ARTIFICIALE (IA)//AUTOMAZIONE//INNOVAZIONE//PRIVACY//GOVERNANCE ETICA**



## SERGIO SCIARELLI

è ordinario di Economia e Gestione delle Imprese e Professore Emerito di Governo ed Etica d'impresa presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II. Oltre al mondo accademico, ha ricoperto il ruolo di Subcommissario per la Mobilità a Napoli e di Presidente di diverse prestigiose istituzioni culturali.

Alcuni progressi della conoscenza e della sua applicazione suscitano indubbiamente più interesse di altri, accendendo molte speranze di soluzione ai problemi dell'umanità. Ci riferiamo in questo caso all'intelligenza artificiale, divenuta oggetto di dibattito e di competizione tra fautori e detrattori di quella che ormai è, per via della sua importanza e delle insidie che cela, una disciplina al centro dell'attenzione mondiale. Nonostante di intelligenza artificiale (IA) si sia in realtà già cominciato a discutere alla fine degli anni Cinquanta, quando il matematico statunitense John McCarthy coniò per primo la dizione intorno a cui si sono accese le discussioni degli ultimi anni, solo di recente gli sviluppi raggiunti sull'argomento, fino a qualche tempo fa impensabili, hanno riportato l'IA sotto

la luce dei riflettori. Per comprendere le ragioni del grande interesse a livello mondiale da parte di istituzioni, politici, amministratori e accademici, basti soltanto accennare ai contributi che hanno portato alla distinzione di una pluralità di versioni della tecnologia, tra cui una delle più avanzate è l'intelligenza generativa, cosiddetta GenAI, capace di imitare la creatività umana.

Numerosi sarebbero dunque i punti su cui soffermarsi in un'analisi generale del tema. Tuttavia, data la sede che ci ospita, pensiamo sia preferibile focalizzare l'attenzione sulle conseguenze della diffusione dell'IA nel mondo delle imprese e, in particolare, riflettere su come stia influenzando l'esercizio della funzione manageriale. L'impressionante sviluppo dell'intelligenza artificiale è infatti da associarsi al progresso dell'informatica nel campo dell'automazione del processo decisionale, con conseguenze importanti su settori produttivi, modelli organizzativi, pratiche manageriali e funzioni di gestione. Prima di proseguire, però, vale la pena chiarire il rapporto tra intelligenza artificiale e intelligenza umana nel processo decisionale, stabilendo i giusti confini tra le due. L'obiettivo dell'IA, infatti, non può essere quello di sostituire l'uomo ma quello di essere da supporto nei processi operativi e decisionali sul piano qualitativo dell'efficienza. Questo si esplicita soprattutto nel far crescere il livello di automazione e rendere "routinarie" una serie di decisioni, lasciando all'uomo le scelte più "problematiche". Bisogna dunque convenire che il recente sviluppo delle applicazioni dell'informatica e dell'automazione assicurerà un contributo crescente non solo all'attuazione delle funzioni operative, ma anche – e questo è il profilo di maggiore interesse – di quelle manageriali, valorizzando al meglio la raccolta, l'accumulo e l'elaborazione di dati utili per operare e decidere con maggiore efficienza. L'applicazione dell'IA ai processi aziendali consentirà di liberare il manager da questioni di carattere ripetitivo per le quali sarà più facile pervenire a soluzioni ottimizzate con l'aiuto di algoritmi basati su esperienze passate. Raccogliendo in maniera sistematica i dati disponibili, sempre

più numerosi e raffinati, sarà possibile "strutturare" molte decisioni e concentrare l'interesse di chi guida l'impresa su scelte problematiche di carattere strategico e organizzativo.

Con lo sviluppo dell'IA si accresce dunque il grado di automazione del processo informatico, così come è accaduto da tempo nel campo dell'organizzazione della produzione. Potremmo affermare, in estrema sintesi, che il processo di automazione travalica così i confini della fabbrica, per estendersi ai piani alti del management. Automazione non può che essere sinonimo di efficienza e di sostituzione dell'uomo in compiti gestibili dalla macchina, con la possibilità – già ampiamente sperimentata dalle imprese – di riduzione dell'organico. Dall'evoluzione in atto deriverebbe, dunque, un generale effetto positivo di aumento della produttività, che richiederebbe da un lato una profonda riconversione dei modelli di lavoro, e dall'altro (purtroppo) una consistente perdita di posti di lavoro, che secondo le previsioni azzardate di qualche futurologo nel giro di pochi anni potrebbero rientrare addirittura nell'ordine delle centinaia di migliaia. Anche di fronte a un'aspettativa meno catastrofica, le imprese dovrebbero cominciare a rispondere a questo processo evolutivo immaginando e mettendo in atto interventi orientati ad adattare i processi aziendali



all'avanzamento del progresso tecnologico, come, ad esempio, il ridisegno dei profili manageriali o la riorganizzazione della settimana lavorativa. È infatti probabile che si possa giungere a una consistente diminuzione dell'attività lavorativa, come del resto sta già accadendo nelle imprese più proiettate a diffondere i vantaggi motivazionali di una riduzione, a parità di compenso, dell'orario settimanale (vedi l'esperimento avviato da Luxottica e, quello più timido di Tod's). L'innovazione conseguente a una più diffusa applicazione dell'IA permetterebbe così di realizzare l'obiettivo di lavorare meglio lavorando meno. Con il potenziamento della conoscenza in generale si riducono i tempi impiegati in occupazioni di routine e si ampliano i confini del merito nei comportamenti innovativi.

Tornando al ruolo esercitato dall'IA nel processo decisionale aziendale, e sui problemi, individuali o di gruppo, di adattamento e riconversione a un nuovo modello organizzativo, si è già avuto modo di accennare che in generale l'informatica presenta dei limiti come strumento di decisione nell'ipotesi di scelte bisognose di una preventiva "strutturazione" o inquadramento. L'IA può dunque aiutare a prendere delle decisioni, ma non può produrre le scelte finali. In altre parole, sembra molto limitato lo spazio per macchine "pensanti" idonee ad affrontare opzioni difficili e delicate, sulle quali spesso gravano considerazioni etiche che non potrebbero in alcun modo essere incluse in processi decisionali fondati su casistiche o algoritmi più o meno collaudati. La realtà, infatti, è sempre più complessa della storia e delle statistiche. Appare quindi ambizioso qualsiasi tentativo di basare le decisioni su dati relativi al passato riguardo a problemi che non sempre sono assimilabili a quelli che si presentano più di frequente nella gestione di una qualsiasi organizzazione operante in un contesto dinamico e imprevedibile. Perciò, quando si sostiene che l'IA può risolvere problemi, bisogna avere chiara l'idea di quali casi ed entro quali limiti questo risultato possa essere raggiunto, distinguendoli dalle decisioni di natura strategica per le quali l'apporto dell'intelligenza

umana è insostituibile. Questo vale a maggior ragione quando nella scelta sono da prendere in considerazione valori morali legati all'etica della persona responsabile per la decisione.

I vantaggi più significativi dell'IA si ottengono concedendo largo spazio alla raccolta di informazioni sia di carattere generale sia di carattere individuale. Il problema di fondo rimane principalmente quello di assicurare la riservatezza mediante formule che regolino l'accessibilità, e quindi riguarda tutte quelle forme di salvaguardia che proteggono il patrimonio informativo accumulato e arricchito nel tempo. L'accesso a un tale archivio di dati per scopi di promozione commerciale o di ostilità politica non dovrebbe infatti mai avvenire senza il diretto consenso degli interessati. L'informazione è potere e, di conseguenza, l'accessibilità e la disponibilità di quantità sempre più ingenti di dati possono riflettersi sia positivamente che negativamente sui protagonisti della gestione aziendale. Il riferimento specifico è alla tutela e al rispetto della riservatezza nella raccolta e nell'uso delle informazioni e al contenimento del potere di influenza sui comportamenti umani. Sotto questo aspetto possono rivelarsi utili delle notazioni sullo stile di direzione e sulla gestione dei rapporti con clienti e fornitori. Il manager, proprio ai fini di applicazione dell'IA, potrebbe esercitare pressioni eticamente scorrette nei confronti di dipendenti, fornitori e consumatori. Nei primi due casi queste pressioni potrebbero nascere dalla forza contrattuale derivante dal possesso di informazioni su dipendenti e fornitori, nonché dalla richiesta di una maggiore produttività e convenienza nella relazione contrattuale; nel terzo caso, invece, i consumatori (da trasformare in clienti) potrebbero subire le pressioni di tecniche commerciali prive di qualsiasi principio etico. Un management etico dovrebbe essere invece in grado di stabilire rapporti durevoli di collaborazione con gli stakeholder esterni, vale a dire fornitori e clienti acquisiti. La relazione più importante è senza dubbio quella tra il management e il mondo del consumo: molte scelte potranno essere infatti condizionate dalla tecnica

di “profilazione” dell’agente decisionale, fondata sulla raccolta di dati personali, che in ogni caso dovrebbero essere tutelati nel rispetto della privacy. Dati raccolti sì legittimamente sulla base della conoscenza di comportamenti e scelte pregresse, ma che in ogni caso dovrebbero rimanere nel privato creando e controllando meccanismi di tutela rispetto a un’accessibilità senza giustificati motivi da parte di terzi.

Chi oggi non fa frequente ricorso ad acquisti online, chi si meraviglia ancora che organizzazioni di vendita come Amazon, eBay e Alibaba, per citarne alcune, creino i profili degli acquirenti e in base a questi sollecitino ripetutamente e fastidiosamente ulteriori acquisti? Le aziende, specie quelle di grandi e grandissime dimensioni, in questo modo possono di fatto esercitare un potere d’influenza sul consumatore nelle opzioni di destinazione del reddito e nella scelta stessa di bisogni da soddisfare e di prodotti da acquistare. Come si può pretendere e assicurare il rispetto del diritto fondamentale alla privacy e all’uso legittimo di informazioni senza condizionare la libertà di scelta di consumatori, cittadini, elettori? In realtà, leggi, norme e vincoli stabiliti incontreranno sempre ostacoli applicativi o varchi per comportamenti scorretti e lesivi di diritti inalienabili, motivo per cui è essenziale il ruolo di guida e di supporto dell’etica con l’affermazione dei suoi valori morali.

L’esistenza di troppe banche dati, troppe fonti di informazione, troppi mezzi di comunicazione usati disinvoltamente per scopi esclusivamente commerciali o politici, rischia in sostanza di generare un costo molto più elevato rispetto ai consistenti benefici assicurati dal progresso tecnologico. Quest’ultimo deve rappresentare sempre, come anche nel caso dell’IA, un’opportunità e non una minaccia e dev’essere regolamentato in modo appropriato per poter offrire effettivamente un vantaggio. Il fine ultimo, quindi, è di far sì che l’IA non porti al sacrificio della privacy, alla compressione dell’intelligenza, che in senso pieno non può che essere un attributo esclusivo e irrinunciabile della mente umana, e infine, al

decadimento di valori morali fondamentali per l’attuazione di modelli di governance in linea con il progresso tecnologico. Comprensibile, dunque, l’apprensione delle istituzioni ai vari livelli nei confronti di innovazioni nel circuito informatico che potrebbero degenerare se non adeguatamente regolamentate.

A livello politico, leggi e regolamenti sono gli strumenti principali per controllare e agevolare l’uso responsabile dell’IA, anche se in questo contesto non sembrano essere sufficienti a causa delle difficoltà di progettazione e attuazione di misure adeguate. Un equilibrio efficace tra vantaggi e svantaggi, o meglio tra opportunità e minacce, può essere quindi raggiunto solo attraverso l’etica aziendale e manageriale dei protagonisti del mondo delle imprese.

## MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- Automazione delle decisioni operative:** l’IA consente un notevole sviluppo nel campo dell’automazione del processo decisionale, permettendo ai manager di concentrarsi su scelte più complesse e strategiche.
  - cambiamento, considerando interventi come il ridisegno dei ruoli manageriali;
- Aumento dell’efficienza e della produttività:** l’applicazione dell’IA ai processi aziendali riduce i tempi impiegati in occupazioni di routine, migliorando l’efficienza complessiva e aumentando la produttività;
  - Questioni etiche e privacy:** l’IA solleva questioni etiche riguardo alla raccolta e all’uso dei dati. È fondamentale garantire la riservatezza delle informazioni, proteggendo i dati personali e evitando influenze eticamente scorrette sui dipendenti, fornitori e consumatori;
- Riorganizzazione dei modelli manageriali:** l’IA richiede una riorganizzazione dei modelli di lavoro e dei profili manageriali per adattarsi all’avanzamento tecnologico. Le imprese devono anticipare e gestire il
  - Ruolo chiave dell’etica aziendale:** l’etica aziendale diventa cruciale nel guidare l’applicazione corretta dell’IA. I manager devono bilanciare i benefici tecnologici con la tutela della privacy e la preservazione dei valori morali fondamentali per una governance aziendale equilibrata.

# Come imparare a massimizzare l'impatto



L'apprendimento svolge un ruolo cruciale nel favorire la collaborazione interdisciplinare e generare risultati d'impatto. Questo articolo propone un quadro di riferimento completo per l'apprendimento, suddiviso in quattro fasi interconnesse: lo sviluppo delle competenze all'interno delle comunità per acquisire esperienza; la facilitazione del dialogo tra comunità al fine di condividere e ampliare la conoscenza; l'adozione di un approccio interdisciplinare per mettere alla prova e migliorare le *best practice*; l'investimento nell'apprendimento riflessivo per promuovere la trasformazione personale e comunitaria. Ponendo enfasi sull'apprendimento situazionale, l'apprendimento dialogico e la pratica riflessiva, l'articolo argomenta la necessità di un impegno intenzionale e iterativo nell'apprendimento per migliorare la qualità delle relazioni, promuovere l'innovazione e massimizzare l'impatto in tutti i settori.

COLLABORAZIONE INTERDISCIPLINARE//COMUNITÀ DI PRATICA//APPRENDIMENTO DIALOGICO//PRATICA RIFLESSIVA//APPRENDIMENTO ESPANSIVO



## NIC BEECH

è vicerettore dell'Università di Salford e in precedenza è stato vicerettore dell'Università di St Andrews, rettore dell'Università di Dundee e vicerettore dell'Università di Middlesex.

## PAUL HIBBERT

è professore di Management presso l'Università di Warwick e professore onorario di Management presso l'Università di St Andrews. Ha contribuito alla leadership dell'Università come direttore di scuola, Dean di Arts & Divinity e vicepresidente per l'istruzione.

## KATY MASON

è professore di Markets, Marketing and Management presso la Lancaster University e presidente della British Academy of Management.

*Se vuoi che una cosa sia veramente comprensibile, prova a cambiarla.*

— KURT LEWIN

Nell'ultimo ventennio si è assistito a un notevole interesse a livello globale per il miglioramento dell'impatto della ricerca sulla pratica. Governi, finanziatori della ricerca, accademici, professionisti e imprese riconoscono l'importanza di una connessione più stretta tra ricerca e pratica per ottenere risultati pratici significativi (Haley, 2021). Per far sì che questo avvenga in modo efficace, è necessario comprendere non solo i ruoli degli accademici e degli operatori, ma anche come adattarsi per sviluppare nuove pratiche e

processi. Sebbene l'approccio tradizionale alla traduzione della ricerca possa dimostrarsi efficace in alcune aree di applicazione, come ad esempio nell'adattamento di una tecnologia a un nuovo contesto, nei casi in cui si richiede un cambiamento comportamentale, attitudinale o culturale, è essenziale che il flusso di conoscenze non sia solo unidirezionale, ma soprattutto multidirezionale. Questo concetto è particolarmente rilevante per molteplici sviluppi in ambito aziendale e organizzativo, ma anche nel settore sanitario e in ambiti che si concentrano su cambiamenti sociali e sostenibilità, o che affrontano sfide globali come povertà e disuguaglianza (Beech e Anseel, 2020).

Riteniamo che l'apprendimento rappresenti il fulcro della nostra capacità, sia come accademici sia come professionisti, di adattare competenze e conoscenze per sviluppare soluzioni collaborative (Beech et al., 2022). Questo tipo di apprendimento non è immediato, ma si delinea in quattro fasi volte a migliorare l'impatto, ciascuna delle quali richiede un approccio specifico: il perfezionamento delle competenze nel contesto della comunità di appartenenza; l'acquisizione di conoscenze attraverso il dialogo con la pratica; il dialogo inter- e multidisciplinare per modellare l'azione; e l'apprendimento riflessivo volto a consolidare le basi per la pratica collaborativa futura. L'apprendimento concomitante riguarda apprendimento situazionale (Lave e Wenger, 1991) all'interno e tra le comunità di pratica, l'apprendimento espansivo per lo sviluppo di nuove soluzioni (Engeström, 2018), e l'apprendimento riflessivo (Hibbert, 2021, 2024).

Gli accademici e i professionisti possono essere considerati come comunità culturali con un proprio linguaggio, norme di comportamento, identità e presupposti fondamentali (spesso inconsci o non ufficialmente riconosciuti) riguardanti il mondo e il proprio ruolo al suo interno. Nonostante esistano potenziali punti di contatto tra le due comunità, è comune riscontrare incomprensioni e difficoltà di comunicazione (Boix-Mansilla, Lamont e Sato, 2016). Ad esempio, uno studio empirico ha rilevato che i professionisti possono percepire gli accademici come eccessivamente lenti, concentrati su ambiti

troppo specifici e non sufficientemente rilevanti per il mondo della pratica. Dall'altro lato, gli accademici possono percepire i professionisti come privi di rigore e metodo, pronti a passare all'azione senza un'adeguata analisi o senza trarre insegnamento dalle esperienze passate (Beech et al., 2010).

Tuttavia, è possibile trovare modi per comunicare e collaborare in modo efficace. Sebbene vi siano numerosi fattori che influenzano la capacità di accademici e professionisti di lavorare insieme, come trovare un accordo su uno scopo comune, l'accesso a risorse adeguate e l'allineamento delle priorità organizzative (Huxham e Vangen, 2004), la chiave risiede nella capacità di apprendere al ritmo e nel modo appropriato durante il processo collaborativo. Senza la capacità di apprendere nel modo e al ritmo adeguati, la realizzazione di un lavoro d'impatto rischia di inciampare invece che spiccare il volo (cfr. Sharma, Greco, Grewatsch e Bansal, 2022).

## AFFINARE LE COMPETENZE NELLA COMUNITÀ DI APPARTENENZA

Le sfide e le relative soluzioni non si limitano alle rigide categorie accademiche, ma si estendono ben oltre, richiedendo un approccio interdisciplinare. Implementare tali soluzioni richiede spesso una comprensione pratica del processo, e per ottenere un impatto significativo è fondamentale promuovere collaborazioni che superino i confini disciplinari e funzionali. Affinché tali collaborazioni siano efficaci, è essenziale che ciascuna parte coinvolta apporti un contributo apprezzabile dagli altri, spesso combinando competenze pratiche e accademiche.

L'apprendimento situazionale (Lave e Wenger, 1991) descrive il processo di sviluppo delle competenze. Sebbene le competenze implicino una conoscenza astratta, esse rappresentano anche una forma di apprendimento sociale. Essere esperti non implica solamente possedere una vasta conoscenza, ma anche essere riconosciuti come tali dai colleghi del proprio settore e incarnare tali competenze non

solo attraverso ciò che si sa, ma anche nel modo in cui pensa, si analizza e si applica la conoscenza nella pratica. Nei vari ambiti professionali esistono modi impliciti di accettazione che favoriscono la generazione di conoscenze innovative anziché banali. I contesti accademici non si limitano alla mera teoria ma fungono anche da luoghi di pratica in cui le comunità sviluppano metodi (competenze), metodologie, conoscenze condivise e aree di discussione concordate (Beech, 2022).

Entrando a far parte di una comunità accademica in un settore specifico, un individuo assimila valori e atteggiamenti, viene orientato a comprendere ciò che è essenziale attraverso il processo di socializzazione, e acquisisce sempre maggiori abilità nel progressivo sviluppo di metodi e conoscenze. Lo stesso principio si applica alle comunità di pratica, dove i membri perfezionano le *best practice*, sviluppano un'esperienza condivisa (indiretta) attraverso casi esemplari e interiorizzano comportamenti influenzati dall'accumulo di conoscenza della comunità. In questo modo i membri della comunità attraversano le fasi di

apprendistato, diventando esperti e raggiungendo infine il livello di professionisti (Lave e Wenger, 1991).

Il fatto che sia possibile commettere errori e che l'ambiente sociale di sostegno della comunità mantenga le persone motivate e incoraggi la perseveranza sono aspetti cruciali e liberatori dell'apprendimento basato sulla comunità. Tuttavia, il principale fattore limitante deriva dal fatto che, nonostante all'interno delle comunità possono esserci dibattiti e disaccordi, si dà spesso maggiore importanza all'unanimità e alla capacità di assimilare il modo in cui vengono fatte le cose. Ciò significa che, sebbene l'apprendimento di tipo assimilativo e quello di tipo "lineare" siano ampiamente supportati, il *disruptive learning* richiederebbe di esporsi a un modo diverso di pensare o di fare pratica (Engeström, 2001). Quando si collabora con esperti di altri settori le intuizioni e le conoscenze acquisite in questo tipo di apprendimento consentono ai colleghi di apportare un contributo di valore. L'Esempio 1 mostra una persona che entra nel mondo accademico da una

### ESEMPIO 1

#### AFFINARE LE COMPETENZE NEL CONTESTO DI PROVENIENZA

*"... Ho lavorato nel settore per alcuni anni prima di intraprendere un dottorato di ricerca... ma quando ho iniziato il mio primo ruolo accademico ho scoperto che per "essere" un accademico dovevo adottare un approccio radicalmente diverso. Durante le conferenze e i seminari ho fatto una scoperta sorprendente:*

*l'ascolto attento delle domande dei miei colleghi spesso si rivelava più istruttivo della stessa presentazione. Dalle loro domande riuscivo a cogliere gli anni di esperienza, il pensiero critico, le diverse posizioni ontologiche, e come tutto ciò influenzasse il loro contributo a un problema teorico o pratico. Sono rimasto colpito dalla gentilezza, dall'apertura e dalla generosità di alcuni colleghi senior, che hanno sfruttato la loro curiosità per collaborare con i relatori al*

*fine di comprendere le loro intenzioni, le radici del loro pensiero e il motivo per cui considerassero importante ciò che stavano facendo. Non c'era nulla da dimostrare, solo la volontà di scoprire e approfondire una teoria. Ho trovato questo modo di essere molto diverso rispetto al contesto da cui provengo. Cominciai a rendermi conto del vero significato di una profonda comprensione ontologica e teorica di un'area specifica – e di come questa si rifletta nel ruolo accademico – e che l'unico modo per raggiungerla*

*è condividere le proprie conoscenze con persone sinceramente interessate a capire ciò che si sta cercando di comprendere. Ora, a distanza di molti anni, sono co-direttore di un centro di ricerca presso la mia università che aiuta i ricercatori all'inizio della loro carriera provenienti da tutto il mondo e che utilizzano le particolari teorie che uso io per affinare le loro capacità di teorizzazione e di esplorazione del mondo, mettendo queste teorie alla prova in contesti molto pratici".*

formazione pratica. Essendo un professionista affermato ma un nuovo arrivato nel mondo accademico, il suo racconto evidenzia le transizioni verso e attraverso ruoli e modi di essere nel contesto della comunità di provenienza.

