

**Discorsi sulla crisi**  
*Con contributi vari dalla Scuola di Management  
del Politecnico di Bari*

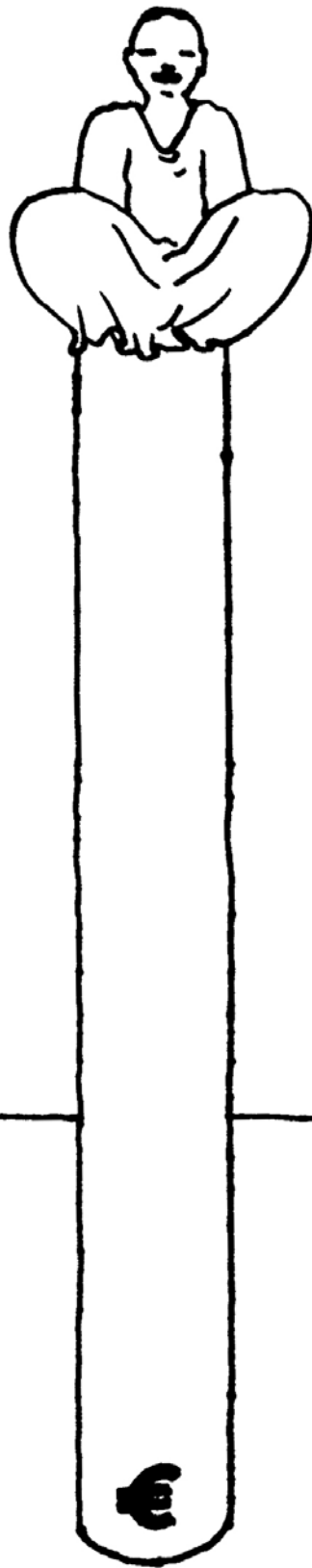
AA.VV.

Contributi di Vito Albino, Nicola Costantino, Gianfranco Dioguardi,  
Francesco Favia, Michele Gorgoglione, Antonio Messeni Petruzzelli



FONDAZIONE  
GIANFRANCO DIOGUARDI  
**I QUADERNI  
DI VARIA CULTURA**

**05**





FAVIA

Lavoro e ricerca  
nel segno della stampa



**I Quaderni di Varia Cultura**  
Fondazione Gianfranco Dioguardi

Con la collaborazione degli Amici della Fondazione

ALLIANCE FRANÇAISE – BARI

CCIAA  
CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO  
E AGRICOLTURA

COMUNE DI BARI

EDILPORTALE.COM S.P.A.

FONDO FRANCESCO MOSCHINI  
ARCHIVIO A.A.M.  
ARCHITETTURA ARTE MODERNA  
PER LE ARTI, LE SCIENZE  
E L'ARCHITETTURA

ITALIANA COSTRUZIONI S.P.A.  
ROMA – MILANO

POLITECNICO DI BARI

PROVINCIA DI BARI

REGIONE PUGLIA



## Presentazione

Fondazione Gianfranco Dioguardi

Il concetto di crisi, spesso accompagnato da fenomeni fortemente recessivi, si è oramai diffuso nello scenario globale, dall'Europa agli Stati Uniti, dal Giappone alla Cina, a nazioni emergenti quali Brasile, India e Turchia, e anche a quelle minori; discuterne le sue implicazioni è dunque molto attuale.

In particolare, in Italia la crisi e la conseguente recessione sono oramai imperanti e creano situazioni drammatiche, che comprendono una forte disoccupazione tanto più intensa e preoccupante in ambito giovanile. È difficile capire come e quando l'attuale stato di tensione si allenterà permettendo di riprendere il cammino verso un rinnovato sviluppo economico. Per questo, fra l'altro, è indispensabile attivare la domanda sui mercati affinché il sistema delle imprese possa tornare a livelli di produzione ottimale.

Ma come fare? Intervenendo sulle imposizioni fiscali che hanno raggiunto livelli insostenibili, stimolando la ricerca e lo sviluppo innovativo nell'ambito delle imprese, agendo sulla cultura del Paese facendo in modo che diventi strumento di evoluzione professionale per i giovani, auspicando una più diffusa e condivisa capacità di saper soffrire per conquistare gli obiettivi legati al benessere: questi sono soltanto alcuni dei suggerimenti che si possono offrire sull'argomento.

Nel buio della situazione vigente va, tuttavia, segnalato un fatto positivo: nonostante la crisi, un numero rilevante di imprese italiane sopravvive ancora grazie alle proprie forze e alla volontà di esprimere in termini ottimali uno spirito di imprenditorialità vincente, sia in ambito nazionale sia sui mercati esteri: un fenomeno, quindi, da approfondire per riaccendere la speranza in un futuro migliore.

Il Quaderno è dedicato a questi argomenti e, insieme ad alcuni scritti del presidente della Fondazione, prof. Gianfranco Dioguardi, propone le libere critiche e autonome opinioni di alcuni di coloro che fanno parte della Scuola di Management presso il Politecnico di Bari. Vi sono le considerazioni dei professori Nicola Costantino, che è stato rettore del Politecnico, Vito Albino, Michele Gorgoglione, Antonio Messeni Petruzzelli. Sono anche esposte le considerazioni dell'ing. Francesco Favia responsabile di una impresa di successo operante nel settore delle arti grafiche, editrice esemplare dei Quaderni della Fondazione e annoverata fra gli "Amici" della Fondazione stessa. Queste esperienze, le strategie esposte, le considerazioni formulate, i suggerimenti forniti costituiscono indubbiamente preziose testimonianze su cui meditare profondamente.





**Discorsi sulla crisi**  
*Con contributi vari dalla Scuola di Management  
del Politecnico di Bari*

AA.VV.

Contributi di Vito Albino, Nicola Costantino, Gianfranco Dioguardi,  
Francesco Favia, Michele Gorgoglione, Antonio Messeni Petruzzelli



## Ragionando sulla crisi

Gianfranco Dioguardi

11

### 1. Crisi — occupazione giovanile

La crisi italiana, che continua a imperversare in questo buio 2013, si manifesta fra l'altro con una preoccupante disoccupazione, tanto più drammatica nel settore giovanile. Per contrastare questo devastante fenomeno è necessario analizzare le cause che lo provocano e intervenire sui soggetti che usualmente propongono situazioni di disoccupazione e in senso positivo di occupazione.

La Pubblica Amministrazione dovrebbe diventare oggetto di una accurata revisione delle spese e dei costi in modo da poter eliminare gli sprechi perseguendo un contenimento delle spese (*spending review*). Il suo apporto occupazionale è comunque scarso, limitato a un naturale ed esiguo ricambio generazionale. Le attività connesse alle libere professioni gravitano, in gran parte, intorno alle aziende operative e agli esercizi commerciali, e si sviluppano adeguatamente soltanto se quelle istituzioni prosperano. Appare chiaro, dunque, che occorre intervenire prioritariamente e direttamente sulle imprese sia produttive sia commerciali cosicché possano uscire dalla crisi tornando a crescere e a svilupparsi. Un ruolo importante, in tal senso, deve essere svolto anche dalle imprese del sistema bancario, affinché sostengano le aziende industriali e commerciali finanziandone lo sviluppo.

La crisi imprenditoriale nasce fundamentalmente quando le aziende non riescono a vendere i propri prodotti e servizi, vuoi sul mercato nazionale, vuoi all'estero attraverso le esportazioni, e quando mancano commesse pubbliche o private che possano sostenere la produzione. In questi casi, si determina una naturale contrazione delle attività e conseguentemente diminuisce il numero degli addetti presenti – intervengono cioè licenziamenti che impediscono nuove assunzioni di giovani o meno giovani anche in presenza di favorevoli incentivi all'assunzione giovanile – incentivi che si rivelano, in condizioni di crisi, del tutto inutili per conseguire benefici obiettivi e, pertanto, risultano mere e vacue esercitazioni di retorica politica. È, invece, necessario riattivare la

12

domanda in generale, per facilitare uno sviluppo economico generalizzato sarebbe opportuno intervenire anche e in particolare sul settore edilizio che presenta un ingente e molto variegato indotto industriale. Misura, questa, di carattere antico ma pur sempre di grande attualità e adatta a conseguire obiettivi di ripresa economica.

Ha dunque perfettamente ragione Nicola Porro nel suo interessante articolo dal titolo emblematico: “Il lavoro ai giovani? Pensate alle imprese” (*Il Giornale*, 17 giugno 2013). Porro giustamente afferma: «L’occupazione non si fa con i decreti dei governi, ma con la prosperità delle imprese» – prosperità che si realizza soltanto ripristinando e incrementando la domanda di prodotti e servizi sul mercato interno e verso l’estero agevolando le esportazioni.

Gli incentivi alle nuove assunzioni possono rivelarsi in qualche modo utili unicamente in presenza di una sostenuta domanda da stimolare preliminarmente per attivare lo sviluppo dei processi produttivi delle imprese. Ancora Porro pone l’accento sui gravi pericoli insiti in eventuali forme di incentivi rivolte soltanto al lavoro giovanile: possono infatti far emergere fra giovani e meno giovani nuove drammatiche dicotomie che ricorderebbero le depredate divisioni fra Nord e Sud con tutti i danni che hanno comportato. Il giornalista così commenta:

Alcune ipotesi di lavoro disegnano riduzioni del costo del lavoro solo per i giovani, Sarebbe una follia. Si creerebbe una nuova frattura sociale. I non giovani che hanno perso l’occupazione sarebbero meno appetibili per l’impiego e difficilmente riassorbibili dal settore produttivo.

Sul medesimo giornale Francesco Alberoni ha prospettato altri pericoli nel settore del lavoro proponendo una citazione che andrebbe da tutti profondamente meditata:

Il sociologo Vilfredo Pareto osserva che i membri dell’élite in decadenza sono deboli, abituati alla vita comoda, rassegnati e pigri. Invece i membri della élite emergente, quella che si affermerà domani, emergono dal basso, dove è più dura la lotta per l’esistenza. Perché riesce chi ha una motivazione inflessibile, chi ha conosciuto la miseria e la disperazione. Chi ha giurato di non tornare indietro. Chi sa che devi imparare sempre, adattarti sempre, che devi resistere alle avversità e che, alla fine, vince chi è più tenace e sa fare meglio le cose.

Il riferimento al passato e alla generazione che segnò il miracolo economico italiano del dopoguerra mi pare immediato. Meno immediato è auspicare che oggi in Italia esista ancora una élite a carattere nazionale largamente rappresentata che voglia praticare l’insegnamento propositivo di Pareto. Giovanni Sartori, sul «Corriere della Sera» sempre del 17 giugno 2013, scriveva di una nuova classe emergente:

Di regola, in passato lo *ius soli* si applicava al Nuovo Mondo e comunque ai Paesi sottopopolati che avevano bisogno di nuovi cittadini, mentre lo *ius sanguinis*, valeva per le popolazioni stanziali che da secoli popolano determinati territori. Oggi questa regola è stata violata in parecchi Paesi dal terzomondismo imperante [sposando...] la causa (ritenuta illuminata e progressista) delle porte aperte a tutti, anche le porte dei Paesi sovrappopolati e afflitti, per di più, da una altissima disoccupazione giovanile. [...] A un certo momento i disoccupati saranno costretti ad accettare qualsiasi lavoro anche i lavori disprezzati.

Sartori nel suo articolo proponeva

per gli immigrati con le carte in ordine una residenza permanente trasmissibile ai figli sottolineando che

era una proposta di buonsenso, ma forse per questo ignorata da tutti. Il buon senso non fa notizia.

Così, pare ineluttabile dover assistere a un nuovo Medioevo prossimo venturo – per mutuare il titolo di un vecchio libro di successo del futurologo Roberto Vacca – nel quale una nuova classe emergente si candiderà a diventare *élite* in un contesto sociale italiano oramai diventato multi-etnico.

In ogni caso, la soluzione politica del problema occupazionale ancora una volta non potrà che essere centrata sul rilancio dello sviluppo delle imprese presenti nel sistema economico nazionale, piuttosto che sul vagheggiare vacue azioni tendenti a stimolare una forzosa occupazione considerata in sé e per sé come elemento indipendente da altri fattori economici.

## 2. Crisi e recessione

Lo stato di crisi che oramai da lungo tempo imperversa nel nostro Paese si è, di fatto, convertito in una pericolosa recessione. Attribuisco alla parola «crisi» il significato di rallentamento generale dell'attività economica, mentre «recessione» ha per me il significato di regressione, cioè di un ritorno indietro rispetto alle posizioni economiche e sociali che si erano raggiunte – dunque, dal rallentamento dello sviluppo si passa a una drammatica inversione di tendenza rispetto allo stato in precedenza acquisito. Ciò nonostante va rilevato il fatto straordinario che alcune imprese, in particolare piccole e medie, pur soffrendo riescono a sopravvivere e anche ad affermarsi ancora sui mercati internazionali. A questo proposito, Federico Butera e Giorgio De Michelis hanno curato un importante libro significativamente intitolato *L'Italia che compete* –

*L'Italian Way of Doing Industry* (Franco Angeli, Milano 2011). Sono pagine in cui indagano sulle tendenze organizzative delle imprese italiane, generalmente medio piccole, ponendo in rilievo le caratteristiche principali e i conseguenti valori che hanno consentito ad alcune nostre aziende di sopravvivere alla pesante recessione che stiamo attraversando. Gli autori propongono, così, insegnamenti la cui diffusione può risultare davvero utile affinché l'intero sistema imprenditoriale italiano possa adeguare le proprie organizzazioni alle emergenti necessità imposte dalla recessione in atto. L'impresa italiana, ancora oggi capace di competere sul mercato globale, presenta secondo Federico Butera una combinazione ottimale di cinque fattori: posizionamento sul mercato, strategie prescelte, modelli di organizzazione e di lavoro adottati, anima dell'impresa, qualità dell'imprenditore. In particolare, stando a De Michelis, la leva principale del successo va vista nella capacità di saper creare valori, in particolare personalizzando l'offerta per indirizzarla verso un cliente che l'imprenditore si è sforzato di conoscere in profondità e che, quindi, può essere curato con particolare attenzione – un fenomeno più spesso riscontrabile proprio nelle aziende medie e piccole.

