



Introduzione

di Giorgio Vittadini* e Paola Garrone**

da *Imprenditore: risorsa o problema? Impresa e bene comune*, a cura di G. Fiorentini, G. Sapelli, G. Vittadini,
BUR Rizzoli, Milano 2014, pp. 5-24



Normalmente è visto come un signore che, sfruttando i dipendenti, inquinando l'ambiente e non pagando le tasse, persegue il proprio tornaconto a discapito di altri. È l'imprenditore italiano, che vive uno dei momenti più bassi in quanto a reputazione e considerazione del suo ruolo nel consesso sociale.

Non era così appena cinquant'anni fa, quando era considerato un esempio positivo, di «riuscita», veniva offerto all'imitazione dei giovani ed era oggetto di gratitudine perché dava lavoro a tanta gente. A cosa si deve questo cambiamento così radicale? Qual è il ruolo dell'impresa nel contesto sociale? Come si pongono gli imprenditori di fronte all'esigenza di coniugare il proprio bene con quello comune? In questo volume, venticinque imprenditori di piccole, medie e grandi aziende, insieme ad alcuni osservatori della realtà economica, si interrogano su questi temi.

Per capire la portata del problema bisogna ricordare che lo sviluppo o nasce in senso «sussidiario», «dal basso», o non è. Per questo, dalla sua nascita, la Fondazione per la Sussidiarietà riserva particolare attenzione all'impresa; e alla realtà produttiva e imprenditoriale ha dedicato il suo annuale Rapporto sulla sussidiarietà 2008, *Sussidiarietà e... piccole e medie imprese*,¹ primo tentativo di applicare il principio di

¹ *Sussidiarietà e... piccole e medie imprese. Rapporto sulla sussidiarietà 2008*, Mondadori Università, Milano 2009.

*Professore ordinario di Statistica metodologica, Università di Milano Bicocca e Presidente della Fondazione per la Sussidiarietà.

**Professore ordinario di Economia dei servizi e delle reti, Politecnico di Milano.



sussidiarietà a questo ambito. Nelle prime ore della crisi che sta ancora attraversando l'economia italiana ed europea, l'indagine leggeva il dinamismo concreto dell'economia e delle imprese mettendo in luce come gli imprenditori italiani non cercassero privilegi o protezione, ma più libertà di azione, con meno burocrazia e più semplificazione, segno della potenzialità dello spirito «sussidiario» dell'impresa.

Il presente volume prosegue il discorso di quella ricerca e svolge un ulteriore approfondimento sul tema, raccogliendo evidenze qualitative quali emergono da un gruppo articolato di imprenditori italiani.

Dalle interviste e dai contributi che compongono i capitoli a seguire, un equivoco è subito scalzato: per riconquistare una stima collettiva, non si tratta di rinfocolare il dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa intesa come buona azione a favore di «chi sta peggio», compensando gli effetti negativi dell'impresa capitalista. Come dice nel suo contributo Bernhard Scholz, Presidente della Compagnia delle Opere, rimarrebbe sottintesa in questa concezione «l'idea che chi intraprende un'attività nel mondo dell'economia è più orientato ad assorbire risorse dalla società che a introdurne di nuove». Il punto invece è capire i motivi per i quali si corre il rischio di avviare un'impresa, o «spiegare da dove nascano il desiderio di innovare, di affrontare le sfide di un mercato globalizzato – magari coalizzandosi con altri imprenditori – e di fronteggiare con spirito costruttivo e intraprendente le difficoltà burocratiche, fiscali, infrastrutturali e normative che costellano ogni tentativo di far prosperare una realtà lavorativa». In una parola, si tratta di capire un po' di più chi è l'uomo che costruisce, inventa, lavora. Infatti, «perfino per chi decidesse di perseguire la strada della massimizzazione del profitto quale scopo unico e ultimo del fare impresa, sarebbe molto difficile, se non impossibile, dare una spiegazione esauriente di tutte le sue scelte». Se un profitto svincolato dal desiderio di lavorare e costruire dominasse l'azione, perché mai nell'attuale crisi gli imprenditori dovrebbero resistere alla tentazione di vendere l'impresa, tenere i soldi in famiglia e vivere di rendita?

Prima di addentrarsi in questi interrogativi, è utile fornire alcuni dati che chiariscono il contesto del sistema imprenditoriale italiano e la sua evoluzione.

Originalità del sistema imprenditoriale italiano

Dopo cinque anni di crisi economico-finanziaria e nel corso di un processo di trasformazione profonda delle industrie e dei mercati internazionali, è facile dimenticare che fino a qualche anno fa gli editoriali dei quotidiani e i dibattiti economici indicavano nel «sistema Italia» una stranezza, un'anomalia che lo sviluppo dei mercati finanziari avrebbe cancellato. Con la crisi, crollata questa ideologia, gli osservatori più attenti e profondi hanno abbandonato l'idea che i protagonisti dello sviluppo debbano essere solo i grandi operatori economico-finanziari, di cui le piccole-medie imprese e i cosiddetti *family business* sarebbero al più un'appendice.