## APPRENDIMENTO DIALOGICO

L'adesione a una visione del mondo e a interessi specifici, spesso unici nel loro genere e difficilmente traducibili in altri contesti accademici o pratici, è una conseguenza naturale dell'essere parte di una comunità di pratica. Tuttavia, mantenere un ruolo attivo e aggiornato in tale comunità può comportare sfide nell'interagire con chi ha prospettive, interessi, teorie e metodi differenti. La sfida principale nell'ambito dell'apprendimento in questa fase consiste nell'aprire la propria mente per riconoscere il valore potenziale delle contribuzioni che potrebbero essere apportate agli obiettivi comuni, e nell'essere disposti a condividere la propria esperienza come risorsa preziosa per gli altri membri della comunità. Partecipare attivamente a un risultato collaborativo va al di là della mera trasmissione di conoscenze consolidate. Piuttosto, si tratta di adattare approcci e metodi per offrire spunti di riflessione che siano considerati utili da chi li riceve invece che a chi li fornisce.

L'apprendimento dialogico è una forma di interazione che apre la strada a nuove intuizioni e prospettive. Il dialogo può assumere diversi ruoli nel processo di apprendimento, inclusa una modalità di *coaching*, in cui il tutor accompagna l'allievo nell'esplorazione delle intuizioni latenti, fornendo sostegno per approfondire concetti già acquisiti ma non ancora esplorati pienamente. Questo approccio coinvolge l'uso di domande mirate che consentono al discente di individuare nuove applicazioni o implicazioni delle proprie conoscenze, promuovendone così l'espansione (cfr. Mason, 2012). In alcuni contesti, il dibattito può costituire una forma di apprendimento dialogico poiché mette a confronto due punti di vista opposti. Fondamentale nell'apprendimento dialogico è la

mancanza di imposizione da parte di un attore o di una comunità nei confronti dell'altro, evitando così una dinamica di resistenza. Si tratta piuttosto di un processo in cui l'impegno conduce a una nuova comprensione, che può essere una sintesi dei due punti di vista o qualcosa di completamente originale (Hibbert, Siedlok e Beech, 2016).

Nei contesti collaborativi il dialogo si fonda spesso su un profondo interesse nel contributo reciproco. Questo può condurre a un nuovo risultato condiviso o a un cambiamento nella prospettiva interna della comunità "ricevente", poiché assimila e integra quanto appreso dall'altro. Questo processo non è necessariamente uno scambio convenzionale tra comunità, ma si configura piuttosto come un'offerta della propria esperienza come risorsa, che può essere interpretata e utilizzata in modo parziale e "impreciso" dalla controparte. Se valutato da una prospettiva convenzionale questo tipo di apprendimento potrebbe essere considerato problematico, ma dal punto di vista dialogico può rivelarsi estremamente produttivo. Una comunità può assimilare elementi utili dall'esperienza dell'altra, anche senza adottare necessariamente la stessa modalità di conoscenza che ha portato allo sviluppo di quell'esperienza iniziale. Questo concetto richiama la teorizzazione delle *trading zone* di Galison (1997), dove teorici, sperimentatori e produttori di strumenti coinvolti nella ricerca scientifica non necessariamente condividono competenze o raggiungono una prospettiva comune, ma operano in una zona in cui il valore di ciò che ciascuno contribuisce è determinato dall'altro. Nell'approccio di Galison non esiste un valore universalmente concordato per gli "oggetti di conoscenza" dati, ma solo un accordo sulla loro scambiabilità. Una sfida in questo tipo di apprendimento è che gli esperti devono rinunciare al proprio ego e non presumere che la conoscenza offerta venga trattata con lo stesso rispetto che riceverebbe nella comunità di origine. In un certo senso, questo processo non riguarda tanto lo scambio quanto il dono reciproco.

Le intuizioni acquisite durante questa fase di apprendimento possono affinare la comprensione

e la definizione dell'opportunità o del problema da esplorare, così come i metodi da utilizzare e le risorse intellettuali e pratiche a cui attingere. Nell'Esempio 2 un accademico riflette sull'esperienza di lavoro con alti responsabili politici. Si verifica una transizione di apprendimento in cui l'accademico riconosce l'utilità potenziale della propria esperienza, ma comprende anche l'importanza di adattare il proprio linguaggio in modo da poter interagire efficacemente con gli altri. Pertanto, si impegna attivamente nell'apprendimento di un nuovo approccio comunicativo e comportamentale, andando oltre la semplice traduzione linguistica. Questo processo implica lo sviluppo di nuove regole comportamentali che favoriscono un dialogo di apprendimento produttivo e significativo.

## DIALOGO INTERDISCIPLINARE PER DARE FORMA ALL'AZIONE E ARRICCHIRE L'IDENTITÀ

La fase successiva dell'apprendimento può portare a quello che Engeström (2001) definisce

come apprendimento espansivo, una modalità che si discosta dal tradizionale apprendimento cumulativo e lineare. Si tratta piuttosto di un processo che influenza sia le azioni delle persone sia la loro identità (Illeris, 2014). Questo avviene mettendo in discussione non solo le conoscenze già acquisite, ma anche le regole fondamentali che guidano lo sviluppo della conoscenza all'interno di una comunità.

Engeström esamina un caso specifico all'interno di una comunità di assistenza sanitaria e sociale, in cui gli sforzi collaborativi hanno incontrato difficoltà. Il processo dialogico, volto a migliorare il flusso di pazienti/utenti dei servizi, è stato interrotto da periodi di disaccordo, difesa e imposizione di un punto di vista rispetto a un altro. La svolta è arrivata quando uno dei partecipanti ha riconosciuto che un protocollo professionale specifico ostacolava il lavoro dell'altra comunità, alterando l'identità stessa dei pazienti/utenti che transitavano dall'assistenza sanitaria a quella sociale. Questo ha avuto un impatto profondo sull'identità professionale di entrambe le comunità coinvolte. Mentre per gli operatori sanitari il

### ESEMPIO 2

#### ACQUISIRE CONOSCENZE ATTRAVERSO IL DIALOGO TRA COMUNITÀ DI PRATICA

*"... Quando ho iniziato a lavorare con funzionari pubblici e responsabili politici, non è passato molto tempo prima che mi rendessi conto... no, in realtà mi è stato 'detto' che dovevo cambiare il mio linguaggio. Ero così abituato a parlare alla mia comunità [di studiosi] e a usare tutto il*

*linguaggio tecnico associato alla sociologia economica... E poi, all'improvviso, mentre parlavo con un gruppo del Cabinet Office, uno di loro mi ha detto: 'Non ho la più pallida idea di cosa tu stia parlando'... e questa persona era un vero esperto di tecnologie della comunicazione, e mi sono reso conto che se avesse iniziato a parlare della sua specialità come io avevo parlato della trasformazione socioeconomica, non lo avrei capito nemmeno io. È stato un momento di svolta per me.*

*Essere un esperto in questo contesto politico significava usare al minimo il linguaggio tecnico. ...Ora ho una regola del tre: mi permetto di usare non più di tre termini tecnici e poi, solo se ho il tempo di introdurli, fornire una spiegazione di una riga (che sembra sempre un compromesso) e un esempio pratico. ...Una volta sono andato a parlare con il Ministero della Difesa: mi hanno dato una diapositiva per riassumere 15 anni di lavoro e hanno insistito che metà della diapositiva*

*contenesse una mia foto... quindi ci sono norme di comunicazione molto diverse. Avere a portata di mano le domande giuste per aiutarvi a capire e rivelare queste norme può essere utile. Domande come: 'Come stai affrontando questo problema?' 'Come stai sviluppando la comprensione di x o y?' 'Cosa ti ha portato a questa comprensione di x?' possono aiutarti ad aprire un dialogo, che cambia sempre ciò che finisci per dire e pensare".*

successo era legato alla cura del paziente, per gli assistenti sociali era incentrato sull'*empowerment* degli utenti dei servizi. Queste diverse prospettive hanno portato ad attribuire gradi differenti di *agency* ai pazienti/utenti dei servizi, con protocolli che delineavano ruoli, rischi, status, risorse e obiettivi differenti. L'incapacità di gestire i rischi e di raggiungere gli obiettivi di performance ha avuto conseguenze significative sull'autostima dei professionisti e sui rispettivi settori di competenza. Di conseguenza, il cambiamento ha influenzato non solo i comportamenti ma anche la condotta professionale stessa, estendendosi ben oltre semplici aggiustamenti superficiali. Questo tipo di apprendimento consequenziale non segue un percorso lineare perché coinvolge una combinazione complessa di cambiamenti nelle conoscenze, nelle competenze, nelle dinamiche sociali e nell'identità. Si tratta di una forma di dialogo in cui l'auto trascendimento, pur complesso, è realizzabile attraverso l'interazione con gli altri.



## ESEMPIO 3

### DIALOGO INTERDISCIPLINARE PER MODELLARE L'AZIONE E SFUMARE L'IDENTITÀ

*“Mi descrivo sempre come un ricercatore interdisciplinare. È importante per me, perché ho dovuto dedicare notevoli sforzi non solo per comprendere le attività delle altre discipline, ma anche per capire come operano e lavorano i ricercatori interdisciplinari – il che è un processo diverso. Ora mi*

*trovo a compiere azioni che potrebbero sembrare un po' insolite o 'non scientifiche' quando lavoro con la mia comunità accademica, perché ho dovuto adattarmi a lavorare con – e a volte tra – gli altri. È stato solo dopo aver iniziato a lavorare con i botanici che ho cominciato a chiamare 'esperimenti' alcuni dei progetti che conduco con le PMI... Abbiamo sviluppato l'idea di creare un dimostratore, in modo da poter 'sperimentare' con il modello di business come abbiamo fatto con la luce, il calore e la semina”.*

Questa fase di apprendimento non solo genera intuizioni, ma può anche riorientare le comunità in modi sottili ma significativi, modellando le pratiche e gli approcci futuri al lavoro d'impatto. Non richiede che gli esperti in un campo diventino competenti in un altro campo, ma piuttosto una capacità di orientamento che consenta di cogliere le specificità delle diverse discipline o pratiche in relazione all'argomento o all'evento che richiede cambiamento, insieme a una consapevolezza delle differenze culturali e procedurali – e la capacità di superarle, se necessario (Siedlok, Hibbert e Sillince, 2015). Nell'Esempio 3 un accademico riflette sull'esperienza di apprendimento da e con una comunità accademica diversa.

Questo processo di apprendimento transitorio implica una sorta di libertà nel distaccarsi dalle convenzioni della propria comunità di origine, un atto che inizialmente può risultare molto scomodo e rischioso. Tuttavia, nel corso del tempo, questa stessa libertà porta allo sviluppo di una nuova metodologia che agevola la ricerca e le pratiche innovative.

## APPRENDIMENTO RIFLESSIVO PER MIGLIORARE LA PRATICA COLLABORATIVA

La pratica riflessiva, insieme all'apprendimento che ne consegue, costituisce il fondamento del processo di dialogo precedentemente esaminato, ma va oltre, provocando cambiamenti sostanziali nei comportamenti e negli atteggiamenti. Concentrandosi sul nostro rapporto con l'esperienza, la pratica riflessiva ci guida verso una maggiore consapevolezza e presenza nel percorso di crescita personale, anziché permettere all'esperienza stessa di plasmarci in modo passivo (Hibbert, Coupland & Macintosh, 2010). Questo approccio centrato sulla consapevolezza supporta l'apprendimento trasformativo (Illeris, 2014), il quale si sviluppa sia internamente che esternamente. La dimensione interna implica l'osservazione del sé, portandoci a riflettere su come le nostre decisioni e azioni siano influenzate dai contesti e dalle situazioni circostanti, mentre la

dimensione esterna si concentra sull'osservazione dal sé, spingendoci a esplorare come possiamo modificare i nostri modi di essere e di agire attraverso le interazioni con gli altri (Hibbert, 2021). In questo modo l'apprendimento riflessivo non solo influisce sul nostro sviluppo individuale, ma incide anche sulla pratica dei sociologi e sulla loro interazione con gli altri (MacIntosh et al., 2017). In altre parole, l'apprendimento riflessivo attraverso la ricerca promuove la consapevolezza critica e la capacità di adottare prospettive diverse sia tra i sociologi sia tra gli operatori del settore mentre interagiscono sul campo (Hibbert et al., 2014). Questo processo porta a sua volta a una maggiore comprensione di sé e degli altri, facilitando l'adattamento a un mondo interconnesso (Cunliffe, 2004). I benefici adattativi derivanti dall'apprendimento riflessivo possono favorire pratiche collaborative più efficaci, come illustrato nell'Esempio 4.

Il potenziale per future pratiche collaborative risiede nei processi di apprendimento riflessivo che coinvolgono i nostri "interi sé" mentre cerchiamo di "impegnarci con l'alterità" e di "mettere in atto la connessione" (Hibbert et al., 2014). Questo implica comprendere e costruire ponti tra diverse prospettive ed esperienze. Coinvolgere la persona nella sua totalità, prestare attenzione al corpo, alle emozioni, ai pensieri e alle relazioni, e osservare come questi elementi si influenzino reciprocamente (Hibbert, 2021) costituiscono una base potenziale per futuri percorsi collaborativi di rilevanza e impatto.

Questo approccio può sostenere l'impatto in due modi principali. In primo luogo, i sociologi possono farsi promotori dell'impatto attraverso la ricerca, la pratica e l'apprendimento riflessivo. Collaborando e connettendosi con altri contesti accademici e comunità di ricerca, possono adottare approcci più ponderati e adattivi. In secondo luogo, la pratica collaborativa orientata al futuro può

#### ESEMPIO 4

##### APPRENDIMENTO RIFLESSIVO PER MIGLIORARE LA PRATICA COLLABORATIVA

*"Ero stato incaricato di gestire un difficile progetto di trasformazione. Era problematico perché il tentativo precedente di portarlo a termine era fallito, e l'ultimo responsabile del progetto era stato rimosso dalla sua posizione dirigenziale. Se questa volta non avessimo avuto successo, ci sarebbe costato un importante accreditamento che dovevamo assolutamente*

*mantenere. Era un progetto importante anche per il personale, perché avrebbe avuto un impatto reale (e positivo) sulle loro condizioni lavorative. La posta in gioco era alta e alcuni ritenevano che non fossi all'altezza del compito, tanto che scrissero un'e-mail, firmata collettivamente, esprimendo la loro opinione al mio capo. Nonostante avessi il suo appoggio, ero preoccupato di come rispondere alle persone che non avevano fiducia in me e nel processo. Ho avviato una strategia di comunicazione regolare a livello di organizzazione, in modo da poter trasmettere*

*il mio messaggio a tutto il personale. Avevamo bisogno della fiducia di tutta l'organizzazione. Ma mi sono anche reso conto, con un senso di sconforto, che avrei dovuto portare in campo alcune delle persone che avevano scritto al capo, includendole in alcuni dei gruppi di lavoro che stavano realizzando parti del progetto. E così feci. Non posso dire che sia sempre stato facile nelle riunioni di gruppo. Tuttavia, credo che con il passare del tempo le persone negative abbiano capito che non ero così disperato come pensavano e che tenevo davvero al progetto e al personale.*

*Cosa ancora più importante per me, mi sono reso conto che le persone negative avevano molte idee utili su ciò che era andato storto nel tentativo precedente di realizzare il progetto e su ciò che sapevano essere utile per fare la differenza questa volta. Anche loro si preoccupavano di tutti i membri dell'organizzazione e sono diventati una parte importante del processo che ha portato al successo del progetto. Se avessi seguito il mio istinto immediato di tenerli fuori dal processo avrei commesso un grave errore...".*

includere l'attenzione alla leadership collaborativa che l'apprendimento riflessivo favorisce (Hibbert, 2024). Questo tipo di leadership aiuta a collegare campi disciplinari e interdisciplinari, a gestire i conflitti quotidiani e a risolvere la confusione per raggiungere una comprensione condivisa delle nuove possibilità che si presentano.

## CONCLUSIONE

Il ruolo dell'apprendimento è stato talvolta trascurato, nonostante l'avanzare di metodi sempre più sofisticati. L'apprendimento non è un processo singolo, ma si manifesta in una varietà di forme e può favorire e sostenere cambiamenti a livello personale, interpersonale, intra e intercomunitario. Mentre in alcuni campi questo cambiamento può manifestarsi, ad esempio, attraverso nuove tecnologie o prodotti, nelle scienze sociali e nelle pratiche organizzative e gestionali l'apprendimento costituisce la base dei cambiamenti nelle persone, nella qualità delle loro relazioni e nei risultati che ne possono conseguire.

Abbiamo delineato quattro fasi di apprendimento volte a migliorare l'impatto: l'affinamento delle competenze all'interno delle comunità, che prepara gli individui a essere esperti in grado di collaborare; il dialogo tra le comunità, che facilita la conoscenza reciproca e la costruzione di relazioni; i dialoghi interdisciplinari, che possono portare alla modifica delle *best practice* di una comunità; e infine l'apprendimento riflessivo, che può portare a trasformazioni personali e a risultati di impatto significativi. Non intendiamo suggerire che queste fasi si verifichino necessariamente in questo ordine o che siano del tutto distinte l'una dall'altra. L'apprendimento nella pratica è spesso un processo irregolare e dinamico. Tuttavia, è importante essere consapevoli di queste fasi di apprendimento e utilizzarle quando si affrontano difficoltà nei progetti di ricerca e quando ci si trova a rivedere dei progetti per cercare un nuovo punto di partenza nella co-creazione di futuro lavoro d'impatto.

## MANAGERIAL IMPACT FACTOR

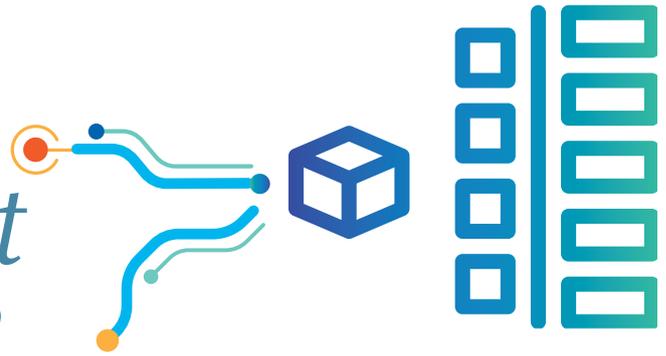
- Sviluppare le competenze attraverso il coinvolgimento della comunità:** la fase iniziale di affinamento delle competenze all'interno di una comunità sottolinea l'importanza di sviluppare la conoscenza attraverso l'apprendimento pratico e sociale. Promuovere un ambiente che incoraggi l'apprendimento tra colleghi e attraverso l'esperienza diretta può migliorare la competenza collettiva;
- Pratica riflessiva per l'apprendimento trasformativo:** l'apprendimento riflessivo comporta uno sguardo profondo e introspettivo su come le esperienze influenzano le decisioni e le azioni. Promuovendo una cultura della riflessione, i manager possono guidare i team verso approcci più consapevoli e informati al loro lavoro, portando a cambiamenti trasformativi nelle pratiche e nei risultati;
- Collaborazione interdisciplinare:** una collaborazione efficace tra diverse aree di competenza richiede il riconoscimento e la valorizzazione dei contributi di ciascuna parte. I manager possono facilitare il lavoro d'impatto incoraggiando la collaborazione interdisciplinare e garantendo che le diverse competenze siano integrate nella risoluzione dei problemi e nello sviluppo dei progetti;
- Apprendimento dialogico per la generazione di intuizioni:** il dialogo tra diverse comunità di pratica consente lo scambio di prospettive e la generazione di nuove intuizioni. I manager dovrebbero incoraggiare la comunicazione aperta e il dialogo all'interno e tra i team per sfruttare le diverse prospettive al fine di trovare soluzioni innovative;
- Favorire un ambiente per l'apprendimento estensivo:** la creazione di opportunità per l'apprendimento estensivo, in cui i membri del team sono incoraggiati a mettere in discussione e ad andare oltre i limiti convenzionali della conoscenza, può portare a cambiamenti significativi sia nelle identità individuali che nelle pratiche collettive. I manager dovrebbero sostenere i comportamenti sperimentali e di assunzione di rischio che guidano questo tipo di apprendimento.