Da tempo sono convinto che in Italia non si debbano inseguire vani sogni riguardo al gigantismo dimensionale delle imprese. Gli sforzi assillanti per provocare forzose amplificazioni delle dimensioni imprenditoriali producono, di solito, ingovernabili mostri, dinosauri incapaci di manifestare la flessibilità indispensabile per sopravvivere alle turbolenze imposte dagli attuali mercati. La nostra natura imprenditoriale è connaturata alla piccola e media dimensione, e questa privilegia la figura e l'azione del singolo imprenditore che ben sa come fidelizzare la domanda sul mercato turbolento, affrontandolo con la necessaria flessibilità che quella condizione impone. Una dimensione che può essere rafforzata aumentando la massa critica imprenditoriale con il ricorso al concetto di rete di imprese interconnesse da finalità comuni o da funzioni fra loro complementari.

D'altra parte, proprio questa dimensione si è dimostrata vincente in più di un'occasione, soprattutto sui mercati esteri. Così, il *Made in Italy* si è affermato nell'ambito delle classiche quattro «A» (Abbigliamento, Arredamento, Alimentare, Automazione, ovvero Meccanica) aggiungendo anche una quinta «A» rappresentata dall'Accoglienza e cioè dal Turismo. Il metodo di ricerca di Butera e De Michelis per insegnare a innovare le organizzazioni è esemplare. Infatti, non si innova in campo organizzativo ricercando teorie astratte da imporre agli imprenditori, ma è molto più utile che alcuni di essi – *first movers* secondo la definizione di Alfred Chandler –

svolgano il loro compito shumpeterianamente istituzionale, di innovare le proprie imprese. Gli studiosi di organizzazione possono quindi indagare le posizioni raggiunte (*best practice*) per diffonderle poi nel sistema imprenditoriale affinché tali innovazioni possano affermarsi globalmente sull'intero contesto settoriale e nazionale, con benefici concreti anche sull'andamento economico del Paese. Insomma, andrebbe istituzionalizzato un osservatorio rivolto alle imprese operative che nella loro gestione quotidiana pongano in essere situazioni innovative così da rilevare le notazioni adatte a contrastare la crisi, di fatto diffondendo le attività di *best practice*. Andrebbero, quindi, individuati questi fenomeni – così come hanno fatto Butera e De Michelis – per elevarli dalla casualità occasionale a regole di comportamento organizzativo da diffondere verso l'intero sistema imprenditoriale in modo da far evolvere l'economia e quindi anche la crescita del Paese.

Peraltro, in particolare oggi in un momento di crisi endemica recessiva, parlando di organizzazioni imprenditoriali non si può non indagare sui fenomeni macroeconomici e finanziari che caratterizzano la situazione generale dell'intero sistema nazionale condizionandone anche lo sviluppo organizzativo.

La crisi produttiva in atto, infatti, è stata aggravata dal pur indispensabile aumento delle tasse e dai tagli alla P.A. È così aumentata la scarsità di risorse del sistema delle famiglie con conseguente sensibile decremento della domanda sul mercato – un fenomeno che viene amplificato dalla destinazione delle risorse prodotte dalle imposizioni fiscali, indirizzate al contenimento del debito pubblico piuttosto che allo sviluppo dei consumi. Ecco allora che la carenza di risorse da destinare al consumo ha contratto la domanda: si vende molto meno di prima e le imprese devono necessariamente limitare la produzione a causa appunto dell'invenduto, ma anche per la difficoltà del sistema bancario a finanziare le scorte e quindi gli acquisti. La contrazione di produzione comporta automaticamente licenziamenti i cui effetti negativi si riscontrano fra l'altro nell'ambito di una ulteriore diminuzione della domanda. Il circuito nefasto trova la sua eccezione nell'andamento delle situazioni malavitose e nell'incremento dell'evasione fiscale, fenomeni che sono finanziariamente agevolati dalla situazione di liquidità determinata proprio dall'evasione stimolata dalla crisi presente nel Paese e inutilmente contrastata dalle drastiche e spesso inutili misure che usualmente vengono prese per combatterla.

In questo quadro emerge sempre di più la necessità di rivolgersi a mercati esteri, ma la crisi si manifesta con i suoi drammatici effetti

16

anche in quelle sedi. Sotto l'aspetto organizzativo l'imprenditore è spinto a ricercare nuovi servizi, nuovi prodotti e, soprattutto oggi, deve inventare un nuovo modo di vendere e di finanziare le vendite per facilitare il consumatore ad acquistare anche in presenza di scarsità di risorse.

L'organizzazione e la produttività devono essere orientate a contenere i costi a beneficio di una competitività che sappia privilegiare il rapporto prezzo-qualità del prodotto nella speranza che si possano attivare effettivamente le vendite. Per questo, soprattutto l'imprenditore deve inventare nuove modalità per cercare di posizionare i propri prodotti e servizi sui mercati di scambio, ovvero nuove forme di finanziamento dei trasferimenti – il pensiero corre per esempio al *Project Financing* o a forme analoghe tutte da rivisitare e reinventare – per facilitare e indurre così un incremento di domanda pur in presenza di scarsità di risorse.

La crisi ha avuto la sua lontana origine nello scoppio delle bolle finanziarie che si erano determinate in vari paesi – primi fra tutti gli Stati Uniti – e per cercare di superarla sarà necessario tornare all'economia reale. Ma è indispensabile ripensare anche i canoni classici dell'economia e della finanza.

Diventa, pertanto, indispensabile ripensare il sistema economico orientandolo verso forme di maggiore equilibrio rispetto al binomio lavoratore-consumatore, riconsiderando fra l'altro gli esperimenti di nuova economia sociale, del commercio equo e solidale, dell'obiettivo di produrre valori a mezzo di valore imprenditoriale da sviluppare adeguatamente. Va forse anche riproposta la provocatoria domanda "E se lavorassimo troppo?", che Nicola e Marco Costantino hanno scelto come significativo titolo di un loro stimolante libro pubblicato nel 2012 (Donzelli editore), nel quale discutono di storia economica e di esempi concreti per riproporre un insegnamento etico nell'economia del quotidiano. Anch'essi seguono il metodo di analisi di Butera-De Michelis e traggono utili insegnamenti da casi particolari che vengono sottoposti all'attenzione degli addetti ai lavori cosicché possano diffonderli e affermarli nella pratica quotidiana.

La ricerca organizzativa deve orientarsi verso nuove forme di impresa e nuove modalità del lavoro produttivo che tengano conto delle responsabilità e delle finalità sociali, al fine di consolidare l'*Italian way of doing industry* e con esso il concetto di «impresa integrale» introdotto da Federico Butera, rinnovando il sistema economico attraverso la componente etica e la rivalutazione del terzo settore come proposto da Nicola e Marco Costantino. Una rivoluzione, questa, che potrà essere attuata soltanto se preliminarmente si vorrà riconoscere l'importanza che le compete alla «Cultura d'Impresa», fattore indispensabile per riuscire a ragionare



di innovazione e di nuove frontiere da conquistare nell'economia e, in particolare, nell'imprenditorialità che dell'economia è parte integrante.

**17**

### 3. Crisi e sviluppo economico

Un grande economista, Joseph A. Schumpeter, individuava nell'imprenditore la persona che doveva essere in grado, attraverso la sua azione, di innovare il sistema economico soprattutto nel senso di proporre idee nuove che potessero concretizzarsi in prodotti e servizi innovativi, per determinare, così, situazioni di espansione economica e di crescita sui mercati. L'innovazione si sarebbe potuta estendere anche ai processi produttivi e alle forme finanziarie che li accompagnavano, incidendo sulla stessa organizzazione delle imprese. Queste ultime, sempre secondo Schumpeter, costituiscono lo strumento attraverso il quale l'imprenditore attua la sua idea innovatrice, la *business idea*, rendendola concreta nella realtà del sistema economico.

Oggi il sistema Italia vive un'emergenza economica oramai endemica che si concretizza in una grave forma di recessione e impone a imprenditori e imprese di esercitare una rinnovata e più approfondita attenzione, in particolare nell'ambito della ricerca e dell'innovazione, così da agevolare il rilancio dello sviluppo e della crescita imprenditoriale.

La crisi in atto e il declino evidente della nostra economia hanno origine nel progressivo depotenziarsi e isterilirsi della forza alla base dell'imprenditorialità che ha fatto grande l'Italia in un suo oramai non più recente passato.

È purtroppo lontano il 1954, anno in cui Giulio Natta scopriva il polipropilene destinato a diventare celebre e diffuso come Moplen, dando così origine alla grande epopea della plastica nell'industria italiana. In quel tempo felice l'imprenditore italiano era stimato in tutto il mondo per la sua creatività – una caratteristica difficile da copiare e che tuttora è assolutamente indispensabile valorizzare.

In questo quadro un ruolo fondamentale può ancora essere svolto dalle università e dai politecnici italiani che devono tornare pienamente alla loro funzione di luoghi deputati per la ricerca di base da trasformare in ricerca applicata innovativa grazie a interventi sviluppati e coordinati da effettuare in appositi istituti a tale fine dedicati, nel contempo stimolando e facendo evolvere l'imprenditorialità come manifestazione in grado di acquisire e rendere operativa la ricerca per lo sviluppo.

È oramai tempo di sollecitare e agevolare un nuovo fermento culturale in questo senso: è tempo di maturare una riflessione diversa che abbia per oggetto le radici stesse del fare innovazione e quindi impresa nel suo significato più profondo. Appare indispensabile prodigarsi nel formare non solo manager super specializzati, ma persone pronte a cogliere l'opportunità del cambiamento che il mondo dell'impresa sta vivendo, proiettata com'è nel suo nuovo ruolo di generatrice di reddito e di lavoro, ma anche di grande propositrice di valore per sé e per tutti i soggetti con i quali interagisce – dal territorio alla società civile nel suo insieme. In questo senso le istituzioni che vanno rivisitate e sostenute sono proprio le università e i politecnici italiani che devono tornare a essere non soltanto centri fondamentali della riflessione e dell'elaborazione scientifica, ma anche promotori di innovazione e imprenditorialità così da riproporsi come le sedi più adatte per una rivisitazione a tutto campo della nozione di impresa. Fra l'altro, si conferma indispensabile rimuovere alcune deleterie tentazioni e semplicistiche tendenze a non compiere più ricerca in Italia per acquisirla dall'estero, e in questo senso si rendono anche indispensabili finanziamenti adeguati a promuovere concretamente la ricerca.

Ritengo, tuttavia, che anche su questo tema occorra in un certo senso cambiare registro, cominciando col chiedersi se non si debba ritornare a considerare lo stato di ristrettezza come un elemento di stimolo per coltivare di nuovo quella creatività innovativa che nel passato ha reso grande e invidiabile la ricerca italiana. Ma perché ciò possa accadere, i vari responsabili devono impegnarsi personalmente, sacrificarsi, ricercare forme innovative di stimolo per meglio motivare i ricercatori e il loro spirito di avventura intellettuale inducendoli a esprimere con completezza le loro personalità creative, sollecitandole a un amor proprio e a uno spirito di iniziativa che in questo campo sembrano essersi parecchio attenuati. E questo è più che mai un atteggiamento che si ispira all'imprenditorialità sia pure applicata in ambito accademico.

In sostanza, sovente quei responsabili si pongono alla stregua di semplici burocrati – dovrebbero invece per primi tornare a rivisitare il concetto di stimolo imprenditoriale e con esso quello di *leadership*, indispensabili entrambi se si vuole che la ricerca torni ad affermarsi con risultati tangibili.

Si deve allora evitare di imitare passivamente i modelli americani, caratterizzati dall'impiego di immense risorse che trovano la loro giustificazione storica nelle motivazioni che presiedettero al progetto Manhattan, quando si volle acquisire in tempi brevissimi una *leadership* forzata, in grado di vincere il conflitto mondiale allora in atto. Piuttosto

andrebbe rimeditato un modello di sviluppo di tipo europeo, in particolare italiano, basato proprio su *leadership* in grado di portare al successo piccoli gruppi creativi, fortemente motivati in un ruolo da caratterizzare con quel propositivo spirito di sacrificio che nasce dalla necessità di operare in presenza di una endemica scarsità di risorse. Una *leadership* da considerare come la vera molla del successo nella ricerca tecnologica, *leadership* che deve manifestarsi come catalizzatore culturale, quindi come energia in grado di motivare le intelligenze, sollecitandole verso traguardi innovativi, ponendo, così, in evidenza anche le capacità di attuazione presenti. Il pensiero corre ancora a Giulio Natta, premio Nobel nel 1963 per aver scoperto il propilene isotattico; lo scienziato italiano agì in un contesto ancora post-bellico, dunque caratterizzato da risorse finanziarie non certo esaltanti. Riuscì, ciò nonostante, a costruire un fecondo sodalizio con Pietro Giustiniani, direttore generale della Montecatini, impegnandosi con passione, entusiasmo e grandi sacrifici per giungere a risultati sempre tenacemente perseguiti. Un altro fulgido esempio lo abbiamo in Carlo Calosi il quale, avendo fondato la Selenia, la localizzò nel Sud, nella Napoli del primo dopoguerra e, grazie all'esercizio di una personalità straordinaria, la portò al successo raggiungendo un livello di eccellenza tecnologica nella produzione mondiale di apparecchiature radar per usi militari e civili.

Vale la pena ricordare anche un libro non recente ma comunque interessante e di piacevolissima lettura, oramai un vero e proprio classico: *L'emozione e la regola. I gruppi creativi in Europa dal 1850 al 1950*, che Mimmo De Masi scrisse nel 1989 intrattenendosi sui gruppi creativi che seppero privilegiare la "cultura piuttosto che la struttura amministrativa". De Masi sottolinea come la sofferenza, maestra di vita e di creatività, è sempre in grado di suggerire metodi innovativi per meglio organizzare il lavoro, al fine di conseguire il successo grazie a un modo di fare ricerca inventato dall'Europa in contrasto con la prassi americana, che invece si basa sul gigantismo e spesso sullo smodato impiego di risorse. De Masi fa riferimento storico alla bottega artigiana rinascimentale e alla piccola impresa, innovativa grazie alle capacità creative del suo fondatore. Difatti, è sempre indispensabile la presenza di un "leader-fondatore" del gruppo creativo,

capace di dedizione quasi eroica all'obiettivo; eccezionalmente efficace nel creare un set psico-sociale, un clima, un fervore fuori del comune [...] carismatico e autorevole al di sopra di ogni aspettativa [...].

Qualità tipiche in Anton Dohrn che nel 1870 creò la Stazione Zoologica di Napoli

esempio straordinario di organizzazione post-industriale realizzata in piena epoca industriale e in una città che, per molti versi, era ancora pre-industriale.

