

# L'evoluzione del pensiero scientifico di Salvio Vicari

di *Giuseppe Bertoli, Sandro Castaldo, Paola Cillo, Gabriele Troilo  
e Gianmario Verona*

Con l'inizio del nuovo anno accademico, il professor Salvatore Vicari lascerà il servizio attivo, anche se siamo certi non verrà meno il suo legame con l'Università, che per lungo tempo ha servito come docente, prima in Bocconi, poi per un periodo anche nell'Ateneo di Brescia, e in vari ruoli istituzionali.

Come suoi allievi diretti, abbiamo avvertito la necessità di proseguire una significativa tradizione dell'accademia italiana, onorando la carriera accademica del nostro Maestro con una raccolta di scritti in suo onore. Per questo abbiamo deciso di avviare una *call for chapter* tra studiosi di economia e gestione delle imprese che, nel corso degli anni e in forme diverse, più hanno avuto modo di confrontarsi con il Suo pensiero.

Salvio, questo è il nome con cui, in amicizia, siamo soliti rivolgerci a Lui, è nato a Como nel 1951 e si è laureato in Economia aziendale all'Università Bocconi nel 1975. Subito dopo, ha iniziato la carriera accademica collaborando presso il Centro Studi sul Commercio (CESCOM) dell'Università Bocconi, presso la quale nel 1982 è diventato professore associato di Economia delle aziende commerciali. Nello stesso anno assume l'incarico di responsabile dell'area Marketing della SDA Bocconi, carica che ricoprirà sino al 1992.

Parallelamente all'insegnamento in Bocconi, nel 1983, in connessione con l'istituzione dell'Università degli Studi di Brescia, assume la supplenza dell'insegnamento di Tecnica industriale e commerciale. Nel 1986 vince il concorso a professore ordinario di tale disciplina e viene chiamato dalla Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Brescia, presso la quale rimane sino alla fine del 1989, quando viene chiamato dall'Università Bocconi con la qualifica di professore ordinario di Economia delle aziende commerciali. Nel frattempo, nel 1987, è Visiting Scholar presso la Wharton School of Business di Philadelphia.

Al rientro all'Università Bocconi fanno seguito importanti incarichi istituzionali. Fra i più rilevanti, quello di Fondatore e Direttore del programma PhD in Economia aziendale e management, dottorato di ricerca di nuova istituzione e allineato a quello delle migliori università internazionali (1995-2001). Dal 2001 al 2004 è invece Direttore del corso di laurea triennale in Economia aziendale (CLEA), ruolo a cui fa seguito (dal 2003 al 2008) quello di Responsabile del Centre of Research on Innovation, Technology e Operations Management (CRITOM).

Dal 2004 al 2007 è Prorettore ai Rapporti con l'ambiente economico, dal 2008 al 2011 Direttore del Dipartimento di Management, mentre fra il 2008 e il 2012 assume la responsabilità del Center for Knowledge, Innovation and technologies Studies (KITES). È stato poi Presidente del Comitato Community & Social Engagement dell'Università Bocconi, ruolo svolto in parallelo ad attività di volontariato presso la Caritas Ambrosiana e l'Opera Cardinal Ferrari.

Nel corso degli anni è stato componente della governance scientifica di varie riviste: *European Journal of Marketing*, *Finanza Marketing e Produzione*, *Economia & Management*, *Trade Marketing*, *Mercati & Competitività*, *Sinergie Italian Journal of Management*.

Dal 1994 al 2007 è stato Consigliere Scientifico di Assolombarda e dalla sua fondazione nel 2013 fino al 2017, è stato membro del Consiglio direttivo della Società Italiana di Management (SIMA), dove oggi ricopre il ruolo di Proboviro.

Nonostante l'intenso impegno nell'attività di ricerca e di servizio svolta nell'Università, Salvio non ha mai perso di vista l'impegno nel mondo economico. Nel 1992 ha fondato, insieme al collega Enrico Valdani, la società di consulenza Valdani Vicari & Associati Srl, nel 2000 l'istituto Ricerche Valdani Vicari Srl e nel 2012 VVA Europe. Parallelamente ha ricoperto ruoli nel consiglio di amministrazione di primarie società, nei settori dei servizi e dell'industria.