RIFERIMENTI  
BIBLIOGRAFICI

- Beech, N., MacIntosh, R., MacLean, D. (2010). "Dialogues Between Academics and Practitioners: The Role of Generative Dialogic Encounters." *Organization Studies*, 31(9): 1341-1367. [doi](#).
- Beech, N., Anseel, F. (2020). "COVID 19 and its Impact on Management Research and Education: Threats, Opportunities and a Manifesto." *British Journal of Management*, 31(3): 447-449. [doi](#).
- Beech, N. et al. (2022). "Learning from Each Other: Why and How Business Schools Need to Create a 'Paradox Box' for Academic-Policy Impact." *Academy of Management Learning and Education*, 21(3): 487-502. [doi](#).
- Beech, N. (2022). "Always Liminal, Always Learning: Why Community Learning Is Needed, and How to Start." *Musicae Scientiae*, 26(4): 799-810. [doi](#).
- Boix-Mansilla, V., Lamont, M., Sato, K. (2016). "Shared Cognitive-Emotional-Interactional Platforms: Markers and Conditions for Successful Interdisciplinary Collaborations." *Science, Technology, & Human Values*, 41(4): 571-612. [ssrn.com](#).
- Cunliffe, A.L. (2003). "Reflexive Inquiry in Organizational Research: Questions and Possibilities." *Human Relations*, 56: 983-1003. [doi](#).
- Cunliffe, A.L. (2004). "On Becoming a Critically Reflexive Practitioner." *Journal of Management Education*, 28: 407-426. [doi](#).
- Engeström, Y. (2001). "Expansive Learning at Work: Toward an Activity-Theoretical Conceptualisation." *Journal of Education and Work*, 14(1): 133-156. [doi](#).
- Engeström, Y. (2018). "Expansive Learning at Work: Toward an Activity-Theoretical Reconceptualization" in Illeris, K. (ed) *Contemporary Theories of Learning* (2<sup>nd</sup> Edn) London: Routledge.
- Galison, P. (1997). "Trading with the Enemy." In *Trading Zones and Interactional Expertise: Creating New Kinds of Collaboration*, edited by Gorman, M.E., Cambridge: The MIT Press, 2010.
- Haley, U.C.V. (2021). *Impact and the Management Researcher*. London: Routledge.
- Hibbert, P. (2021). *How to be a Reflexive Researcher*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hibbert, P. (2024). *Leader Work*. New York: Routledge
- Hibbert, P., Coupland, C., MacIntosh, R. (2010). "Reflexivity: Recursion and Relationality in Organizational Research Processes." *Qualitative Research in Organizations and Management*, 5(1): 47-62. [doi](#).
- Hibbert, P., Siedlok, F., Beech, N. (2016). "The Role of Interpretation in Learning Practices, in the Context of Collaboration." *Academy of Management Learning & Education*, 15(1): 26-44. [doi](#).
- Hibbert, P., et al. (2014). "Relationally Reflexive Practice: A Generative Approach to Theory Development in Qualitative Research." *Organizational Research Methods*, 17(3): 278-298. [doi](#).
- Huxham, C., Vangen, S. (2004). "Doing Things Collaboratively: Realizing the Advantage or Succumbing to Inertia?" *Organizational Dynamics*, 33(2): 190-201. [doi](#).
- Illeris, K. (2014). "Transformative Learning and Identity." *Journal of Transformative Education*, 12(2): 148-163. [doi](#).
- Lave, J., Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- MacIntosh, R., et al. (2021). *Delivering Impact in Business and Management Research: When Does It Really Happen?* London: Routledge.
- MacIntosh, R., et al. (2017). "Impact and Management Research: Exploring Relationships Between Temporality, Dialogue, Reflexivity and Praxis." *British Journal of Management*, 28(1): 3-13. [doi](#).
- Mason, K. (2012). "Market Sensing and Situated Dialogic Action Research (with a Video Camera)." *Management Learning*, 43(4): 405-425. [doi](#).
- Sharma, G., et al. (2022). "Cocreating Forward: How Researchers and Managers Can Address Problems Together." *Academy of Management Learning & Education*, 21(3): 350-368. [doi](#).
- Siedlok, F., Hibbert, P., Sillince, J. (2015). "From Practice to Collaborative Community in Interdisciplinary Research Contexts." *Research Policy*, 44: 96-107. [doi](#).

ALESSANDRO ZATTONI

# La via europea al management Sogno o realtà?



Questo articolo si propone di rispondere a una domanda semplice ma fondamentale per i manager, gli imprenditori e gli studiosi di management in Europa: esiste un modello di management europeo? Nello specifico, esiste un approccio unico al management, fatto di principi e pratiche gestionali, che faccia da guida alle aziende europee? Per affrontare questa questione aperta l'articolo riassume il dibattito attorno al tema, diviso tra sostenitori e critici, e analizza l'evoluzione delle politiche europee, delle scuole di business e delle società accademiche nel corso degli ultimi decenni. Nella sezione conclusiva, viene presentato il punto di vista dell'autore sull'esistenza di un modello europeo di management, con un invito finale a politici, imprese e istituzioni accademiche europei a promuovere la nascita di aziende e organizzazioni di rilievo internazionale radicate nella cultura e nei valori europei.

**MODELLO EUROPEO DI MANAGEMENT//POLITICHE COMUNITARIE//SCUOLE DI BUSINESS//EURAM//DIVERSITÀ CULTURALE**



## ALESSANDRO ZATTONI

è presidente dell'EURAM e professore di Strategia aziendale e Corporate Governance presso l'Università LUISS di Roma. È stato professore di Strategia e Governance all'Università Parthenope di Napoli e all'Università Bocconi di Milano.

Circa trent'anni fa, la domanda sull'esistenza di un modello europeo di management ha dato vita a un interessante dibattito tra due fazioni di studiosi: il primo gruppo credeva nell'esistenza di un modello di management europeo, distinto da quello nordamericano e da quello asiatico ma con caratteristiche comuni, mentre il secondo gruppo, ritenendo impraticabile l'attuazione di un modello unico a causa delle differenze tra le istituzioni formali e informali dei Paesi europei, sosteneva che potessero esistere solo modelli di management nazionali. Nel corso degli anni questo dibattito si è gradualmente affievolito, parallelamente al progressivo avanzamento dei processi di omogeneizzazione e integrazione tra le nazioni europee reso possibile dall'allargamento

dell'Unione europea ai Paesi dell'Europa orientale – con il conseguente rafforzamento del mercato unico – e dall'armonizzazione di leggi e regolamenti nazionali. Oggi l'UE e il suo mercato unico rappresentano oltre 448 milioni di persone e generano un PIL di circa 19,35 trilioni di dollari. Allo stesso tempo, la globalizzazione, che un tempo sembrava inarrestabile, ha subito una battuta d'arresto, anche a causa di eventi recenti come la pandemia da COVID-19 e i conflitti in Ucraina e Israele, che hanno evidenziato l'impatto dirompente dei rischi geopolitici.

In questo nuovo scenario economico e politico in evoluzione, l'analisi dell'esistenza di un modello europeo di management è ben più rilevante rispetto a trent'anni fa. La questione riguarda diversi stakeholder, dai responsabili politici che hanno il potere di promuovere la nascita e lo sviluppo di leader globali europei, agli imprenditori e i manager incaricati di guidare con successo le aziende europee sulla scena internazionale, fino alle istituzioni accademiche, come le scuole di business e le università, che devono creare programmi e titoli di studio innovativi per educare e preparare una nuova generazione di leader aziendali europei. Partendo da queste premesse, l'articolo si propone di riaprire una conversazione sul modello europeo di management, nella convinzione che tale dibattito possa aiutare i principali stakeholder a prendere decisioni informate sul futuro dell'istruzione e del management in Europa.

A tal fine, la prima parte offre una sintesi del dibattito sull'esistenza di un modello europeo di management, mentre la seconda riflette sull'evoluzione dell'Unione europea, sulle caratteristiche delle business school e delle università europee, e sul ruolo della European Academy of Management (EURAM). Infine, nella sezione conclusiva, viene avanzata una proposta per promuovere lo sviluppo di aziende e organizzazioni di rilievo internazionale radicate nei valori europei.

## IL DIBATTITO SUL MODELLO EUROPEO DI MANAGEMENT

La discussione sulla possibile esistenza di un modello europeo di management è stata alimentata sia dalla creazione del mercato unico europeo sia dalla diffusione di studi comparativi sui modelli di governance nazionali. In particolare, l'inaugurazione del mercato unico europeo il 1° gennaio del 1993 è stata una tappa importante in questa direzione, garantendo la libera circolazione di beni, servizi, capitali e persone tra gli Stati membri, con l'obiettivo generale di promuovere la crescita delle imprese e agevolare il consolidamento del settore industriale. Secondo alcuni studiosi (Calori, Steele, & Yoneyama, 1995), la crescente integrazione dei mercati locali in un unico mercato continentale rappresentò un forte stimolo allo sviluppo di un modello europeo di gestione.

Fu nello stesso periodo che gli studiosi di governance iniziarono a indagare le differenze tra i cosiddetti sistemi capitalistici prevalenti nei principali Paesi industrializzati (Zattoni, 2020). Queste ricerche raggrupparono i Paesi in pochi cluster in base ai modelli di governance utilizzati: il modello anglosassone, il modello renano e il modello latino. Nonostante i Paesi europei venissero spesso associati ai diversi modelli di governance (ad esempio, Regno Unito al modello anglosassone; Germania, Austria e Scandinavia al modello renano; e Francia, Italia e Spagna al modello latino), i processi di omogeneizzazione e integrazione in corso all'interno dell'Unione Europea avevano il potenziale di ridurre le differenze istituzionali tra i Paesi e favorire l'emergere di un modello europeo. Questo dibattito divise gli studiosi in due fazioni: da un lato alcuni studiosi evidenziarono le affinità culturali dei Paesi europei rispetto alle controparti americane o giapponesi, mentre altri hanno sottolineato come lo sviluppo di un modello di gestione europeo unificato potesse essere ostacolato da differenze significative nelle istituzioni formali e informali dei vari Paesi.

*I sostenitori del modello di gestione europeo*

I primi a proporre un modello europeo di management sono stati gli studiosi Thurley e Wirdenius (1991), che hanno individuato l'esistenza di "modelli riconoscibili di comportamenti manageriali e un approccio alla risoluzione dei problemi e al processo decisionale a tutti i livelli delle organizzazioni che stabilisce l'identità della strategia di management come distintamente europea, e si concentra in particolare sugli approcci alla pianificazione, all'attuazione e alla valutazione del cambiamento" (p.128). A loro avviso, il modello di gestione europeo è un fenomeno emergente associato all'integrazione europea, che riflette valori chiave come il pluralismo, la tolleranza e le prospettive dei vari stakeholder. Pur riconoscendo la possibile presenza di ostacoli alla nascita di un modello di management europeo, sottolineano che diverse forze – come l'unione monetaria e le pressioni sociali e politiche dell'Unione – potrebbero spingere le aziende europee ad adottare un quadro manageriale comune. Pertanto concludono che, nonostante la persistenza di pratiche e valori locali, le aziende transnazionali adotteranno sempre più un modello europeo basato su valori comuni come la promozione dello sviluppo personale e professionale, la creazione di condizioni e ambienti di lavoro piacevoli, la sicurezza del posto di lavoro e un'equa retribuzione.

Anche Calori e de Woot (1994), dopo aver condotto diverse interviste con i top manager di varie aziende dell'Europa occidentale, hanno individuato pratiche di gestione comuni tra i Paesi. Essi sottolineano come le aziende europee si differenzino dalle loro controparti americane e giapponesi per l'enfasi posta sul benessere delle persone, sulla responsabilità sociale a scapito della massimizzazione del profitto, sulla gestione e la promozione dell'internazionalizzazione, e sulla valorizzazione delle culture straniere. Un ulteriore sostegno al modello europeo proviene da Calori, Steele e Yoneyama (1995), che individuano quattro principi e pratiche comuni, di cui i primi due radicati nell'eredità storica dell'Europa e influenzati da tratti culturali come il cristianesimo, l'umanesimo e il

socialismo, e gli ultimi due una conseguenza diretta della diversità culturale del continente:

- i) un maggiore orientamento alla promozione del benessere sociale dei dipendenti, della qualità del posto di lavoro e della soddisfazione degli stakeholder;
- ii) il processo di negoziazione all'interno dell'organizzazione per creare consenso e motivare le persone (ad esempio tra la holding e le filiali, la sede centrale e le unità aziendali, il top e il middle management);
- iii) il riconoscimento e la gestione dell'internazionalizzazione, nel rispetto delle culture straniere, decentrando le decisioni e integrando la forza lavoro di diverse nazionalità;
- iv) un equilibrio tra i due estremi rappresentati da Stati Uniti e Giappone per quanto riguarda il rapporto con i dipendenti, la pianificazione delle decisioni strategiche e l'equilibrio tra risultati economici, sociali e ambientali.

Pur riconoscendo le differenze nazionali e il fatto che le persone tendano a socializzare principalmente nel proprio paese d'origine, i sostenitori di questo punto di vista credono che una maggiore interazione ed esperienza intereuropea possano contribuire a ridurre tali differenze e attenuare l'etnocentrismo. Sebbene sia difficile ottenere una completa uniformità nei principi e nelle pratiche manageriali in tutta Europa, a loro avviso i processi di armonizzazione e integrazione promossi dall'Unione europea possono favorire la convergenza di tali pratiche.

*Critiche al modello di gestione europeo*

Tixier (1994) riconosce il potenziale dell'integrazione economica nel facilitare la comprensione delle principali differenze culturali e di management, ma individua notevoli disparità nelle pratiche di gestione tra i Paesi europei, mettendo in discussione la fattibilità di un modello di management europeo unificato – basato su valori comuni come l'umanesimo e il dialogo con gli stakeholder – di fronte a forze contrarie come l'influenza pervasiva delle pratiche manageriali americane. Anche

Wilderom, Glunk e Inzerilli (1996), pur riconoscendo un background storico comune alla base delle pratiche manageriali europee, evidenziano come differenze nazionali significative continuino a dare forma a diversi stili di gestione, riducendo il concetto di modello di management europeo a una categorizzazione semplicistica, utilizzabile principalmente da osservatori esterni. Citando le differenze negli stili di gestione e nelle norme culturali tra i Paesi, anche Perlitz e Seger (2004) sottolineano l'assenza di un modello di gestione europeo monolitico, sostenendo che il successo in Europa dipenda più dall'adattamento ai contesti locali che dalla conformità a un ipotetico modello paneuropeo. Essi evidenziano inoltre la diversità delle istituzioni formali nei vari Paesi europei, compresi i quadri giuridici (ad esempio, *civil law* o *common law*), la struttura dei consigli di amministrazione (ad esempio, monistica o dualistica), la rappresentanza dei dipendenti (obbligatoria, raccomandata o assente), i modelli di finanziamento (orientati al mercato o alle banche) e gli interessi perseguiti (dominati da *outsider* o da *insider*). Dimostrano inoltre la sussistenza di importanti differenze anche nelle istituzioni informali, dovute a diversità culturali tra Paesi europei (Hofstede, 1991; Trompenaars & Hampden-Turner, 2000).

Brewster (1993) si concentra invece sulla gestione delle risorse umane, sostenendo che le aziende europee, a differenza delle loro controparti statunitensi, devono affrontare vincoli nello sviluppo delle loro pratiche a causa di influenze esterne. L'autore rileva inoltre un'eterogeneità nelle politiche europee di gestione delle risorse umane, dovuta alle differenze tra istituzioni formali e informali (ad esempio, legislazione e cultura), strutture proprietarie e dinamiche sindacali. Analogamente, Lubatkin e Floyd (1997) esaminano le percezioni strategiche dei middle manager francesi e tedeschi e riscontrano somiglianze nel contenuto della strategia, ma divergenze nel comportamento strategico e nei processi organizzativi a supporto delle decisioni strategiche. A loro avviso, queste differenze potrebbero ostacolare le collaborazioni internazionali tra le aziende europee.

## LA CRESCENTE INTEGRAZIONE TRA GLI STATI DELL'UE

### *Misure di armonizzazione e integrazione promosse dall'UE*

L'Unione europea è un partenariato internazionale tra Paesi unico nel suo genere per quanto riguarda la collaborazione volontaria (Commissione Europea, 2022), e la sua nascita ha avuto un ruolo fondamentale nel garantire pace e prosperità ai suoi cittadini. Dall'inizio degli anni Novanta, l'UE ha compiuto progressi considerevoli – seppur non decisivi – nella creazione di un'identità europea. Dal punto di vista economico, gli sforzi di integrazione dell'UE sono stati notevoli: l'adozione della moneta unica, l'euro, e la creazione di istituzioni centrali come la Banca centrale europea e la Banca europea per gli investimenti hanno aumentato la stabilità monetaria e facilitato gli investimenti finanziari strategici; lo smantellamento dei controlli alle frontiere e le iniziative di mobilità hanno reso più facile studiare e lavorare in altri Stati membri; inoltre, l'espansione dell'adesione all'UE, che ora comprende 27 Paesi dopo la Brexit nel 2016, ha contribuito allo sviluppo di uno dei più grandi mercati unici del mondo, incentivando le aziende a trarre vantaggio dalle economie di scala e di scopo, e incoraggiando partnership e M&A transnazionali per creare player competitivi su scala globale.

In termini di armonizzazione giuridica, l'UE ha compiuto progressi significativi anche in settori chiave come il diritto societario, il diritto ambientale, il diritto del lavoro, la protezione dei consumatori, l'istruzione e i diritti civili. Sebbene siano stati compiuti importanti passi avanti nel ridurre le disparità legislative e di politiche pubbliche tra gli Stati membri, permangono ancora aree di forte disparità, come nel caso delle tasse o dei sussidi. Le recenti sfide, tra cui la crisi pandemica globale e l'invasione russa dell'Ucraina, hanno sottolineato la necessità di una maggiore cooperazione tra gli Stati membri dell'UE. L'adozione di iniziative come il piano di ripresa NextGenerationEU segna un momento cruciale nell'evoluzione dell'UE, dotandola degli strumenti per affrontare le emergenze sanitarie

attuali e future, e proteggere la sua economia e i suoi cittadini. L'UE sta pianificando attivamente la rotta verso un futuro più verde e digitale, incoraggiando gli Stati membri ad adottare pratiche sostenibili e innovazioni tecnologiche.

Nel frattempo, anche il contesto esterno all'Unione europea ha subito cambiamenti significativi. Le economie emergenti stanno vivendo una rapida crescita e tre di esse – Cina (2°), India (5°) e Brasile (9°) – hanno consolidato la loro posizione tra i primi dieci Paesi per PIL. Questa tendenza è confermata anche dalla classifica Fortune Global 500 per regione, che conferma la predominanza dell'Asia (208 aziende, pari al 42%), seguita dal Nord America (153, 31%), dall'Europa (118, 24%) e dal resto del mondo (21, 4%). Inoltre, l'evoluzione del panorama internazionale rivela una crescente instabilità dovuta all'aumento delle tensioni e dei conflitti (ad esempio, Russia-Ucraina, Israele-Palestina, Cina-Taiwan). Questi eventi indicano una transizione nell'economia e nella politica globale, passando da un dominio statunitense a una leadership policentrica composta da Stati Uniti, Cina e India. Altre sfide importanti, non solo per l'UE, includono il cambiamento climatico e l'adozione dell'intelligenza artificiale. Affrontare in modo efficace queste questioni emergenti richiede che l'UE rafforzi la sua capacità di promuovere un'azione coordinata, rapida ed efficiente tra i suoi Stati membri.

Le recenti sfide, tra cui la crisi pandemica globale e l'invasione russa dell'Ucraina, hanno sottolineato la necessità di una maggiore cooperazione tra gli Stati membri dell'UE.

### *Il ruolo delle scuole di business europee*

Esistono differenze significative tra le business school europee e quelle americane. Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, le origini dell'educazione commerciale risalgono all'Europa, con la fondazione nel 1819 a Parigi della prima scuola di business, la ESCP. Queste prime istituzioni europee offrivano programmi interdisciplinari per formare leader a tutto tondo, a differenze delle controparti americane, che si concentravano principalmente su economia e finanza (Kaplan, 2014). Ad esempio, l'ESCP combinava teoria e pratica con un focus internazionale per attrarre partecipanti proveniente da diversi Paesi. Negli anni successivi, diverse altre scuole in Europa, sia private che statali, seguirono questo esempio, offrendo programmi che integravano teoria e applicazioni pratiche in una vasta gamma di discipline, come economia, diritto, geografia, tecnologia, commercio, lingue straniere e discipline umanistiche (Kaplan, 2014).

Dopo la Seconda guerra mondiale, iniziative come quelle della Ford Foundation hanno promosso l'“americanizzazione” dell'istruzione aziendale, introducendo principi americani nelle istituzioni europee. In seguito, anche le pratiche giapponesi sono diventate un punto di riferimento fondamentale per le aziende europee e americane e, più recentemente, le business school e i loro programmi sono stati influenzati da alcune importanti tendenze globali, che hanno promosso la diffusione di un'istruzione basata sulla ricerca, l'emergere di sistemi di accreditamento e lo sviluppo di classifiche globali. Nonostante queste tendenze abbiano favorito una maggiore omogeneizzazione dei sistemi educativi, le scuole americane ed europee si differenziano ancora sotto vari aspetti. Gli istituti europei offrono programmi più interdisciplinari, che includono materie come sociologia, psicologia e comunicazione, e tendono a trattare maggiormente argomenti come la gestione interculturale e le questioni sociali (Calori & de Woot, 1994). L'ampiezza dei programmi di studio mira a incoraggiare il pensiero critico, a dotare gli studenti di competenze per affrontare sfide complesse, a integrare prospettive diverse e a gestire

responsabilità economiche, sociali e ambientali, spesso contrastanti.

### *Società accademiche europee: il ruolo dell'EURAM*

In Europa, gli studiosi di management sono riuniti da associazioni nazionali ed europee. Tra queste, organismi di rilievo come EGOS (European Group for Organizational Studies) ed EURAM (European Academy of Management) svolgono un ruolo centrale nella promozione della formazione e della ricerca nel campo del management. Ai fini di questa discussione, ci concentreremo in particolare sull'EURAM.

Fondata nel 2001, l'EURAM si propone di far progredire la ricerca e l'educazione nel management in Europa. Si tratta di una comunità internazionale di studiosi di management provenienti da diversi Paesi europei, aperta anche a contributi da parte di studiosi non europei e professionisti del settore. Nel corso degli anni l'EURAM ha visto una costante crescita, e oggi, in prossimità del suo 25° anniversario, conta oltre 2.000 membri, lasciando presagire un futuro promettente. L'ex presidente Huse (2010) ha sottolineato che l'EURAM è stato istituito per alimentare e integrare le tradizioni di ricerca europee ostacolate da barriere nazionali come la lingua, i modelli educativi e le carriere accademiche. Al centro di questa visione sta la promozione della ricerca indigena, che si estende oltre i confini nazionali e culturali (Van de Ven, 2010). L'obiettivo finale dell'EURAM è di favorire lo sviluppo e la diffusione di nuove conoscenze accademiche e manageriali, al fine di influenzare positivamente la ricerca e le pratiche aziendali nei Paesi europei. Questo approccio consente agli studiosi di adottare teorie e metodi di management indigeni, consentendo l'analisi delle organizzazioni locali e l'esplorazione delle diversità tra i vari Paesi. Ciò evita il rischio di adattare teorie e metodi sviluppati altrove, che potrebbero non essere adeguati al contesto locale. In conclusione, l'EURAM svolge un ruolo cruciale nel promuovere una prospettiva autentica e influente sul management europeo.

Mentre il sito web dell'EURAM illustra l'ampia

gamma di attività che la Società intraprende a beneficio dei suoi membri, in questa sede ci concentreremo sul modo peculiare in cui l'EURAM mira a raggiungere tre obiettivi principali: sviluppare una comunità inclusiva di studiosi, promuovere una ricerca di alta qualità e pertinente, e incoraggiare il dialogo con il mondo manageriale. In primo luogo, l'EURAM si distingue come una società accademica aperta, inclusiva, internazionale e interculturale, tutte caratteristiche intrinseche a una società scientifica che conta membri provenienti da diversi Paesi. Esempi concreti di questi valori includono iniziative specifiche rivolte agli studenti di dottorato (*Doctoral Consortium* e *Buddy Scheme*), così come i programmi dedicati ai ricercatori all'inizio della loro carriera (*Early Career Colloquium*), l'organizzazione di sessioni online prima delle conferenze per introdurre la Società a chi partecipa per la prima volta, l'erogazione di borse di studio per gli studenti svantaggiati che partecipano al *Doctoral Consortium*, e la definizione di politiche per garantire la diversità e l'inclusione in tutti i principali comitati e organi di governo. Inoltre, la governance dell'EURAM è caratterizzata da un approccio pluralistico e inclusivo, basato su due dimensioni principali: i Gruppi di interesse strategico, che coordinano tutte le attività attorno a tematiche specifiche (come imprese per la società, imprenditorialità, corporate governance), e i grandi Paesi, cioè quelli con più di dieci membri, i quali esprimono la loro voce nel Consiglio di rappresentanza nazionale.