20

Qualità che si ritrovano in Giovan Battista Guccia, il quale nei primi del Novecento immaginò, e ne fu poi "leader indiscusso", il Circolo Matematico di Palermo, un'iniziativa di elevato spessore scientifico realizzata anch'essa in un clima di ristrettezze e per di più nel profondo Sud.

Il discorso si ripropone in maniera del tutto analoga per Enrico Fermi e per il gruppo di via Panisperna, che pose le basi della rivoluzione nella fisica sperimentale del Novecento operando in un vecchio e malmesso laboratorio di fisica dell'Università di Roma. Ma come ci informa De Masi,

Fermi era dotato di grande intelligenza, di una riconosciuta eccellenza scientifica, di una genialità non nevrotica, di un equilibrio e una fermezza che ne facevano un leader naturale.

Doti che andrebbero stimulate e affermate dai responsabili dell'attuale ricerca, prima di riversare sulla carenza di risorse tutte le colpe e tutti i problemi che oggi si riscontrano nel panorama scientifico e industriale italiano.

Riflettendo su questi argomenti il pensiero corre alle imprese di dimensione minore che costituiscono il vero tessuto connettivo economico del paese e che oggi vivono un clima di costante turbolenza. Il cambiamento continuo si impone in un mercato oramai globale, fortemente caratterizzato dalla *new economy* fatta di commercio elettronico e di informatica che spesso si trasforma in *net economy*, ovvero nell'economia delle reti di comunicazione e, in particolare, degli scambi attuati attraverso reti del tipo *Internet*. Proprio questo mercato, in particolare nell'ambito internazionale, attualmente è caratterizzato da un'innovazione continua e costante che muta perennemente lo scenario in cui l'imprenditore deve operare, rendendolo incerto e turbolento. Una situazione, questa, che viene ancor più enfatizzata dal fatto che oramai la maggior parte dei lavoratori dell'impresa sono diventati *knowledge worker*, ovvero professionisti della conoscenza che operano su macchine informatiche – i computer – per gestire prodotti, il più delle volte intangibili, costituiti sostanzialmente da informazioni. I prodotti stessi sono sempre più caratterizzati dai servizi con i quali vengono proposti ai clienti in uno scambio non più puntuale nel tempo (*point output*). Lo scambio, infatti, avviene attraverso fenomeni continui (*continuous output*) che possono essere assimilati sempre più a un vero e proprio processo di manutenzione programmata, continua e costante sul prodotto oramai inteso come «servizio».

Queste situazioni vanno orientate al fine di ricercare sul mercato quel vantaggio competitivo che il grande studioso di marketing, l'americano Michael E. Porter, ha teorizzato in un suo libro del 1985, *Competitive Advantage*, affermando:

Il vantaggio competitivo deriva fundamentalmente dal valore che un'azienda è capace di creare per i suoi clienti. Può assumere la forma di prezzi più bassi di quelli dei concorrenti a parità di benefici offerti, oppure può consistere nel fornire benefici con caratteristiche di unicità tali da compensare abbondantemente un prezzo più elevato, quello che si definisce di solito «premium prices».

21

Così, Porter evidenzia come la gara competitiva si vinca spesso non sul prezzo più basso, ma sulla molteplicità e qualità delle prestazioni che determinano nel loro insieme il concetto di prodotto-servizio.

La «qualità» deve essere perseguita non soltanto sul prodotto finale e sui servizi a esso collegati, ma sull'intero ciclo produttivo, e l'imprenditore deve perciò instaurare una «qualità totale» («*total quality*»), da intendersi come fenomeno integrato della gestione aziendale. Una qualità, quindi, non più considerata semplicemente come caratteristica propria del prodotto la cui misura è riconducibile a un controllo di tipo statistico sulla rispondenza tra ciò che si è realizzato ed il relativo progetto. Una qualità, invece, tale da coinvolgere la totalità dei fenomeni aziendali e dunque anche l'organizzazione e l'atmosfera che deve caratterizzare l'ambiente interno dell'impresa, per diventare così una vera e propria «economia del sistema», capace di prolungare nel tempo l'efficacia e l'efficienza delle prestazioni fornite.

In questo quadro l'imprenditore deve saper organizzare in maniera flessibile la propria struttura imprenditoriale, seguendo le attuali tendenze delle teorie organizzative e dunque la forma di «impresa rete».

«Rete» di tecnologie, oggi soprattutto informatiche, e in particolare di computer, ma anche rete di individui delegati e motivati sugli obiettivi complessi da realizzare e non più, come accadeva nel taylorismo-fordismo, su azioni semplici individuate dalla parcellizzazione spinta del lavoro reso per questo poco motivante. L'impresa tende così sempre più a trasformarsi da semplice funzione di produzione a strumento di governo di processi complessi di natura socio-tecnica nell'ambito dei quali la ricerca applicata, lo sviluppo tecnologico, la diffusione dell'innovazione, la formazione avanzata diventano fenomeni da sviluppare per la sopravvivenza e per il conseguimento di successi significativi sui mercati globali. È anche un'impresa rete di imprese che operano nel suo indotto, determinando nell'insieme quella che io chiamo la «macroimpresa», insieme di aziende orientate a realizzare gli obiettivi comuni specificatamente espressi dall'impresa generale di coordinamento.

Nell'«impresa rete» gli individui devono tornare a svolgere un ruolo creativo e innovativo essendo fortemente motivati nella loro missione aziendale, tanto che si può formulare una definizione di «impresa

rete di individui che operano come imprenditori di se stessi». E il ricordo torna a Schumpeter laddove identificava l'imprenditore come colui che, attraverso l'impresa, introduce innovazione nel sistema economico. Innovazione intesa come combinazione nuova di fattori produttivi e quindi sia come introduzione di nuovi prodotti in grado anche di determinare eventualmente nuovi mercati, sia come modificazione innovativa dei processi di produzione e della conseguente loro organizzazione.

Condivido anch'io la definizione di Schumpeter e, in particolare, ritengo che proprio nella piccola impresa l'imprenditore interpreta la figura dell'innovatore, cioè di colui che, avendo avuto la nuova idea imprenditoriale – la *business idea* – è poi in grado di portarla al successo mediante appunto la propria impresa. Ma quel successo può rivelarsi effimero, specialmente in tempi di rapida modificazione dei gusti del pubblico, così come accade, in particolare, con la turbolenta *new economy* e con la globalizzazione dei mercati.

È perciò indispensabile che il processo di innovazione sia mantenuto con costante continuità perché soltanto così l'impresa potrà con successo consolidare nel tempo le sue quote di mercato.

Ecco allora che si rende necessario ipotizzare un nuovo ruolo delle università e dei politecnici italiani per meglio affiancare l'imprenditore nella sua vita imprenditoriale, aiutandolo nella gestione innovativa dell'impresa, enfatizzando i processi di innovazione e sostenendolo proprio nella ricerca applicata.

#### 4. Imparare dalla crisi

Il perdurare di fenomeni negativi sullo scenario economico nazionale e internazionale induce a fare di necessità virtù, cercando di cogliere insegnamenti utili per la sopravvivenza.

Ritorna di attualità un libro pubblicato a Milano da Guerini e Associati nel 2009 che persegue proprio l'obiettivo di "imparare dalla crisi", ed è appunto intitolato *Alla scuola della crisi*. Il testo che si ispira al XIV *Rapporto sull'economia globale e l'Italia* – curato da Mario Deaglio, Giorgio Arfaras, Anna Caffarena, Giorgio S. Frankel, Giuseppe Russo – discute della grave crisi finanziaria che nei primi anni del nuovo millennio ha preceduto quella economica e globale con le gravi ripercussioni sull'occupazione emerse drammaticamente intorno al 2013. Una crisi con origini lontane nel tempo e nello spazio, significativa del fatto che i paesi evoluti non possono

deindustrializzarsi, non possono privilegiare la speculazione finanziaria affossando l'economia reale legata alla produzione vera e propria. Negli Stati Uniti il fenomeno della diffusa cartolarizzazione dei crediti – in particolare quelli rivenienti da mutui edilizi – e il loro posizionamento sui mercati finanziari, la successiva incombente crisi immobiliare che dilagò nel settore edilizio, le gravi responsabilità delle agenzie di *rating* che attribuirono certificazioni irrealistiche a prodotti finanziari in realtà ad alto rischio, furono tutti elementi che concorsero a gonfiare ancor più le dimensioni di quei mercati già dilatati dalle spinte speculative. Si provocò così una bolla destinata prima o poi a sgonfiarsi o a dissolversi con gravissime conseguenze per gli investitori. E, infatti, negli USA quella bolla scoppiò, determinando un'inarrestabile crisi finanziaria che immediatamente si ripropose come crisi di fiducia tra i possessori di liquidità, riversandosi poi sull'economia reale con forti condizionamenti anche sui processi sociali ed economici.

[...] il calo della domanda fu brusco, intenso e generalizzato a livello sia di paesi sia di settori produttivi [...] Era come se ci si trovasse di fronte a un gigantesco «sciopero spontaneo» degli acquirenti. (Rapporto cit. pag. 45)

In particolare secondo il documento Deaglio:

Un aumento così sensibile della disoccupazione e un deterioramento così marcato delle prospettive si riflessero in scontento politico e tensione sociale. (Ivi pag. 47)

Ulteriori problemi sono emersi dai rapporti di interscambio commerciale, in particolare fra l'America e la Cina. Sul finire degli anni Settanta Pechino aveva aperto all'economia di mercato alcune zone economiche speciali consentendo ai paesi occidentali di investire trasferendo così tecnologie e *know-how* di ogni genere. Venne così a determinarsi, in Cina, un forte incremento produttivo con un sensibile aumento delle esportazioni in concorrenza con le imprese occidentali. Il fenomeno ha anche consentito in quel paese l'accumulo di ingenti riserve valutarie prevalentemente in dollari con il conseguente saldo negativo crescente della bilancia commerciale degli Stati Uniti a fronte di risultati costantemente positivi per le nazioni asiatiche.

I cinesi, esportando più di quanto abbiano importato, hanno accumulato enormi riserve valutarie, investite soprattutto in obbligazioni statunitensi. [...] Gli Stati Uniti importano sistematicamente più di quanto esportino. Hanno disavanzi commerciali con l'estero. Se i cambi fossero fluttuanti il dollaro cadrebbe fino a far diventare le esportazioni statunitensi competitive e le importazioni asiatiche care. Il disavanzo allora si ridurrebbe fino a scomparire. Invece, i paesi industriali asiatici tengono il cambio con il dollaro fisso (o semifisso) perché le loro banche centrali comprano attività finanziarie in dollari per impedire che la moneta americana si deprezzi.

Lo fanno per crescere attraverso il settore esportatore che modernizza le loro economie. (Rapporto cit. pagg. 23, 24)

E in conclusione:

la Cina è un paese industriale che esporta verso i paesi ricchi i propri prodotti, che sono la combinazione di tecnologia estera e manodopera interna. Per produrre questi beni, e per aumentare la propria dotazione di infrastrutture, la Cina importa una gran quantità di materie prime. La crescita del prezzo delle materie prime aiuta la Russia e i paesi dell'America Latina. (Rapporto cit. pag. 83)

Pertanto i rapporti commerciali USA-Cina si sono consolidati con un forte disavanzo nella bilancia dei pagamenti a favore del colosso asiatico che ha confermato una sensibile propensione alle esportazioni, anche se il suo enorme mercato rende pur sempre particolarmente interessante la domanda interna che si rivolge soprattutto all'estero.

Al diffondersi della crisi hanno ovviamente concorso anche le tensioni derivate dai rapporti internazionali e, certamente, la sempre più evidente globalizzazione dei mercati. La crisi è così emigrata dagli USA verso il resto del mondo, in particolare verso l'Europa, mentre è stata meno avvertita nell'area asiatica e, quindi, in Cina. Si è soprattutto consolidata una crisi di fiducia da parte dei detentori di liquidità che ha avuto molteplici effetti sia negli ambiti più specificatamente finanziari sia condizionando negativamente i mercati economici. E ancora:

la crisi gonfia i deficit pubblici perché fa aumentare le uscite statali (per esempio per i trasferimenti ai disoccupati) mentre le entrate flettono (il gettito delle imposte si riduce). (Rapporto cit. pag. 74)

Un ruolo particolarmente importante è stato svolto dai mercati in quanto ambiti in cui l'offerta è destinata a incontrare una domanda che può configurarsi all'interno del paese oppure provenire dall'estero con la richiesta di esportazioni. La domanda interna si manifesta sul mercato dei prodotti finali prevalentemente destinati al consumo, ma anche su quello intermedio riferito alle risorse destinate alle subforniture di indotto della produzione realizzata dal sistema delle imprese. La domanda è anche determinata dalla richiesta di beni di investimento il cui utilizzo avviene sul medio e lungo periodo. Tutte manifestazioni, queste, sostenute dai detentori di liquidità in grado di alimentare il ruolo dei consumatori nei mercati finali o dei risparmiatori che finanziano gli investimenti di medio e lungo periodo.

Il credito, in particolare bancario, concorre a finanziare questi fenomeni naturalmente penalizzati quando tale sistema entra in crisi – una crisi che nasce proprio da una psicosi critica che influenza negativamente la fiducia dei risparmiatori peraltro già scottati dai



drammatici effetti delle turbolenze dei mercati finanziari. La crisi viene inoltre alimentata dal contenimento del credito laddove si sia in presenza di un non positivo andamento nella gestione del sistema bancario.

Uno dei protagonisti centrali del mercato è l'impresa produttiva, che in forma aggregata esprime l'offerta globale di prodotti presenti nelle transazioni economiche, offerta che concorre a formare il PIL della Nazione. Nell'impresa si possono esaminare due flussi principali: anzitutto il flusso economico della produzione per il quale essa acquisisce in *input* risorse (capaci di determinare la domanda intermedia) da trasformare in *output*, in prodotti e servizi da distribuire e vendere sul mercato. Questi prodotti e servizi si aggregano nell'offerta destinata a soddisfare le domande intermedia e finale la cui naturale conclusione è l'effettiva loro vendita con il conseguente flusso monetario di ritorno tale da riequilibrare gli andamenti finanziari delle imprese sostenendone così processi produttivi. Vi è poi un secondo fondamentale flusso finanziario, quello relativo agli investimenti, con il quale l'impresa acquisisce i mezzi attraverso cui porre in essere la produzione e, quindi, che viene utilizzato nell'arco di tempi più o meno lunghi essendo alimentato dal flusso finanziario relativo ai pagamenti.