Durante la sua proficua carriera di studioso, ha affrontato vari temi di ricerca, come risulta evidente dall'elenco delle pubblicazioni riportato in chiusura di questa presentazione. Dai primi studi sulle imprese commerciali a quelli più recenti dedicati alla tecnologia, calati nella realtà del loro tempo i Suoi lavori sono sempre stati connotati da rilevanti elementi di originalità sul piano teorico e da una spiccata attenzione alla realtà aziendale. Non pochi di essi hanno dato la spinta a serrati confronti scientifici fra gli studiosi.

Il primo tema di ricerca affrontato da Salvio Vicari all'inizio della sua carriera nell'ambito del Centro Studi sul Commercio dell'Università Bocconi (CESCOM) è quello della distribuzione commerciale, con un testo dedicato all'associazionismo nel commercio (Vicari 1979) e un secondo che, più in generale, si dedica ad approfondire le strategie di sviluppo delle imprese commerciali (Vicari 1980).

In questi primi contributi, che indagano l'allora emergente economia delle imprese commerciali, già si intravede in modo chiaro la ricerca delle nuove dimensioni della concorrenza (che viene declinata a livello di punti di vendita, formati e imprese), che si sviluppa non solo attraverso la competizione tradizionale (fra punti di vendita e/o imprese), ma anche attraverso la costituzione di reti di partnership (gruppi d'acquisto, unioni volontarie e franchising). Vengono così introdotti i primi elementi della *coopetition* distributiva e della collaborazione nei canali e fra le imprese, oltre alla più studiata dimensione competitiva.

Il tema dello sviluppo dell'impresa commerciale secondo Salvio si fonda non solo su elementi di sviluppo organico – con l'espansione dei singoli punti di vendita e delle catene – ma anche attraverso la costituzione di reti di imprese, tramite l'associazionismo e il franchising, che tuttora rappresentano la spina dorsale della distribuzione nel nostro paese in molti comparti. L'innovazione del contributo relativo al mondo della distribuzione, coinvolge anche la dimensione cliente, con i primi contributi riferiti alla figura dell'acquirente e del consumatore, e soprattutto all'analisi delle interazioni fra i due processi di scelta del prodotto e dei servizi commerciali, in cui si cerca di dipanare il

bandolo della matassa – ancora oggi assai intricata – fra *consumer e shopper behavior*, bisogni di merci e di servizi commerciali, fedeltà alla marca e al punto di vendita (Vicari 1980). Già nel 1978 si introducevano proprio i concetti di *intangible assets* collegati al cliente e, in particolare, la *customer loyalty*, facendo anche qui emergere dimensioni analitiche innovative quali la fedeltà al gruppo di marche, come un'importante e tuttora attuale evoluzione della fedeltà esclusiva ad una singola marca (Vicari 1978).

Questi studi portano poi Salvio ad approfondire i temi della *service economy* con gli studi più specifici sull'impresa alberghiera (Grandori, Paci, Salvioni, Vicari 1983), sul settore del banking (Vicari 1978) e della più generale impresa di servizi (Vicari 1983). In questi lavori continuano a prendere consistenza e forma i concetti riferiti alle nuove dimensioni della concorrenza e la rilevanza delle risorse intangibili *customer-based*.

Nei primi anni Ottanta, gli interessi di Salvio Vicari si allargano dai temi specifici della distribuzione e dello sviluppo delle imprese commerciali a quelli, più ampi, del marketing. L'iniziale attenzione a specifici comparti, come quello bancario (Vicari 1978) e quello alberghiero (Grandori *et al.* 1983), pone le premesse per uno studio più ampio sulle politiche di mercato delle imprese di servizi (Vicari 1983). Il sottotitolo della monografia specifica l'ottica d'indagine adottata: «le dimensioni del processo competitivo». Partendo dalla considerazione che la maggior parte delle imprese di servizi può svilupparsi, oltre un certo limite, solo operando con più unità di erogazione, il volume approfondisce l'idea che il processo competitivo di queste imprese possa essere osservato in due dimensioni differenti: a livello di impresa e a livello di unità di erogazione. Mentre il comportamento di mercato osservato a livello di impresa dipende in primo luogo dalla struttura competitiva del settore, ossia del contesto concorrenziale in cui l'impresa opera, il comportamento di mercato a livello di singola unità di erogazione dipende in buona parte dalla struttura competitiva del mercato spazialmente limitato in cui essa si trova e che può avere una fisionomia del tutto peculiare. In questa cornice, vengono poi studiate le politiche di marketing dei servizi, analizzate negli aspetti specifici e dipendenti dalla natura immateriale della loro offerta. Qui l'obiettivo di Vicari è quello di comprendere, da un lato, i motivi dello scarso orientamento al marketing che allora caratterizzava buona parte delle imprese di servizi, dall'altro lato capire se e che tipo di regole generali siano presenti nel loro comportamento di mercato.