La visione che ha dominato fino a poco tempo fa indicava nel sistema produttivo italiano un fallimento a cui rimediare, pagando pegno all'assunto non dimostrato che il sistema economico debba seguire un modello unico. Come si dirà più avanti, non si possono nascondere i punti di debolezza del sistema imprenditoriale italiano e la necessità di un suo profondo rinnovamento. Tuttavia, proprio per comprendere le difficoltà in cui oggi versa il sistema delle imprese italiane, occorre evidenziare quali sono i punti di forza della società e dell'economia, le caratteristiche distintive alla base di un percorso di sviluppo che per intensità e diffusione nella società ha pochi paragoni, a partire dalla ricostruzione negli anni dopo il 1948, al miracolo economico, al boom dell'imprenditorialità diffusa degli anni Settanta, quando il dipendente e il perito diplomato diventavano imprenditori di successo, fino alla ripresa del 2001-2007.

Il primo fattore di forza del sistema sociale ed economico italiano è il concetto di persona come principale risorsa. Ancora adesso, in molte economie emergenti come quelle asiatiche,

questo non è scontato, così come non lo è in molte visioni economico-finanziarie. Invece il tessuto culturale e sociale che caratterizza il nostro Paese si è costituito proprio su questa idea di persona, mutuata dall'esperienza cristiana e divenuta poi appannaggio del mondo socialista italiano, un mondo centrato su giustizia sociale, costruzione della società, tutela della persona. Il tessuto culturale e sociale italiano è debitore anche al mondo liberale che ha favorito nei fatti, attraverso l'idea di imprenditoria e di progresso, lo sviluppo della capacità di intrapresa e il benessere per tutti. Non si spiegherebbe altrimenti un contesto economico nel quale la piccola-media impresa e la micro-impresa sono dominanti: le imprese italiane con meno di 250 addetti sono il 99,9% del totale e assicurano il 68,8% del valore aggiunto prodotto in Italia; di queste la quasi totalità sono micro-impresе con meno di 10 addetti (95,1% del numero totale di imprese; Istat 2013).²

Con un'intensità superiore ad altri Paesi, nell'impresa italiana è dunque la persona che costruisce, lavora, porta benessere. Quanto di meglio c'è in Italia, povera di altre risorse, viene dall'intelligenza, dalla creatività, dall'energia costruttiva, dal capitale umano delle persone e dei soggetti sociali che la costituiscono.

Il già citato Rapporto *Sussidiarietà e... piccole e medie imprese* avanzava l'ipotesi che il modello italiano di impresa riflettesse una concezione sussidiaria, secondo due linee complementari.³ Innanzitutto, l'impresa si fonda sulle persone che la guidano e vi lavorano, apportandovi i loro ideali, legami e sistemi relazionali; la centralità della persona nell'impresa non è strumentale, ma è un valore in sé che determina l'organizzazione. In secondo luogo, il rapporto tra imprese non è concepito innanzitutto come competizione «darwiniana», ma come costruzione di reti orizzontali e verticali, attraverso i distretti, gli accordi di fornitura e distribuzione, le strutture associative. Lo stesso

da *Imprenditore: risorsa o problema? Impresa e bene comune*, a cura di G. Fiorentini, G. Sapelli, G. Vittadini, BUR Rizzoli, Milano 2014, pp. 5-24



² Si veda Istat, *Struttura e competitività delle imprese*. Anno 2011, Istituto nazionale di statistica, Roma 2013.

³ Si veda: C. Lauro e G. Vittadini, *Introduzione*, in *Sussidiarietà e... piccole e medie imprese*, cit.

Rapporto ha sottoposto a verifica tali ipotesi, attraverso un'indagine basata su un campione di 1600 imprese manifatturiere piccole e medie (tra 15 e 250 dipendenti), rappresentativo delle caratteristiche dimensionali, territoriali e settoriali di questo pezzo dell'economia italiana. Le imprese intervistate risultavano presenti nei mercati internazionali per metà tramite esportazioni e per circa un quarto tramite filiali produttive. La quasi totalità degli intervistati riconosceva tra gli obiettivi dell'impresa, oltre al profitto, la creazione di lavoro; le affermazioni relative alla necessità – per gli stessi risultati economici – di valorizzare aspetti umani, competenze e libertà dei dipendenti ricevevano una valutazione media elevata, compresa tra 7,32 e 8,24 in una scala da 1 a 10. Le imprese italiane in grandissima maggioranza, infine, dichiaravano di ricercare prioritariamente la soddisfazione dei clienti e di considerare come strategiche le relazioni con i fornitori e con gli stessi concorrenti, per progetti di innovazione, internazionalizzazione e rappresentanza presso le istituzioni.

La positività intrinseca alle imprese italiane rivelata da questi dati si deve confrontare con la difficoltà obiettiva degli ultimi vent'anni, in cui si sono perse quote di mercato in una serie di settori, sia sui mercati nazionali che internazionali; anche nella ripresa a seguito della crisi degli ultimi anni si assiste a un ritardo rispetto ai principali partner europei. Va a questo riguardo ricordato, tuttavia, che le difficoltà odierne delle imprese italiane affondano in una serie di problemi storici.

