

## EDITORIALE

### IN MEMORIA DI ISA MARCHINI

*di Francesca Maria Cesaroni, Paola Demartini, Tonino Pencarelli*

Mentre erano in preparazione le bozze di questo volume, ci ha raggiunto la triste notizia della scomparsa di Isa Marchini, fondatrice della rivista e antesignana in Italia degli studi dedicati all'imprenditorialità e alle piccole imprese.

Studiosa raffinata, originale, lungimirante e rigorosa, docente generosa e appassionata, donna forte, tenace e coraggiosa, leader energica e dotata di grande capacità organizzativa e visione strategica. Sono tante le parole che dovremmo usare per ricordarla e per fare giustizia dei suoi meriti, tanto grande e di valore è l'eredità culturale che ci ha tramandato, e tanto profondo è il segno che ha lasciato in tutti coloro che hanno avuto l'onore di condividere con lei un tratto più o meno lungo del loro percorso accademico.

Sul piano scientifico, l'attività di studio e ricerca condotta da Isa Marchini ha sempre trovato nell'innovatività la sua cifra più distintiva. La sua esperienza di ricercatrice, infatti, si è sempre contraddistinta per la capacità di porsi con un atteggiamento aperto e curioso di fronte all'evolversi dei fenomeni e al progredire della conoscenza. Dai suoi studi, l'indagine scientifica ha sempre ricevuto nuovi e prolifici stimoli, frutto della sua sensibilità nel percepire precocemente i segnali di cambiamento e della sua spiccata abilità nel captare fenomeni nuovi, spesso ancora nella loro fase di insorgenza.

Sono tanti i temi che testimoniano la sua vivacità intellettuale e la sua particolare capacità nell'affrontare la ricerca scientifica con spirito innovativo e logica anticipatrice. Basti pensare alle sue pubblicazioni riguardanti la pianificazione strategica, la contabilità industriale e il controllo dei costi, tutti temi assai poco praticati in Italia nell'epoca in cui furono affrontati da Isa Marchini, ma alla cui diffusione e al cui sviluppo le sue opere hanno di certo fornito un contributo decisivo. Opere in cui sono peraltro rintracciabili due caratteri distintivi, che al pari dell'innovatività hanno sempre accompagnato il suo lavoro di studiosa. Innanzitutto la costante apertura internazionale della sua attività di ricerca, sempre pronta a cogliere e recepire gli stimoli provenienti dalla letteratura sviluppata al di fuori dei confini italiani, soprattutto oltreoceano, riuscendo sapientemente a coor-

dinarli con gli assunti di base della dottrina italiana. L'altro elemento che ha contraddistinto l'opera di Isa Marchini è stata la capacità di guardare al di fuori dei confini tipici dell'area disciplinare dell'economia aziendale, sempre spinta da un forte spirito di libertà nella scelta delle sue fonti e da un costante interesse verso i contributi provenienti dalle altre discipline – soprattutto le più attigue all'economia aziendale, come quella allora denominata "tecnica industriale".

Nell'ultima parte della sua carriera accademica la capacità di Isa Marchini di guardare avanti e di essere sempre in anticipo sui suoi tempi si è concretizzata nello sviluppo di un filone di studi – quello dell'imprenditorialità e delle piccole imprese – altrettanto innovativo per il panorama scientifico italiano. E' innegabile, infatti, che si tratta di un tema il cui sviluppo, in Italia, ha ricevuto un impulso determinante dall'attività di ricerca condotta, a partire dalla metà degli anni '80, da Isa Marchini, la quale, all'interno della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università degli Studi di Urbino, riuscì in quel periodo ad aggregare gli interessi e l'attività scientifica di un folto gruppo di colleghi, anche appartenenti ad aree scientifiche diverse.

L'approccio adottato da Isa Marchini nell'affrontare lo studio delle piccole imprese ha avuto come punto di avvio la constatazione dei profondi elementi di differenziazione che distinguono tali imprese rispetto a quelle di grandi dimensioni. La consapevolezza che "la piccola impresa non è una piccola grande impresa", infatti, è stato l'indispensabile punto di avvio per l'indagine dei suoi elementi di peculiarità, allo scopo di evitare che la piccola impresa perdesse la sua identità, in quanto indistintamente trattata nell'ambito degli studi aziendalistici, tradizionalmente orientati alla grande dimensione. Nel portare avanti questo programma di ricerca, Isa Marchini è riuscita a combinare in modo virtuoso il rispetto per la tradizione degli studi di economia aziendale e di management con l'apertura verso schemi concettuali e impianti teorici originali e innovativi. La valenza dei primi, infatti, non è mai stata messa in discussione da Isa Marchini, anche se nella sua visione il loro riconoscimento come pilastri teorici non poteva giustificare la loro accettazione incondizionata, né tantomeno poteva portare a considerarli acriticamente applicabili anche alle piccole imprese, in nome di una loro presunta generale validità. Coerentemente con tale assunto, l'approccio di Isa Marchini è stato invece orientato alla loro analisi critica e alla verifica della loro coerenza rispetto alle specificità delle imprese di piccole dimensioni. E proprio l'identificazione di questi elementi distintivi è stato il punto di partenza per adattare i modelli teorici tradizionali, oppure per elaborarne di nuovi su misura per le piccole imprese, laddove le differenze rispetto alle grandi imprese fossero di entità tale da rendere non efficacemente realizzabile tale processo di adattamento.