Il marketing rappresenterà, per alcuni anni, l'interesse di ricerca prevalente di Salvio, tant'è che Luigi Guatri (definendolo «uno dei miei migliori allievi») lo coinvolgerà quale coautore nella terza edizione del volume *Il Marketing* (1986), opera sulla quale si sono formate molte generazioni di studenti in vari atenei italiani. Pur trattandosi di un manuale, in vari passaggi della nuova edizione emergono alcuni convincenti di fondo che verranno sviluppati successivamente. In primo luogo, il convincimento che è «sul terreno delle preferenze dei clienti (e dunque sulla capacità di una loro interpretazione e soddisfazione) che viene vinta la competizione tra le imprese per la conquista di posizioni solide e durature» (p. 9). Oggi l'idea è diffusamente condivisa da studiosi e operatori, posto che nella sua essenza racchiude ciò che attualmente si è soliti indicare con «customer centricity», ma ai tempi, in cui ancora il marketing (che accademicamente non era così denominato) non godeva ancora di piena legittimazione, la questione non era pacifica e comunque il tema dell'orientamento al cliente veniva inteso quale esclusiva preoccupazione della specifica funzione aziendale. Invece Vicari scrive

che l'orientamento al cliente implica che «tutti gli organi aziendali siano volti a una ricerca continua di risposte adeguate alle esigenze della domanda». Non è difficile scorere qui i semi delle idee che, negli anni a venire, lo porteranno a sviluppare la tematica delle risorse di fiducia, che tanta influenza ha avuto nel dibattito scientifico e manageriale sviluppatosi nel nostro paese.

L'altro convincimento degno di nota, perché anche qui pone i germi di idee che avranno ulteriore sviluppo negli studi successivi, è quello che «Le decisioni strategiche sono fondamentalmente, anche se non esclusivamente, decisioni di marketing, poiché la loro manifestazione essenziale consiste nell'individuazione dei beni (o servizi) da produrre e dei mercati nei quali venderli» (p. 244). In effetti, il tratto forse più caratterizzante degli studi riconducibili all'area del marketing sviluppati da Salvio è rappresentato proprio dalla prevalente attenzione agli aspetti strategici.

Sotto questo profilo, merita ricordare alcuni lavori che hanno avuto ampia eco nel dibattito fra gli studiosi italiani. In primo luogo, l'articolo «Nuove tecnologie e nuove concezioni strategiche» (1986), in cui dopo aver analizzato le caratteristiche di tali tecnologie viene sviluppato il concetto, allora del tutto innovativo, di «micronizzazione del mercato», intesa quale possibilità di procedere a segmentare la domanda sino al livello delle singole unità di consumo. Oggi siamo nell'era dei big data e l'idea, che taluni ritenevano utopica, trova sempre più concretizzazione nelle politiche delle imprese.

L'altro lavoro che ci piace ricordare è il contributo pubblicato negli scritti in onore del suo Maestro, Luigi Guatri, in tema di globalizzazione (1988). Ai tempi, il dibattito era fortemente influenzato dalla posizione radicale di Theodore Levitt, per il quale la tecnologia guida il mondo verso l'omogeneizzazione dei bisogni e dei desideri, che a sua volta determina l'emergere di mercati globali per beni standardizzati. La posizione di Salvio Vicari è invece quella che non necessariamente competere globalmente significhi per l'impresa adottare una politica omogenea a livello sovranazionale. Quello che conta è invece che la natura del vantaggio competitivo sia tale da travalicare i confini dei singoli paesi, anche se alcune scelte strategiche e di marketing sono differenti. Il tempo ha dimostrato come questa idea fosse ben fondata, posto che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno determinato un'enorme dilatazione dell'offerta potenziale di varietà e variabilità dei prodotti, rendendo possibili strategie di micronizzazione dell'offerta. In secondo luogo, è sempre più evidente che i mercati sono caratterizzati da una generale crescita della varietà e della variabilità nella sfera dei bisogni e dei comportamenti della domanda.