Le difficoltà delle imprese italiane

Prima di discutere i fattori di debolezza interni all'economia e alla società italiane, occorre innanzitutto ricordare un fattore esterno di cambiamento: la globalizzazione. Delle cause e dei processi di internazionalizzazione dei mercati e dei sistemi produttivi si è parlato molto, ma la chiarezza di comprensione della natura irreversibile ed epocale di questo cambiamento non può essere data per scontata. La globalizzazione è un elemento

oggi costitutivo dell'economia. Si può dire che l'Italia, in circa vent'anni, è passata bruscamente da un mondo G7 a un mondo G8 per trovarsi ora in un mondo G20. La possibilità che la stessa Europa diventi una regione secondaria è legata a processi che non sono controllabili dalla politica italiana ed europea, ma all'affacciarsi sul mercato di un numero enorme di lavoratori e consumatori dei Paesi emergenti, che desiderano avere parte ai frutti dello sviluppo economico come i lavoratori e i consumatori del primo mondo. Insieme ad aziende grandi, medie e piccole, che stanno reggendo la sfida del mercato mondiale, internazionalizzandosi, globalizzandosi, diversificandosi, conquistando nuovi mercati, vi sono molte altre aziende incapaci di fare questo salto. Il mercato del lavoro dei Paesi avanzati riflette questa mutazione, con una progressiva divisione nel segmento di chi è capace di passare «dal posto al percorso» e nel segmento dei «vinti» di verghiana memoria, un gruppo di persone che vive in una situazione di povertà crescente, secondo una distribuzione territoriale del tutto diseguale. A tutto questo fa riscontro un dato che, per certi aspetti, è causa e per altri effetto di questi fenomeni: il crollo demografico, che pian piano rende ancora più negativo il saldo tra forza lavoro e persone che devono essere mantenute da chi lavora.

Alcuni fatti del passato hanno lasciato il tessuto sociale ed economico italiano privo di risorse fondamentali per partecipare nel modo migliore al confronto con il mondo produttivo e dei consumi nato dalla globalizzazione.

Un primo elemento di indebolimento può essere rintracciato, sorprendentemente, non nell'economia, ma in riforme del sistema scolastico e universitario mal concepite e mal attuate, a partire dagli anni Sessanta. Come mostrato dall'economista Enrico Moretti nel suo libro *La nuova geografia del lavoro*,⁴ c'è una profonda relazione tra la qualità del sistema educativo e lo sviluppo economico dei Paesi e delle regioni. Quali barriere trovano oggi le imprese italiane nella scuola e nell'università? Negli anni Sessanta l'Italia era dotata di alcune università molto

⁴ E. Moretti, *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano 2013.

buone, di un eccellente liceo classico, di un buon liceo scientifico e di una costellazione di scuole tecniche e professionali di prim'ordine. Tali percorsi avevano saputo sostenere molto bene un periodo di espansione economica, ma erano elitari, rigidi e bisognosi di aggiornamento. In una comprensibile volontà di innovazione, furono tuttavia commessi due errori. L'istituzione della scuola media rispose a un «annuncio egualitario», ma mortificò la stessa idea di una scuola di preparazione professionale e di un percorso di apprendistato. Il secondo errore fu l'apertura indiscriminata, senza l'indirizzamento dei cinque anni di liceo o di istituto tecnico, di tutte le facoltà universitarie a tutti i diplomati. Dal 1963 al 1967, la lodevole intenzione di abbattere gli steccati sociali ed elitari, invece di operare correzioni basate su una maggiore elasticità nelle scelte individuali, ha spazzato via forme di selezione necessarie, introiettate, e ha marginalizzato gli studi a più diretto contatto con il mondo del lavoro. Il Sessantotto completò tale spinta fintamente egualitaria, portando molte scuole e università a diventare «parcheggi» per giovani e banalizzando una cultura attenta alla realtà.

Anche il sistema produttivo italiano, che dal 1951 al 1963 si era consolidato con il boom economico e che rifletteva in molti tratti un'antica civiltà di imprenditorialità, ha sperimentato a partire dagli anni Sessanta importanti mutamenti. Con il boom economico dell'ultimo dopoguerra, infatti, l'Italia aveva assunto e completato la specificità del suo sistema produttivo: una grande economia mista, con poche grandi aziende private, grandi aziende pubbliche in mano a manager di grande scuola e una miriade di piccole e medie aziende, vivacissime, che si aggregavano in distretti di eccellenza economica. In questo senso, l'Italia è diversa da altri grandi Paesi europei, un fatto che non va visto negativamente, a meno di non ritenere che lo sviluppo economico e il sistema produttivo debbano seguire un modello unico. Un Paese con una burocrazia invadente, prevalentemente agricolo prima dell'ultima guerra mondiale e dell'apertura democratica, era riuscito a diventare una grande potenza industriale. Un primo elemento di regresso per questo

sistema fu l'inserimento della classe politica nella struttura dell'impresa pubblica, per finalità estranee alla missione dell'impresa. I grandi manager pubblici dell'IRI o dell'ENI vengono sostituiti da manager «promossi» dai partiti con la lottizzazione. Un secondo fattore di crisi è legato al periodo del Sessantotto nel mondo del lavoro pubblico e privato. Il sindacato, riformista fino ad allora almeno nei fatti, divenne parte di uno scontro ideologico e politico, promuovendo la difesa delle parti più deboli della popolazione attraverso un'impostazione statalista che lasciava spazio all'invadenza della politica.

