



Sistema imprenditoriale italiano: originalità, cambiamento e sviluppo

di Paola Garrone e Giorgio Vittadini

Professore ordinario di Business and Industrial Economics, Politecnico di Milano;
Professore ordinario di Statistica metodologica, Università di Milano Bicocca e Presidente della
Fondazione per la Sussidiarietà

Chi è l'imprenditore, la persona che costruisce, inventa, lavora per far nascere e vivere una impresa? Quali sono i motivi per i quali si corre il rischio di avviare un'impresa? Da dove nascono il desiderio di innovare, di affrontare le sfide di un mercato globalizzato, di fronteggiare con spirito costruttivo e intraprendente le difficoltà burocratiche, fiscali, infrastrutturali e normative? Una recente ricerca della Fondazione per la Sussidiarietà ha cercato di rispondere a tale domande, raccogliendo evidenze qualitative da un gruppo articolato di imprenditori italiani¹. Nel presente contributo saranno illustrati i principali risultati ottenuti da tale studio, per evidenziare le motivazioni, i processi, i problemi e i risultati che caratterizzano l'esperienza imprenditoriale oggi in Italia, pur in una varietà di settori (manifatturiero e servizi, piccola-media impresa e grande impresa manageriale, impresa storica e nuova iniziativa).

Originalità del sistema imprenditoriale italiano

Prima di addentrarsi nell'interrogativo sulle caratteristiche dell'imprenditore italiano, è utile fornire alcuni dati che chiariscono il contesto italiano e la sua evoluzione.

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 italiane, le caratteristiche distintive alla base di un percorso di sviluppo che per intensità e diffusione nella società ha pochi paragoni.

Un grande 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. 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

¹ G. Fiorentini, G. Sapelli, G. Vittadini, *Imprenditore: risorsa o problema? Impresa e bene comune*, BUR Saggi, Milano 2014.

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-imprese con meno di 10 addetti (95,1% del numero totale di imprese; Istat 2013 Si veda Istat, Struttura e competitività delle imprese. Anno 2011, Istituto nazionale di statistica, Roma 2013).

Le difficoltà delle imprese italiane

Tale positività si deve confrontare con la difficoltà obiettiva degli ultimi vent'anni, in cui si sono perse quote di mercato in una serie di settori, sui mercati sia nazionali che internazionali; anche nella ripresa a seguito della crisi degli ultimi anni si assiste a un ritardo rispetto ai principali partner europei.

Il sistema produttivo italiano è diverso da quello di 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. Con il boom economico, al 1951 al 1963, il sistema delle imprese si era consolidato pur continuando a riflettere in molti tratti un'antica civiltà di imprenditorialità. A partire dagli anni Sessanta, l'Italia aveva poi assunto e completato alcune specificità: 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. Che cosa spiega le difficoltà che gravano sulle imprese italiane oggi?

Occorre innanzitutto ricordare un fattore esterno di cambiamento: la globalizzazione, un elemento oggi costitutivo dell'economia, attraverso 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.

Tra i fattori interni che hanno lasciato il tessuto sociale ed economico italiano privo di risorse fondamentali per partecipare nel modo migliore al confronto con la globalizzazione, un primo elemento può essere rintracciato in riforme del sistema scolastico e universitario mal concepite e mal attuate, a partire dagli anni Sessanta. Negli anni Sessanta l'Italia era dotata di alcune università molto buone, di un eccellente liceo classico, di un buon liceo scientifico e di una costellazione di scuole tecniche e professionali di prim'ordine. In una comprensibile volontà di innovazione, furono tuttavia commessi errori come l'"annuncio egualitario" consistente nell'istituzione della scuola media, che, tuttavia, mortificò la stessa idea di una scuola di preparazione professionale e di un percorso di apprendistato. Il Sessantotto completò tale spinta fintamente egualitaria, portando molte scuole e università a diventare "parcheggi" per giovani e banalizzando gli aspetti della cultura più attenti alla realtà.

In questo quadro, un 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 un'impostazione statalista che lasciava spazio all'invadenza della politica.

Percezione degli imprenditori a riguardo dei cambiamenti di scenario

Le interviste oggetto del volume citato 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 –, [...]. Un tema centrale 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".

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 [...]. 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, "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. "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". 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".

Natura dell'azione imprenditoriale

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 l'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".

Giorgio Squinzi, Amministratore unico Mapei e Presidente di Confindustria, va dritto al cuore di cosa origini l'iniziativa imprenditoriale: "Si diventa imprenditori per passione [...]. 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 [...]. 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. [...] 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 confrontarmi con esse, 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 dovere, 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".

Secondo Modiano, "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 di interpretare sempre meglio i bisogni dei clienti, si colloca una delle riflessioni di Bagnoli: "Questo, secondo me, è il centro del cambiamento: la segmentazione sempre più spinta dei propri prodotti".

Anche la tensione all'innovazione, tuttavia, è profondamente rispettosa 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. 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 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.

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; 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 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".

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".

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. 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 del-

la capacità di partecipare alla costruzione di una realtà bella e utile per tutti ("la massimizzazione del valore dell'impresa"). Michael Porter, uno tra i più noti studiosi di strategia aziendale, spiega che le imprese, nel loro stesso interesse, devono imparare una cultura dello *shared value*². 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.

Rielaborazione dell'*Introduzione* in G. Fiorentini, G. Sapelli, G. Vittadini, *Imprenditore: risorsa o problema? Impresa e bene comune*, BUR Saggi, Milano 2014.

² M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating Shared Value*, in *Harvard Business Review*, gennaio 2011.