Entrambi questi flussi hanno bisogno di essere finanziati dai detentori di liquidità o dal credito bancario che peraltro da quella liquidità finisce pur sempre per dipendere. Il flusso economico della produzione deve essere finanziato da un capitale di giro, che trova il suo equilibrio nel ricavo monetario delle vendite quando si stabilizza in base alle condizioni di pagamento usualmente praticate. Il flusso degli investimenti è sostenuto dal risparmio che in varie forme concorre al potenziamento della struttura finanziaria delle imprese.

I detentori di liquidità sono stati colti da psicosi negative che li ha portati a tesaurizzare le risorse finanziarie mettendo in crisi la domanda finale con effetti deleteri sulle imprese e quindi sulla domanda intermedia e sull'occupazione, fenomeno quest'ultimo che ulteriormente influenza in modo negativo l'andamento dei consumi così come accade quando il credito bancario e la liquidità disponibile tendono a contrarsi. Si assiste allora anche all'inesorabile declino dei PIL nazionali.

Fra i protagonisti più importanti dei mercati va considerato il sistema delle famiglie che concorre anch'esso in maniera determinante alla formazione del reddito. Le famiglie e la generalità delle istituzioni finanziarie, che detengono liquidità determinata dai redditi prodotti e accumulati nel tempo (le banche in particolare), sono i soggetti che decidono di destinare le loro risorse monetarie al consumo oppure al

risparmio. La propensione verso l'una o l'altra forma di utilizzo finanziario condiziona l'andamento del mercato influenzando sulla domanda di beni di consumo piuttosto che su quella degli investimenti. In situazioni di crisi, le preoccupazioni psicologiche che essa comporta sono avvertite negativamente dalle famiglie spinte a conservare i loro redditi tesaurizzandoli o avvertendo la loro diminuzione in presenza di fenomeni di disoccupazione emergente.

## 5. Effetti della crisi in Italia

L'Italia, periferia di un'Europa a sua volta in concorrenza economica e finanziaria con l'America e oggi anche con le nazioni asiatiche, vive drammaticamente la crisi che serpeggiava già almeno da una decina d'anni, cioè da quando la crescita dello sviluppo si è arrestata. Così, mentre oggi in America, nonostante il perdurare di una situazione critica, si avvertono sintomi di ripresa, in Europa e in Italia la crisi è ancora in una fase critica e non sembra aver imboccato una spirale virtuosa. Ciò accade anche nel Mezzogiorno, dove i lampi di crisi globale sono già esplosi nell'ambito di una situazione negativa endemica da sempre presente nonostante una certa vitalità nelle esportazioni e nello sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali, in particolare nel terziario avanzato.

In Italia va segnalata l'esistenza – ancora, sia pure in sensibile diminuzione – di un consistente risparmio delle famiglie che peraltro non trova adeguata collocazione nel consumo e negli investimenti. Tuttavia, questa forma di risparmio concorre a rendere il sistema bancario italiano meno colpito dalla crisi rispetto a quanto avviene per gli analoghi sistemi esteri, sebbene in Italia la disoccupazione dilagante stia erodendo sempre di più la liquidità accumulata dal sistema delle famiglie. Un sistema, peraltro, che presenta un forte indebitamento, molto preoccupante perché in continua crescita.

D'altra parte il mercato finale subisce forti contrazioni che mettono in crisi il sistema delle imprese. Queste, con il crollo del fatturato e con gli ordini in calo, a loro volta limitano necessariamente la produzione con conseguenze negative sul mercato economico e sulla occupazione.

Al contenimento della domanda finale concorre poi l'obsolescenza dei prodotti offerti dal sistema delle imprese e ciò a causa di una scarsa innovazione provocata da una sensibile diminuzione della ricerca e sviluppo. La produzione pertanto non si rinnova rimanendo ancorata

a vecchi schemi già superati, anche a causa di un rallentamento degli investimenti imprenditoriali. La situazione è poi aggravata proprio da una ricerca di base e applicata ai fenomeni innovativi industriali sempre meno perseguita anche dagli enti istituzionalmente preposti, il che produce effetti deleteri sui possibili sviluppi imprenditoriali.

I mercati esteri vivono anch'essi una crisi più o meno profonda e, comunque, rispondono negativamente alle sollecitazioni dell'offerta, determinando un significativo calo delle esportazioni alle quali in particolare l'Italia non può far fronte con adeguate manovre sul mercato dei cambi a causa della rigidità dell'euro. Le esportazioni italiane, quindi, fortemente legate al *made in Italy* – generalmente quello prodotto dalle piccole e medie imprese che del resto prevalgono rispetto alla grande dimensione – da qualche anno non sono più brillantissime.

La produzione del *made in Italy* è legata soprattutto ai distretti industriali che hanno rappresentato uno dei fenomeni più positivi dell'economia italiana. Oggi, pur rivelando anch'essi segni di contenimento dello sviluppo, vanno ancora considerati come un importante fattore di contrasto rispetto alla crisi, sia per la maggiore flessibilità delle imprese minori capaci di riconvertire più rapidamente la propria produzione rispetto a quanto non avvenga con la grande dimensione, sia per una maggiore propensione all'innovazione promossa direttamente dal capo azienda il quale, operando senza i vincoli di rigidità tipica dei grandi laboratori di ricerca e sviluppo, sa adeguare meglio e con maggiore immediatezza la sua piccola impresa, in particolare se familiare, alle richieste potenziali di un mercato e di una domanda comunque da risvegliare, sollecitare, stimolare sul mercato.

Il naturale incremento di disoccupazione che al calo di vendite e quindi di produzione sempre consegue, contribuisce ulteriormente a influire in maniera assai negativa sul risparmio e quindi anche sul consumo, innescando perciò una poco virtuosa spirale. Ma in queste condizioni cosa si può praticamente fare?

Non è difficile immaginare per i prossimi anni una forte compressione dei consumi (minori consumi=maggiore risparmio). Volendo impedire che l'economia si avviti, il maggiore risparmio delle famiglie dovrà essere bilanciato da un minore risparmio dello Stato, ossia da un più ampio deficit pubblico, finanziato con l'emissione di obbligazioni. (Rapporto cit. pag. 79)

In ogni caso, prima ancora di studiare possibili interventi diretti rivolti alle imprese va stimolata la domanda dei consumi intermedi e finali. Andrebbero cioè attivati sostegni alla domanda sui mercati nonché alle esportazioni facendo seguire adeguate e intelligenti politiche salariali

facilitate da agevolazioni e sgravi fiscali alle imprese. Si dovrebbe sostenere in linea prioritaria la distribuzione così da agevolare le vendite soprattutto con l'obiettivo di eliminare le scorte di invenduto, attuando specifiche politiche anche fiscali per un contenimento dei prezzi di scambio. Quindi andrebbero stimolati gli investimenti facilitando i loro finanziamenti rivolti in particolare al *made in Italy* e alle piccole e medie imprese che lo sostengono. L'attenzione alle grandi imprese va rafforzata con specifici interventi per incrementare in particolare la domanda sui mercati intermedi, interessando globalmente anche i sistemi di aziende operanti nell'indotto industriale («macroimpresa»). In tal senso il governo dovrebbe essere impegnato a sollecitare nuova domanda capace di incrementare gli ordini delle imprese, in particolare proprio quelle dell'indotto che interessano il mercato intermedio. Un'accorta politica fiscale riguardante le imposizioni alle imprese (in particolare l'Irap) e la detassazione dei consumi consentirebbe di ottenere benefici risultati di sviluppo sia della domanda sia della produzione. Soprattutto non si dovrebbe dimenticare che viviamo l'era della rivoluzione delle alte tecnologie e che, pertanto, andrebbe rivolta una particolare attenzione ai settori *high tech* e al terziario avanzato. Tutto ciò andrebbe sostenuto da una grande iniezione di cultura, in particolare investendo sulle istituzioni preposte – scuole e università – cosicché possa essere riattivato lo stimolo alla creatività e alla ricerca riproponendo nel sistema economico nuova innovazione imprenditoriale capace di riportare le imprese italiane e il *made in Italy* a primeggiare non soltanto sui mercati domestici ma soprattutto su quelli mondiali. Un suggerimento che nella pratica può essere interessante attuare in tali condizioni è quello di cercare di trarre utili insegnamenti dalla crisi.

[...] *l'Italia mette in gioco i consistenti risparmi delle sue famiglie e la minor debolezza delle sue banche mentre l'indebitamento è nettamente superiore a quello degli altri paesi avanzati. Esaurita la fase acuta della congiuntura, sarà il momento di pensare – finalmente – all'adozione di rimedi strutturali. Sapendo che richiederanno qualche anno per dispiegare i propri effetti ma sapendo anche – ed è questa la lezione più importante della crisi – che le difficoltà che oggi accomunano il mondo offrono all'Italia un'occasione per recuperare il troppo tempo perduto. (Emilio Zanetti, Presidente UBI Banca in Rapporto cit. pag. 13)*

È difatti indispensabile rimeditare gli insegnamenti che si possono trarre dalla crisi postbellica che portò a quel miracolo economico che per la prima volta vide affermarsi nel mondo il *made in Italy*. Allora eravamo poveri, privi di risparmi, senza infrastrutture ma con un grande spirito di riscossa dallo stato di povertà in cui ci aveva costretto la guerra. Avevamo fiducia nel futuro, lavorammo sodo e l'Italia si ridestò come nazione di imprenditori di

se stessi capaci di innovare costantemente l'offerta da destinare ai mercati. Oggi, in un mondo che vede prevalere le alte tecnologie, dovremmo risfoderare questo spirito creativo grazie a una innovazione continua e costante e al ritrovato entusiasmo per il lavoro come gratificazione dell'essere umano, quindi con uno spirito imprenditoriale da attivare con umiltà e costanza. Ma perché ciò possa accadere – proprio nell'oramai mondo dell'*high tech* – è indispensabile attivare anche una nuova cultura volta a perseguire l'obiettivo dello sviluppo. Si devono potenziare gli investimenti nelle istituzioni che fanno cultura – la scuola e soprattutto l'università – stimolando e rinnovando l'entusiasmo per lo studio in modo da agevolare la ricerca di base, la ricerca industriale, l'innovazione intesa nel senso più generale del termine, lo sviluppo imprenditoriale. Un'innovazione connessa a una formazione di eccellenza, quindi avanzata, da proporre soprattutto alle piccole e medie imprese perché proprio il nanismo endemico del nostro sistema economico possa con la sua flessibilità e snellezza esprimersi come punto di forza di un nuovo rinascimento industriale italiano pervenendo a nuove e più estese forme del *made in Italy*, in particolare nel settore dei servizi.

La crisi va allora combattuta partendo proprio dai comparti tecnologicamente più innovativi e dal terziario avanzato, sorreggendo gli sforzi mediante un'iniezione culturale di grande valenza. Insegnamento attuale che peraltro sa di antico: fu espresso, per esempio, da Denis Diderot (1713-1784) quando, sollecitato da Caterina II di Russia (1729-1796) a proporre suggerimenti per lo sviluppo economico e sociale di quella nazione, scrisse il *Plan d'une Université pour le gouvernement de Russie*, in cui fra l'altro affermava:

Istruire una nazione significa civilizzarla; estinguerne le conoscenze significa ricondurla a un primitivo stato di barbarie. La Grecia fu barbara; istruendosi divenne fiorente. Oggi cos'è? Ignorante e barbara. L'Italia fu barbara; istruendosi divenne fiorente: allorquando le arti e le scienze ne vennero allontanate, cos'è diventata? Barbara. Tale è stata anche la sorte dell'Africa e dell'Egitto, e tale sarà il destino degli imperi in tutte le contrade della terra e in tutti i secoli che si succederanno. L'ignoranza è il retaggio dello schiavo e del selvaggio. L'istruzione dà all'uomo dignità [...].

Concetti ribaditi nell'Ottocento per esempio da Carlo Cattaneo (1801-1869) che nel 1861 scriveva nei suoi *Scritti Economici*:

Non v'è lavoro, non v'è capitale, che non cominci con un atto d'intelligenza. Prima d'ogni altro lavoro, prima d'ogni capitale, quando le cose giacciono ancora non curate e ignote in seno alla natura, è l'intelligenza che comincia l'opera e imprime in essa per la prima volta il carattere di ricchezza.

Intelligenza che naturalmente viene forgiata e potenziata dall'istruzione.

Si può in realtà tranquillamente affermare che la grandezza di una nazione si basa fundamentalmente sulla sua capacità di proiettarsi verso il futuro e, quindi, sull'attenzione che dedica alla preparazione dei giovani che interpretano la posterità tanto amata da Denis Diderot, del quale quest'anno, nel 2013, si ricordano i trecento anni dalla sua nascita. Auspicando, certo, che quei giovani vogliano e sappiano utilizzare al meglio le opportunità anche culturali che vengono loro offerte.

Occorre operare privilegiando la propensione a investire nel proprio sistema di istruzione culturale – istruzione come strumento per generare non soltanto civiltà, ma anche ricchezza economica e benessere generale, uno strumento da utilizzare con perseveranza nel tempo e non con la poco fertile fretta del risultato immediato. I risultati consistenti e duraturi si ottengono soltanto grazie alla fatica della tenacia e della costanza. Va ricordato a questo proposito l'insegnamento di un altro grande interprete italiano dell'Illuminismo – Giacomo Casanova – che nel suo libro *La mia fuga dai piombi* affermava:

Credo ancora oggi che quando uno si metta in testa di venire a capo d'un qualunque progetto e non si occupi di altro che di quello finisce col riuscire nel suo intento malgrado tutte le difficoltà [...] purché vi si metta per tempo, perché quando l'uomo arriva all'età disprezzata dalla fortuna, senza la quale nessuna cosa è possibile, non combina più nulla.