Tra gli ostacoli che l'economia italiana incontra nel tentativo di affrontare le sfide sollevate dalla globalizzazione vi è infine un problema che ha radici nelle conseguenze dell'unità d'Italia: un divario sempre più profondo tra Nord e Sud. L'indice italiano di disuguaglianza tra ricchi e poveri ci colloca nella media dei Paesi OCSE, ma registra, dal punto di vista territoriale, la maggiore differenza interna nella ripartizione del reddito. A differenza di quanto è avvenuto in Spagna o in Germania, dove il divario è stato quasi superato, la disuguaglianza tra Mezzogiorno e resto dell'Italia è andata ampliandosi. Le cause di tale ritardo sono senza dubbio molte e complesse, ma va riconosciuto che alle sfide sociali di quella e di altre parti del Paese raramente abbiamo saputo rispondere con modalità diverse dal mero assistenzialismo. Il debito pubblico che oggi sottrae risorse agli investimenti per la crescita, alla scuola e all'università, alle politiche sociali deriva in gran parte da un'idea statalista di intervento pubblico per finalità distributive, a cui si è affiancata l'incapacità di aggiornare e modernizzare l'apparato amministrativo dello Stato.

A conclusione della rassegna dei fattori che appesantiscono il sistema italiano delle imprese, va notata una conseguenza non negativa della crisi che pure ha portato tante difficoltà e sofferenze nelle vite concrete delle persone. Non solo oggi è terminata una lunga fase di esaltazione acritica delle virtù dei mercati finanziari, ma viene anche abbandonata l'esaltazione acritica dei poteri della politica. Infatti, in tutta l'epoca

moderna lo Stato teorizzato è quello di Hobbes, il Leviatano, la cui funzione è quella di limitare le conseguenze nefaste della natura umana, fundamentalmente egoista. Nello stesso tempo veniva riconosciuto valore universale all'idea di Smith o, meglio, dei suoi commentatori, per cui proprio l'egoismo e le «forze selvagge» dell'uomo genererebbero, come conseguenza meccanica, la «ricchezza delle nazioni». L'uomo egoista che è capace di contribuire al benessere di tutti ha però bisogno di uno Stato che lo controlli e che giudichi quel che funziona in ciò che fa. In questo senso, si comprende perché, fino a qualche anno fa, i più grandi teorizzatori del mercato finanziario erano anche quelli che, proprio in forza di un'idea negativa di uomo, in settori come il welfare e l'educazione erano rigidamente statalisti.

Percezione degli imprenditori a riguardo dei cambiamenti di scenario

Le interviste oggetto del presente volume contengono un ampio *range* di interpretazioni e punti di vista sui cambiamenti a cui gli imprenditori devono far fronte e su cosa questo comporti nel loro operato. «C'è un problema di cambiamento enorme dei modelli di business – dice Ivanhoe Lo Bello, Presidente della Lo Bello Fosfovit e Vice presidente di Confindustria –, cambiamento che ha bisogno di ragionare con coordinate profondamente diverse da quelle del passato, con un tema centrale che è legato alla ricerca, all'innovazione e alla qualità del capitale umano, perché la sfida competitiva sarà su questi tre temi». Su finanziarizzazione e rischio si concentra l'analisi di Giuliano Poletti (Ministro del lavoro e delle politiche sociali, al momento dell'intervista Presidente di Legacoop): «l'attività dell'imprenditore è cambiata essenzialmente perché la componente finanziaria è diventata un elemento molto più pesante di quanto sia mai stata storicamente; così come è cambiata rispetto alle dinamiche del mercato, che sono diventate assolutamente molto più veloci. Oggi l'imprenditore ha un problema in più

del passato: l'incertezza». Secondo Pietro Modiano, Presidente di SEA, «Il problema principale dell'attuale crisi è la domanda interna, rispetto alla domanda mondiale che va relativamente bene. Chi è rimasto bloccato nel suo fatturato sulla domanda interna, ancorché competitivo, è stato condannato dalla crisi, ne è stato completamente investito. [...] Oggi assistiamo a una mitizzazione della piccola-media impresa, perché l'imprenditore piccolo e medio manifatturiero è uno dei pochi successi italiani nel mondo, in un Paese che ha sofferto molto in altre attività. Allo stesso tempo, c'è l'isolamento, il senso di abbandono, anche nell'autopercezione dell'imprenditore. Si hanno contemporaneamente due cose: la leggendaria piccola e media impresa italiana e, insieme, la solitaria piccola e media impresa italiana. L'imprenditore italiano ha imparato a immaginarsi come un eroe solitario e contro-corrente in un mondo ostile e dunque è diventato a sua volta ostile al mondo». E sempre al contesto internazionale guarda Roberto Snaidero, Presidente di FederlegnoArredo: «Certamente una delle maggiori componenti del cambiamento nell'attività dell'imprenditore è stato l'affacciarsi delle piccole e medie imprese sui mercati internazionali. Una volta ogni piccola azienda cercava di muoversi individualmente nei mercati esteri; poi, dopo la caduta del muro di Berlino nel 1989 e la globalizzazione, i mercati si sono aperti, ma difficilmente le imprese riuscivano ad affermarsi, se non a prezzi molto elevati»; così le imprese si sono affacciate verso i Paesi in cui «il costo della manodopera era molto basso». Inoltre, sempre per Snaidero, «una svolta sostanziale nel mondo del lavoro riguarda le trasformazioni stesse: in passato erano certamente più lente, oggi tutto accade in tempo reale, anche il "tempo-decisione" di un imprenditore è ridotto e può avere delle ripercussioni sul modo di lavorare dell'imprenditore stesso».