Le convinzioni espresse in questi ultimi lavori, integrate con altre apparse in uno studio sulle alleanze interaziendali (1987), hanno costituito la base sulla quale nel 1989 verrà dato alle stampe un ampio volume con cui si apriva la collana della SDA Bocconi e significativamente intitolato *Nuove dimensioni della concorrenza. Strategie nei mercati senza confini*. Premesso che concorrenza viene vista «come meccanismo di selezione tra organismi portatori di diverse abilità, asimmetriche per quanto concerne l'idoneità ad adattarsi» alla situazione in cui operano e alla sua evoluzione (p. 41), le «nuove dimensioni» che vengono indagate sono rappresentate dalla globalizzazione dei mercati, dalla concorrenza allargata, dalle alleanze e dalle acquisizioni. I limiti di spazio assegnati non consentono di entrare nemmeno minimamente nel merito. Ci limitiamo ad accennare a poche considerazioni sul tema più innovativo, rispetto agli scritti precedenti, affrontato

nel volume: quello della concorrenza allargata, declinata nelle dimensioni della concorrenza trasversale, intersettoriale e a catena, che si aggiungono alla tradizionale concorrenza settoriale. Al termine dell'attenta disamina di tali dimensioni, Salvio Vicari dedica l'ultimo paragrafo del quarto capitolo ai «Nuovi approcci al problema della concorrenza allargata», riproponendo un articolo pubblicato nello stesso anno sulla rivista *Finanza Marketing e Produzione*: «“Invisible asset” e comportamento incrementale».

Questo lavoro segna una tappa assolutamente significativa nell'evoluzione del pensiero di Vicari, perché contiene, alcune ancora *in nuce*, idee che verranno sviluppate in studi successivi e che influenzeranno profondamente anche la nostra personale attività di ricerca. L'idea di base è che l'impresa può essere vista come un insieme di risorse che al fine di sopravvivere deve produrre costantemente nuove risorse, dove tali risorse sono in primo luogo quelle immateriali, ossia quelle «basate sull'informazione, ove il concetto di informazione va inteso in senso lato, comprendendo tutte le risorse di cui l'azienda può disporre, siano esse costituite da “informazioni” possedute all'interno quale il know how tecnologico, di marketing, produttivo, finanziario o manageriale, sia da “informazioni” detenute da enti esterni all'impresa, quali la stima, la credibilità, la reputazione, la fiducia di cui essa gode presso gli “stakeholder”» (p. 225).

Il climax della produzione scientifica di Salvio Vicari è probabilmente considerato da molti la sintesi teorica racchiusa ne *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*. L'opera contraddistingue lo sviluppo del pensiero aziendale e propone un modello di teoria dell'impresa non solo particolarmente innovativo, ma robusto dal punto di vista degli ancoraggi con l'emergente letteratura della fine degli anni Ottanta e dell'inizio degli anni Novanta su conoscenza, competenza e risorse. Il punto di partenza è la metafora dell'impresa come sistema cognitivo autopoietico, il modello neuro-cognitivo di Humberto Maturana e Francisco Valera, che consente a Vicari di produrre una visione integrata e dinamica delle risorse di conoscenza e di fiducia da lui già tratteggiate nei precedenti lavori.