E qui lo scrittore veneziano formula anche un elogio della giovinezza, a cui la cultura va in modo particolare indirizzata così che appunto i giovani possano trarre utili insegnamenti riguardo, in particolare, una considerazione assolutamente prioritaria: la strada del successo è cosparsa di sofferenze, di tenacia, di volontà di perseguire gli obiettivi che ci si è dati. Sono considerazioni che assumono una valenza ancora maggiore oggi che il nostro Paese, provato da una grave crisi economica, deve ritrovare una strategia politica per tornare a percorrere le vie di uno sviluppo da ricercare con tenacia, consci che bisogna superare amare situazioni. Torna alla mente il discorso che Winston Churchill fece alla Camera dei Comuni di Londra il 13 maggio 1940, quando nel momento più drammatico della guerra contro la Germania nazista assunse l'incarico di formare il nuovo governo. Affermò fra l'altro:

Vorrei dire alla Camera, come ho detto a coloro che hanno accettato di far parte di questo Governo: «non ho altro da offrirvi che sangue, fatica, lacrime e sudore». Abbiamo di fronte a noi un cimitero dei più penosi. Abbiamo di fronte a noi molti, molti lunghi mesi di lotta e di sofferenza. [...] In questo momento mi ritengo autorizzato a chiedere l'aiuto di tutti e dico: «venite, dunque, procediamo insieme con le nostre forze unite».

E alla fine la guerra contro il nazifascismo fu vinta. Oggi soprattutto i giovani dovrebbero meditare profondamente quelle parole che portarono alla vittoria.

La nostra battaglia contro la crisi potrà essere più facilmente combattuta se si vorrà tenere in adeguato conto anche l'istruzione e la cultura, strumenti di democrazia imprescindibili per stimolare nel Paese un risveglio stabile e duraturo delle coscienze di tutti coloro che svolgono un ruolo da operatori protagonisti.

## 6. Postfazione dubitativa sul futuro

Al ricordo di Churchill si associa una testimonianza di Karl Marx con cui apre il suo *Il 18 Brumaio di Luigi Bonaparte*:

Hegel nota in un passo delle sue opere che tutti i grandi fatti e i grandi personaggi della storia universale si presentano per, così dire, due volte. Ha dimenticato di aggiungere la prima volta come tragedia, la seconda volta come farsa. [...] Gli uomini fanno la propria storia, ma non la fanno in modo arbitrario, in circostanze scelte da loro stessi, bensì nelle circostanze che essi trovano immediatamente davanti a sé, determinate dai fatti e dalla tradizione. La tradizione di tutte le generazioni scomparse pesa come un incubo sul cervello dei viventi e proprio quando sembra ch'essi lavorino a trasformare se stessi e le cose, a creare ciò che non è mai esistito, proprio in tali epoche di crisi rivoluzionaria essi evocano con angoscia gli spiriti del passato per prenderli al loro servizio; ne prendono a prestito i nomi, le parole d'ordine per la battaglia, i costumi, per rappresentare sotto questo vecchio e venerabile travestimento e con queste frasi prese a prestito la nuova scena della storia.

Forse il discorso andrebbe ampliato e quel «due volte» esteso a «più volte», mentre in luogo del concetto di «farsa» andrebbe ribadito quello di «tragedia».

Nel Novecento, la Germania ha per due volte dato origine a eventi drammatici sfociati nelle due grandi guerre mondiali. E nell'ultimo conflitto lo stretto, deleterio legame politico fra Berlino e Roma venne alla fine sconfitto dall'Inghilterra con la collaborazione delle altre democrazie occidentali e dell'Unione Sovietica.

Oggi la Germania ha acquisito di fatto un nuovo dominio sull'Europa e l'Italia rispolvera un asse di collaborazione con Berlino – asse nel quale è evidente il ruolo di sudditanza della nostra Nazione anche per mancanza di altri partner europei significativi, essendo la Francia

diventata praticamente inesistente sul piano politico e su quello delle scelte economiche. L'Inghilterra è entrata di malavoglia nell'Unione Europea e non ha aderito all'euro, la moneta unica europea, rimanendo costantemente defilata rispetto alle principali scelte dell'Unione. Preferisce risolvere in casa i propri problemi, e lascia peraltro emergere sempre di più il pressante desiderio di uscire dai vincoli dell'Unione Europea per l'appunto guidata da una Germania che gli inglesi guardano da sempre con sospetto.

Cosa ci riserverà il futuro? Si riporranno le dicotomie fra democrazie occidentali e un neoimperialismo oggi espresso dall'assillante rigore pro austerità in particolare nel settore economico e sociale, preteso con teutonica tenacia dalla Germania nel suo restaurato ruolo di leader europeo? E che farà l'Italia? Si troverà ancora una volta dalla parte sbagliata come è stato in passato – quel passato che la Storia mai cessa di ricordarci? Domande che trovano un'ulteriore motivazione nel fatto che il nostro Paese sta scivolando in maniera subdola e spesso purtroppo inconscia verso forme poco democratiche che, limitando la *privacy*, tendono a condizionare anche le libertà personali e che domani potrebbero provocare costrizioni ancora più gravi e diffuse. Tutto ciò nonostante la presenza – spesso, purtroppo, del tutto inutile - di diverse autorità e di garanti delegati a far rispettare le regole democratiche.

Queste manifestazioni sono avvallate fra l'altro dalle Istituzioni che, non di rado, palesano la tendenza ad adeguarsi a trascorse tradizioni autoritarie quando non a riproporre nefaste abitudini ai controlli e alle intercettazioni generalizzate, per esempio in uso nella Germania dell'Est prima della caduta del muro di Berlino. Anche la stampa più o meno allineata e i mezzi audiovisivi paiono lodare queste tendenze, spesso facendone un uso distorto come impropria manifestazione di una libertà di comunicazione che sconfina con una anarchia qualunquistica, mai ponendo in evidenza i pericoli reali che incombono sulla nostra democrazia. Controlli più o meno indiscriminati, erosioni anche gravi della *privacy* dei cittadini, intercettazioni abusivamente diffuse e rese pubbliche – tutte manifestazioni introdotte nel nostro sistema di vita con valide motivazioni legate alla necessità (assolutamente vera) di contrastare – parrebbe purtroppo senza grandi successi – la criminalità organizzata sempre più emergente e di combattere l'evasione fiscale (anche questa un'esigenza vera) impostando una lotta peraltro costantemente vanificata dai risultati effettivamente conseguiti. Così sono diventati deleteria consuetudine i controlli ambientali e telefonici con l'uso e l'abuso di registrazioni delle intercettazioni, perquisizioni domiciliari, arresti preventivi per reati amministrativi e politici (spesso invece trascurando e magari incentivando



i reati più pericolosi e socialmente destabilizzanti a danno delle persone e delle cose) con conseguenti detenzioni preventive in attesa delle sentenze processuali, e via dicendo.

E che dire della vera e propria vessazione introdotta con il gravoso sistema di tassazione nei confronti di persone fisiche e imprese, e della normativa per combattere il riciclaggio che limita l'uso del contante con gravi effetti sul commercio al dettaglio? Sono in essere controlli globali su depositi, conti correnti, cassette di sicurezza, si impone la tracciabilità di ogni transazione, vengono attuate severe verifiche sul tenore di vita dei cittadini, risultano inasprite e rese fortemente discrezionali le pene detentive per reati fiscali e amministrativi e altro ancora.

Infine, come non segnalare una caratteristica che rende profondamente perplessi – quella relativa a una concezione politica nostrana piuttosto diffusa, secondo la quale si tende a privilegiare una politica che inopinatamente persegua nel Paese un generalizzato abbassamento del tenore di vita dei cittadini piuttosto che compiere sforzi comuni in favore di uno sviluppo che consenta di elevare il benessere collettivo.

Come non riconoscere in tutto questo ampi motivi per meditare con preoccupazione sul futuro che ci attende?



**Contributi vari  
dalla Scuola di Management  
del Politecnico di Bari**

## Contributo 1.

**Chi non risica non rosica.****Breve nota a margine di un ricettario anti-crisi**

Vito Albino

**37**

## Abstract

Per uscire dalla crisi l'Italia deve ritrovare produttività e competitività per tornare a creare ricchezza e crescere. In questa nota si sostiene che ciò richieda una maggiore capacità di rischiare, soprattutto da parte di quella élite della società che dovrebbe, attraverso l'azione imprenditoriale, affrontare l'incertezza e generare progetti di cambiamento e sviluppo.

In particolare, si argomenta che società che sono più organizzate e disponibili, per varie ragioni, ad accettare maggiormente il rischio sono evolutivamente selezionate e quindi risultano nel tempo più predisposte e pronte a sviluppare, accogliere e sostenere iniziative a più elevato rischio e remunerazione attesa. Tale considerazione potrebbe indurre suggerimenti per una ricetta contro l'attuale crisi.

## 1. Introduzione

“Chi non risica non rosica” è un proverbio popolare che suggerisce di rischiare se si desidera ottenere qualcosa o, in altri termini, che occorre assumere un certo livello di rischio se si desidera guadagnare, cioè creare ricchezza. Questo proverbio rappresenta un distillato della saggezza popolare italiana ed è impiegato per invogliare una persona ad agire. Il proverbio è comunemente utilizzato in tutta l'Italia, ma la sua origine sembra risalire al XVII secolo quando, nella città di Livorno, importante porto del Mediterraneo, esistevano i “risicatori”. Questi erano giovani che, a bordo di barche a remi, per guadagnarsi da vivere, facevano a gara per raggiungere per primi le navi che apparivano all'orizzonte fuori dal porto. Ciò significava potersi aggiudicare lo sbarco delle merci, e quindi garantirsi lavoro per uno o più giorni. Da lì discende l'espressione “chi non risica non rosica”, per dire che chi non risica non mangia, cioè non guadagna i soldi necessari per poter mangiare.

38

Il richiamo all'adagio popolare emerge quale riflessione istintiva alle considerazioni effettuate, in questo stesso libro, da Gianfranco Dioguardi circa alcuni pericoli nel settore del lavoro. A tal proposito, Dioguardi richiama una citazione di Francesco Alberoni, ripresa da Il Giornale del 17 giugno 2013:

Il sociologo Vilfredo Pareto osserva che i membri dell'élite in decadenza sono deboli, abituati alla vita comoda, rassegnati e pigri. Invece i membri della élite emergente, quella che si affermerà domani, emergono dal basso, dove è più dura la lotta per l'esistenza. Perché riesce chi ha una motivazione inflessibile, chi ha conosciuto la miseria e la disperazione. Chi ha giurato di non tornare indietro. Chi sa che devi imparare sempre, adattarti sempre, che devi resistere alle avversità e che, alla fine, vince chi è più tenace e sa fare meglio le cose.

Osserva pertanto Dioguardi:

Il riferimento al passato e alla generazione che segnò il miracolo economico italiano del dopoguerra mi pare immediato. Meno immediato è auspicare che oggi in Italia esista ancora una élite a carattere nazionale largamente rappresentata che voglia praticare l'insegnamento propositivo di Pareto.

In questa breve nota si intende argomentare e prospettare l'importanza che ha per una società, o almeno per una sua *élite*, il saper accettare il rischio per ottenere, o forse in alcuni casi solo mantenere, un adeguato livello di benessere. In particolare, le imprese, e quindi gli imprenditori, sono i soggetti sociali che maggiormente sono inclini ad affrontare il rischio dell'azione al fine di trarre un vantaggio economico. È principalmente ad essi, infatti, che le comunità affidano la funzione di creazione di ricchezza per la società. Lo evidenzia Schumpeter (1934) che individua nella figura dell'imprenditore il vero motore dell'economia capitalistica: solo in lui è racchiusa la capacità di procedere alle innovazioni attraverso quegli investimenti che stanno alla base dello sviluppo economico.

La capacità di innovare viene premiata dal profitto, che è l'espressione del valore del contributo dell'imprenditore alla produzione, profitto che spetta all'imprenditore in quanto è il frutto della sua azione innovatrice e creativa.

Come per l'imprenditore, anche per una comunità saper accettare il rischio attraverso un'azione intenzionale, progettata e collettiva, è un importante valore sociale ed esso rappresenta un fattore fondamentale per reagire nei tempi di crisi e per costruire il proprio futuro.

## 2. Creare ricchezza attraverso imprese

In un interessante libro pubblicato nel 1986, “Come l’Occidente è diventato ricco. Le trasformazioni economiche del mondo industriale”, gli autori Nathan Rosenberg e Luther E. Birdzell affrontano il complesso tema della identificazione delle cause dello sviluppo della ricchezza nel mondo occidentale. Sin dall’inizio della riflessione economica, questo tema ha appassionato i grandi economisti. Adam Smith, per citare il padre dell’economia, lo affronta nel 1776 indagando proprio sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni. Per Smith questa deriva dal lavoro produttivo più che dalle risorse naturali e la capacità produttiva dipende da “l’arte, la destrezza e l’intelligenza con cui vi si esercita il lavoro” e aumenta con la divisione del lavoro. Per Smith la divisione del lavoro non è tuttavia il risultato di una “consapevole intenzione degli uomini”, ma piuttosto la “conseguenza necessaria” dell’inclinazione naturale di questi al commercio. Da Smith in poi la questione è stata oggetto di approfondimenti, ma la sua complessità ne rende difficile una spiegazione affidabile e univoca. Infatti, tra i suggerimenti metodologici che appaiono nella Prefazione del libro di Rosenberg e Birdzell vi è un riferimento utile a contenere ogni velleità di fornire una spiegazione certa ed esaustiva sull’argomento:

Occorre forse prendere spunto dall’esperienza dei biologi, i quali, nell’ultimo secolo e mezzo, hanno imparato che i processi evolutivi naturali possono generare sistemi – che vanno dalle molecole proteiche all’ecologia delle paludi – le cui sottili o anche tortuose complessità superano le capacità di comprensione umana. Nell’evoluzione del sistema che in Occidente determina lo sviluppo economico vi è un’analoga assenza di un progetto umano complessivo, come pure un’analoga presenza di casualità, sperimentazione, e criteri di sopravvivenza. In tutti i modi, il conseguimento del benessere nel mondo occidentale è un fatto storicamente unico, e l’analoga con la scienza biologica ci mette quanto meno in guardia dall’illusione che la sua spiegazione sia a portata di mano (pag.7, ed. it.).