Tra le difficoltà non va dimenticata la mutazione dell'idea stessa di imprenditorialità avvenuta nel tempo e della percezione che l'imprenditore ha innanzitutto di se stesso, come sostiene Giulio Sapelli nel suo contributo, citando la «mutazione antropologica» descritta da Pasolini; tale mutazione negli

ultimi quarant'anni «ha posto con più facilità il profitto, e la sua realizzazione nel breve termine, come obiettivo ultimo e fine stesso dell'attività d'impresa». E aggiunge che «alcune derive che nel recente passato hanno portato alla crisi finanziaria e al suo coinvolgimento del sistema delle imprese, ne sono un riflesso».

D'altra parte, come accennato all'inizio, un cambiamento nell'idea di imprenditore è avvenuto negli ultimi anni anche nell'immaginario collettivo. «Quando nell'opinione pubblica [...] l'imprenditore viene identificato *tout court* con colui che pensa solo al proprio arricchimento personale e si carica di un'aura sempre più negativa?», si chiede Giulio Sapelli, delineando, attraverso l'esempio di figure di imprenditori, la loro «antropologia unica e distintiva». «A mio parere, il momento decisivo di questa mutazione è il Sessantotto [...] Dentro questa involuzione della società, comincia ad affermarsi un'immagine manichea della ricchezza, cioè come fosse un male in sé. E l'imprenditore è visto secondo un'accezione negativa, quasi demoniaca. Si tratta di una scelta ideologica riduttiva; ma come testimoniato dai casi citati, l'imprenditore non è *tout court* lo sfruttatore capitalista.»

Francesco Bernardi, Presidente di Illumia SpA, dà di questa mutazione una descrizione suggestiva: «Oggi l'immagine dell'imprenditore non è più un modello positivo di vita. Cinquant'anni fa chi faceva impresa, soprattutto nella provincia, rappresentava un vincente, qualcuno che si era assunto delle responsabilità e che ultimamente aveva vinto la propria scommessa, godendo poi del premio meritato. Il suo benessere economico, il prestigio che tutta la comunità era ben contenta di riconoscergli, la bella casa e l'automobile sportiva che possedeva, rappresentavano per tutti i cittadini l'aggancio con la modernità e il progresso e non a caso a lui erano generalmente affidate le sorti dello sport locale, egli sapeva infatti combattere e vincere. Non ci si rivolgeva pertanto a lui solo per le sponsorizzazioni». A tale riguardo, Leonardo Bagnoli, Amministratore delegato di Sammontana, è perentorio: «gli imprenditori vengono classificati subito sotto

i politici. I politici rubano, perché corrotti dalle imprese». Secondo Giuliano Poletti, la percezione dell'imprenditore in Italia non è congrua e vede nella «cultura del conflitto» la sua origine. Secondo questo retaggio, «l'impresa è prima di tutto la sede dello sfruttamento del lavoro. Questa idea ha fatto molti danni: bisognerebbe riuscire a superarla. Tutto questo si rispecchia anche in una certa terminologia. Per esempio, noi preferiamo usare il termine "lavoratore autonomo" piuttosto che "imprenditore", perché socialmente è molto più accettabile l'idea di chi lavora in proprio piuttosto che l'idea dell'imprenditore, che sembra racchiudere il concetto dello sfruttamento, del massimo profitto». Andrea Riello, Presidente della Riello Sistemi SpA, ritiene che «le ragioni del detrimento della figura dell'imprenditore sono legate alla diffusione della cultura della rendita, che spesso ha come sottostante la relazione equivoca, il malaffare».

Nuove prospettive per l'impresa

A detta dei protagonisti stessi, si tratta innanzitutto di recuperare consapevolezza di che cosa significa essere imprenditori.

Giulio Sapelli identifica sinteticamente «alcuni fattori caratteristici dell'agire imprenditoriale: innanzitutto l'amore per l'innovazione e il gusto della scoperta; in secondo luogo, una realizzazione personale di se stessi, che permette emancipazione sociale ed economica a persone di estrazione modesta e suggerisce di guardare alla realtà delle piccole imprese come un grande processo di maturazione personale e sociale, dal basso verso l'alto».

Giorgio Squinzi, Amministratore unico Mapei e Presidente di Confindustria, va dritto al cuore di cosa origini l'iniziativa imprenditoriale: «Si diventa imprenditori per passione, infatti è una specifica passione che sta alla base di ogni idea di impresa. Si diventa imprenditori perché al di là, o forse proprio attraverso il mero raggiungimento di un profitto, ci si trova a capo di un microuniverso in grado di attivare lo sviluppo socio-

economico del territorio di riferimento. Essere imprenditore significa creare occupazione, trasmettere conoscenze e competenze, attrarre e valorizzare talenti, contribuire alla crescita del Paese». Sulla stessa linea, che coglie la radice dell'azione dell'imprenditore, interviene anche Gianfelice Rocca, Presidente del Gruppo Techint e Presidente di Assolombarda: «Un imprenditore è uno che ha “passione per la cosa stessa”, gli piace ciò che fa. Ci può anche essere la speranza di fare fortuna, ma soprattutto c'è la voglia di guadagnare la libertà di inseguire una passione. È un misto di libertà e di passione. Tutto ciò ha una conseguenza economica, ma implica anche un rischio: l'imprenditore è uno che non dorme la notte, perché se alla fine qualcosa va male, si resta soli nelle sconfitte». Anche Andrea Cardone, Amministratore della Andrea Cardone Srl, sottolinea: «Amo il sistema, il modo in cui lavoriamo, amo la possibilità di essere sempre a contatto con la gente, mi piace relazionarmi con gli altri, essere in giro per il mondo, conoscere tante realtà e con esse confrontarmi, piccole, medie o grandi che siano». Secondo Poletti, l'imprenditore «fondamentalmente, si esprime nella capacità di prevedere, di immaginare, di valutare e fare scelte per il futuro. [...] La caratteristica intrinseca che chi sceglie questa strada deve avere in sé è anche questo “coraggio” e senso di responsabilità nel dover, appunto, mettere alla prova le proprie competenze, le proprie capacità e, quindi, assumersi un rischio altrimenti evitabile». Pasquale Natuzzi, Presidente e Amministratore delegato del Gruppo Natuzzi, sintetizza così la figura dell'imprenditore: «Guardando alla mia esperienza, le caratteristiche che identificano un imprenditore sono: talento, amore per il lavoro, ambizione e grande senso di responsabilità verso la propria azienda e verso la collettività».