Per Salvio, l'impresa opera biologicamente come un sistema organico chiuso, che tuttavia al pari del cervello mantiene l'apertura cognitiva verso il contesto esterno e si spinge costantemente a partire dalle risorse a disposizione ad «attivare» l'ambiente. Il volume è ricco di dettagli strategici che, non solo si allineano sull'allora emergente teoria della Resource-based View del mondo statunitense (pensiamo alle opere di Birger Wernerfelt (1984) e di Jay Barney (1986, 1991), ma anche del mondo inglese (con il classico Rob Grant 1989). Il lavoro ha però il merito di andare oltre: la visione infatti esce dalla logica economico-neoclassica di equilibrio per sposare una visione più «sociologico-organizzativa» tipica dell'emergente Knowledge Management (con i successivi lavori di Kogut e Zander (1992) e Nonaka (1995)). Il lavoro, che nonostante la scrittura in italiano ebbe una eco internazionale, sfociò poi in una serie di importanti saggi co-autorati con George Von Krogh (1993) e con Gabriele Troilo (1998, 2000) in cui si evidenzia il potenziale della logica autopoietica dell'errore per favorire la creazione di conoscenza aziendale. Il lavoro permise di consolidare in modo ancora più marcato l'approfondimento dei due *intangibles* di cui si nutre l'impresa: le risorse di conoscenza e quelle di fiducia. Con riferimento al primo punto, con Gianmario Verona si affinò il modello di creazione del vantaggio competitivo resource-based in un articolo

su *Sinergie* (2000); con riferimento al secondo, ricordiamo il progetto sfociato nel volume *Brand Equity* (1995) e una serie di saggi con Giuseppe Bertoli e Bruno Busacca sul tema della fiducia (1999, 2000).

Il tema del knowledge management dischiude sempre di più l'interesse di Vicari verso i contenuti di creatività, tecnologia e innovazione. La dinamica del knowledge management porta infatti a sostenere il vantaggio competitivo attraverso l'innovazione e questo aspetto porta anche sempre di più a una visione del management dinamica e innovativa. Con il libro *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità* Salvio riconosce sempre di più che il motore del vantaggio competitivo è l'innovazione. Aprendosi alla logica evolutiva tipica anche dell'allora emergente modello delle Dynamic Capabilities adoperata da David Teece e colleghi (1997), con una serie di contributi Vicari affina il modello in un contributo con Paola Cillo e Gianmario Verona su una pubblicazione internazionale che evidenzia come l'innovazione sia la leva di azione per attivare le competenze dinamiche (2007).

Ma il tratto distintivo degli scritti nel nuovo millennio di Salvio è sempre più la tecnologia e l'innovazione. Con il volume *Il Management nell'era della connessione* (2001) anticipa molte delle tematiche che diventeranno fondamentali nella sfera della *sharing economy* e della *open innovation*. La coerenza del pensiero con l'azione porta Salvio a gestire il neonato Dipartimento di Management in Bocconi, nel 2007, figlio della fusione tra gli Istituti di Economia Aziendale e di Economia e Gestione delle imprese. Non a caso il Dipartimento prenderà il nome di «Dipartimento di Management & Tecnologia». In quest'ottica si dedica anche alla produzione di manuali per sistematizzare la conoscenza sul tema della tecnologia, con il volume *Tecnologia Innovazione Operations* con Alberto Grandi e Gianmario Verona (2010) e sull'innovazione di prodotto con il volume *Product innovation: dall'idea al lancio del nuovo prodotto* con Paola Cillo e Deborah Raccagni.

Vogliamo concludere questa disamina rimarcando un ulteriore contributo intellettuale che ha contraddistinto l'evoluzione degli studi di Salvio Vicari: la sistematica riflessione epistemologica sulle discipline manageriali, frutto del continuo interrogarsi sul ruolo e sulla necessità di sviluppo delle stesse. Analizzando la bibliografia di Salvio, infatti, si può notare come questa riflessione abbia accompagnato di pari passo l'evoluzione dei suoi interessi di ricerca, descritta nelle pagine precedenti.

Il primo contributo in ordine temporale risale infatti alla fine degli anni Ottanta, e viene pubblicato da *Economia & management* col titolo «Le discipline manageriali americane tra norma e scienza». Non è un caso che un articolo dedicato a un tema prettamente accademico sia pubblicato nella rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi di cui Salvio era – ed è stato per lunghi anni – uno dei pilastri. Infatti, la sua riflessione epistemologica è stata marcata fin dall'inizio dalla volontà di risolvere in maniera intellettualmente sofisticata l'apparente dilemma fra rigore scientifico e rilevanza manageriale dei risultati di ricerca. E, ancora, non è un caso se questa riflessione nasce in parallelo alla definizione della visione sistemica d'impresa radicalmente innovativa che Salvio ha avanzato, affacciandosi, con la curiosità e l'apertura mentale che hanno sempre caratterizzato il suo approccio di studioso, ad altre discipline scientifiche, ritenute storicamente più «scientifiche» del management. Adottando una prospettiva diversa sull'impresa, Salvio non ha avuto timore di confrontarsi con altre prospettive scientifiche, che hanno influenzato non solo la sua visione d'impresa ma anche quella di come l'impresa vada concepita e studiata.