Nella loro analisi, tra i fattori che hanno determinato lo straordinario processo di arricchimento dell’Occidente sono posti in evidenza la capacità da parte del sistema politico e sociale di mobilitare le risorse necessarie al soddisfacimento dei bisogni in continua trasformazione, l’adattabilità delle istituzioni, la sperimentazione scientifica e l’innovazione tecnologica, la sempre crescente autonomia del mondo economico. Tutti tali fattori, nel loro insieme e nelle loro reciproche interazioni, hanno contribuito al successo. Anzi, è proprio nell’adeguatezza e nell’efficacia della complessa relazione tra potere politico e economico la spiegazione del successo e questa

40

è un'importante lezione che viene offerta dalla storia. Si osservi, però, che il processo di creazione di ricchezza è il risultato di un'azione pragmatica e incrementale basata sulle innovazioni nel commercio, nella tecnologia e nell'organizzazione permesse dalla decentralizzazione dell'autorità, che aveva favorito le opportunità di sperimentazione e diversità. Quest'ultimo aspetto è, in particolare, ben evidenziato da Cheape (1988). La libertà e l'incentivo a sperimentare che le istituzioni occidentali introdussero, si combinarono, soprattutto con la rivoluzione industriale, con l'innovazione tecnologica determinando lo straordinario divario di crescita economica tra Occidente e resto del mondo. Tali fattori sono ancora oggi considerati fondamentali nel generare un differenziale di competitività.

La competitività di una nazione si concretizza nel processo di formazione della ricchezza e la maggiore ricchezza di una Nazione si traduce in più elevati standard di vita dei suoi cittadini. Porter (1990) ben evidenzia il ruolo della produttività nello spiegare la relazione tra competitività e formazione di ricchezza:

L'unico significativo concetto per la competitività a livello nazionale è la produttività. L'obiettivo principale di una nazione è produrre un alto e crescente standard di vita per i suoi cittadini. La capacità di farlo dipende dalla produttività con cui il lavoro e il capitale di una nazione sono impiegati. La produttività è il valore dell'output prodotto per unità di lavoro o capitale. [...] La produttività è il principale fattore dello standard di vita di lungo periodo di una nazione, è la causa fondamentale del reddito nazionale per capita. [...] Lo standard di vita di una nazione dipende dalla capacità delle sue aziende di acquisire elevati livelli di produttività – e di aumentare la produttività nel tempo (p.76, t.d.a.).

Anche il World Economic Forum, definendo e misurando l'indice di competitività globale (WEF 2013), pone in evidenza come la competitività sia alla base della produttività e quindi della prosperità di un paese:

Definiamo competitività l'insieme delle istituzioni, delle politiche e dei fattori che determinano il livello di produttività di un paese. Il livello di produttività, a sua volta, stabilisce il livello di prosperità che può essere raggiunto da un'economia (p.4, t.d.a.).

Se la competitività per Adam Smith si basava sulla specializzazione e sulla divisione del lavoro, gli economisti hanno individuato altri fattori che la generano e influenzano quali, ad esempio, gli investimenti infrastrutturali, il livello educativo, il progresso tecnologico, l'efficienza dei mercati. Si intende qui però proporre, anche sulla base della richiamata affermazione di Pareto, un ulteriore fattore che si lega alla capacità di un paese e della sua società di affrontare il rischio. Ovviamente non si fa riferimento a una pura



predisposizione ad accettare il rischio, quanto alla capacità di costruire e attuare progetti in presenza di una componente di rischio non trascurabile. Ciò che sembra emergere, infatti, sempre nella Prefazione del libro di Rosenberg e Birdzell, è l'idea che un progetto umano è insufficiente a determinare lo sviluppo. Occorre saper affrontare la componente di incertezza, di sperimentazione e di rischio di sopravvivenza, capacità che sembra altrettanto importante nella spiegazione del fenomeno.

41

### 3. Intenzionalità e casualità nell'azione umana (imprenditoriale)

Nella Introduzione del famoso libro "L'origine delle specie" (pubblicato nel 1859 con il titolo completo "Sull'origine delle specie per mezzo della selezione naturale o la preservazione delle razze favorite nella lotta per la vita"), Charles Darwin afferma:

*"Siccome gli individui d'ogni specie che nascono sono di numero assai maggiore di quelli che possono vivere, e perciò deve rinnovarsi la lotta fra i medesimi per l'esistenza, ne segue che se qualche essere varia anche leggermente, in un modo a lui profittevole, sotto circostanze di vita complesse e spesso variabili, egli avrà maggior probabilità di sopravvivenza e quindi potrà essere selezionato naturalmente. Inoltre, secondo le severe leggi dell'ereditarietà, tale varietà selezionata tenderà continuamente a propagare la sua forma nuova e modificata" (t.d.a.)*

Da tali considerazioni discende l'idea che in una specie non sia l'individuo più forte o più intelligente ad affermarsi nel processo evolutivo quanto il più pronto ad adattarsi all'ambiente.

Nel modello darwiniano il cambiamento dei caratteri di un individuo ha natura casuale e l'ambiente seleziona quegli individui i cui caratteri meglio consentono il suo adattamento all'ambiente. Per quanto l'intuizione darwiniana si sia dimostrata ampiamente in grado di offrire una spiegazione al processo di evoluzione delle specie viventi, essa mal si adatta, anche se in un uso metaforico, alla spiegazione del processo di evoluzione dei sistemi sociali come le imprese.

Nell'affascinante libro "Il pollice del panda. Riflessioni sulla storia naturale", pubblicato nel 1982, Stephen Jay Gould, professore di paleontologia all'Università di Harvard, ricorda infatti che nei sistemi sociali, come per esempio nelle imprese, l'evoluzione, in forte opposizione alla storia biologica, è di tipo lamarckiano in quanto il cambiamento dei caratteri di un sistema (per esempio, di un'impresa) è prevalentemente il risultato di una scelta (e azione) intenzionale legata alla disponibilità

**42**

di conoscenze pregresse e a una progettualità alla base del cambiamento. Purtroppo, però, l'elevata complessità e incertezza dei contesti economici, sociali e tecnologici che rappresentano l'ambiente in cui le imprese operano, rendono sempre più ardue le scelte che inducono il cambiamento nelle imprese, riducendo ulteriormente la già limitata razionalità insita nei processi decisionali. Ne consegue che le scelte, apparentemente intenzionali, delle imprese tendono sempre più a rassomigliare alle scelte casuali previste dalla teoria darwiniana.

Non si intende qui sviluppare un approfondimento in chiave evolucionista della crescente difficoltà delle imprese a prevedere e attuare i cambiamenti più opportuni, in particolare tecnologici e organizzativi. È importante però ricordare il lavoro fondamentale di Nelson e Winter (1982) che focalizza l'attenzione sulla conoscenza, sui processi dinamici collegati alla ricerca e all'innovazione, e sull'impresa che apprende, quale istituzione depositaria di conoscenze e dotata di competenze specifiche. Comportamenti, organizzazione e performance economica delle imprese in ambienti altamente turbolenti, dove l'ipotesi di equilibrio perde plausibilità, tendono infatti ad allontanarsi dal modello lamarckiano (intenzionalità del cambiamento) e ad avvicinarsi a quello darwiniano. La teoria evolutiva del cambiamento economico pone attenzione ai processi di generazione di varietà a livello di tecnologie, prodotti, comportamenti e organizzazioni, di selezione tra la varietà esistente e di sviluppo di meccanismi inerziali (tecnologici, comportamentali e organizzativi) alla base della continuità del sistema economico. Essa considera le imprese come agenti eterogenei che apprendono e agiscono in ambienti incerti e dinamici, e interpreta i fenomeni aggregati come proprietà emergenti di relazioni e interazioni tra agenti eterogenei.

In tale contesto assume ancor più importanza l'idea di razionalità limitata (Simon 1983) che si distingue da quella olimpica caratterizzata da una conoscenza perfetta e istantanea della realtà. La razionalità limitata implica, infatti, che nel prendere le decisioni gli individui adottino una razionalità basata su una disponibilità limitata di informazioni in loro possesso, su un sistema cognitivo limitato e sui limiti temporali del processo decisionale.

L'incertezza e quindi il rischio connotano l'agire degli individui e i loro processi decisionali. Per quanto, quindi, si possa con intenzionalità e accuratezza progettare e programmare le proprie azioni, l'azione sia individuale sia collettiva resta succube della casualità. Tali condizioni permeano anche la vita delle imprese, anzi per molti aspetti sono caratteri immanenti dell'azione imprenditoriale (Knight 1964) tesa a creare valore

contrastando l'incertezza con la vision e l'impegno dell'imprenditore. Nelle dinamiche di innovazione l'incertezza, che si oppone all'intenzionalità del cambiamento, è ancora più elevata e le imprese oscillano tra strategie di *exploration* ed *exploitation* (March 1991). Con il termine *exploration* si intende la tendenza delle organizzazioni ad attuare strategie di innovazione che prevedano la ricerca e lo sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche e competenze. Tale approccio, per quanto possa potenzialmente dar luogo a soluzioni innovative di natura più radicale, è altamente rischioso, complesso, nonché caratterizzato da un orizzonte temporale di rientro degli investimenti di lungo periodo, non sempre compatibile con le pressioni competitive che caratterizzano i contesti industriali. Diversamente, l'*exploitation* riguarda innovazioni di natura più incrementale, sviluppate mediante lo sfruttamento di competenze tecnologiche effettivamente in possesso delle imprese, e che pertanto portano a risultati già nel breve periodo.

È evidente che le due strategie rappresentano un differente bilanciamento tra intenzionalità e casualità nel cambiamento che determina, in linea generale, maggiori opportunità di creare ricchezza nel tempo nel caso dell'*exploration*.

L'accettazione di maggiori rischi tendenzialmente comporta maggiori ritorni economici. Solo un'azione intenzionale e accurata è in grado di affrontare i maggiori rischi, ma da sola non è sufficiente. Occorre una cultura imprenditoriale del rischio, una propensione e una disponibilità ad accettare il rischio, in una parola una cultura del saper "risicare".

#### 4. Cultura del rischio

La produttività, attraverso la competitività, genera effetti sia statici sia dinamici (WEF 2013). In particolare, un'alta produttività di un paese è in grado di garantire il mantenimento di un alto livello di reddito. Essa, però, è anche uno dei fattori fondamentali in grado di influenzare il ritorno degli investimenti di quel paese, a sua volta variabile chiave nello spiegare il potenziale di crescita di un'economia. Il ritorno atteso degli investimenti è, però, influenzato anche dal livello di rischio degli stessi. Pertanto, l'accettazione del rischio è un altro fattore che contribuisce al potenziale di crescita di un paese. Più è alto il livello di accettazione del rischio più è probabile che si avviino attività di impresa e investimenti a più elevato

livello di *exploration* e comunque a più elevato ritorno economico atteso. Ciò dipenderà dalla presenza nel paese di capacità imprenditoriale disposta ad accettare più elevati livelli di rischio.

**44**

La relazione tra caratteri specifici di aree geografiche e presenza di capacità imprenditoriale è largamente esplorata in letteratura (si confronti, per esempio, Glaeser et al. 2009). Ciò che però si vuole qui evidenziare è che la presenza di una più elevata accettazione del rischio in un paese favorisce un più elevato potenziale di crescita economica. Tre casi storici sono ora richiamati in quanto possono contribuire a esplorare il legame tra una più diffusa cultura del rischio in un paese e il suo sviluppo. Ovviamente non si pretende di poter trarre conclusioni, ma solo di riportare elementi per ulteriori approfondimenti.

#### 4.1. Il Rinascimento

Con la fine del Medioevo e l'inizio dell'Età Moderna la civiltà incominciò un lento affrancamento dall'ignoranza e dal timore del futuro. Lentamente, nelle società più evolute, il dubbio e l'incertezza diventarono oggetto di analisi se non addirittura presupposti della conoscenza. Anche nelle attività umane l'incertezza, da oscura minaccia si trasformò in generatore di opportunità economica. L'attività mercantile, in particolare, affrontò con crescente capacità tecnico-organizzativa e coraggio le grandi vie commerciali caratterizzate da più elevati rischi, ma anche da più importanti guadagni. Nacquero le prime istituzioni bancarie e assicurative.

Si accumulò ricchezza, si sviluppò uno straordinario slancio nelle arti, nacque il Rinascimento. In tale contesto è interessante indagare, per esempio, su come la società fiorentina abbia sviluppato nel periodo rinascimentale capacità tecniche e gestionali sulle assicurazioni marittime per rispondere alle insidie di corsari e mari organizzando uno dei primi mercati specializzati nella gestione del rischio.

Tale mercato essenzialmente "chiuso", pur apparendo lontano dalla modernità, attivò un clima di relazioni fiduciarie. Queste rappresentarono il prerequisito che consentì a tale coeso network di raccogliere la sfida dell'incertezza e porre le premesse del moderno capitalismo finanziario (Ceccarelli 2013).

#### 4.2. La frontiera americana

Il XIX secolo rappresentò per gli USA l'epoca delle grandi migrazioni verso l'ovest. Molti cittadini bianchi si avviarono verso le montagne rocciose e la costa del Pacifico alla ricerca di terre coltivabili, di oro e di libertà come circa un paio di secoli prima era avvenuto per i Padri Pellegrini. I rischi connessi al viaggio e alla vita nelle terre di frontiera furono affrontati nella convinzione di un elevato ritorno economico e sociale quale risultato di tale scelta di vita. È indubbio che l'affrontare tali rischi generò una sorta di selezione nella società americana che vide premiata ed emergente quella parte della società che maggiormente si era impegnata in avventure a così alto rischio.

Questo carattere sociale che potremmo definire “risk-taking spirit” emerge nella cultura statunitense (con zone del paese con più spiccata predisposizione come quella della costa occidentale). È questo il paese dove maggiormente sono nate e si sono sviluppate le più innovative imprese degli ultimi cinquant'anni e dove si è accumulata un'elevata ricchezza e si sono diffuse condizioni di benessere.

Si pensi, per esempio, a imprese come Hewlett&Packard, Microsoft, Google, Facebook e a contesti come la Silicon Valley e Boston Route 128.