In secondo luogo, l'EURAM si impegna attivamente nel supporto ai ricercatori nello sviluppo di ricerche di alta qualità e di grande impatto. Numerosi studiosi di medio e alto livello condividono volontariamente le proprie esperienze e conoscenze con i giovani partecipanti al *Doctoral Consortium* o all'*Early Career Colloquium*. Alcuni di essi dedicano generosamente il proprio tempo e le proprie competenze per contribuire alla *European Management Review*, la rivista ufficiale della Società, e per garantire che la conferenza annuale sia un'occasione di commento e discussione vivace. Inoltre, al fine di sostenere gli ambiziosi progetti di ricerca dei giovani studiosi, l'EURAM

ha recentemente organizzato un webinar sul tema “Finanziamento della ricerca da parte del Consiglio europeo della ricerca (ERCEA)”. Questo evento offre agli studiosi una preziosa opportunità di apprendimento e networking nel processo di ottenimento di finanziamenti per le proprie ricerche.

Infine, l'EURAM si impegna a promuovere un dialogo con gli operatori del settore, sulla base della convinzione che la ricerca possa contribuire significativamente a migliorare le pratiche di gestione. Questo obiettivo, seppur ambizioso, è reso ancora più rilevante dal fatto che negli ultimi decenni la ricerca accademica e la pratica aziendale si sono spesso sviluppate in direzioni parallele o divergenti (Pearce e Huang 2012). Per colmare questo divario, l'EURAM organizza *LABS* ovvero sessioni di workshop in cui la frontiera della ricerca viene discussa criticamente da accademici e professionisti per far progredire le loro conoscenze. I *LABS* mirano a creare un punto di incontro tra le idee degli accademici e le esigenze pratiche delle imprese, con l'obiettivo di avere un impatto positivo sia sulle aziende imprese sia sulla società nel suo complesso. Tuttavia, per favorire un dialogo più stretto tra accademici e professionisti, l'EURAM sta sperimentando nuovi formati. Ad esempio, organizza eventi autonomi incentrati su un argomento rilevante, dove i partecipanti possono condividere opinioni ed esperienze, sviluppando in questo modo una comprensione più approfondita del fenomeno in esame. Infine, l'EURAM sta attuando un'iniziativa volta a creare un filo conduttore tra le conferenze annuali, per sviluppare un white paper contenente implicazioni politiche su come gli studi di management possano contribuire ad affrontare le principali sfide sociali.

## CONCLUSIONE

L'articolo ha esaminato il discorso attorno al modello di management europeo, tracciando l'evoluzione delle politiche dell'UE negli ultimi decenni e sottolineando il ruolo influente delle scuole di business e delle società accademiche nel

plasmare la ricerca e l'istruzione europea. In sintesi, l'analisi rivela che, sebbene ci siano alcuni punti in comune, come l'enfasi sulla gestione interculturale, la responsabilità sociale d'impresa e il benessere dei dipendenti, vi sono anche significative differenze culturali tra gli Stati membri. La domanda fondamentale che sorge spontanea è: la presenza di tratti culturali comuni implica necessariamente l'esistenza di un modello di gestione europeo? Da una prospettiva ampia di guida delle aziende e delle decisioni commerciali, si potrebbe sostenere l'affermazione affermativa. Tuttavia, se consideriamo “modelli riconoscibili di comportamento manageriale e approcci alla risoluzione dei problemi e al processo decisionale a tutti i livelli delle organizzazioni” (Thurley e Wirdenius, 1991, 128), la risposta è meno chiara. Le differenze culturali, sia

## MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- **Diversità culturale e differenze nazionali:** le variazioni culturali e nazionali tra i Paesi europei influenzano in modo significativo gli stili e le pratiche di gestione. Comprendere queste differenze è fondamentale per un management efficace in un contesto europeo;
- **Integrazione europea e sforzi di armonizzazione:** gli sforzi di integrazione e armonizzazione dell'UE hanno profonde implicazioni per le pratiche di gestione. Comprendere e adattarsi a questo ambiente normativo e di mercato in costante evoluzione è essenziale per lo sviluppo di aziende europee competitive a livello globale;
- **Il ruolo delle business school e delle associazioni accademiche:** l'approccio interdisciplinare, l'enfasi sulla gestione interculturale e la collaborazione con gli operatori del settore contribuiscono alla formazione di una leadership visionaria, in grado di affrontare sfide aziendali complesse in contesti culturali e normativi diversi;
- **Orientamento agli stakeholder e responsabilità sociale d'impresa:** i modelli di management europei tendono a privilegiare la soddisfazione degli stakeholder, la responsabilità sociale e le pratiche sostenibili rispetto alla massimizzazione dei profitti. Integrare tali valori nelle decisioni manageriali è fondamentale per creare valore a lungo termine.

tra i Paesi europei che al loro interno, persistono e probabilmente continueranno a farlo anche in futuro. Tuttavia, non vediamo questa diversità culturale tra gli Stati membri dell'UE come una debolezza o un ostacolo, bensì come una risorsa preziosa che arricchisce le aziende e le organizzazioni europee. In effetti, la fusione di questi diversi background culturali con un destino comune rappresenta una pietra miliare dell'Europa, come incarna il suo motto "Uniti nella diversità".

Sulla base di questa analisi e guardando al futuro, incoraggiamo politici, accademici e manager europei a promuovere aziende e organizzazioni di livello mondiale con una mentalità distintamente europea. Ciò implica una serie di azioni concrete, come intraprendere progetti di ricerca volti a esplorare i punti di forza e di debolezza unici delle aziende europee, e sviluppare pratiche commerciali capaci di navigare le complessità culturali e i diversi paesaggi commerciali e normativi; ideare programmi volti a trasformare i manager europei in leader visionari, capaci di bilanciare imperativi

aziendali e impegno sociale; diffondere iniziative volte ad abbattere le barriere alla cooperazione tra i Paesi dell'UE e a promuovere la nascita di aziende globali europee, poli di ricerca, istituzioni educative e centri di innovazione. Incoraggiando la collaborazione su progetti ambiziosi e coltivando un senso di destino condiviso, i leader europei – siano essi politici, manager o accademici – possono favorire la nascita di aziende e organizzazioni di livello mondiale, radicate nella cultura e nei valori europei. Iniziative come il rapporto di alto livello sulla competitività dell'UE coordinato da Mario Draghi rappresentano importanti passi avanti in questa direzione. Condividendo le parole di Roberta Metsola, Presidente del Parlamento europeo, crediamo fermamente che "il mondo abbia bisogno dell'Europa nella sua forma migliore".

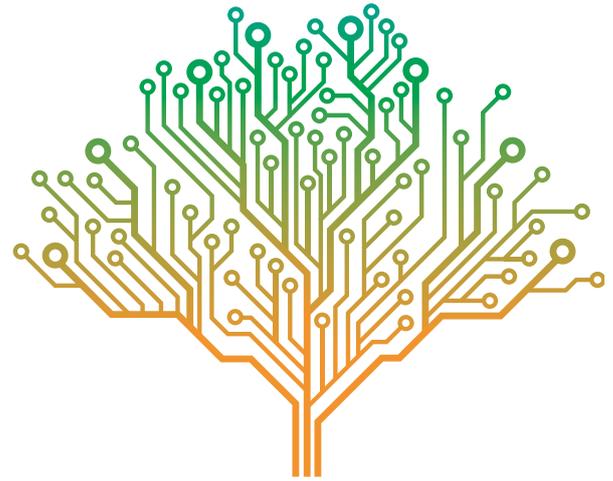
#### RINGRAZIAMENTI

Ringrazio Niels Hermes e Vittorio Coda per gli utili commenti su una precedente bozza di questo lavoro.



#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Brewster, C. (1993). "Developing a 'European' Model of Human Resource Management." *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 765-784. [doi](#).
- Calori, R., de Woot, P. (1994). "A European Management Model: Beyond Diversity." Prentice Hall, London.
- Calori, R., Steele, M., Yoneyama, E. (1995). "Management in Europe: Learning from Different Perspectives." *European Management Journal*, Elsevier, 13 (1), 58-66.
- European Commission (2022). *The European Union – What it is and what it does. Publications*
- Office of the European Union. data.europa.eu.*
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. McGraw-Hill, London.
- Huse, M. (2010) "Building a Community of Engaged Scholars." *European Management Review*, 7(3), 133-135.
- Kaplan, A. (2014). "European Management and European Business Schools: Insights from the History of Business Schools." *European Management Journal*, Elsevier, 32(4), 529-534.
- Pearce, J. L. and Huang, L. (2012). "The Decreasing Value of Our Research to Management Education." *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 247-262. [jstor.org](#).
- Perlitz, M., Seger, F. (2004). "European Cultures and Management Styles." *International Journal of Asian Management*, 3, 1-26. [doi](#).
- Thurley, K., Wirdenius, H. (1991). "Will Management Become European?" *European Management Journal*, Elsevier, 9(2), 127-133.
- Tixier, M. (1994). "Management and Communication Styles in Europe: Can They Be Compared and Matched." *Employee Relations*, 16, 8-26. [doi](#).
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C.M. (2000). *Building Cross-Cultural Competence. How to Create Wealth from Conflicting Values*. Yale University Press, Chichester.
- Van De Ven, A. H. (2011). "Building a European Community of Engaged Scholars." *European Management Review*, 8(4), 189-95. [doi](#).
- Wilderom, C., Glunk, U., Inzerilli, G. (1996). "'European Management' as a Construct." *International Studies of Management & Organization*, 26(3), 3-12.
- Zattoni, A. (2020). *Corporate governance – How to design good companies*. Bocconi University Press, Milano.



# Il marketing fra digitale e sostenibilità

Alla luce dell'intersezione fra sostenibilità, trasformazione digitale e centralità del cliente, l'articolo evidenzia la necessità di ripensare al concetto di valore e alle strategie aziendali. Le principali tematiche affrontate includono il marketing ecosistemico e le strategie digitali orientate al cliente, mediante le quali promuovere pratiche di marketing responsabili e ottimizzare le interazioni, facendo leva sulle straordinarie potenzialità dei *big data* e dell'intelligenza artificiale. Inoltre, si evidenzia il ruolo centrale del *purpose marketing* nel favorire la sostenibilità e il rispetto dei valori sociali, contribuendo così al benessere collettivo e al rafforzamento delle relazioni di mercato nell'ottica della *customer centricity*.

SOSTENIBILITÀ//TRASFORMAZIONE DIGITALE//CREAZIONE DI VALORE//MARKETING ECOSISTEMICO//CUSTOMER-CENTRIC DIGITAL MARKETING



## BRUNO BUSACCA

è professore ordinario presso il Dipartimento di Marketing e Dean for Development and Alumni Engagement dell'Università Bocconi di Milano.

## GIUSEPPE BERTOLI

è professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Brescia.

Sostenibilità e trasformazione digitale rafforzano la centralità della creazione di valore, tema da tempo approfondito dagli studi manageriali, evidenziando la necessità di un sostanziale ripensamento sia dello stesso concetto di valore sia dei comportamenti dai quali tale valore dipende. Per quanto concerne il primo aspetto, nella concezione sistemica l'impresa è un istituto duraturo, la cui finalità può essere ricondotta alla "continuazione dell'esistenza attraverso la capacità di autogenerazione nel tempo, che avviene mediante la continua creazione di valore economico" (Guatri e Vicari 1994, p. 79). Ora, la sfida della sostenibilità impone di subordinare tale capacità auto generativa a un ampliamento del concetto di valore, considerando non solo la

tradizionale dimensione economica, ma anche quella sociale e quella ambientale, secondo la cosiddetta *triple bottom line* (Elkington, 1997). Questo in una prospettiva circolare, volta a evidenziare la reciprocità e le sinergie che legano sostenibilità e successo economico.

In relazione al secondo aspetto, la rivoluzione digitale ha ridefinito la struttura e i meccanismi competitivi di molti settori, ne ha creati di nuovi, ha abbattuto le barriere geografiche e attivato processi di convergenza intersettoriale, dando origine a “meta-mercati” e a un confronto fra ecosistemi formati da reti di imprese (basti pensare al confronto fra l’ecosistema iPhone e quello Android). Parallelamente, l’incremento esponenziale delle informazioni disponibili, la condivisione delle esperienze di consumo, e la progressiva riduzione delle asimmetrie informative hanno sensibilmente accresciuto l’*empowerment* dei consumatori, generando un’esplosione di dati in ordine a preferenze, interessi, atteggiamenti, scelte e comportamenti individuali.

In sintesi, la digitalizzazione trasforma relazioni, processi, prodotti, strumenti di analisi, rendendo possibile quell’*innovazione continua* fondamentale per affrontare con successo il suddetto ampliamento del concetto di valore, perseguendo – con un orizzonte di lungo periodo, in condizioni di economicità e, ancora una volta, secondo logiche di circolarità – obiettivi quali la riduzione dell’inquinamento ambientale, del riscaldamento globale, delle diseguaglianze sociali, unitamente all’incremento del benessere, della cultura, della tolleranza. Naturalmente, lo straordinario potenziale innovativo creato dalle forze in esame interessa tutte le discipline di management e in particolare il marketing. Riprendendo alcune considerazioni avanzate in un nostro recente lavoro (Busacca e Bertoli, 2023), questa disciplina è infatti chiamata a rispondere a molteplici istanze, fra le quali:

- arricchire la classica sequenza “analisi-strategie-decisioni operative” con una prospettiva *process-based*, per giungere a una visione sistemica e

relazionale, capace di integrare il cliente stesso, i fornitori e la rete delle alleanze strategiche in una vera e propria “costellazione del valore”;

- stimolare il cambiamento culturale e di orizzonti necessario per presidiare le nuove dimensioni di performance, creando coinvolgimento sulle tematiche sociali e ambientali, misurandone l’impatto sulla domanda e comunicando l’impegno della propria marca in questa direzione;
- promuovere, *in primis* all’interno dell’impresa, la centralità del cliente come filosofia aziendale.

Al loro esame sono dedicate le pagine seguenti.

## IL MARKETING ECOSISTEMICO

Nelle economie avanzate, le nuove tecnologie digitali hanno innescato una serie di profondi cambiamenti nei meccanismi concorrenziali e nei comportamenti di consumo, che interessano la gestione di tutte le funzioni aziendali. Con specifico riferimento al marketing, tali tecnologie esercitano un impatto articolato, che interessa almeno quattro ambiti distinti di innovazione (Hoffman et al. 2022, cit. in Dholakia e Brown, 2022):

- lo sviluppo di nuove forme di interazione fra consumatori, imprese e istituzioni;
- l’acquisizione di dati che supportano nuovi metodi analitici e interpretativi;
- l’utilizzo di nuovi strumenti e tecniche per la promozione e la vendita di beni e servizi (social media, sistemi di video conferenza, chatbots ecc.);
- la definizione di nuovi framework concettuali per la gestione delle sfide emergenti, ad esempio l’articolazione dei *platform building blocks* (*transaction, community*, ecc.) correlati agli obiettivi di consumo (*commercial exchange, social exchange*, ecc.) (Wichmann et al. 2022).

Tutto ciò si riflette, inevitabilmente, in un cambiamento della concezione della disciplina

del marketing. Alla classica visione funzionale (focalizzata sulla sequenza “analisi-strategie-decisioni operative”) e di processo (incentrata sulle attività di comprensione, realizzazione, comunicazione e distribuzione del valore al cliente), ancora oggi dominanti, si affianca quindi con sempre maggiore chiarezza la *concezione ecosistemica del marketing* (prefigurata da Sawhney, 1999) che, grazie all’attivazione del potenziale di interazione offerto dalle nuove tecnologie, collega attraverso connessioni nello spazio e nel tempo tutti gli attori rilevanti per la creazione del valore, estendendosi dall’impresa ai suoi partner e consumatori.

Dalla visione ecosistemica del marketing discendono rilevanti implicazioni gestionali, che risultano amplificate dai continui sviluppi delle tecnologie digitali. Per esempio, negli ultimi anni i social network hanno acquisito un ruolo sempre più rilevante nel soddisfare le esigenze relazionali di tutti coloro che usano il web come principale mezzo di comunicazione. All’interno di questi spazi digitali possono collocarsi anche le imprese, purché capaci di sviluppare azioni di marketing e di comunicazione innovative e compatibili con le dinamiche relazionali sulle quali si fondano tali strumenti. Gli utenti di un social network sono attori che partecipano a una rete di relazioni che li identifica nei confronti delle marche non più come semplici clienti, ma come stakeholder, cioè portatori di interessi e di valori ben precisi. Se il vantaggio di tali media è quello di avere una base di utenti ampia e dalle caratteristiche ben profilate, ne consegue che l’impresa deve essere in grado di ideare iniziative che coinvolgano tali utenti facendo leva sul loro senso di appartenenza. Quanto più è elevato questo senso di appartenenza, tanto maggiore è la facilità con cui l’impresa può utilizzare i social network come veicolo per la diffusione virale dei propri messaggi.

La rivoluzione tecnologica in atto comporta anche un nuovo modo di immagazzinare i dati, di distribuirli e di analizzarli, dischiudendo alle marche nuovi orizzonti per la comprensione della domanda e lo sviluppo di innovazioni. Le caratteristiche distintive dei cosiddetti *big data* sono riconducibili a volume, velocità e varietà. Per

quanto concerne i volumi, si parla di dati dell’ordine di penta o exabyte (ben al di sopra dei terabyte che attualmente sono il limite estremo di un personal computer); la varietà si riferisce al fatto che tali dati non sono rappresentati soltanto da numeri, ma anche da fotografie, filmati, registrazioni vocali, frasi scritte sui social network; la velocità fa invece riferimento al tempo di acquisizione e gestione di tali dati, fino ad arrivare al *real time* (Borgonovo et al. 2015). L’analisi dei *big data* è fondamentale non solo per investigare fenomeni e validare ipotesi su grandi numeri, ma anche per cogliere nuove tendenze e immaginare soluzioni innovative, basate sui nessi causali esistenti fra i dati. Infatti, è certamente riduttivo considerare solo le implicazioni tecnologiche e dimensionali dei *big data*. Le loro straordinarie potenzialità derivano dalla crescente diffusione di oggetti interconnessi, ma soprattutto dalla disponibilità degli individui a condividere, senza remore, preferenze, interessi, orientamenti, valutazioni, scelte di consumo (Cillo e Rubera, 2021). Questa disponibilità si traduce in un patrimonio informativo straordinario, che può essere valorizzato dall’intelligenza artificiale e dai modelli di machine learning (Guercini, 2023).

Proprio la diffusione di piattaforme di intelligenza artificiale al servizio dei consumatori rappresenta un’ulteriore sfida che l’evoluzione della tecnologia e il marketing ecosistemico pongono alle imprese. Al di là dello scambio di valore, già oggi possibile fra gli attori in gioco (marche, individui e piattaforme), per cogliere la portata della sfida in esame è sufficiente sottolineare che, in prospettiva, le piattaforme di intelligenza artificiale potrebbero sostituirsi alle imprese nello svolgimento di alcune fondamentali funzioni che queste ultime hanno sinora svolto per i consumatori (Dawar and Bendle, 2018). Si pensi alla comprensione di esigenze e preferenze, alla garanzia di qualità dei prodotti e di equilibrio del rapporto fra qualità e prezzo, alla semplificazione dei processi di acquisto e di utilizzo, all’orientamento al cliente. Tutto questo, molto probabilmente, si tradurrebbe in un trasferimento della fiducia e della fedeltà dalle imprese alle piattaforme, che – ampliando progressivamente il

proprio raggio di azione relazionale – potrebbero divenire il principale, se non addirittura l'unico, canale di accesso al consumatore, accrescendo in misura esponenziale il loro potere di mercato, con evidenti impatti su produttori, distributori e, più in generale, sull'intera società.

## PURPOSE E SOSTENIBILITÀ

Il marketing può svolgere un ruolo fondamentale nel favorire la creazione congiunta di valore economico, ambientale e sociale, sia stimolando la diffusione di atteggiamenti, comportamenti, pratiche aziendali e di consumo coerenti con i principi cardine della sostenibilità, sia assegnando a quest'ultima “il ruolo di fonte di differenziazione strategica capace di garantire l'ottenimento di un vantaggio competitivo e dunque migliori performance di mercato” (Pastore e Massacesi, 2021, p. 29). In questa prospettiva, assume rilevanza la priorità strategica riconducibile al concetto di *purpose*, che rappresenta un formidabile motore per lo sviluppo sostenibile. Come si vedrà, tale concetto richiama lo “scopo” che l'impresa (attraverso le proprie marche)<sup>1</sup> si propone di perseguire sul piano sociale, ossia l'impatto che essa si prefigge di esercitare sulla collettività, al di là dei benefici offerti dai suoi prodotti.

Prescindendo da possibili, e ovviamente sempre censurabili, condotte di *purpose washing* (Vredenburg et al., 2020), per l'impresa dotarsi di un *purpose* adeguato è infatti un fattore di sviluppo, in primo luogo perché esso la aiuta a instaurare autentiche connessioni valoriali ed emotive con le persone, stimolando le loro intenzioni di acquisto, rafforzandone la fedeltà e, di conseguenza, creando un vantaggio competitivo in grado di sostenerne la redditività. In secondo luogo, un *purpose* siffatto è in grado di estendere il *relational scope* della marca al di là dei benefici simbolici e psico-sociali, creando quindi un potenziale di estensione in nuovi territori competitivi. Oltre che per l'impresa (e, anzi, ancor prima), il *purpose* è fattore di sviluppo anche per gli individui, intesi quali consumatori

e lavoratori. Per i primi, un *purpose* adeguato è in grado di rafforzare l'orientamento sociale, l'autostima e quindi il benessere psicologico. Nella prospettiva dei collaboratori aziendali, un *purpose* stimolante e coinvolgente è un importante fattore di motivazione delle persone e di attrazione di nuovi talenti. Il *purpose* è fattore di sviluppo anche per la società, in quanto libera risorse intrappolate dalle diseguaglianze sociali, da convenzioni obsolete, da blocchi psicologici, pregiudizi e stereotipi.