Si è già detto di quanto il «capitalismo familiare» e la ridotta dimensione delle imprese caratterizzino il sistema imprenditoriale italiano. A questo riguardo Modiano sostiene che, «nel momento in cui si sono ridisegnate le regole della competizione globale, nuove tecnologie e nuovi modelli di consumo, essere piccoli si è rivelato un grandissimo vantaggio in termini di

capacità di adattamento. Se si può sostenere che la divisione internazionale del lavoro ha chiesto flessibilità, il successo dell'imprenditore italiano diventa meno mitologico. L'imprenditore italiano di prodotti tradizionali, di macchine utensili, di sistemi complessi si è trovato in realtà in una situazione ideale. È una questione aperta, quanto ci sia di eroico e quanto di fisiologica capacità di risposta». Ma «non c'è dubbio che la caratteristica principale di un imprenditore sia il coraggio: non rassegnarsi, non spaventarsi delle difficoltà, un atteggiamento "agonistico"». E sulla capacità di cambiare e svolgere sempre meglio la propria funzione, che è quella di interpretare il più possibile i bisogni dei clienti, si colloca una delle riflessioni di Bagnoli: «Oggi abbiamo di fronte una nuova sfida: quella di rendere i prodotti a misura del nostro consumatore. Non è più un problema produrre: nessuna azienda strutturata ha problemi di produttività, anzi oggi ne abbiamo in eccedenza. Quello che dobbiamo fare oggi è avere una flessibilità molto spiccata per produrre secondo le varie esigenze di mercato, che possono essere molto diverse tra loro. Questo, secondo me, è il centro del cambiamento: la segmentazione sempre più spinta dei propri prodotti».

Il «sistema Italia», per voce dei suoi stessi protagonisti, trae la propria forza da una concezione di impresa che considera la persona una risorsa fondamentale, insieme alle relazioni cui essa partecipa e che, pur ricercando l'affermazione nei mercati, prevede un sistema di rapporti tra imprese più ampio della semplice concorrenza.

Accanto ad alcuni svantaggi, la piccola e media impresa presenta vantaggi non da poco, come riporta una vasta letteratura sul tema sintetizzata da Giovanni Marseguerra,⁵ che ne identifica nelle seguenti caratteristiche «funzionali» il punto di forza: flessibilità organizzativa (con scambi interpersonali

⁵ G. Marseguerra, *Lo sviluppo dell'impresa familiare: le sfide della sussidiarietà*, in «Atlantide», Periodico di approfondimento della Fondazione per la Sussidiarietà, n. 9, 2007 (<http://atlantide.ilsussidiario.net>); e: G. Marseguerra, "La sussidiarietà per la competitività delle PMI", in *Sussidiarietà e... piccola e media impresa*, cit.

diretti, frequenti e informali), flessibilità produttiva (possibilità di offrire prodotti personalizzati e di adeguare rapidamente l'offerta alla domanda), stretto legame con il tessuto locale (che comporta la conoscenza approfondita del mercato di riferimento e la possibilità di uno stretto contatto con i clienti), capacità di innovazione, fondamentale per rispondere a un mercato che è assai meno prevedibile e codificabile di quanto poteva essere prima della globalizzazione.

Anche questo atteggiamento, tuttavia, è profondamente rispettoso del DNA dell'impresa italiana. Una persona non esprime davvero se stessa se si accontenta del risultato già conquistato; la necessità di migliorare continuamente il proprio lavoro implica un continuo coinvolgimento e cambiamento di se stessi. Come sottolineano gli imprenditori, mentre fino a qualche anno fa l'obsolescenza avveniva nel corso di decenni, oggi è misurabile nell'ordine dei pochi anni in cui cambiano completamente le conoscenze e le tecniche che si devono utilizzare. In questo contesto, ripetere semplicemente quello che si è imparato a scuola e all'università non può bastare e mette in luce l'importanza di considerare il lavoro come un percorso in continuo cambiamento, in cui è fondamentale non smettere mai di aggiornarsi e di guardare come evolve la situazione. Come sottolinea Guido Corbetta nel suo commento, molti degli imprenditori intervistati operano in settori complicati o sono «sfiancati dalla burocrazia», ma con una tenacia perfino commovente «nessuno dichiara di voler “cedere le armi”»; tuttavia un possibile rischio è che l'imprenditore pensi più «a proteggere quello che si è costruito in passato che alle opportunità da cogliere»; invece, secondo le parole di un imprenditore, «solo chi riesce a rinnovarsi, rinnova anche la propria vocazione imprenditoriale». Occorre imparare continuamente, per l'intero ciclo lavorativo, per essere pronti ad affrontare i cambiamenti tecnologici e organizzativi chiesti dalla globalizzazione, accettando come in altri Paesi che il momento dell'apprendimento non termini con la scuola e con l'università, ma che occorra tornare a studiare durante l'età lavorativa. L'innovazione del prodotto e la formazione

da *Imprenditore: risorsa o problema? Impresa e bene comune*, a cura di G. Fiorentini, G. Sapelli, G. Vittadini,
BUR Rizzoli, Milano 2014, pp. 5-24



continua sono un portato della capacità di confrontarsi con una realtà che cambia, senza averne paura.