#### 4.3. Start-up nation

Uno dei paesi che ha dimostrato straordinarie capacità nella creazione di nuove imprese, anche a elevato contenuto tecnologico, estremamente competitive nei mercati internazionali è sicuramente Israele, spesso chiamata appunto “start-up nation”. Tale capacità è determinata da numerosi fattori, ma è sicuramente l'accettazione del rischio quale carattere sociale che si innerva nell'azione economica, uno dei più rilevanti. Anche qui il rischio ha una matrice storica che ha generato un inspessimento sociale e un valore culturale. Shimon Peres, presidente dello stato di Israele, evoca con efficacia questo carattere sociale nella Prefazione al libro “Start-up Nation” (Senor, Singer 2009):

*Abbiamo dovuto reinventare noi stessi. Da popolo povero che ritrova la sua casa in una terra povera abbiamo dovuto scoprire le risorse della penuria.*

*Il solo capitale su cui potevamo contare era quello umano. Quest'arido suolo non si lasciava conquistare dai contributi economici, ma dall'azione di pionieri che si accontentavano di poco e profondevano volontariamente grandi sforzi.*

46

Essi inventarono nuovi sistemi di vita: i *kibbutzim*, i *moshavim*, le “città di sviluppo” e le comunità dove non c’era nulla. Scavarono, lavorarono, fecero appello a tutte le loro forze. Ma seppero anche sognare e innovare. Erano idealisti e intellettuali, ma scelsero di arare la terra con le loro mani. Quando si accorsero che la terra era infertile e l’acqua insufficiente, si dedicarono alla ricerca e alla tecnologia

Se la storia forgia il carattere di un popolo, nel caso di Israele non si può negare che la convivenza con una condizione continua di rischio di sopravvivenza abbia contribuito a selezionare e rafforzare capacità singolari di creatività e di accettazione del rischio. Sempre nella stessa Prefazione, Shimon Peres afferma:

La creatività di cui Israele è stato capace non è venuta sviluppandosi in proporzione alle dimensioni del paese, bensì ai pericoli che ci hanno minacciati.

## 5. Riflessioni conclusive

Volendo trarre qualche riflessione si potrebbe sostenere che nell’attuale crisi che colpisce il nostro paese occorre recuperare una maggiore propensione al rischio, rimuovere quel timore di perdere ciò che apparentemente si ha ancora, organizzare e impegnarsi in avventure imprenditoriali più rischiose, ma potenzialmente in grado di generare maggiori ritorni economici.

Questo atteggiamento deve caratterizzare non solo la categoria degli imprenditori, ma anche quei giovani e meno giovani che stanno decidendo di creare il proprio lavoro di imprenditore avviando una start-up o uno spin-off accademico. Deve essere un atteggiamento accettato a livello non solo individuale, ma anche collettivo attraverso l’accettazione sociale che si deve a coloro che corrono rischi imprenditoriali.

Occorre stimolare la propensione al rischio e la cultura del rischio nella nostra società avendo cura che alla accettazione del rischio si affianchi una capacità individuale e collettiva di contrastare la casualità con l’intenzionalità e la volontà di cambiare.

È questo lo spirito con cui vanno sostenute tutte le giovani iniziative imprenditoriali e tutte le azioni di cambiamento nelle nostre imprese. È questo atteggiamento che tutti dovrebbero assumere in una società che intende continuare a “rosicare” nel suo futuro.

## Bibliografia

Ceccarelli, G. (2013) *Un mercato del rischio. Assicurare e farsi assicurare nella Firenze rinascimentale*, Marsilio, Padova;

Cheape, C.W. (1988) *Review of Nathan Rosenberg, and L. E. Birdzell How the West Grew Rich: The Economic Transformation of the Industrial World*, Business History Review, 62, pp. 180-181;

Darwin, C. (1859) *On the Origin of the Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*, ristampa del 2004, CRW, Londra;

Glaeser, E.L., Rosenthal, S.S., Strange, W.C. (2009) *Urban Economics and Entrepreneurship*, Working Paper 15536, National Bureau of Economic Research, Cambridge (MA);

Gould S.J. (1982) *The Panda's Thumb. More Reflections in Natural History*, Norton, New York;

Knight F.H. (1964) *Risk, Uncertainty and Profit*, Sentry Press, New York;

Lumsden C.J., Wilson E.O. (1981), *Genes, Mind, and Culture*, Cambridge, Mass.;

March, J.G. (1991) *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, Organization Science, Vol. 2, pp. 71-87;

Nelson, R.S., Winter, S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge (MA);

Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business Review, March-April, pp. 73-91;

Rosenberg, N., Birdzell, L.E. (1986) *How the West Grew Rich. The Economic Transformation of the Industrial World*, Basic Books, New York (tr.it., *Come l'Occidente è diventato ricco. Le trasformazioni economiche del mondo industriale*, Il Mulino, Bologna, 1988);

Schumpeter J.A. (1934) *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.) (tr.it., *La teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze, 1971);

Senor, D., Singer, S. (2009) *Start-up Nation*, Grand Central Publishing, New York (tr.it. *Laboratorio Israele. Storia del miracolo economico israeliano*, Mondadori, Milano, 2012);

Simon H.A. (1983) *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press, Stanford, California (tr. it. 1984, *La ragione nelle vicende umane*, Il Mulino, Bologna);

Smith, A. (1776) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (tr.it. *Ricchezza delle nazioni o Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni*, UTET, Torino, 1945);

WEF (2013) *The Global Competitiveness Report 2013–2014*, World Economic Forum, Ginevra.

## Contributo 2.



## I paradossi dello sviluppo tecnologico: causa o soluzione della crisi?

Nicola Costantino

49

### 1. Evoluzioni congiunturali e strutturali

Come giustamente rileva Gianfranco Dioguardi nel suo articolato e meditato saggio che apre questo volume, l'attuale stato di crisi, globale e nazionale, è fondamentalmente determinato dall'insufficienza della domanda complessiva nei paesi industrializzati rispetto alla corrispondente offerta. Ma perché la domanda aggregata è inferiore rispetto all'offerta aggregata? In termini di teoria macroeconomica, come sappiamo, il Prodotto Interno Lordo di un sistema economico (consumi – comprensivi di spesa pubblica ed esportazioni nette – ed investimenti) è sempre pari al suo Reddito Interno Lordo, inteso come somma di salari, rendite e profitti (remunerazione, rispettivamente del lavoro, delle materie prime e del capitale). Ciò significa che i redditi complessivamente disponibili sarebbero, in ogni momento, esattamente sufficienti all'acquisto di tutti i beni e servizi (consumi ed investimenti) prodotti. Se ciò non accade, vuol dire che la quota di redditi destinati al risparmio (e quindi sottratti ai consumi) è *momentaneamente* inferiore alla corrispondente richiesta di investimenti. Ed effettivamente i cicli economici comportano delle oscillazioni intorno all'equilibrio tra investimenti e risparmi, e tra produzione e consumi, che dovrebbe così essere garantito nel medio periodo, anche se non istantaneamente. Dobbiamo però chiederci cosa succede se l'eccesso di offerta o, che è la stessa cosa, la carenza di domanda si prolungano eccessivamente, rendendo strutturale lo squilibrio tra risparmi e investimenti ed innescando la spirale recessiva:

*minori consumi > minore produzione > minore reddito > minore consumi*

Se una parte del reddito viene sistematicamente sottratto ai consumi, ma non trova impiego negli investimenti produttivi, il risparmio così inutilizzato si accumula sempre più, alterando il "metabolismo" complessivo dell'organismo economico, e danneggiandolo; come accade nel nostro corpo dove, se ci ostiniamo ad assumere più calorie di quante

50

ne consumiamo, e tale surplus non trova più utilizzazione nella crescita e nello sviluppo dell'organismo (investimento), l'eccesso si trasforma in un accumulo di adipe che – alla lunga – compromette la nostra stessa sopravvivenza. È questo che sta succedendo? L'eccesso di offerta (effettiva e, soprattutto, potenziale) rispetto alla domanda sta diventando strutturale, e non più ciclica? Se è così, perché?

Per provare a rispondere, prendiamo le mosse da un celebre discorso tenuto da John Maynard Keynes nel 1928 agli studenti del Winchester College, e pubblicato due anni dopo con il titolo “Possibilità economiche per i nostri nipoti”<sup>1</sup>. Affermava Keynes:

La depressione che ha investito l'intero pianeta, l'abnorme anomalia della disoccupazione in un mondo bisognoso di tutto, i nostri stessi, disastrosi errori, tutto questo ci impedisce di vedere sotto la superficie, e di capire dove stiamo andando.

La causa di una crisi che Keynes considerava, già allora, strutturale era da individuarsi, a suo parere, nella “efficienza tecnica” che, accrescendosi “a un ritmo superiore all'1% annuo” determinava una *disoccupazione tecnologica*, con conseguente diminuzione dei redditi, e quindi dei consumi, che però sarebbe stato solo uno “scompenso temporaneo”. Affermava infatti l'economista: “Nel lungo periodo, l'umanità è destinata a risolvere tutti i problemi di carattere economico”, grazie al progressivo aumento di produttività che consentirà di soddisfare i bisogni di tutti a fronte di sempre meno lavoro; addirittura, prevedeva, “dovremo fare di virtù necessità – mettere il più possibile in comune il lavoro” e settimane lavorative di 15 ore sarebbero state più che sufficienti a garantire il soddisfacimento dei bisogni di tutti: “tra 100 anni (dal 1928) il problema economico sarà risolto”.

Oggi però, dopo 85 anni, questa ottimistica previsione non si è (ancora?) neanche parzialmente realizzata. Come mai? Secondo Joseph Stiglitz, la responsabilità è delle persistenti (e – in molte economie – crescenti) disuniformità nella distribuzione della ricchezza prodotta: produciamo cioè molta più ricchezza (a livello aggregato, il PIL mondiale cresce più rapidamente della popolazione già da alcuni decenni), ma l'elevato livello di concentrazione della ricchezza in relativamente poche mani (grazie all'aumento delle quote di rendite e profitti, a danno dei salari) crea un eccesso di risparmio che, non trovando utilizzo “fisiologico” negli investimenti produttivi, alimenta la sempre più vorticoso finanziarizzazione dell'economia: enormi capitali che, essendo sottratti sia ai consumi dei proprietari “che hanno già tutto” (è notorio che la propensione marginale al risparmio delle famiglie cresce all'aumentare del reddito) che agli investimenti produttivi (resi superflui dall'insufficiente domanda), vengono giocati nel “casinò globale” delle borse valori (azioni,

valute, *futures*, derivati, ecc.), dove – come in tutti i casinò – ogni giorno c'è chi vince e chi perde, ma in un gioco “a somma zero”, senza effettiva produzione di reale valore aggiunto, al di là delle finzioni monetaristiche.

In realtà il fenomeno della crescente disuguaglianza tra ricchi e poveri (e delle sue pericolose conseguenze) è un po' più complesso: se fino ad un po' di anni fa la globalizzazione dell'economia appariva come un trend minaccioso ma ancora relativamente lontano, in un contesto in cui i paesi industrializzati si illudevano di poter conservare le distanze da quelli in via di sviluppo grazie alla più elevata qualificazione tecnologica, negli ultimi anni abbiamo preso progressivamente consapevolezza del sostanziale processo di convergenza tra le economie dei paesi OCSE e BRICS. Come rileva Michael Spence, la forte crescita del PIL che continua a caratterizzare paesi come la Cina anche in questi anni di recessione ha uno sbocco inevitabile:

51

La crescita accelerata dell'output potenziale non dura per sempre, in quanto il gap [tra i paesi industrializzati e quelli in via di sviluppo] diminuisce. In questo percorso, un paese in via di sviluppo continua ad importare tecnologie, ma comincia a produrle anche, in misura progressivamente sempre maggiore. Questa tecnologia prodotta autonomamente viene anche condivisa a livello internazionale.

Al termine del processo, il paese in via di sviluppo diventa un paese [tecnologicamente] avanzato. Crea, utilizza e condivide conoscenze e tecnologie che accrescono il suo potenziale economico e provocano la crescita [anche] dei paesi avanzati e dell'intera economia globale<sup>2</sup>.

Se, fino a qualche anno fa, la convergenza appariva così lontana nel tempo da configurarsi più una linea di tendenza che una realtà effettuale, oggi le distanze tra paesi OCSE e BRICS si sono notevolmente ridotte, tanto che, ad esempio, molte imprese industriali USA, che avevano delocalizzato in Cina, stanno cominciando a riportare la produzione in patria, sostanzialmente per due motivi: la convergenza delle economie (che riduce i differenziali nel costo del lavoro rispetto ai costi di trasporto) e l'aumento della meccanizzazione, che riduce il fabbisogno di lavoro per unità di prodotto.

Se però la distanza tra i *redditi medi procapite dei vari paesi* diminuisce, quella dei *redditi individuali all'interno dei singoli paesi* (misurata dal Coefficiente di Gini) aumenta pressoché dappertutto, proprio a causa dell'incremento delle quote di reddito destinate a rendite e profitti (concentrate in relativamente poche famiglie) a scapito di quella, molto più ampiamente distribuita, per salari.

## 2. Determinanti strutturali di lungo periodo

Come si diceva, la crisi congiunturale che colpisce il nostro paese (e non solo) è dovuta alla carenza di domanda, e le risposte congiunturali non possono che essere quelle accuratamente delineate da Gianfranco Dioguardi nel suo saggio. Ciò che si vuole qui tratteggiare però è la natura strutturale che sembra emergere – al di là dell’importantissima contingenza – dalle evoluzioni di lungo (e forse anche di medio) periodo. Se è vero che – come diceva Keynes – nel lungo termine saremo tutti morti, e che pertanto le misure da prendere nell’immediato non possono che essere locali e contingenti, è altrettanto vero che le tendenze di lungo periodo possono, e devono, essere analizzate, pur con l’indispensabile prudenza suggerita dalla consapevolezza dell’intrinseca imprevedibilità del futuro dei sistemi complessi, come quelli sociali<sup>3</sup>.

Tutti, o quasi, i manuali di Economia la definiscono – in qualche modo – come “scienza della scarsità”, cioè come quella disciplina che si occupa di risorse, e di prodotti, “scarsi”:

L'economia è lo studio del modo in cui le società utilizzano risorse scarse per produrre beni utili, e di come tali beni vengono distribuiti tra i diversi soggetti<sup>4</sup>.

Siamo però sicuri che questa definizione sia ancora universalmente valida? Osserva ironicamente lo storico dell’economia Gregory Clark:

Dio ha certamente creato le leggi dell'economia allo scopo di divertirsi alle spalle degli economisti. In altre aree di ricerca, come le scienze fisiche, negli ultimi quattro secoli c'è stata una costante accumulazione di conoscenze: teorie precedenti sono risultate inadeguate. Ma quelle che le hanno sostituite le hanno incluse, offrendo agli studiosi la possibilità di prevedere con maggiore accuratezza l'evoluzione dei fenomeni in un più ampio range di situazioni. In economia, invece, rileviamo che la nostra capacità di descrivere e prevedere i fenomeni economici ha raggiunto un picco intorno al 1800<sup>5</sup>.

Forse questa involuzione disciplinare ha a che fare con la previsione di Keynes: “tra 100 anni (dal 1928) *il problema economico* sarà risolto”?