Un'altra intuizione di Isa Marchini, fondamentale non solo sul piano

dei contenuti ma anche del metodo con cui affrontare lo studio delle piccole imprese, ha riguardato il riconoscimento della centralità delle variabili soggettive dell'imprenditore nel determinare le condizioni di esistenza e le modalità di governo delle piccole imprese. In tal senso le variabili soggettive dell'imprenditore si configurano secondo Marchini come chiavi di lettura indispensabili per interpretare correttamente il fenomeno piccola impresa, data la loro pervasività nel condizionare tutte le scelte e gli assetti che questa può assumere nel corso del suo ciclo di vita. La stessa centralità della figura imprenditoriale è inoltre all'origine dell'accentuata varietà del comparto, imputabile, anche se non in modo esclusivo, alle diverse soggettività dei piccoli imprenditori. Queste ultime, pertanto, costituiscono una variabile imprescindibile nell'indagine sulle piccole imprese, poiché è a esse che, nel contempo, deve essere imputata l'origine della specificità che, più di ogni altra, esprime la differenza tra grandi e piccole imprese, così come la causa della diversità che, all'interno del comparto, porta a identificare diversi possibili modi di essere piccola impresa.

Tali concetti costituiscono i pilastri fondanti del programma di ricerca portato avanti da Isa Marchini, confluito in una ricca e lunga serie di pubblicazioni, in cui spiccano i tre volumi sul *Governo della piccola impresa*. L'impegno con cui Isa Marchini si è dedicata a questo filone di studi ha significativamente contribuito a contraddistinguere la Facoltà di Economia dell'Ateneo urbinato, non solo per la produzione scientifica realizzata dalla stessa Marchini e dagli altri docenti appartenenti al suo gruppo di ricerca, ma anche perché ha coinvolto l'attività didattica, attraverso l'attivazione di un nuovo percorso formativo nell'ambito del corso di Laurea in Economia aziendale, il primo in Italia specificamente dedicato ai temi dell'imprenditorialità e delle piccole imprese.

Allo stesso periodo risale la decisione di fondare una rivista specificamente dedicata al tema della piccola impresa, vivida espressione dell'intelligenza di Isa Marchini nel comprendere l'importanza scientifica di questo filone di ricerca e nell'anticipare la grande risonanza che avrebbe avuto, in Italia così come all'estero, nel mondo degli studi di business, di management e di economia, come dimostrato dallo spazio sempre più rilevante che negli anni a seguire è stato dedicato a questo tema.

Come abbiamo già ricordato in altra circostanza, *Piccola Impresa/Small Business* è stata la prima rivista fondata in Italia a occuparsi di questi temi e, per noi che siamo accademicamente cresciuti in quello stesso clima di fermento intellettuale che ne ha visto la nascita, è allo stesso tempo un privilegio e una grande responsabilità continuare a gestirla, onorando l'eredità storico-culturale che abbiamo ricevuto.

Siamo stati allievi di Isa Marchini, abbiamo avuto il privilegio di ricevere i suoi insegnamenti e il tema dell'imprenditorialità e delle piccole imprese ormai da tempo fa parte del nostro patrimonio scientifico. Da Isa Marchi-

ni abbiamo anche imparato la passione per lo studio e l'insegnamento, la curiosità per il nuovo, così come la tenacia nel ricercare e l'importanza del rigore metodologico. La sua è stata un'insostituibile fonte di conoscenza e di ispirazione per il nostro lavoro di ricercatori e a Lei va tutta la nostra gratitudine. I suoi insegnamenti continueranno a vivere dentro di noi, non solo attraverso il ricordo, ma soprattutto grazie ai numerosi scritti che ci ha lasciato. E l'impegno che metteremo nel continuare a curare la redazione della Rivista e fare in modo che essa continui a partecipare attivamente al dibattito accademico sui temi dell'imprenditorialità e della piccola impresa sarà il nostro modo per rendere omaggio alla memoria di Isa Marchini.

*Francesca Maria Cesaroni  
Paola Demartini  
Tonino Pencarelli*