Le persone sono sempre più spesso convinte che la dimensione etica e responsabile dell'offerta aziendale sia un elemento meritevole di attenta considerazione nelle decisioni d'acquisto. Questo orientamento si è accentuato in concomitanza con l'emergenza sanitaria connessa alla crisi pandemica. Varie indagini svolte hanno in effetti evidenziato l'emergere di una diffusa domanda per i valori della responsabilità sociale, della sicurezza e della sostenibilità. In verità, la crisi pandemica ha accelerato una tendenza che gli osservatori più attenti avevano già avuto modo di evidenziare, rilevando come un numero crescente di individui – non solo appartenenti alle generazioni più giovani, ma certamente da esse sospinti (Bonera et al., 2023) – è andato sempre più convincendosi che l'impegno individuale per il benessere della collettività possa essere dimostrato anche attraverso le scelte d'acquisto, in particolare premiando le marche socialmente responsabili.

Al fine di rispondere a questa esigenza, le imprese sono quindi sempre più chiamate a dare prova di essere “cittadini esemplari” agli occhi del consumatore, il che implica il perseguimento di obiettivi connessi alla produzione di un valore non più solo economico, ma anche etico e sociale. Il marketing è, cioè, chiamato a definire le proprie strategie e politiche bilanciando tre tipologie di esigenze: la redditività, la soddisfazione del consumatore e l'interesse collettivo. Questa convergenza di esigenze conduce alla scelta di utilizzare strumenti in grado di arricchire “socialmente” l'offerta aziendale e di comunicare l'orientamento etico-responsabile della marca e dei

1 Da qui in avanti si utilizzeranno pertanto indifferentemente i termini *purpose* e *brand purpose*.

suoi prodotti. In questa prospettiva, le aspettative in merito alle attività di marketing si vanno sempre più articolando, a partire dal prodotto che è “responsabile” quando è volto a garantire la soddisfazione del cliente nel breve e nel lungo termine, comprendendo una serie di attributi attesi non solo in termini di qualità, ma anche di sicurezza, autenticità, trasparenza delle informazioni, durata ragionevole, rispetto della salute e della sensibilità morale della collettività. Ancora, ci si attende che un prodotto responsabile offra benefici addizionali, suscettibili di generare un impatto positivo non solo sulla soddisfazione individuale, ma anche sulla società nel suo insieme, in quanto, per esempio, rispondente a requisiti di eco-compatibilità o perché genera un impatto sociale positivo sulla collettività (come nel caso dei prodotti equo-solidali) o è volto ad appagare esigenze specifiche di particolari categorie di persone, quali anziani, soggetti diversamente abili o individui in condizioni di disagio economico.

Un marketing responsabile nelle scelte di prodotto richiede anche un corretto bilanciamento fra tali scelte e le decisioni di prezzo, operando un'equa ripartizione dei costi a esso associati. Ancora in merito al prezzo, cresce la percezione negativa sulle politiche di pricing collusive, discriminatorie o non trasparenti. Particolarmente critiche sono poi le scelte in termini di comunicazione. Al di là dell'ovvio rifiuto di qualsivoglia messaggio anche solo lontanamente ingannevole, i consumatori più sensibili si attendono che l'impresa, tramite le proprie iniziative di comunicazione, operi anche quale “educatore alla responsabilità”, sviluppando iniziative atte a favorire la consapevolezza del ruolo che ogni individuo è chiamato a ricoprire per concorrere ad accrescere il benessere della collettività, mediante campagne di prevenzione, di sensibilizzazione e di solidarietà sociale. Non è un caso, del resto, che – ben prima dell'insorgere della crisi pandemica – siano andate sempre più

diffondendosi iniziative quali il *corporate giving*, la *corporate philanthropy*, le sponsorizzazioni sociali e il *cause-related marketing*.

Il tema è però più ampio, come crediamo emerga anche dalla revisione apportata nel 2017 dall'American Marketing Association alla nota definizione di marketing da essa proposta, nella quale si fa ora esplicito riferimento al valore per la società in generale (*society at large*)<sup>2</sup>. Tale riferimento è conseguenza delle crescenti aspettative della collettività affinché le aziende considerino interessi sociali più ampi di quelli strettamente connessi al proprio business. Fino a tempi recenti, le aspettative in questione riguardavano sovente la riduzione dell'impatto ambientale, l'eliminazione di condizioni lavorative particolarmente compromesse e, in generale, pratiche aziendali in grado di generare esternalità negative. Tuttavia, negli ultimi anni, alle aziende viene chiesto sempre più spesso non solo di ridurre tali esternalità, ma anche di crearne di positive attraverso progetti nel campo dell'istruzione, del rispetto dei diritti delle minoranze, della riduzione delle disuguaglianze, della promozione dei diritti delle donne, del benessere non solo professionale dei loro collaboratori. In poche parole: dello sviluppo della comunità. Le aziende e le loro marche sono quindi anche chiamate ad assumere posizioni su questioni sociali e politiche rilevanti per la comunità di riferimento. Ecco così che primarie imprese quali Tiffany e Ikea hanno dichiarato il loro supporto alle rivendicazioni dei diritti della comunità gay, Apple ha rilasciato dichiarazioni a favore di quella transgender, Pfizer a supporto dell'abolizione della pena di morte, Facebook sull'immigrazione, Starbucks contro il razzismo (Grazzini et al. 2020).

Sulla scia di queste e di altre evidenze, è andato affermandosi il concetto di *brand activism*, inteso come esplicita volontà, da parte dell'azienda, di assumersi responsabilità in ambito sociale

<sup>2</sup> Secondo tale definizione, il marketing è inteso come “the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”. Anche la Società Italiana Marketing, nel proprio Manifesto, afferma che: “il marketing è un attore civile, la cui azione non si limita alla sfera economica e di mercato, ma si allarga in modo responsabile verso la società e l'ambiente per il migliore funzionamento delle relazioni di scambio. Il giusto fine è conciliare la crescita economica con i vincoli ambientali, la tutela dei diritti della persona e la soddisfazione delle generazioni attuali e future”.

e di partecipare al raggiungimento del bene comune (Kotler e Sarkar, 2020). Il riferimento è qui, evidentemente, al cosiddetto *brand activism* progressivo, ossia a favore di quelli che sono reputati come passi avanti per la vita collettiva o proponendosi quali *evangelist* di nuove idee, nuovi interessi. Le questioni sociali rappresentano, ovviamente, il campo elettivo del *brand activism*. Va tuttavia considerato che i temi sui quali le marche possono assumere posizioni sono anche socialmente divisivi e, come tali, non privi di rischi in termini di impatto sull'immagine e le vendite aziendali (Eyada, 2020). In questo senso, secondo alcuni, sarebbe individuabile la sottile distinzione fra *brand activism* e *corporate social responsibility*. Mentre infatti il primo comporta che la marca assuma una pubblica posizione su questioni anche divisive nell'ambito della pubblica opinione, la seconda è per certi aspetti meno complessa in quanto comporta il sostegno a cause ampiamente condivise (aiutare le persone svantaggiate, sostenere la ricerca sul cancro, migliorare l'alfabetizzazione dei bambini, contrastare la siccità ecc.). È evidente che alla base dell'attivismo delle marche vi è un'evoluzione significativa a livello dei consumi, che sempre meno rispondono a semplici esigenze funzionali e sempre più si concentrano su fattori identitari, rappresentativi cioè dell'appartenenza degli individui a una determinata cultura e a un definito sistema di credenze per cui diventa importante una certa affinità con i valori della marca o la possibilità di riconoscersi in questi. È in questo contesto che vanno considerati gli sforzi aziendali volti a conferire alla marca un *purpose* in linea con l'obiettivo di migliorare la vita degli individui e dell'intera società, uno scopo che va ben oltre i benefici funzionali dei prodotti.

Un *purpose* adeguato, oltre ad agire quale fattore di sviluppo, offre all'impresa molteplici vantaggi. Innanzitutto, agisce come una sorta di "stella polare", proiettando un chiaro senso di direzione e fungendo da filtro per le decisioni aziendali. Inoltre, nella stessa misura in cui sensibilizza gli individui socialmente consapevoli, il *purpose* aiuta anche l'impresa a stabilire connessioni autentiche con i consumatori,

basate cioè su valori ed emozioni. Naturalmente, ciò è subordinato all'efficacia del tema sociale da porre al centro del *purpose*. In uno stimolante lavoro, nel quale è stata condensata anche l'esperienza di *global social mission director* di Unilever, Myriam Sidibe (2020) ha evidenziato le caratteristiche che dovrebbe possedere un *purpose* vincente.

Questo dovrebbe essere in grado di:

- ispirare un reale cambiamento comportamentale nelle persone;
- ottenere un forte sostegno interno all'azienda che lo propone;
- contare su un adeguato sistema di misurazione al fine di monitorarne in modo efficace, efficiente e tempestivo gli effetti;
- stimolare lo sviluppo di partnership con altri attori profit e non profit per attivare risorse e competenze complementari;
- proporre azioni concrete e generare risultati.

## CUSTOMER-CENTRIC DIGITAL MARKETING

Come già evidenziato da Fader (2012), le aziende *customer-centric* pongono il valore creato per il cliente al centro dei processi aziendali attraverso la generazione di una *value proposition* rilevante, redditizia e duratura nel tempo. Trasformare un'azienda secondo i principi della centralità del cliente è però un obiettivo complesso, sul quale esercitano un impatto rilevante le due formidabili forze evolutive richiamate in precedenza: sostenibilità e trasformazione digitale.

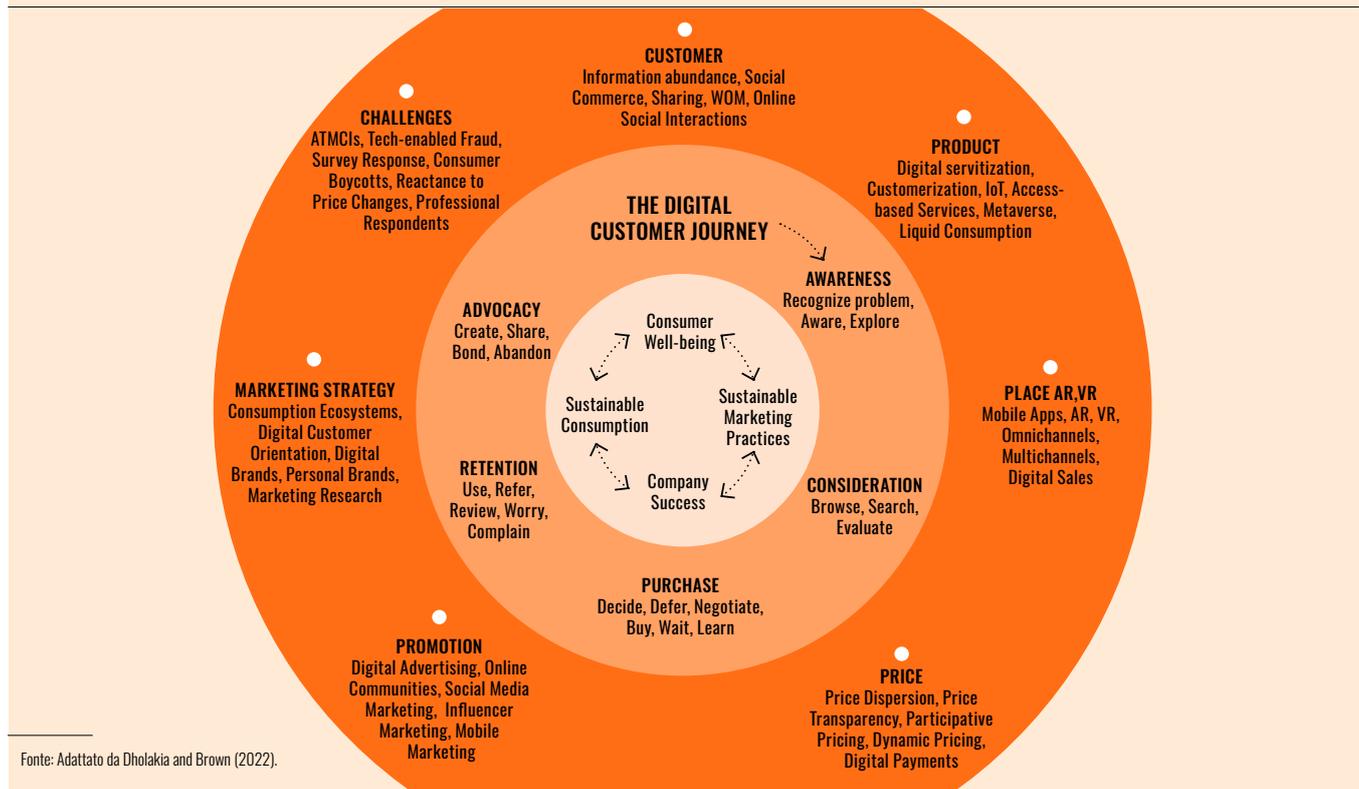
Tale impatto è illustrato nella Figura 1, che sintetizza il concetto di *customer-centric digital marketing* (Dholakia e Brown, 2022). Come si può notare, l'anello centrale, assumendo una prospettiva di lungo periodo, evidenzia quattro risultati chiave tra di loro interconnessi: sostenibilità, sia delle pratiche di consumo sia delle strategie/azioni di marketing; benessere del consumatore (esprimibile in termini di valore ricevuto); successo dell'impresa. Il collegamento fra i risultati sopra citati richiama necessariamente una logica di lungo periodo: nel tempo, infatti, le imprese che

rispettano gli interessi degli stakeholders, *in primis* quelli dei clienti nella prospettiva *customer-centered*, e operano secondo i criteri ESG, creano valore per gli shareholder<sup>3</sup>. L'anello intermedio richiama gli stadi del *digital customer journey* (*aware, explore, browse*, ecc) arricchendo il framework proposto da Lee et al. (2018), che esplicitamente riconosce la non linearità e la complessità del processo decisionale del consumatore determinate dalla diffusione della tecnologia digitale e dei social media. Infine, l'anello esterno, facendo riferimento a note categorie (*marketing-mix, marketing strategies, challenges, customer*) riporta i principali concetti, programmi e strumenti di marketing digitale.

Immaginando, come suggerito da Dholakia e Brown (2022), che i diversi anelli ruotino indipendentemente l'uno dall'altro, l'allineamento delle diverse sezioni di ciascuno di essi evidenzia una particolare combinazione fra un risultato

chiave, uno stadio del *customer journey*, un concetto/strumento/programma di marketing digitale, sulla quale può concentrarsi l'attenzione del management per creare valore sostenibile in una prospettiva *customer-centric*. Per esempio, la triade *Omnichannel – Buy – Consumer Well-Being* evidenzia gli spazi di miglioramento dell'esperienza di acquisto derivanti dall'integrazione di *touchpoint* fisici e digitali, in una logica ecosistemica. Nella prospettiva delle imprese, la creazione di valore per il cliente passa infatti attraverso un'interpretazione della gestione dei canali distributivi da competitiva a collaborativa. Sul piano operativo, questo implica studiare strategie di accrescimento dell'ubiquità della marca (*multipoint strategy*), in una prospettiva di differenziazione dell'offerta. Vale a dire, cioè, che all'approccio competitivo, tipico della multicanalità, si sostituisce quello collaborativo – in cui i canali concorrono alla produzione di valore per il cliente

FIGURA 1 – CUSTOMER-CENTRIC DIGITAL MARKETING



Fonte: Adattato da Dholakia and Brown (2022).

3 Immediato, al riguardo, è il riferimento all'ormai notissimo appello che Larry Flink, chairman di Blackrock, ha rivolto agli executive director delle più influenti imprese al mondo, invitandoli a esercitare una leadership responsabile («Purpose and Profit: An Inextricable Link»).

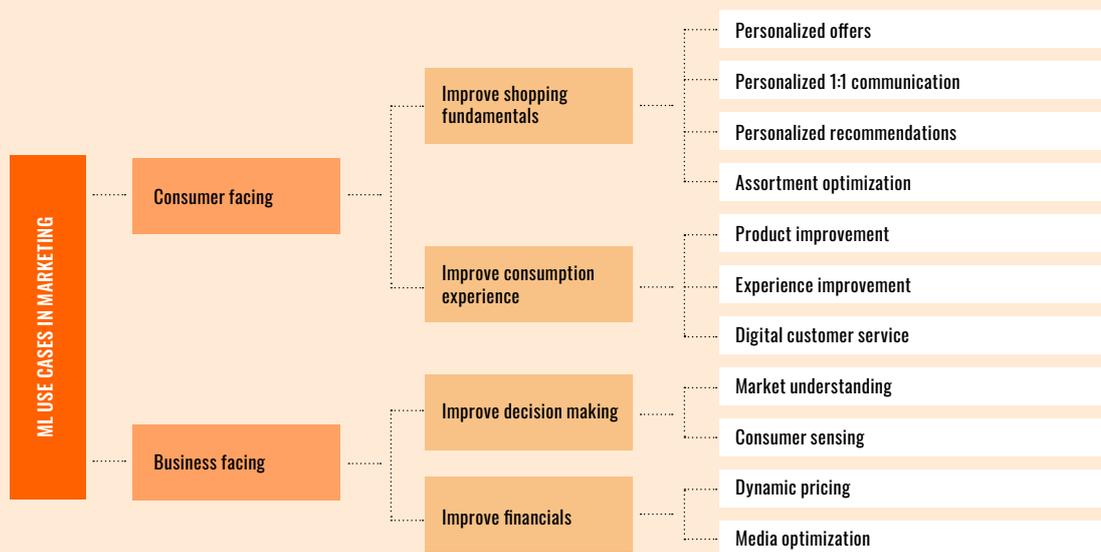
(*coopetition*) – re-interpretando ruolo e servizi offerti e adottando architetture di marca che accolgono al proprio interno e dispiegano servizi, prodotti e *touchpoint* differenti e integrati tra loro. Sempre con riferimento al benessere del consumatore, le potenzialità delle tecnologie digitali sono espresse dalla triade *Internet of Things (IoT) – Use – Consumer Well-Being*. Le tecnologie IoT stanno infatti consentendo grandi miglioramenti a livello di prodotti, servizi ed esperienze del consumatore, specialmente per i processi di *product development*, *customer service* e *customer relationship management*.

Alla luce degli sviluppi legati all'intelligenza artificiale e, su un piano più specifico, al *machine learning*, sarà sempre più possibile raccogliere in tempo reale dati sull'utilizzo dei prodotti da parte dei singoli individui, costruire modelli predittivi e personalizzare sia i messaggi comunicativi sia le esperienze di utilizzo, migliorando il valore offerto, e quindi engagement e soddisfazione. Al riguardo, la Figura 2 propone una tassonomia, dedotta da un'approfondita analisi della letteratura, di possibili applicazioni del *machine learning* nell'ambito del marketing.

## MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- Ripensare il concetto di valore** considerando non solo la tradizionale dimensione economica, ma anche quella sociale e ambientale;
  - di un'autentica missione e la partecipazione attiva alle cause sociali;
- Adottare una concezione ecosistemica** del marketing, facendo leva sui *big data* e le piattaforme digitali per interagire con gli stakeholder e creare valore attraverso un approccio collaborativo;
  - Bilanciare redditività e responsabilità sociale** nelle strategie di marketing garantendo la sostenibilità dei prodotti, una comunicazione trasparente e un impegno attivo nelle questioni sociali;
- Adottare il purpose marketing** per promuovere la sostenibilità e i valori sociali, rafforzando al contempo l'identità della marca attraverso la comunicazione;
  - Adottare un approccio customer-centric**, ponendo il cliente al centro delle strategie di marketing e sfruttando le tecnologie digitali per migliorare l'esperienza del cliente lungo tutto il *customer journey*.

FIGURA 2. UNA TASSONOMIA DEI POSSIBILI UTILIZZI DEL MACHINE LEARNING NEL MARKETING



Fonte: De Mauro et al. (2022).

RIFERIMENTI  
BIBLIOGRAFICI

- Bonera M., Miniero G., Codini A. (2023). "Generation Z: Values and Motivations Fostering Ethical Consumption." *Micro & Macro Marketing*, n. 1, pp. 121-44. [doi](#).
- Borgonovo, E., Busacca, B., Soda, G. (2015). "L'onda dei big Data: minaccia o opportunità?" *Economia & Management*, n. 1, pp. 3-6. [emplus.egeaonline.it](#).
- Busacca, B., Bertoli, G. (2023). *Marketing management. Priorità strategiche*. Milano, Egea.
- Cillo, P., Rubera, G. (2021). "Come creare valore con l'economia dei dati." *Economia & Management*, n. 2, pp. 13-16. [emplus.egeaonline.it](#).
- Dawar, N., Bendle, N. (2018). "Marketing in the Age of Alexa." *Harvard Business Review*, May-June, vol. 96(3), pp. 80-86. [hbr.org](#).
- De Mauro, A., Sestino, A., Bacconi, A. (2022). "Machine Learning and Artificial Intelligence Use in Marketing: A General Taxonomy." *Italian Journal of Marketing*, n. 4, pp. 439-57. [doi](#).
- Dholakia, J., Brown, G.R. (2022). *Advanced Introduction to Digital Marketing*. Cheltenham, Elgar.
- Elkington, J. (1997). "The Triple Bottom Line. Sustainability Accountant's." in M.V. Russo (ed.), *Environmental Management. Readings and Cases*, 2nd ed.
- Eyada, B. (2020). "Brand Activism, the Relation and Impact on Consumer Perception: A Case Study on Nike Advertising." *International Journal of Marketing Studies*, vol. 2, n. 4, pp. 30-42. [ccsnet.org](#).
- Fader, P. (2012). *Customer Centricity. Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*, Philadelphia, Warton Digital Press.
- Grazzini, L., et al. (2020). "Standing for Politics: What Consequences for Brands?," *Italian Journal of Marketing*, n. 1, pp. 49-65. [doi](#).
- Guatri, L., Vicari, S. (1994). *Sistemi d'impresa e capitalismo a confronto. Creazione di valore in diversi contesti*. Egea, Milano.
- Guercini, S. (2023), *Marketing Automation and Decision Making. The Role of Heuristics and AI in Marketing*. Cheltenham, E. Elgar.
- Hoffman, D.L., et al. (2022). "The Rise of New Technologies in Marketing: A Framework and Outlook." *Journal of Marketing*, vol. 86, n. 1, pp. 1-6. [hdl.handle.net](#).
- Lee, L., et al. (2018). "From Browsing to Buying and Beyond: The Needs-Adaptive Shopper Journey Model." *Journal of the Association of Consumer Research*, 3(3), pp. 277-293. [doi](#).
- Kotler, P., Sarkar, C. (2020). Brand Activism. Dal purpose all'azione. Milano, Hoepli.
- Pastore, A., Massacesi, A. (2021). *Sustainable Business Management*. Milano, McGraw Hill
- Sawhney, M. (1999). "Making New Markets." *Business 2.0*, May.
- Sidibe, M. (2020). *Brands on a Mission: How to Achieve Social Impact and Business Growth Through Purpose*. Routledge.
- Vredenburg J., et al. (2020), "Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing?," *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 39, n. 4, pp. 444-60.
- Wichmann J.R.K., Wiegand N., Reinartz W.J. (2022). "The Platformization of Brands", *Journal of Marketing*, vol. 86(1), pp. 109-131.