Il ruolo sociale dell'impresa

E così si può tornare ad avere un'idea di impresa come soggetto fondamentale, in grado di svolgere un ruolo sociale per il bene comune. Non si tratta, d'altra parte, di una visione estranea alla migliore teoria dell'azienda, soprattutto nella tradizione italiana. Nel capitolo dedicato alle imprese sociali, Giorgio Fiorentini mette bene in evidenza che l'economia aziendale riconosce alle imprese una finalità ampia, ovvero «concorrere per molteplici vie alla promozione della persona umana».

Nelle interviste raccolte nel libro Guido Corbetta trova conferma all'ipotesi che il fine ultimo dell'imprenditore è lo sviluppo in un tempo lungo dell'impresa, servendo in questo modo il bene comune anche al di là del proprio interesse personale; non sorprende, dunque, che le definizioni di profitto offerte da molti degli intervistati siano coerenti con le riflessioni di Vittorio Coda, un grande aziendalista italiano: «Il profitto è una delle componenti dell'impresa sana», in quanto «garantisce stabilità e possibilità di sviluppo dell'azienda, non è il fine ma è uno strumento che deve essere perseguito» ed «è una disciplina che costringe a non isolarsi, a mantenere la curiosità verso il mondo».⁶

Dunque, «l'impresa è una comunità – sostiene Poletti – molto particolare e, in quanto tale, ha certamente una funzione educativa, ma dovrebbe anche avere una funzione di stimolo alla creatività, alla capacità di esprimere al meglio se stessi: non succede sempre, ma dovrebbe essere così. [...] Nello specifico credo che sia sempre più evidente anche un altro fattore, che invece viene poco considerato: la finalità. Ci sono imprese che hanno come finalità di erogare il miglior servizio; altre si prefiggono l'erogazione di un buon servizio a una collettività;

⁶ V. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino 1988.

ci sono imprese che mirano a dare una buona risposta ai soci, svolgendo una funzione mutualistica. Credo che bisognerà cominciare a riflettere molto di più su questo elemento». Corbetta vede proprio nel riconoscimento del valore dei collaboratori, nella «capacità di costruire imprese che rispettano le persone», uno dei punti di forza delle imprese italiane.

Per Oscar Farinetti, Presidente di Eataly, «la funzione educativa dell'impresa è fuori discussione. Nell'impresa si passano le otto ore principali della giornata e vissuta nel senso giusto, fa crescere, educa, insegna a vivere in armonia con il prossimo. [...] Per me il fattore di maggiore differenziazione è quello tra imprese che usano la testa e il cuore, quelle che usano solo la testa e quelle che usano solo il cuore; tra le tre, non ho dubbi, scelgo la prima. Tutto il resto ha minore importanza». Per Modiano il contributo sociale dell'impresa è innanzitutto quello di innovare: l'impresa è «il nocciolo propulsivo dell'innovazione, non solo nei prodotti e nei processi, ma anche nell'apertura al mondo. Il grande veicolo dell'internazionalizzazione, in questa fase, non sono gli intellettuali, ma gli imprenditori. Questo ha dei limiti, perché affidare quasi in esclusiva a questo pezzo della società il compito dell'innovazione ne limita la portata culturale». Per Rocca «l'impresa è la molecola dello sviluppo. La società è fatta di queste molecole, che sono l'aggancio per il lavoro, l'economia, il futuro. L'impresa è dunque il tessuto sociale strutturato, coagulato; è pericoloso un tessuto sociale che non sfrutti l'intermediazione dell'impresa, che è fatta di individui che prendono in mano il proprio destino senza delegarlo ad altri. L'intraprendere è il centro della responsabilità individuale, il tessuto della società». Sulle stesse linee è la riflessione di Scholz quando descrive l'azione imprenditoriale come responsabilità, intesa come risposta creativa a «un'intuizione personale, una sfida che proviene dall'esterno, un'opportunità che si presenta». L'imprenditore si trova, così, a superare non moralisticamente la frattura tra «la realizzazione di sé e le esigenze degli altri, in questo caso i collaboratori, i fornitori e il contesto nel quale l'azienda opera», perché riconosce «l'originaria reciprocità tra le persone, che

sta alla base di ogni azione umana e che trova nel lavoro la sua espressione più diretta». Per Francesco Confuorti, Presidente e Amministratore delegato di Advantage Financial, «Bene comune significa miglioramento e arricchimento in termini di conoscenza, in termini economici e dell'ambiente in cui si vive. Nell'ambiente di lavoro è importante che si coltivino le eccellenze, sul territorio occorre evitare che si creino eccessive diversità nella convivenza civile, garantendo condizioni di stabilità e di serenità alle persone più anziane mentre ai giovani occorre poter creare stimolo e opportunità simili per tutti. A me pare che l'imprenditore, per le caratteristiche che ho poco sopra menzionato, possa e debba essere portatore, nella società civile (oltre che nella propria impresa), di un elemento di positività sul quale costruire».