Da qui il libro su *Metodo e linguaggio in Economia Aziendale* (1992), ripreso e raffinato più volte negli anni, sia negli *Scritti in Onore di Carlo Masini* del 1993 sia in *Economia Aziendale Online* nel 2014 sia in altri saggi che necessariamente lo hanno portato a interrogarsi sul nostro ruolo di studiosi di management in Italia, quindi all'interno di un contesto dotato di numerose specificità: per esempio le «Riflessioni sul futuro del raggruppamento di “Economia e gestione delle imprese”» pubblicato su *Sinergie* nel 2000 oppure «Le discipline manageriali sul banco degli imputati: verso un ripensamento?» all'interno del volume del suo Maestro Guatri, *Economia aziendale, com'era e com'è*, del 2015.

Il tratto distintivo di queste riflessioni è la mancanza di accondiscendenza verso le supposte specificità dell'economia aziendale italiana, che non possono essere usate come alibi per svincolarsi dalla necessità di rigore che ogni ambito disciplinare deve poter e saper garantire. In tutti questi saggi, Vicari torna spesso sul punto fondamentale: gli studiosi di management italiani hanno la responsabilità di saper essere parte di una comunità di studiosi più ampia e internazionale, unica maniera per evitare di incappare in un provincialismo scientifico infruttuoso e incapace di guidare non solo l'arricchimento del pensiero scientifico quanto anche le competenze della comunità manageriale e imprenditoriale del nostro paese.

Insieme al richiamo al metodo e al linguaggio come chiavi di inclusione e non di auto-esclusione di noi studiosi, Salvio Vicari ha ribadito inoltre spesso volte che il rigore scientifico non può mai andare a scapito della rilevanza. Questa apparente contrapposizione viene affrontata in maniera diretta in vari studi, di cui riteniamo soprattutto significativi «All of us have a problem: rilevanza e rigore nelle discipline manageriali» su *Economia & Management* (ancora una volta con gran valore segnaletico) nel 2013, riproposta in versione internazionale nello stesso anno su *European Management Review*, e «La responsabilità degli studi d'impresa e del management», in *Scritti seri e semiseri in onore di Claudio Baccarani*, del 2018. Con lo stile personale che ha sempre rappresentato un suo tratto distintivo, ovvero di non eludere mai le domande e le questioni importanti, Salvio avanza una proposta innovativa e a suo modo dirompente per una disciplina spesso auto-riferita e arroccata nella classica torre d'avorio: quella di rendere la rilevanza criterio altrettanto significativo del rigore, a tal punto da includere le imprese nell'ecosistema di produzione della ricerca scientifica non solo in qualità di finanziatrici ma anche di contributrici fative al processo di ricerca e finanche di valutatrici della qualità dei risultati. Una posizione non facile da accettare per molti ricercatori e studiosi. Ma è proprio questo il segno del contributo innovativo nella scienza: non essere facile da accettare quanto essere in grado di disturbare, di provocare pensiero, interrogativi, ulteriori studi. Crediamo che Salvio abbia dedicato a questo l'intera sua carriera.

In chiusura di questa sintetica illustrazione del pensiero scientifico di Vicari, ci sembra che, al di là del tema specifico affrontato, il *fil rouge* che connette fra di loro i molteplici contributi è rappresentato dall'*innovazione*, declinata secondo varie prospettive. Abbiamo pertanto pensato di rendergli omaggio dedicandogli un volume focalizzato su questa area tematica, al quale abbiamo invitato a contribuire un selezionato numero di colleghi appartenenti a varie Università. A tutti loro va la nostra più sincera gratitudine, insieme al team della casa editrice Egea, che ci ha affiancato con estrema professionalità e flessibilità nella realizzazione di questo libro.