VALENTINA FORNARI



# *Il lato umano dell'Hi-Tech il caso dei dispositivi per l'udito*

Nel settore dei dispositivi per l'udito la domanda mondiale in crescita e il tasso di penetrazione ancora contenuto della categoria aprono opportunità proficue per le imprese che progettano e veicolano proposte di valore distintive ed eccellenti. Innovazione, tecnologia e data science rappresentano i fattori critici di successo per la competizione ma, a fronte dell'elevata incidenza della componente di servizio personalizzato che caratterizza il settore, è soprattutto l'elemento umano a fare la differenza: il paziente-cliente non misura il proprio recupero sulla scala dei decibel, bensì sulle emozioni derivanti dal poter ascoltare. L'articolo descrive la struttura del mercato e disegna il comportamento di acquisto, facendo luce sugli elementi chiave del vantaggio competitivo.

DISPOSITIVI PER L'UDITO//INNOVAZIONE//TECNOLOGIA//DATA SCIENCE//ELEMENTO UMANO



## VALENTINA FORNARI

È da oltre trent'anni academic fellow al Dipartimento di Marketing Università Bocconi (Milano), è professore a contratto di Marketing, Product & Service Management e Pricing & Budgeting. Collabora con alcune testate economiche, per Egea ha pubblicato *L'emozione del suono. Persone, servizio e innovazione: il percorso di crescita sostenibile di un leader globale* (novembre 2023).

Gli apparecchi acustici sono dispositivi medici che consentono alle persone ipoudenti di recuperare la capacità uditiva, assente dalla nascita o ridotta per cause diverse. Di norma devono essere prescritti, e la loro applicazione richiede l'intervento di personale specializzato, opportunamente formato con specifiche definite a livello normativo pressoché in ogni paese del mondo. Rivoluzionati negli ultimi trent'anni grazie alla costante innovazione nelle tecnologie impiegate, sono oggi strumenti digitali miniaturizzati disponibili in un'ampia varietà di modelli per adattarsi al meglio alle fisiologie e alle necessità di recupero delle persone ipoudenti; possono essere programmati per l'ottimizzazione della funzionalità – regolazione delle frequenze e gestione di diverse situazioni d'uso –; sono collegabili ad altri dispositivi attraverso reti wireless

per dare vita a veri e propri sistemi di ascolto, e sono sempre più sostenibili dal punto di vista dell'impatto ambientale grazie all'impiego di batterie ricaricabili.

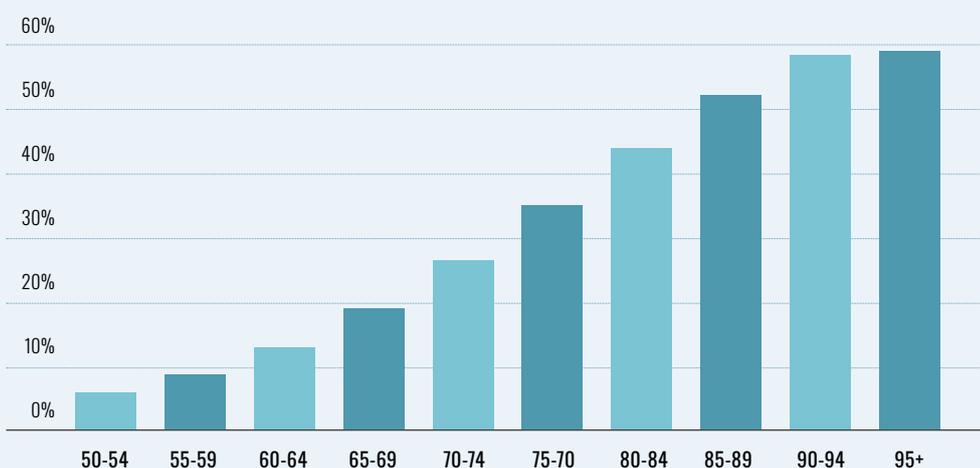
Le cause dell'ipoacusia sono diverse: mentre le forme congenite sono dovute a fattori ereditari o a problematiche durante la gestazione o il parto, quelle acquisite derivano da malattie o infezioni, da forme genetiche a insorgenza post-natale, da stili di vita dannosi (malnutrizione o abuso di sostanze nocive come alcol e fumo), da eccesso di esposizione al rumore e, non ultimo, dal processo di invecchiamento. La perdita di udito misurata in decibel definisce il grado di gravità del fenomeno: lieve per riduzioni di 20-35 dB nell'orecchio migliore, moderato (35-50 dB), moderato-grave (50-60 dB), grave (65-80 dB) e profondo (80-95 dB). Quando il calo uditivo è superiore a 95 dB si ha perdita totale o sordità completa. I livelli progressivi di perdita generano, come è facile comprendere, l'insorgenza di differenti difficoltà nelle persone affette, causando solo piccoli disagi nel caso delle perdite più lievi, mentre già con un'ipoacusia di grado moderato è difficile sostenere un colloquio ed è faticoso conversare, specialmente in ambiente rumoroso,

tanto che a partire da questa soglia la perdita di udito è ritenuta invalidante e sono necessari cure e interventi riabilitativi di qualche tipo.

## CHI SONO GLI IPOACUSICI

Secondo l'OMS (WHO, 2022) il fenomeno delle ipoacusie riguarda oggi oltre 1,5 miliardi di persone, circa un individuo su cinque al mondo, ma il loro numero è destinato a crescere e si prevede raggiungerà i 2,5 miliardi entro il 2050. Considerando solo le ipoacusie da trattare, ovvero quelle di grado moderato o superiore, la mappa mondiale della diffusione del fenomeno mostra una presenza elevata e simile nelle diverse aree sviluppate (WHO, 2022), come si evince dai rapporti tra soggetti affetti da ipoacusia e totale della popolazione (Pacifico Occidentale 7,1%; Sud-Est Asiatico 5,5%; Stati Uniti ed Europa 6,2%), mentre il tasso di manifestazione è più contenuto in Africa (3,6%) e nel Mediterraneo orientale (3,1%), per effetto della più bassa età media e nonostante la presenza di fattori aggravanti quali malnutrizione, malattie e infezioni.

FIGURA 1. LA PERDITA DI UDITO PER FASCE DI ETÀ (GRADO MODERATO E OLTRE)



### UDITO ED ETÀ

A partire dai 50 anni il calo dell'udito – di grado moderato e oltre – assume valori significativi (Figura 1). Prima dei 50 anni l'incidenza del fenomeno è più contenuta, con valori minimi nel segmento neonatale (0,5% fino a 1 anno di età), e andamento crescente nei segmenti di età superiore (3,9% nel cluster 45-49 anni). Oltre i 60 anni si stima che un individuo su quattro soffra di ipoacusia.

L'invecchiamento della popolazione che caratterizza il mondo occidentale fa pertanto crescere il fenomeno, anche sotto il profilo delle opportunità che si aprono per le imprese del settore. Nei primi 20 anni del nostro secolo la quota di individui di età superiore ai 65 anni in Europa è salita dal 16% al 21%; nello stesso periodo gli ultra ottantenni hanno quasi raggiunto il 6% della popolazione (l'Italia è il paese più vecchio): la perdita di udito oltre i 35 dB tocca il 10% dei cinquantenni europei e ben il 40% dei settantenni.

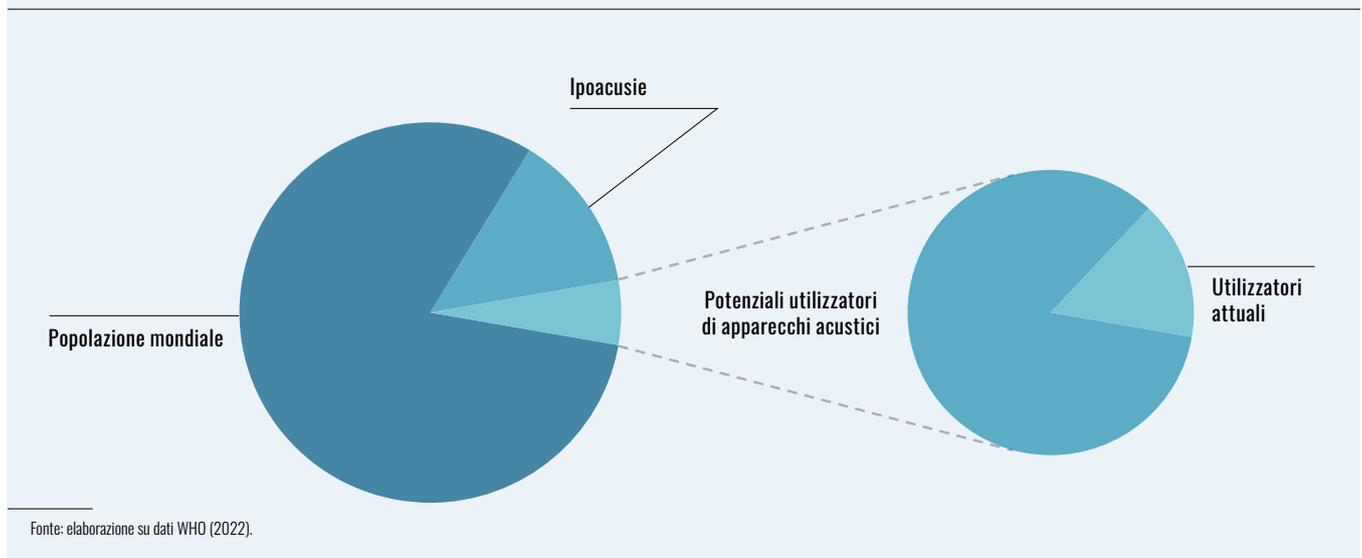
Fonte: elaborazione su dati WHO (2022).

Il confronto tra il numero di persone con ipoacusia invalidante e il valore attuale della penetrazione delle soluzioni acustiche evidenzia chiaramente che la maggiore parte degli utilizzatori potenziali ancora non ne fa uso, nonostante le gravi conseguenze del mancato trattamento (Figura 2).

Le ricerche scientifiche già dall'ultimo decennio del secolo scorso hanno confermato la correlazione positiva tra ipoacusia e rischio di demenza, di cadute accidentali da perdita di equilibrio e di deficit cognitivo (Lin et al. 2023). La compensazione della perdita uditiva con dispositivi acustici consente di eludere uno dei fattori alla base della degenerazione cognitiva e riconduce i rischi ai livelli propri dei soggetti normo-udenti (Morrison, 2023; Skwarecki, 2023). Nonostante ciò, la maggior parte delle persone che ne avrebbe bisogno ancora non utilizza apparecchi acustici, per varie ragioni, senza dubbio legate alle condizioni economiche complessive dei diversi paesi, che impattano sulla disponibilità di servizi sanitari generali – e quindi anche su quelli specialistici dell'udito –, sul prezzo di acquisto dei dispositivi, sul costo della manodopera professionale e sui sistemi di rimborso. Alle barriere economiche si aggiunge una conoscenza ancora scarsa delle tematiche relative all'udito e degli effetti della sua riduzione. Infine, a ostacolare la diffusione dell'uso degli apparecchi acustici, è il perdurare dello

stigma che influenza l'accettazione del problema e impedisce l'adozione di comportamenti risolutivi. In relazione a quest'ultimo aspetto va sottolineato che le problematiche uditive, data la loro maggiore manifestazione nei segmenti delle persone di età più avanzata, sono generalmente percepite come sintomo e conseguenza del processo di invecchiamento e, pertanto, spesso negate. Se da un lato è indubbia la presenza del fenomeno nei più anziani, va ricordato che l'ipoacusia non riguarda solo le persone anziane. L'OMS stima che più di 1,1 miliardi di giovani corrono il rischio di calo dell'udito a causa di rumori eccessivi: il 40% dei giovani tra 12 e 35 anni può essere esposto a livelli sonori dannosi nei luoghi di intrattenimento. L'intensificarsi delle azioni messe in atto negli ultimi anni da parte delle aziende del settore e dai sistemi sanitari sta generando effetti positivi sul tasso di penetrazione: la consapevolezza abbatte lo stigma, grazie anche all'elevato tasso di innovazione tecnologica che caratterizza il comparto, e la maggiore diffusione riduce in generale i costi, per effetto delle economie di scala. A fronte degli oltre 400 milioni di individui definiti bisognosi di soluzioni per l'udito, la quota degli utilizzatori attuali si attesta però oggi a meno di 68 milioni (17% ca.). In media, dunque, meno di due persone su dieci adottano un dispositivo per l'udito pur avendone bisogno, perfino nelle aree del mondo più sviluppate,

FIGURA 2. UTILIZZATORI POTENZIALI E ATTUALI DEI DISPOSITIVI PER L'UDITO (2022)



nelle quali i valori si discostano poco dal dato medio: in Europa, dove il coefficiente di penetrazione è il più elevato, utilizzano i dispositivi acustici poco più di due persone bisognose su cinque (23%); nelle restanti aree la penetrazione ha valori compresi tra 10% (Africa) e 19% (Pacifico Occidentale); in America il tasso è pari a quello medio mondiale (17%).

## IL MERCATO DEI DISPOSITIVI PER L'UDITO

Il valore complessivo delle vendite di apparecchi all'utilizzatore finale è oggi pari a circa 17 miliardi di euro, con tassi di crescita medi annui pari al 3% circa. Va considerato al riguardo che il numero dei soggetti utilizzatori non corrisponde al numero dei dispositivi, poiché le soluzioni adottabili sono di tipo mono o binaurale; nella stima del mercato potenziale, inoltre, va considerato il tasso di sostituzione dei dispositivi già in uso, trattandosi di beni durevoli (la vita media utile è circa cinque anni). La struttura della produzione è fortemente concentrata: i primi cinque produttori realizzano la quasi totalità dei dispositivi medicali destinati per lo più ai paesi sviluppati. Sono imprese multinazionali con sede principale in Europa (una negli Stati Uniti) che operano nel comparto delle tecnologie medicali e sono diversificate in settori produttivi connessi a quello dei dispositivi (ad esempio strumenti diagnostici per l'udito) o più trasversali, quali device e tecnologie di comunicazione, processi e strumenti per elettrificazione, automazione e digitalizzazione. Si tratta, dunque, di settori a elevata tecnologia nei quali la ricerca e la propensione all'innovazione sono imperativi. La distribuzione degli apparecchi ai clienti-pazienti ha una struttura fortemente sperequata nella quale agiscono differenti tipologie di imprese. L'eterogeneità della rete distributiva è motivata dalle particolari condizioni di erogazione degli apparecchi acustici, legate da un lato alla presenza di regole e norme assai diverse nei singoli paesi e, dall'altro, soprattutto alla peculiarità del processo di acquisto dei dispositivi. L'acquisto dell'apparecchio grava interamente o meno sul soggetto interessato, a seconda delle modalità di

copertura previste dai sistemi sanitari: in alcuni casi non è prevista alcuna copertura e il mercato è interamente privato (Spagna e, con alcune eccezioni, Stati Uniti); in altri il sistema sanitario sostiene integralmente il costo d'acquisto (Francia) oppure interviene con coperture parziali o totali in specifici casi (Italia).

## IL PROCESSO DI ACQUISTO

L'adozione di un apparecchio acustico è in genere dettata dalla prescrizione specialistica successiva all'individuazione del problema della perdita di udito rilevata attraverso opportuni test diagnostici, effettuati da personale specializzato mediante impiego di strumenti certificati. Al riguardo è certamente possibile approfondire la necessità di azioni volte a sensibilizzare i soggetti potenzialmente interessati per incentivare la diffusione di maggior cura dell'udito, anche in ottica di prevenzione, riducendo al contempo lo stigma che ancora permane. Il tema, pur centrale, esula dall'interesse specifico di questa sede. La scelta dell'apparecchio – tecnologia e modello – dipende, oltre che dal livello di perdita uditiva, dalle caratteristiche della persona ipoacusica (anatomia e fisiologia dell'orecchio, ma anche capacità intellettive e motorie necessarie per la gestione dei dispositivi) oltre che dalle sue necessità e aspettative, dettate dallo stile di vita. Per citare solo gli anziani, basta pensare a quanti sono impegnati in attività lavorative, mantengono intense relazioni sociali e utilizzano abitualmente strumenti tecnologici avanzati. La raccolta sistematica e la gestione delle informazioni relative alle abitudini e alle esigenze sono di importanza critica per la comprensione delle persone e la traduzione dei loro bisogni in soluzioni performanti: per la valutazione di questi elementi sono necessarie competenze tecniche e interpretative specifiche che il personale specializzato deve necessariamente possedere. L'insieme delle competenze comprende l'accesso a una mole significativa e rappresentativa di dati che misurano esigenze e comportamenti, oltre alla conoscenza degli aspetti tecnici e tecnologici delle

soluzioni uditive; l'innovazione nei sistemi informativi – dimensione dei dati, accuratezza e codifica in modelli interpretativi – rappresenta una fonte essenziale di vantaggio competitivo. L'individuazione del dispositivo più idoneo per ciascuna persona non è tuttavia sufficiente per garantire il funzionamento, dato che la maggior parte degli apparecchi oggi in commercio necessita di un adattamento personalizzato attraverso una sofisticata programmazione che consente addirittura di impostare il livello ottimale delle singole frequenze di suono. L'accuratezza della fase di settaggio dei dispositivi è determinante per il recupero della capacità uditiva: il migliore degli apparecchi, se non opportunamente adattato, non garantisce alcun beneficio all'utilizzatore. La messa a punto delle specifiche è una vera e propria ricostruzione dell'udito su misura e la sua qualità dipende sostanzialmente dalla capacità dello specialista di ascoltare e tradurre le esigenze della persona in soluzioni di suono. Tecnica e tecnologia, basi per l'analisi e l'interpretazione, non bastano: la variabile chiave è la sensibilità del personale specializzato, in grado di interpretare anche quei bisogni e disagi che, essendo difficilmente espressi in forma esplicita, non sono convertibili in dati puntuali. Il processo di acquisto delle soluzioni uditive è complesso e articolato, specialmente, come ci si può attendere, nel caso di primo acquisto. Va sottolineato che l'adozione di un apparecchio acustico è, o dovrebbe essere, per sempre: quando il bisogno si manifesta è destinato a perdurare, perché la perdita di udito non è risolvibile, al limite peggiora. Nel corso della propria esistenza, quindi, una persona ipoacusica dovrà di norma sostituire i propri dispositivi in funzione della loro obsolescenza, se non per desiderio di adottare soluzioni migliori. La rinuncia alle protesi – o a soluzioni analoghe, ad esempio un impianto cocleare nei casi opportuni – equivale alla resa senza possibilità di ripristino della funzionalità uditiva. L'articolazione del processo di acquisto è fortemente influenzata dall'elevato coinvolgimento psicologico che, in molti casi, tocca anche i familiari e/o i prestatori di cure della persona ipoacusica. Il livello di coinvolgimento è determinato sia dall'impatto

della visibilità sociale del prodotto che dai parametri connessi al contesto di utilizzo. In relazione alla visibilità sociale, oltre al grado soggettivo di interesse verso la categoria più o meno inficiato da componenti negative negli atteggiamenti, vanno considerati tutti i rischi connessi all'acquisto degli apparecchi, elevati come in genere si rileva nei prodotti legati alla salute: rischio funzionale e fisico dipendenti dal fastidio, dal disagio e dalla mancanza di recupero soddisfacente della capacità uditiva; rischio economico-finanziario connesso all'elevato costo di acquisto e rischio psico-sociale condizionato dall'esistenza dello stigma verso il problema e verso la categoria. Ad acuire la complessità del processo contribuisce anche la tipologia dei benefici ricercati. Gli apparecchi acustici, considerati come prodotti, possono essere definiti "beni ricerca", analogamente a quanto si verifica per i beni ad alto contenuto tecnologico. Di fatto, però, come già emerso richiamando la necessità di analizzare bisogni e aspettative, il prodotto fisico è solo una componente di un assai più ampio servizio che consente di ottenere benefici esperienziali, per definizione valutabili post fruizione. Va aggiunto anche che il miglioramento nell'ascolto non si verifica immediatamente indossati i dispositivi, ma è necessario un certo tempo perché l'orecchio e il cervello si abituino alla nuova capacità. In sostanza il soggetto ipoacusico deve proattivamente impegnarsi per migliorare il proprio udito, condizione che incrementa l'importanza della relazione con il personale tecnico, al quale spetta il compito di accompagnare la persona protesizzata nel processo di assimilazione al recupero uditivo. Nel periodo di utilizzo, inoltre, sono necessari interventi di manutenzione sugli apparecchi per garantirne il buon funzionamento e possono essere opportuni anche interventi di riprogrammazione e ridefinizione, in funzione della variabilità della situazione uditiva della persona o delle sue specifiche esigenze. Livello di coinvolgimento e tipologia dei benefici ricercati determinano, come ampiamente noto, l'articolazione della struttura del processo di acquisto. A questi si aggiungono diversi altri fattori, dei quali si richiamano brevemente alcuni elementi. I fattori di carattere psicologico hanno un ruolo

determinante anche nella fase di avvio del processo, perché intervengono negativamente sulla determinazione ad affrontare il problema ritardandone eventualmente la presa di coscienza: in media trascorre qualche anno – quattro sul mercato americano (Powers e Carr, 2022) – perché una persona ipoacusica si rivolga a uno specialista. Inoltre, motivazioni, percezioni, atteggiamenti e apprendimento condizionano intensità e durata di ciascuna delle fasi del processo, oltre a influenzare il giudizio di soddisfazione/insoddisfazione conseguente all'uso. I fattori sociali e quelli di contesto impattano variamente su tutte le fasi del processo, che spesso prende il via proprio per l'intervento terzi, i quali possono anche intervenire attivamente: la rilevazione del problema dell'ipoacusia, ad esempio, spesso è compito di un familiare. A livello generale, la cultura dominante nella situazione di vita di una persona influenza la percezione del problema della perdita dell'udito e l'approccio alle soluzioni uditive, più o meno gravate da stigma: sono possibili e in corso interventi sistematici da parte delle imprese del settore e dei sistemi sanitari per ridurre lo stigma e instaurare una cultura dell'udito anche in ottica preventiva. A livello di impatto personale dei fattori sul processo di acquisto, invece, è comunque necessario un intervento individuale diretto da parte del personale del settore, che può mitigare o annullare l'effetto negativo attraverso la costruzione di un legame fiduciario personalizzato con la persona da protesizzare. Il processo di acquisto si configura necessariamente come totalmente assistito e proprio la componente di assistenza esercita il maggior ruolo nelle diverse fasi dal riconoscimento del problema alla completa soddisfazione, che deriva dalla percezione di miglioramento nella propria condizione. Tecnologie e dati, fondamentali per il contributo in termini di conoscenza ed efficienza dei processi, non bastano da soli a generare la soddisfazione, che si fonda in primis sulla fiducia e necessita perciò della creazione di un legame umano che consenta l'erogazione del servizio.