Un affondo a parte merita la sottolineatura che Fiorentini fa del ruolo delle imprese sociali (non profit e profit), «tessuto connettivo economico aziendale del welfare e del benessere della popolazione per sviluppare bene comune [...] in logica di sussidiarietà». Il suo contributo fa giustizia, in modo approfondito, di una visione rigida ed estranea alla realtà del sistema produttivo, secondo la quale la funzione sociale sarebbe prerogativa solo del non profit. Invece, evidenzia Fiorentini, «le imprese, come istituti socio-economici, devono essere (o tendere a essere) imprese sociali e tradursi operativamente in un management aziendale conseguente, pena il ritorno di un opportunismo economico e finanziario non controllabile e ciclicamente destabilizzante il sistema». Dopo avere presentato alcuni modelli d'impresa sociale che si sono affermati internazionalmente, Fiorentini pone con chiarezza la necessità di portare allo scoperto il valore aggiunto sociale intrinseco all'operatività di molte imprese, anche profit. A questo scopo viene proposto un innovativo metodo di «rating sociale», che permette di verificare e misurare gli impatti delle imprese sulle persone e sull'ambiente, a beneficio dell'imprenditore, del management e degli stessi operatori finanziari.

Conclusioni

È dunque un imponente programma di riscoperta della propria originalità e di apertura al cambiamento quello in cui sono chiamate a entrare le singole imprese e l'intera economia italiana. In sede di conclusioni, il primo dato da evidenziare, come scrive Gianmaria Martini, è che «l'imprenditore che emerge dalle interviste non ha come obiettivo il massimo profitto, in un tentativo estremo di sfruttare tutte le risorse a sua disposizione fino all'osso, per una sua utilità personale. È un imprenditore che è ben cosciente che il profitto è un indicatore fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa, ma che l'impresa è un valore aggiunto che va ripartito tra vari soggetti». Da questo punto di vista, «è interessante pensare che una teoria dell'impresa e dell'imprenditore potrebbe essere basata su un modello a due stadi, con l'imprenditore come unico decisore o come soggetto principale in una contrattazione tra più parti». Inoltre, dalle risposte degli imprenditori si evince che la crisi che ha investito le economie di tutto il mondo e soprattutto la nostra potrebbe diventare una grande occasione per rendersi conto che la principale risorsa imprenditoriale è l'uomo e che solo la persona è la possibile protagonista di una ripresa e di una crescita. Ma una persona che non si concepisca da sola. Squinzi usa un aforisma anonimo per affermarlo: «Se vuoi andare veloce, corri da solo. Se vuoi andare lontano, corri insieme a qualcuno». E aggiunge: «Soprattutto nel contesto attuale, nel quale la crisi ancora persiste, la soluzione a essa sta anche nella sinergia tra le imprese, internamente ed esternamente alla filiera». E la crisi, ancora più profondamente, può forse aiutarci a prendere sul serio un paradigma secondo il quale la felicità non è la conseguenza dell'accumulo personale («la massimizzazione del valore azionario»), ma della capacità di partecipare alla costruzione di una realtà bella e utile per tutti («la massimizzazione del valore dell'impresa»). Il tema sta cominciando a diffondersi anche tra gli accademici. Ad esempio, Michael

da *Imprenditore: risorsa o problema? Impresa e bene comune*, a cura di G. Fiorentini, G. Sapelli, G. Vittadini,
BUR Rizzoli, Milano 2014, pp. 5-24



Porter,⁷ uno tra i più noti studiosi di strategia aziendale, ha scritto un articolo per spiegare che le imprese, nel loro stesso interesse, devono imparare una cultura dello *shared value*. È questo il significato profondo che emerge da molte risposte degli imprenditori.

Di fronte alle difficoltà epocali e quotidiane, quando l'analisi delle condizioni strutturali sembra non lasciar scampo, solo l'intuizione di essere fatti per cose grandi può far ritrovare le energie e rendere ragionevole l'appello a un cambiamento necessario, altrimenti affidato al moralismo, alla paura, all'ansia per la riuscita, elementi inevitabilmente parziali. Ci sono Paesi governati da dittature che realizzano uno sviluppo svincolato dalla libertà e dal rispetto per i diritti umani dei più. La nostra cultura – non lo si ricorda mai abbastanza – ha come suo punto di forza il valore riconosciuto al desiderio della singola persona, che è fonte di creatività, amore alla bellezza, capacità di inventiva, accettazione del sacrificio.

La realizzazione del progetto che ha dato vita a questo libro – nato da un'idea di Francesco Bernardi subito accolta e condivisa da Fondazione per la Sussidiarietà – non sarebbe stata possibile senza la fondamentale collaborazione di tutti gli imprenditori che sono stati intervistati e la cui esperienza costituisce l'ossatura del volume.

Un grazie va a tutti gli autori dei testi contenuti nel libro, che hanno commentato le interviste dal punto di vista scientifico e metodologico.

Un ringraziamento va, infine, agli intervistatori e a chi ha collaborato in vario modo al progetto: Paolo Camillini, Enrico Castelli, Dario Chiesa, Giovanni Giardina, Tommaso Minola e Davide Polenghi.

⁷ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating Shared Value*, in «Harvard Business Review», gennaio 2011.