## LA STRUTTURA DELLA DISTRIBUZIONE

La complessità e la peculiarità del processo di acquisto delle soluzioni per l'udito rendono necessaria l'organizzazione di una rete di vendita distribuita capillarmente sui territori nei quali si rileva la domanda – tutto il mondo, come visto – in modo che sia possibile per i potenziali fruitori entrare in contatto direttamente con gli specialisti e intessere una relazione proficua per entrambi. La centralità della relazione basta a spiegare la bassissima quota detenuta nel comparto in esame dal commercio on line, che non raggiunge il 3% delle vendite mondiali. La distribuzione dei dispositivi per l'udito comprende operatori non specializzati (10% ca. del mercato totale), quali farmacie, punti di vendita della grande distribuzione e negozi di ottica, che commercializzano una tipologia di prodotti differente da quella qui descritta, limitandosi a vendere apparecchi di base non programmabili, sostanzialmente semplici amplificatori. In massima parte – quasi metà del mercato mondiale – la distribuzione è affidata a punti di vendita specializzati indipendenti (attività singole o organizzazioni con poche unità) gestiti in autonomia da privati: nei negozi, in accordo con la normativa dei diversi paesi, operano soggetti venditori qualificati, opportunamente formati e iscritti negli appositi albi. Questi punti di vendita sono localizzati in diverse zone del mondo e il loro bacino di utenza potenziale è naturalmente limitato all'area immediatamente limitrofa al territorio di presenza. Sono poi presenti sul mercato reti distributive che fanno capo ai gruppi delle aziende produttrici: operano capillarmente su singoli – o pochi – mercati nazionali oppure sono presenti in diversi paesi con un buon numero di filiali; complessivamente detengono una quota di intermediazione che sfiora il 20% del mercato mondiale. Si rilevano infine anche reti di distribuzione specializzate operanti sui mercati nazionali o internazionali, come Amplifon – tra i leader di quota con il 12% ca. delle vendite mondiali –, azienda globale con sede in Italia e punti di vendita in 26 paesi, nei quali è presente con diverse marche. Il ruolo cruciale dei distributori, in realtà fornitori di servizi ad alto valore come

già sottolineato, è ravvisabile nella notorietà delle aziende presso i clienti, i quali generalmente non conoscono l'identità delle aziende produttrici dei dispositivi, ma citano spontaneamente le aziende distributrici come riferimento di categoria. Per le reti appartenenti ai gruppi dei produttori, per altro, si adottano strategie di branding individuale, con identità di marca del distributore che spesso esprime la funzione di recupero del suono. In Italia, ad esempio, tra i possessori di apparecchi, solo poco più della metà conosce la marca del produttore del proprio dispositivo (Anovum, 2022) mentre le insegne commerciali hanno elevata notorietà e il distributore – Amplifon, marca insegna leader – viene di norma anche se erroneamente identificato come produttore. L'elevata componente di servizio nella fornitura degli apparecchi per l'udito, che, come si è visto, richiede che venga instaurata e alimentata una proficua relazione con il personale erogatore, può essere garantita solo attraverso un contatto fisico diretto. La componente di servizio, dominante nella proposta del valore dei dispositivi per l'udito, è l'elemento che consente la differenziazione dell'offerta, base per la costruzione della fedeltà alla marca. Presupposto

della fedeltà, notoriamente, è la fiducia, che nel caso del cliente-paziente si sviluppa solo attraverso un profondo legame personale. Per questa ragione le reti, qualsiasi sia la struttura, prevedono la presenza di punti di vendita fisici localizzati nelle aree di riferimento. All'interno dei punti di vendita – ma non solo – vengono effettuati i test diagnostici e la raccolta delle informazioni finalizzate alla scelta degli apparecchi acustici più adatti a ogni persona, successivamente settati in modo personalizzato. Gli strumenti e le tecnologie sono di supporto all'attività diagnostica e interpretativa che i professionisti conducono – l'accuratezza è indubbiamente legata alla qualità delle tecnologie impiegate, alla disponibilità e all'efficienza dei sistemi informativi di supporto, alle competenze tecniche dei professionisti e alla loro esperienza –, ma non possono sostituire la capacità relazionale umana, fondamentale nell'intero processo. La presenza capillare delle insegne, oltre a facilitare l'accessibilità riducendo almeno la barriera della ricerca, rappresenta uno strumento per favorire l'accettazione del problema della perdita di udito, il cui stigma ancora ostacola l'incremento della penetrazione.

## MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- **Vicinanza ai clienti:** creare una rete di distribuzione fisica strategica per assicurare la prossimità ai clienti, agevolando così l'individuazione e la personalizzazione delle soluzioni; rapporti di fiducia con l'utente finale per garantire il successo del prodotto;
- **Differenziazione tramite la rete di distribuzione:** sfruttare la rete di distribuzione fisica come punto di riferimento centrale per la valutazione della categoria e la differenziazione dell'offerta;
- **Importanza della relazione con il cliente:** instaurare rapporti di fiducia con l'utente finale per garantire il successo del prodotto;
- **Impostazione personalizzata dei dispositivi:** riconoscere l'importanza di configurare i dispositivi in base alle esigenze specifiche e capacità di apprendimento di ciascun cliente;
- **Concentrarsi su esperienze ed emozioni:** riconoscere che il benessere delle persone con deficit uditivi va oltre il recupero dei decibel.



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Amplifon (2017). *Il cervello in ascolto. Lo stretto intreccio tra udito e abilità cognitive*. Consensus paper.
- Anovum (2022). Euro Trak Italy 2022. [ehima.com](https://ehima.com).
- Lin, F. R. et al. (2023). "Hearing Intervention Versus Health Education Control to Reduce Cognitive Decline in Older Adults with Hearing Loss in the USA (ACHIEVE): A Multicentre, Randomised Controlled Trial." *The Lancet*, 17/07.
- Morrison, C. (2023) "Hearing Aids May Lower Risk of Dementia by More Than 40 Percent, Lancet Study Suggests." *Dailymail*, 13/04. [dailymail.co.uk](https://www.dailymail.co.uk).
- Powers, T. A., Carr, K. (2022). "MarkeTrak 2022: Demographics and Perceptions of Owners and Non-Owners of Hearing Aids, PSAPs, and Implants." *Research Hearing Review*, May. [hearingreview.com](https://hearingreview.com).
- Skwarecki, B. (2023). "Hearing Aids Are for Your Health, Not Just Your Hearing." *Lifehacker*, 17/04. [lifehacker.com](https://www.lifehacker.com).
- WHO (2022). *World Report on Hearing*. Geneva. Pdf available at [who.int](https://www.who.int).

# Sos debito imprese in cerca di nuovi modelli



Esaminando il preoccupante aumento del debito delle imprese, con particolare attenzione all'Italia, agli Stati Uniti e alla Francia, l'articolo evidenzia come l'indebitamento crescente incida sulla situazione economica e patrimoniale, compromettendo la capacità di autofinanziamento e di accesso a nuovi finanziamenti. Vengono analizzati i rischi e i benefici associati alle possibili soluzioni finanziarie per le imprese in crisi, tra cui il *factoring* e il *private credit*. Infine, si riflette sul futuro delle modalità di finanziamento delle imprese, esprimendo incertezza sulla possibilità di una rapida inversione delle tendenze attuali.

**INDEBITAMENTO DELLE IMPRESE//CRISI FINANZIARIA//FACTORING//PRIVATE CREDIT//FINANZIAMENTO ALTERNATIVO**



## ROBERTO RUOZI

è Professore Emerito dell'Università Bocconi, di Milano dove è stato Rettore dal 1995 al 2000 e Professore ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari fino al 2002.

In un'analisi precedente su specifiche problematiche aziendali, ho osservato il dannoso impatto dell'incremento del livello di debito aziendale su bilanci, profitti e, di conseguenza, sulla capacità di autofinanziamento delle imprese. Questo aumento del debito ha reso più complessa l'accessibilità a nuovi finanziamenti e il rifinanziamento dei debiti in scadenza, anche quando finalizzati a sostenere gli investimenti (Ruozi, 2021). In una prospettiva di sviluppo economico poco promettente, la gestione della liquidità aziendale e del capitale circolante diventa sempre più impegnativa, soprattutto considerando la crescente propensione delle banche – principali finanziatrici delle imprese italiane – a privilegiare gli investimenti in titoli pubblici, con una graduale e significativa diminuzione dei

prestiti alle imprese.

Questa situazione, riscontrabile non solo in Italia ma anche in altri paesi, sembra destinato a peggiorare, specialmente se i tassi di interesse dovessero aumentare ulteriormente, creando nuove sfide finanziarie per le imprese e mettendo a rischio la loro situazione economica e patrimoniale.

## IL CASO AMERICANO

I primi segnali d'allarme in merito sono emersi negli Stati Uniti (Clarfelt, 2023), dove numerose imprese, sviluppatesi anche grazie al basso costo dell'indebitamento bancario, si trovano ora ad affrontare un repentino e sostanziale aumento dei tassi di interesse e il conseguente incremento del costo complessivo dei prestiti. Molte di queste aziende si trovano di fronte alla sfida di dover rimborsare o rifinanziare i debiti in scadenza per un valore che, entro i prossimi cinque anni, supererà i tre trilioni di dollari, a costi notevolmente superiori rispetto a quelli dei finanziamenti attuali.

Le difficoltà delle imprese americane non si limitano, peraltro, al solo ambito finanziario. Ad esempio, il rialzo dei tassi di interesse sta determinando una contrazione dei consumi, con un impatto diretto sui ricavi delle aziende che producono beni e servizi, aumentando così il rischio di insolvenza e, in alcuni casi, la probabilità di fallimento. L'incidenza di questi eventi, soprattutto tra le imprese più vulnerabili, è in forte crescita, con crisi di liquidità che si diffondono e si intensificano anche tra le grandi aziende. Un esempio notevole è il crollo del colosso delle vendite al dettaglio Bed Bath & Beyond che, dopo più di cinquant'anni di attività, nonostante il rifinanziato del proprio debito nove mesi prima di presentare istanza di fallimento, ha dichiarato bancarotta portando alla chiusura di oltre 50 punti vendita

e alla perdita di 14.000 posti di lavoro.

In questo scenario, le imprese che hanno utilizzato massicciamente la leva finanziaria – soprattutto nel settore immobiliare e, indirettamente, nel *private equity* (Oliver, 2023; Gara et al., 2023)<sup>1</sup> – si stanno dimostrando più vulnerabili rispetto ad altre. Attivamente impegnate nel ridefinire la loro posizione debitoria, queste aziende stanno estendendo le loro scadenze, offrendo nuove garanzie collaterali e cercando fonti di finanziamento anche al di fuori dei canali tradizionali.

## IL CASO FRANCESE

In Francia l'epoca del credito abbondante e a basso costo è ormai un ricordo, come dimostra il caso di Clariane, un gruppo leader in Europa nel settore delle case di cura e in vari segmenti del settore sanitario. Dopo aver tentato invano di trovare i fondi necessari per rifinanziare i propri debiti in scadenza tra la fine del 2023 e l'inizio del 2024, il gruppo è stato costretto ad attuare un piano di emergenza del valore di 1,5 miliardi di euro con il sostegno di Credit Agricole Assurances, suo principale azionista. Il fallimento dei tentativi di Clariane di rinnovare le proprie linee di credito<sup>2</sup>, inclusa la negoziazione con 21 banche diverse e l'offerta del cospicuo patrimonio immobiliare dell'azienda come garanzia, è stato causato soprattutto dal rafforzamento delle normative sull'esposizione al credito delle banche, sotto la supervisione della BCE.

Sfide simili a quelle affrontate da Clariane si sono verificate in numerose altre aziende, principalmente a causa della tendenza del sistema bancario a esercitare un maggiore controllo nella valutazione di nuove concessioni e rinnovi di linee di credito (Chaperon, 2023).

<sup>1</sup> In termini più generali si ricorda infine che le bancarotte negli Stati Uniti sono aumentate del 18 per cento nel 2023 rispetto all'anno precedente, raggiungendo quasi il doppio di quelle registrate nel 2021 (Colombo, 2024). "Bancarotte in aumento del 18% negli Usa a 445 mila." *Milano Finanza*. [milanofinanza.it](https://www.milanofinanza.it)

<sup>2</sup> Sulla vicenda Clariane si veda invece il comunicato stampa di Clariane Group, "Clariane Strengthens Its Financial Structure to Overcome a Sharply Deteriorated Access to Financing." Novembre 2023. [clariane.com](https://www.clariane.com).

Anche in Francia il rallentamento dell'economia ha accentuato gli effetti del razionamento del credito e dell'incremento dei costi: nel terzo trimestre del 2023 il numero delle imprese in crisi o fallite è cresciuto del 23 per cento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Nel secondo semestre del 2023, del resto, il tasso di indebitamento lordo delle società non finanziarie francesi è salito al 78,4 per cento del Pil, superando di gran lunga la media dell'Unione Europea, attestata al 57,4 per cento.

## LA SITUAZIONE ITALIANA

Fino a qualche anno fa sembrava che i problemi finanziari delle aziende italiane, soprattutto delle PMI, fossero in gran parte in via di risoluzione. Tuttavia, una confluenza di fattori, tra cui la pandemia, il rallentamento dell'economia e le pressioni inflazionistiche, ha riportato questi problemi al centro dell'attenzione, nonostante un significativo intervento governativo per mitigarli.

Uno studio di Banca d'Italia pubblicato nel novembre 2021 (De Vincenzo, 2021) ha evidenziato il rafforzamento della struttura finanziaria delle imprese italiane avvenuto nel corso dell'ultimo decennio, rilevando tuttavia anche un recente deterioramento, soprattutto dalla primavera del 2021. Questo declino è stato attribuito in parte al persistente sostegno della politica monetaria e alle garanzie pubbliche sui prestiti, che hanno consentito alle aziende di sostenersi attraverso le banche. Lo studio ha previsto inoltre che la pandemia avrebbe ulteriormente aumentato l'indebitamento delle imprese, indebolendone le strutture finanziarie e limitando la loro capacità di autofinanziamento e di effettuare nuovi investimenti. Il documento ha anche evidenziato il rischio incombente di un aumento dei fallimenti aziendali a causa dell'eccessivo indebitamento, talvolta necessario per attuare indispensabili misure di ristrutturazione.

Pertanto non sorprende che lo studio si sia concluso sottolineando la necessità di migliorare i processi di gestione delle crisi aziendali come misura chiave per prevenire o mitigare le catastrofi<sup>3</sup>.

Le previsioni sui dissesti si sono puntualmente avverate. La stessa Banca d'Italia ha tuttavia informato, in un secondo rapporto incentrato sulle imprese lombarde (Banca d'Italia, 2023), che due anni e mezzo dopo il suddetto studio gli utili delle aziende sono rimasti stabili. Dall'aprile del 2023, inoltre, si è verificata una graduale riduzione dell'indebitamento aziendale, che può essere attribuita sia a una minore domanda sia a politiche di offerta più restrittive. Di conseguenza, nonostante il rallentamento economico e l'aumento del costo del credito, il numero di insolvenze registrate dalle banche per qualche tempo è rimasto relativamente basso. Recentemente, tuttavia, il tasso di deterioramento dei crediti è tornato a crescere rapidamente. Il picco dovrebbe registrarsi nel 2024 con un aumento previsto pari al 3,8 per cento. In seguito, si prevede che tale percentuale scenda al 3,1 nel 2025, anche se si tratterebbe di una diminuzione solo in termini relativi, dato che l'importo assoluto dei crediti deteriorati è comunque previsto in aumento (ABI-Cerved, 2023).

Attualmente le imprese si trovano ad affrontare tre gravi minacce che potrebbero influenzare profondamente le loro prospettive a breve e medio termine: l'aumento dei prezzi dell'energia e di varie altre materie prime, la riduzione degli interventi pubblici legati al Covid-19 e, *last but not least*, l'aumento del costo del debito, *in primis* quello del debito bancario, unito alle crescenti difficoltà nel garantirlo. Quest'ultimo fenomeno si è tradotto nell'aumento del numero di imprese con elevato rischio di credito o in situazioni di vulnerabilità finanziaria, che insieme hanno rappresentato il 48,7 per cento del totale nel 2022 e potrebbero superare il 50 per cento nel 2023 (rispetto al 41,9 per cento pre-Covid-19). Secondo le stime del Cerved Group

<sup>3</sup> Landamento di questi problemi è analizzato nei Rapporti Cerved degli ultimi quattro anni, dai quali sono tratte anche alcune previsioni qui incluse.

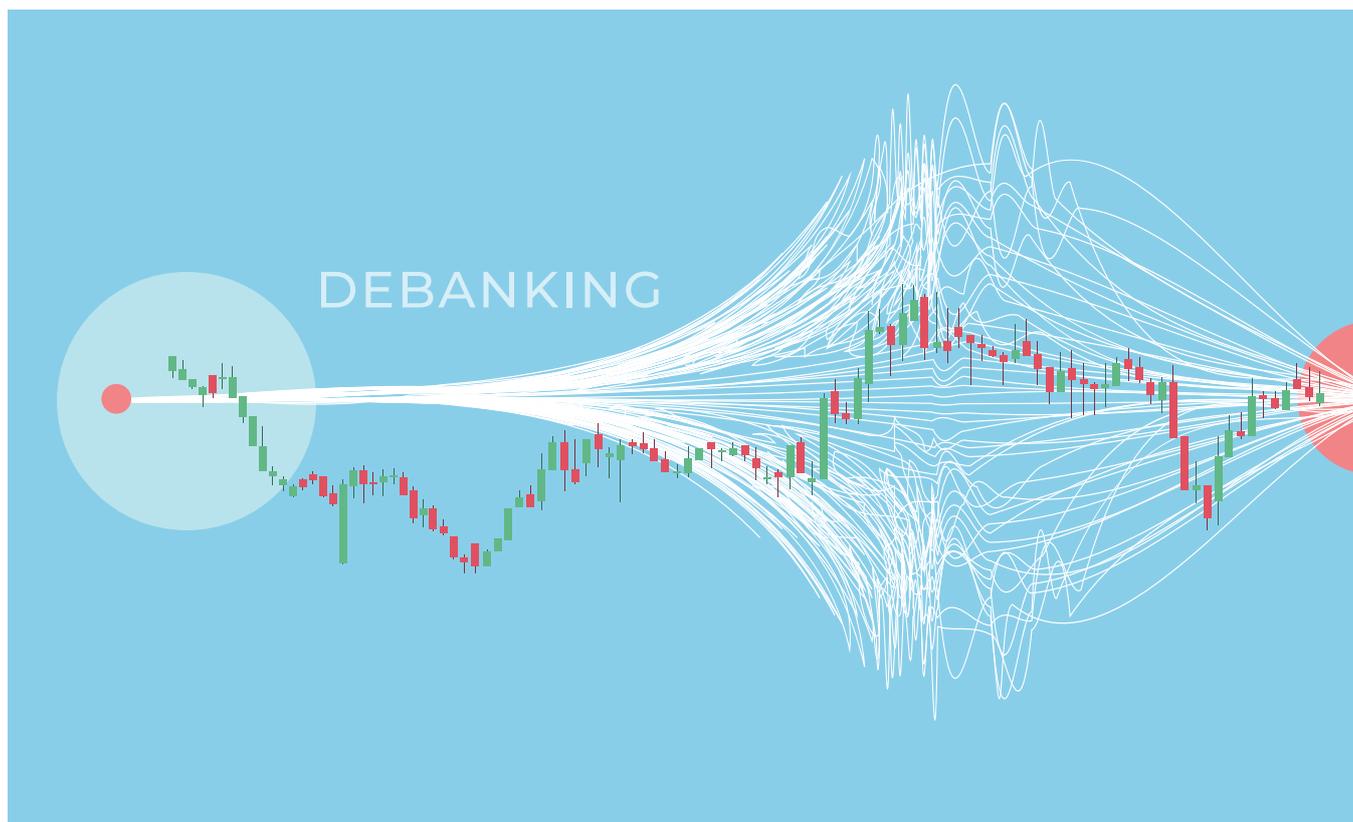
Score riportate da Deloitte e Assifact (2023), nel 2022 le imprese a rischio default assorbivano il 10,7 per cento del totale dei debiti delle imprese, mentre quelle in situazione di vulnerabilità il 19,5 per cento, per un totale di oltre 300 miliardi di euro, cifra che in grandissima parte dovrà essere rifinanziata nei prossimi anni. Particolarmente a rischio sarebbero le imprese più piccole e meno strutturate, unitamente a quelle dei settori dell'edilizia, dei servizi e dell'agricoltura.

## LE REAZIONI DELLE IMPRESE IN CRISI: IL POSSIBILE RICORSO AL FACTORING

Il numero delle imprese in crisi è aumentato in modo significativo e sembra destinato a crescere ulteriormente nel prossimo futuro, a meno che non si affrontino le sfide appena descritte. In particolare, ci concentreremo sull'analisi della sfida di natura più strettamente finanziaria, la quale, tuttavia, non può essere risolta attraverso i tradizionali canali

bancari. Le restrizioni normative sull'accesso al credito da parte delle aziende e i problemi derivanti dalla complessità delle strutture di capitale delle imprese, insieme alla crescente cautela delle banche nella gestione del rischio, non lasciano presagire un'imminente riduzione del costo del credito o un aumento delle nuove erogazioni.

Queste considerazioni si inseriscono nel contesto più ampio del modello di business delle banche, soprattutto in Italia, dove tradizionalmente e in larga misura operano come istituti di credito "commerciali". In questo modello il margine di interesse, che costituisce la componente principale dei loro profitti, deriva dalla differenza tra gli interessi attivi sui prestiti erogati ai clienti e quelli passivi pagati soprattutto sui depositi delle famiglie. Tuttavia, per varie ragioni, l'intermediazione tradizionale sta cedendo il passo ad altre attività considerate più redditizie e meno rischiose, come la gestione patrimoniale e i prodotti assicurativi. Questo cambiamento sta dando origine a un nuovo modello di business bancario



che comporta una minore propensione al prestito.

Il fenomeno della debancarizzazione del debito aziendale, emerso già qualche tempo fa e sviluppatosi rapidamente, non rappresenta quindi una grande novità. È evidente che questa tendenza sia stata affiancata dall'esplosione del cosiddetto *shadow banking*, ovvero la proliferazione di una serie piuttosto ampia e diversificata di intermediari non bancari che, pur svolgendo funzioni simili a quelle delle banche, non sono soggetti alla stessa vigilanza. A livello internazionale sono sorte molte critiche sul comportamento di tali entità, soprattutto in seguito al crollo di alcune di esse<sup>4</sup>. Tuttavia è innegabile che, almeno per il momento, il loro successo in determinati settori del mercato finanziario, *in primis* nel campo del credito, sia saldamente consolidato<sup>5</sup> (Ruozi, 2012).

Per quanto riguarda l'accesso al mercato dei capitali, le aziende italiane si sono principalmente affidate al segmento obbligazionario, in misura sostanzialmente stabile e con copertura di una quota modesta delle fonti finanziarie totali. Questo livello di partecipazione è nettamente inferiore rispetto ad altri paesi dell'Unione Europea, al Regno Unito e agli Stati Uniti. In Italia sembra del resto improbabile che il mercato dei capitali subisca una rivalutazione significativa nel breve o medio termine, rimanendo ancora un'opzione relativamente marginale per le PMI locali.

Le PMI potrebbero trarre maggior vantaggio dal *factoring*, come evidenziato anche dal recente rapporto di Deloitte e Assifact. Questo strumento finanziario è ben consolidato anche in Italia, dove ha continuato a evolversi assumendo caratteristiche sempre più adatte a soddisfare determinati tipi di fabbisogno finanziario delle imprese (Ruozi, 2021). In linea di massima il *factoring* viene utilizzato su scala sempre più ampia poiché offre garanzie più solide rispetto alle tradizionali linee di credito bancarie, basandosi non solo sull'affidabilità creditizia dei clienti, ma anche su quella dei loro

partner commerciali. Sebbene il *factoring* sia stato storicamente favorito dalle imprese più stabili dal punto di vista finanziario, negli ultimi c'è stato unnotevole cambiamento, con l'adozione anche da parte di aziende meno solide. Alcuni *factor* specializzati che si rivolgono a queste aziende hanno registrato eccellenti risultati finanziari ed economici, facilitando talvolta la loro quotazione in Borsa.

Con l'aumento del numero di imprese finanziariamente vulnerabili e in difficoltà, inoltre, cresce anche l'interesse a finanziarle, spingendo sia i *factor* specializzati sia quelli generalisti a intervenire. Questi ultimi, in particolare, destinano una porzione minore del loro portfolio – circa il 6 per cento del loro fatturato totale – al sostegno finanziario di imprese in difficoltà, note anche come *distressed*. La distinzione principale tra queste due categorie di operatori finanziari è quindi riconducibile al diverso focus verso il finanziamento di imprese *distressed*. Per gli operatori specializzati, infatti, il sostegno a tali aziende rappresenta il *core business*, mentre per i generalisti è soprattutto un'opportunità per mantenere i rapporti con i clienti che entrano in difficoltà finanziarie.

L'accesso al credito bancario e a qualsiasi forma di finanziamento esterno emerge come uno dei principali fattori critici delle imprese in difficoltà, poiché influenza direttamente le loro possibilità di risanamento, obbligandole a fronteggiare periodi difficili e situazioni a rischio di default. La difficoltà nel soddisfare le proprie esigenze finanziarie, infatti, condiziona non solo la continuità aziendale ma ostacola anche la crescita organica e le opportunità legate a operazioni straordinarie, come le acquisizioni.

Il *factoring* può quindi contribuire a garantire la continuità aziendale consentendo alle imprese in situazioni precarie un accesso immediato alla liquidità. Inoltre, il *factoring* può ottimizzare

4 Come è stato il caso di un'importante shadow bank cinese citata da Lockett e Yu (2023) e da Hale e Leng (2024).

5 Sarà un caso, ma in questo periodo lo shadow banking ha incontrato nuove complessità, tanto che negli Stati Uniti, leader in questo settore, per la prima volta dal 2008 il volume delle sue attività è sceso nel 2022 rispetto all'anno precedente. Questa diminuzione rispecchia in gran parte una tendenza in linea con l'attività bancaria, sebbene rimanga mediamente più consistente, come segnalato da Ninfolo (2023).

l'efficienza del ciclo attivo, riducendo gli insoluti attraverso la gestione dei crediti e trasferendo il rischio al factor tramite operazioni pro-soluto, che comportano la cessione del credito a titolo definitivo. Il *factor* può anche fungere da *outsourcer* nella gestione del ciclo passivo, agevolando l'ottenimento del riconoscimento dei crediti come prevedibili e garantendo complessivamente una maggiore tutela contro eventuali pignoramenti da parte dei creditori. Il *factoring* può infine contribuire alla riduzione dei costi contabili e amministrativi e alla semplificazione della valutazione dell'affidabilità dei clienti.

Sebbene l'utilità del *factoring* sia evidente, va sottolineato che questo strumento non può essere applicato in modo generalizzato. In particolare, per le imprese più piccole e per quelle operanti, ad esempio, nel settore dell'agricoltura, il *factoring* potrebbe non essere una soluzione adeguata ad assicurare la continuità aziendale. Ciò è dovuto ai tempi di incasso dei crediti commerciali, che spesso sono molto contenuti e non consentono alle imprese

di generare la liquidità di cui hanno bisogno.

L'esperienza recente in Italia dimostra una notevole espansione del mercato del *factoring*, anche grazie al contributo delle operazioni svolte con le imprese *distressed*.

Questo settore non è solo cresciuto ma promette spazi di ulteriore sviluppo piuttosto ampi, coinvolgendo imprese di varie dimensioni e attive in diversi settori merceologici, interessando sia società specializzate che generaliste, seppure in misura diversa. Mentre le società specializzate hanno dimostrato una maggiore prontezza nell'adattarsi al cambiamento, quelle generaliste procedono con più cautela, principalmente a causa di problematiche di natura tecnico-legale. È importante notare che il timore delle società di *factoring* generaliste in merito al maggiore rischio associato ai finanziamenti concessi alle imprese in difficoltà sembra non essere fondato. Infatti, i dati relativi al NPE Ratio netto per il 2022 – che misura il rapporto fra il valore totale dei crediti deteriorati e l'intero *stock* dei crediti erogati, includendo sia



quelli a rischio sia quelli *in bonis* – confermano un livello di rischio contenuto.

Nel complesso, il NPE Ratio netto dell'intero mercato del *factoring* è stato dell'1,83 per cento, mentre per le società specializzate nel finanziamento delle imprese *distressed* è stato addirittura inferiore, pari all'1,62 per cento. Queste performance non sono dovute al caso, ma sono il frutto del lavoro delle società di *factoring* che si sono distinte nel finanziamento delle imprese *distressed*. Queste società hanno saputo utilizzare team altamente specializzati e professionali, capaci di effettuare analisi dettagliate in tempi brevi e a costi contenuti, di procurarsi ampie risorse finanziarie e adeguate coperture assicurative, e di intervenire prontamente negli affidamenti. Si tratta comunque di un'attività non semplicissima sulla quale gravano rilevanti rischi legali, di credito, operativi e reputazionali che non tutti i *factor* possono ragionevolmente affrontare. Nella finanza odierna, specie quando è relativamente sofisticata e innovativa, certi rischi vanno del resto corsi, controllati e gestiti al fine di evitare che possano trasformarsi in danni sia per i clienti sia per gli intermediari che li finanziano (Deloitte-Assifact, 2023).

L'esperienza recente in Italia dimostra una notevole espansione del mercato del *factoring*, anche grazie al contributo delle operazioni svolte con le imprese *distressed*.

## IL PRIVATE CREDIT

Nei mercati finanziari più sofisticati, oltre alle fonti di credito citate in precedenza, le imprese *distressed* possono accedere ad altre opzioni, tra cui il cosiddetto *private credit*. Questo settore ha registrato un notevole sviluppo negli ultimi anni, raggiungendo livelli significativi – sia in termini di volume sia di qualità – negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in diversi paesi asiatici. Il *private credit* si distingue dai prestiti bancari, dai finanziamenti *leveraged* e dalle obbligazioni poiché viene erogato direttamente alle imprese da operatori non bancari invece che da banche, sindacati bancari o tramite il mercato finanziario.

Dal punto di vista operativo, quindi, i fondi di *private credit* sono veicoli di investimento che erogano finanziamenti diretti alle imprese, bypassando gli intermediari bancari tradizionali.

Il mercato statunitense di tali finanziamenti – il più grande a livello mondiale – è molto utilizzato, soprattutto dalle medie imprese. Le dimensioni precise di questo mercato sono difficili da quantificare e non si dispone di dati ufficiali in proposito. Tuttavia, si stima che alla fine del 2021 il valore complessivo del mercato abbia superato i 3 trilioni di dollari. Si tratta, ad evidenza, di un importo considerevole, ben diverso da quello che caratterizza il fenomeno in Italia, dove nel 2022 il mercato del *private credit* ha raggiunto solo 3.224 milioni di euro, registrando tuttavia un incremento del 43 per cento rispetto all'anno precedente, a dimostrazione del fatto che anche in Italia gli spazi per la sua affermazione ci sono. Occorre trovare il modo di promuovere una maggiore consapevolezza tra le imprese riguardo a questa opportunità di finanziamento e, al contempo, individuare investitori e canali di collegamento in grado di facilitare una sinergia ottimale tra le imprese e gli operatori finanziari. È difficile fare previsioni attendibili in materia, ma tutto lascia pensare che un relativo ottimismo sia giustificato<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Per capire come queste attività si inseriscono nel più ampio mercato finanziario si veda Board of Governors of the Federal Reserve System (2023). Quanto alle dimensioni del fenomeno c'è anche chi le stima contenute entro 1 trilione di dollari, come il Financial Stability Board del 2023, e chi le stima invece entro i 40 trilioni di dollari, come Gaw (2023).

In tutti i paesi i fondi *private credit* comportano un rischio relativamente elevato, ma offrono un rendimento attualmente compreso tra il 12 e il 15 per cento annuo, il che li rende particolarmente allettanti per gli investitori con buona disponibilità finanziaria e forte propensione al rischio. Questi fondi sono ampiamente promossi – sebbene con tutte le avvertenze del caso – anche da grandi banche mobiliari leader nel settore delle gestioni patrimoniali<sup>7</sup> come Goldman Sachs, che nei suoi prospetti informativi evidenzia quattro punti a favore degli investimenti in questione:

- **elevata performance:** questi fondi offrono rendimenti notevoli;
- **indice di perdita più basso:** rispetto agli strumenti obbligazionari ad alto rendimento, i fondi di credito privato hanno un indice di perdita mediamente inferiore;
- **potenziale di rendimenti elevati:** si manifesta soprattutto in situazioni di diminuzione dei tassi d'interesse, offrendo la possibilità di un aumento dei rendimenti;
- **strumento di diversificazione:** rappresentano un efficace strumento di diversificazione per portafogli di investimento di dimensioni sufficienti. Nonostante possano risultare illiquidi nel breve termine, la loro utilità relativa diventa evidente nel medio-lungo termine<sup>8</sup>.

Quando si esaminano le ragioni che spingono le aziende a rivolgersi al *private credit*, si può osservare una certa uniformità tra i vari paesi, sebbene le differenze nel contesto economico influiscano chiaramente sulle dinamiche di domanda e offerta di questo strumento finanziario. Ad esempio, mentre negli Stati Uniti i finanziatori di questo settore operano al di fuori del controllo normativo applicato alle banche, nel Regno Unito vengono assimilati agli *asset manager* e sottoposti di conseguenza a specifiche normative e controlli, non ultimo l'obbligo

di rendere pubbliche una serie di informazioni sulla performance e sulla gestione del rischio.

In ogni caso, essendo a questo punto chiara la necessità/opportunità congiunturale e strutturale delle imprese di ricorrere a fonti finanziarie diverse da quelle tradizionali per soddisfare i propri fabbisogni, soprattutto per evitare l'insolvenza o situazioni economiche e patrimoniali generalmente precarie, si può confermare che il *private credit* si presenta come uno strumento particolarmente attraente, soprattutto per le modalità tecniche con cui può essere utilizzato. In un contesto in cui le alternative finanziarie disponibili sul mercato sono generalmente limitate, il *private credit* emerge come una forma di finanziamento molto utile. I principali elementi di attrattiva di questo strumento includono:

- **relazione diretta:** il credito privato favorisce un'interazione diretta tra creditore e debitore, facilitata da una rigorosa *due diligence* che mira a stabilire una relazione di fiducia a lungo termine;
- **flessibilità:** i prestiti offerti attraverso il *private credit* sono intrinsecamente flessibili, consentendo una più agevole rinegoziazione e adattamento in risposta alle mutevoli condizioni di mercato e alle esigenze specifiche delle aziende;
- **finanziamento su misura:** il credito privato consente di personalizzare le soluzioni di finanziamento in base alle specifiche esigenze dei potenziali clienti, offrendo un approccio più flessibile rispetto ai prestiti bancari standard;
- **velocità:** il credito privato si distingue per la rapidità nell'analisi, nel processo decisionale e nell'erogazione di termini nuovi e rinegoziati, consentendo risposte tempestive alle esigenze finanziarie in continua evoluzione.

Sintetizzando al massimo, il *private credit* può assumere alternativamente o congiuntamente

<sup>7</sup> Notizie interessanti sul *private credit* in Italia sono contenute in: AIFI (2016; 2021) e varie edizioni precedenti; J.P. Morgan (2023).

<sup>8</sup> Per tutti si veda Sperlinga (2023). Considerazioni simili sono fatte anche con riferimento ai mercati asiatici, la cui situazione potrebbe in non molto tempo avvicinarsi qualitativamente e quantitativamente a quella degli Stati Uniti, come dimostrato in Dillard et al. (2023). Sull'attività che il *private credit* esercita sui fondi pensione si veda infine Singh (2023).

diverse forme, tra cui prestito garantito, sostegno al flusso di cassa aziendale, investimento in infrastrutture, operazione di salvataggio, debito venture o commerciale, e altro ancora. L'impegno diretto tra le parti può facilitare anche le transazioni volontarie di gestione delle crisi finanziarie, evitando procedure concorsuali che potrebbero mettere a rischio la sopravvivenza delle aziende coinvolte.

In conclusione, e in termini generali, sul successo del *private credit* – sia per i finanziati sia per i finanziatori – ci sono pochi dubbi. Finora ha infatti risposto in maniera efficace alle esigenze di entrambe le parti, sfruttando le condizioni favorevoli dei mercati finanziari e l'atteggiamento più rigido delle banche verso la concessione di prestiti. Inoltre, l'andamento dei tassi di interesse ha giocato un ruolo determinante nel suo sviluppo, sollevando interrogativi circa alla sostenibilità di tale crescita nel caso di un'inversione di tendenza. In tale eventualità, ci si chiede infatti se ciò potrebbe portare a una rinascita dei modelli di finanziamento e investimento basati su approcci tradizionali.

Prevedere il futuro del settore finanziario è un'impresa complessa e speculativa. Da un lato, il miglioramento della situazione economica, patrimoniale e finanziaria delle aziende potrebbe facilitare l'accesso al credito bancario, conducendo quindi a un possibile – seppur difficile – scenario di ritorno all'aumento dei prestiti bancari. Dall'altro, se le aziende finanziate non migliorano la loro situazione e incontrano difficoltà nel rinegoziare i loro debiti, la probabilità di sopravvivenza e l'aumento dei prestiti non performanti (NPL) nel settore diventano una preoccupazione critica.

La disponibilità di finanziamenti pluriennali di credito privato nel medio-lungo termine rimane infatti ancora incerta, e gli ingenti investimenti effettuati negli ultimi anni, in particolare dalle compagnie assicurative, potrebbero porre delle sfide con effetti potenzialmente a cascata.

La crescita concomitante del credito privato e dei fondi correlati può sostenere l'attuale tendenza espansiva, ma la sostenibilità di questa tendenza è soggetta a vari fattori, tra cui le dinamiche di mercato e i cambiamenti normativi. Inoltre, l'emergere di nuovi modelli di business e una maggiore propensione al rischio potrebbero consentire alle banche di sostituire parzialmente i veicoli di credito privato. Tuttavia, l'interazione di questi fattori e le loro implicazioni rimangono incerte. È quindi importante riconoscere che le tendenze finanziarie raramente subiscono inversioni improvvise, il che suggerisce che le sfide attuali persisteranno per diversi anni. L'adattabilità, la lungimiranza e la gestione prudente del rischio saranno elementi fondamentali per navigare in un panorama finanziario in evoluzione.

## MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- **Aumento della domanda di factoring:** questa forma di finanziamento si è evoluta per rispondere alle esigenze di un numero sempre maggiore di imprese, comprese quelle che tradizionalmente non erano propense ad utilizzarla;
- **Diffusione del private credit:** caratterizzato da rendimenti più elevati e maggiore flessibilità, il private credit si presenta come una soluzione valida per le imprese che ricercano liquidità immediata e un supporto finanziario personalizzato;
- **Evoluzione dei modelli di business:** le istituzioni finanziarie si stanno focalizzando su opportunità più remunerative e meno rischiose dei tradizionali prestiti bancari, come l'asset management e le assicurazioni;
- **Prospettive future incerte:** il destino del factoring e del private credit è soggetto a varie incognite, tra cui le condizioni di mercato, i cambiamenti normativi e lo sviluppo dei modelli di business.

<sup>9</sup> Si veda in dettaglio Alternative Credit Council (2023). Per quanto riguarda gli Stati Uniti si veda invece Block et al. (2023) e Loumioti (2019).

RIFERIMENTI  
BIBLIOGRAFICI

- ABI-Cerved (2023). "Outlook ABI-Cerved. Aumenta il tasso di deterioramento dei crediti alle imprese." *Cerved*, settembre 2023. [research.cerved.com](https://www.cerved.com).
- AIFI (2016). Guida pratica ai fondi di private debt. Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt, febbraio 2016. [aifi.it](https://www.aifi.it).
- AIFI-Deloitte (2021). Il mercato italiano del private debt – Primo semestre 2021. Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt, Milano, ottobre 2021. [aifi.it](https://www.aifi.it).
- Alternative Credit Council (2023). Borrower's Guide to Private Credit – UK Edition. [acc.aima.org](https://www.acc.aima.org)
- Banca d'Italia (2023). "L'economia della Lombardia - Aggiornamento congiunturale." [bancaditalia.it](https://www.bancaditalia.it).
- Block, J., et al. (2023). "A Survey of Private Debt Funds." *National Bureau of Economic Research (NBER)*, Working Paper No. w30868, gennaio 2023. [ssrn.com](https://www.ssrn.com).
- Board of Governors of the Federal Reserve System (2023). Financial Stability Report. Maggio 2023. [federalreserve.gov](https://www.federalreserve.gov).
- Chaperon, I. (2023). "Les entreprises malades de la dette." *Le Monde*. [lemonde.fr](https://www.lemonde.fr).
- Clarfelt, H. (2023). "Can Corporate America Cope with Its Vast Debt Pile?" *Financial Times*. [ft.com](https://www.ft.com).
- Colombo, R. (2024). "Bancarotte in aumento del 18% negli Usa a 445 mila." *Milano Finanza*. [milanofinanza.it](https://www.milanofinanza.it).
- De Vincenzo, A. (2021). "Audizione sulle tematiche relative allo squilibrio della struttura finanziaria delle imprese italiane che rischia di essere determinato dalla pandemia da Covid-19." *Banca d'Italia*, Roma. [bancaditalia.it](https://www.bancaditalia.it).
- Deloitte e Assifact (2023). "Il Factoring come Strumento per il Rilancio delle Imprese in Crisi." Deloitte e Assifact, Milano, novembre 2023. [assifact.it](https://www.assifact.it).
- Dillard, B., Raposio, D., e Lim, S.J. (2023). "Private Credit in Asia Pacific: A Region on the Rise." *KKR*, novembre 2023. [kk.com](https://www.kkr.com).
- Financial Stability Board (2023). Global Monitoring Report on Non-Bank Financial Intermediation. Dicembre 2023. [fsb.org](https://www.fsb.org).
- Gara, A. (2023). "JC Flowers Warns of Systemic Risk as Insurers Binge on Private Credit Investments." *Financial Times*, ottobre 2023. [ft.com](https://www.ft.com).
- Gara, A., Platt, E., Louch, W. (2023). "Private Equity: Higher Rates Start to Pummel Dealmakers." *Financial Times*. [ft.com](https://www.ft.com).
- Gaw, K. (2023). "Apollo Estimates Private Credit Market is Worth \$40trn." *Alternative Credit Investor*, novembre 2023. [alternativecreditinvestor.com](https://www.alternativecreditinvestor.com).
- Goss, L. (2023). "Private Credit Bubble Could Lead to Next Financial Crash, UBS Chairman Says." *Morningstar*, novembre 2023. [morningstar.com](https://www.morningstar.com).
- Hale, T., Leng, C. (2024). "Fall of Chinese Shadow Bank Zhongzhi Highlights Uncertainty Over Chinese Economy." *Financial Times*. [ft.com](https://www.ft.com).
- J.P. Morgan (2023). "Il credito privato o private credit è ancora in grado di assicurare performance interessanti." Settembre 2023. [privatebank.jpmorgan.com](https://www.privatebank.jpmorgan.com).
- Lockett, H., Yu, S. (2023). "Chinese Shadow Bank Zhongzhi Faces \$36bn shortfall after 'management ran wild'." *Financial Times*, novembre 2023. [ft.com](https://www.ft.com).
- Loumioti, M. (2019). "Direct Lending: The Determinants, Characteristics and Performance of Direct Loans." *SSRN Electronic Journal*. [10.2139/ssrn.3450841](https://www.ssrn.com/abstract=10.2139/ssrn.3450841).
- Ninfolo, F. (2023). "Banche ancora colpite dai tassi." *Milano Finanza*.
- Oliver, J. (2023). "Commercial Property Confronts the 'Comedown' from Easy Money." *Financial Times*. [ft.com](https://www.ft.com).
- Platt, E., Clarfelt, H. (2023). "Private Credit Funds Step in for Companies Facing Mountains of Debt." *Financial Times*, ottobre 2023. [ft.com](https://www.ft.com).
- Ruozi, R. (2012). "Attenti allo shadow banking." *Economia & Management*, 2012/2. [emplus.egeaonline.it](https://www.emplus.egeaonline.it).
- Ruozi, R. (2021). "Considerazioni sul rischio delle operazioni finanziarie." *Il Risparmio*, n. 2/3 aprile/ settembre 2021. [acri.it](https://www.acri.it).
- Ruozi, R. (2021). "Indebitamento e investimenti nelle PMI italiane. L'importanza di una nuova politica di sviluppo." *Bancaria* n.2/2021. [bancaria.it](https://www.bancaria.it).
- Singh, S.D. (2023). "Private credit attracts billions from US pension plans, Investing." *Bloomberg*, dicembre 2023. [bloomberg.com](https://www.bloomberg.com).
- Sperlinga, M. (2023). "Private credit: cos'è e perché è interessante per gli investitori." *Goldman Sachs Asset Management, We Wealth*, febbraio 2023. [we-wealth.com](https://www.we-wealth.com).
- Van Steenis, H. (2023) "Private Credit Boom Will Trigger a New Squeeze." *Financial Times*, novembre 2023. [ft.com](https://www.ft.com).