Molti autori, soprattutto di scuola anglosassone, hanno avviato, negli ultimi anni, un intenso dibattito sulla necessità di rivedere (e forse rifondare) i principi stessi dell’economia: Stephen A. Marglin, ad esempio, ha messo in discussione il dogma dell’economia di mercato alla luce dei suoi effetti deleteri sulle comunità<sup>6</sup>, mentre Robert e Edward Skidelsky (padre e figlio, rispettivamente economista e filosofo) si chiedono “quanto è abbastanza?”, in una interessante riflessione che, prendendo le mosse del

concetto di benessere da Aristotele in poi, cerca di riportare l'economia al suo status di "scienza morale"<sup>7</sup>. Anche Joseph E. Stiglitz ha recentemente messo in discussione la logica dell'economia di mercato non (o non solo) da un punto di vista etico, ma in una logica "interna" di sostanziale inefficienza dei suoi meccanismi (troppo scarsamente) distributivi, che mettono in pericolo la nostra stessa sopravvivenza<sup>8</sup>. Si tratta di approcci molto differenti, e spesso non del tutto convergenti, ma che condividono la consapevolezza della sostanziale inadeguatezza di una concezione dell'economia come scienza della massimizzazione dell'uso di risorse (lavoro, materie prime, capitale) intrinsecamente limitate, alla luce dell'attuale contesto tecnologico e produttivo, caratterizzato da un canto dalla crescente produttività del lavoro, e dall'altro dalla progressiva dematerializzazione dei prodotti.

Nel loro provocatorio, ma solidamente strutturato, saggio "Abundance", Peter H. Diamandis e Steven Kotler argomentano come l'andamento esponenziale dello sviluppo tecnologico stia portando ad una sostanziale abbondanza di beni e servizi potenzialmente più che sufficienti a soddisfare i fabbisogni dell'intera popolazione mondiale, attuale e futura, a condizione che ne sia assicurata un'equa distribuzione<sup>9</sup>.

Anche il problema dell'accelerata espansione demografica, che negli anni '70 ed '80 ha fatto intravedere apocalittici scenari malthusiani, sembra trovare – nella loro molto più ottimistica visione – soluzioni capaci di disinnescare la tanto temuta "bomba demografica".

Applicando il celebre modello della "transizione demografica" di Frank Notestein<sup>10</sup>, rileviamo infatti che lo sviluppo dei paesi poveri comporta il passaggio da una prima fase di alta natalità ed alta mortalità (equilibrio stazionario), ad una seconda in cui – grazie al miglioramento delle condizioni di vita – la sola mortalità diminuisce sensibilmente (con un sensibile accrescimento della popolazione), ed infine ad una terza, nella quale anche la natalità (grazie alle evoluzioni sociali innescate dal più elevato tenore di vita) scende, ripristinando l'equilibrio (naturalmente ad un livello demografico più alto di quello di partenza). Sostanzialmente, quindi, sono solo i paesi in "fase due" a provocare la crescita demografica, con tassi annui anche del 3%, ma se la transizione dalla seconda alla terza fase avviene abbastanza rapidamente, possiamo delineare una stabilizzazione demografica globale lungo una curva "ad esse" che si attesti asintoticamente, negli scenari più favorevoli, intorno ai 9 miliardi di individui per la metà del XXI secolo. Lo stesso Lester R. Brown, fondatore del Worldwatch Institute, che non può essere certo tacciato di eccessivo

ottimismo, e che nel 1975 aveva lanciato l'allarme sul problema della fame nel mondo<sup>11</sup>, ha recentemente evidenziato come il problema nutrizionale globale (potenzialmente sempre presente) sia più legato a cause contingenti (e, almeno potenzialmente, superabili) quali gli sprechi, i disastri ambientali e le ineguali distribuzioni dei redditi, che non ad ineluttabili linee di tendenza<sup>12</sup>.

### 3. Le poco intuitive conseguenze della crescita esponenziale dello sviluppo tecnologico: la bomba informatica

Nel suo già citato discorso del 1928, Keynes rilevava come una crescita cumulata superiore all'1% annuo nella produttiva del lavoro avrebbe comportato, in un secolo, enormi aumenti della produzione. Effettivamente, nella maggior parte dei paesi industrializzati il tasso di aumento della produttività, nel XX secolo, ha oscillato tra il 2% ed il 3% annuo, il che provoca – nell'arco di un secolo – un incremento complessivo della capacità produttiva del singolo lavoratore che va da oltre 7 a quasi 20 volte il valore iniziale. Le determinanti di questo sviluppo sono sia tecnologiche (nuovi processi e nuovi prodotti) che organizzative (si pensi al taylorismo, al fordismo, al toyotismo), ma solo in epoca relativamente recente si è incominciato ad isolare e a registrare gli effetti – potenzialmente esplosivi – delle tecnologie informatiche sulla produttività del lavoro.

Nel 1965, Gordon Moore, che all'epoca era a capo del settore R&D della Fairchild Semiconductor e tre anni dopo fondò la Intel, rilevò come nel periodo 1959-1965 il numero di componenti elettronici (sostanzialmente i transistor) che formano un chip fosse raddoppiato ogni anno. Negli anni successivi questa constatazione – ora nota con il nome di empirica “legge di Moore” – è stata sostanzialmente confermata, con successivi affinamenti sul periodo di raddoppio, portato prima a 24, e poi a 18 mesi. Considerata la crescente pervasività degli strumenti informatici nelle attività produttive, era lecito aspettarsi un forte impatto di tale crescita sulla produttività complessiva del lavoro, che però all'inizio non fu registrato affatto. Nel 1987 Robert Solow enunciò infatti il celebre “paradosso della produttività”:

Possiamo vedere gli effetti dell'era del computer dappertutto tranne che nelle statistiche di produttività<sup>13</sup>

Stando alle osservazioni di Solow, quindi, a distanza di 28 anni da quel

1959, nonostante il numero di componenti elettronici di un chip (che può essere considerato un'accettabile proxy della sua potenzialità "produttiva") fosse aumentato di oltre 130.000 volte (circa 66% annuo), l'impatto delle tecnologie informatiche appariva ancora sostanzialmente assorbito nell'ambito del molto più modesto 2-3% annuo di aumento generale della produttività. In un importante articolo del 1993<sup>14</sup>, Erik Brynjolfsson, del MIT Sloan School of Management, analizzò il paradosso, individuando quattro possibili spiegazioni:

- a — errori di misura: gli aumenti di produttività ci sono, ma non vengono adeguatamente rilevati;
- b — redistribuzione: gli aumenti di produttività vanno ad esclusivo vantaggio di singole imprese o individui, lasciando immutata la produttività complessiva;
- c — ritardi: ci vuole molto tempo prima che i vantaggi si concretizzino;
- d — effetti di feedback: i vantaggi di produttività si limitano a singole riduzioni di lavoro, senza evidenti economie di scala.

In particolare, Brynjolfsson approfondì la prima spiegazione, rilevando l'inadeguatezza delle rilevazioni empiriche (le misure di produttività, in presenza di continue modificazioni del "prodotto", sono sempre soggette ad ampi margini di aleatorietà ed indeterminazione): "un'assenza di prove non è [necessariamente] una prova di assenza"<sup>15</sup>.

Nel frattempo, però, la legge di Moore continuava ad operare, e se nel 1987 la capacità dei chip (rispetto all'anno di riferimento 1959) era aumentata di 130.000 volte, oggi il rapporto è arrivato a circa  $6,9 \times 10^{10}$  (ogni chip di oggi è quasi 70 miliardi di volte più potente di quelli del 1959!), e tra sei anni (se il trend si confermerà ancora) sarà pari a  $10^{12}$ , circa 16 volte maggiore di quello attuale, e così via. Se fino a qualche anno fa si discuteva sulla possibilità teorica di una intelligenza artificiale in grado di emulare (e sorpassare?) il comportamento umano (superando, ad esempio, il test di Turing), oggi gli esperti dibattono piuttosto sui tempi di raggiungimento di tali risultati.

È molto significativo, a proposito, rilevare come lo stesso Brynjolfsson, che solo 20 anni fa studiava il paradosso della produttività, nel 2011 abbia pubblicato, insieme ad Andrew McAfee, un pamphlet, "Race against the machine"<sup>16</sup>, in cui si dichiara come – proprio a causa dell'inarrestabile aumento dell'innovazione tecnologica, soprattutto informatica – il lavoratore umano sia destinato ad essere progressivamente, ed ineluttabilmente, sempre più sostituito dai robot, anche (grazie all'accelerata crescita dell'intelligenza artificiale) nelle cosiddette

“professioni intellettuali”: l’onda lunga della “bomba informatica”, di quella computer age di cui Solow – giustamente – rilevava il mancato impatto sulla produttività del lavoro, sta finalmente arrivando, e con effetti tanti più dirompenti quanto più enfatizzati dal suo andamento fortemente esponenziale.

Naturalmente l’esperienza della prima rivoluzione industriale, con i suoi sviluppi che hanno clamorosamente smentito le catastrofiche previsioni dei luddisti, ci invitano ad una prudente valutazione degli effetti di questa evoluzione: i posti di lavoro saranno persi, o spostati verso altri impieghi, come è avvenuto in passato?

Come rilevano Diamandis e Kutler nel loro saggio innanzi citato,

[...] non è la prima volta che l’automazione cambia il contesto occupazionale. Nel 1862, il 90% della nostra forza lavoro [riferito agli USA] era costituita da agricoltori. Negli anni '30 la quota si era ridotta al 21%. Oggi è meno del 2%<sup>17</sup>.

Fino ad un’epoca piuttosto recente, i posti di lavoro eliminati dal progresso tecnologico e dall’automazione sono stati sostituiti da altri: nel settore secondario prima, e nel terziario poi. Il quesito che dobbiamo porci è pertanto il seguente: riusciremo ad inventarci un settore “quaternario” in cui il lavoratore umano sia al sicuro dalla sostituzione da parte delle più economiche macchine? Fino ad oggi i servizi alla persona (educazione, sanità, assistenza, ecc.) sono stati quasi completamente esclusi dalla concorrenza dei robot, ma la vertiginosa crescita dell’intelligenza artificiale, delle interconnessioni on line, dei sistemi esperti, della meccatronica e della robotica sta minacciando anche queste “riserve”. È legittimo pertanto prefigurare un futuro – neanche troppo lontano – in cui tutte o quasi le attività lavorative potranno essere svolte più economicamente, e/o meglio, dalle macchine.

È questo necessariamente un problema? È evidente che l’automazione sostituisce forza lavoro con impianti, cioè – in termini macroeconomici – salari con investimenti. Ciò, in un’economia di mercato, comporta un aumento delle rendite finanziarie ed una diminuzione di quelle salariali, con un’inevitabile ulteriore concentrazione dei redditi (ed ancor più dei patrimoni) nelle mani di relativamente pochi individui, con un conseguente paradosso: potremo produrre sempre di più (prescindendo dai limiti delle risorse fisiche, in virtù della dematerializzazione di quota crescenti del PIL), ma il numero dei potenziali acquirenti diventerà sempre inferiore.

Nel loro saggio, Brynjolfsson e McAfee riportano un verosimile, anche se apocrifo, dialogo tra Henry Ford II ed il Presidente del sindacato UAW



(United Automobile Workers) Walter Reuther, in visita ad un impianto Ford ad elevata automazione. Ford prende in giro Reuther: “Walter, come farai a far pagare a questi robot i contributi sindacali?”, e Reuther risponde: “E tu come farai a fargli comprare le tue macchine?”<sup>18</sup>.

Al di là del divertente paradosso, la morale è evidente: il prodotto è sempre meno il risultato di un “lavoro”, e sempre più l’effetto di un “investimento”: la quota del plusvalore marxista cresce sempre di più, con tutte le contraddizioni e le tensioni sociali che ne conseguono. È per questo che Keynes, con lucida lungimiranza, prevedeva: “dovremo fare di virtù necessità – mettere il più possibile in comune il lavoro”, intendendo – evidentemente – che è il lavoro (e non più l’insieme dei fattori produttivi, ed i loro prodotti) la “risorsa” scarsa da distribuire con equità: la “virtù” della solidarietà diventa così una “necessità” di sopravvivenza del sistema (“dovremo fare di virtù necessità”).

L’Economia deve quindi ripensarsi alla radice: da scienza della scarsità (delle risorse e dei prodotti) a scienza di una crescente abbondanza, che però non è necessariamente più semplice da amministrare e da gestire.

Nel 1935, Bertrand Russell, riprendendo il celeberrimo esempio dei fabbricanti di spilli di Adam Smith, proponeva un semplice esempio:

supponiamo che, a un certo momento, una certa quantità di persone sia impegnata nella produzione degli spilli. Esse producono tanti spilli quanti sono necessari per il fabbisogno mondiale lavorando, diciamo, 8 ore al giorno. Ed ecco che qualcuno inventa una macchina grazie alla quale lo stesso numero di persone nello stesso numero di ore può produrre una quantità doppia di spilli. Il mondo non ha bisogno di tanti spilli, ed il loro prezzo è già così basso che non si può ridurlo di più.

Seguendo un ragionamento sensato, basterebbe portare a quattro le ore lavorative nella fabbricazione degli spilli e tutto andrebbe avanti come prima<sup>19</sup>.

Fino a poco tempo fa, l’aumento della domanda aggregata, insieme all’introduzione di nuovi beni e servizi, hanno offerto una valida alternativa al “criptoluddismo” di Russell, smentendolo, ma oggi dobbiamo iniziare a chiederci se potrà essere ancora così. Già nel 1995 Jeremy Rifkin scriveva:

L’era dell’informazione è iniziata Negli anni che ci attendono, tecnologie software sempre più sofisticate porteranno la nostra civiltà sempre più vicina al mito di un mondo senza lavoratori. Nei comparti agricolo, manifatturiero e dei servizi, le macchine si sostituiscono al lavoro umano e rendono prevedibile l’avvento di un’economia di produzione quasi completamente automatizzata entro la metà del XXI secolo. La massiccia sostituzione degli uomini con le macchine costringerà ogni nazione a ripensare il ruolo della persona nel processo sociale. La ridefinizione delle opportunità e delle responsabilità di milioni di persone in una società nella quale

non esiste l'occupazione formale di massa sarà, molto probabilmente, la questione sociale più pressante nel secolo a venire<sup>20</sup>.

Cosa succederà se non sapremo affrontare adeguatamente questa questione? Un primo fenomeno, già in atto da tempo, è quello che William Baumol, riprendendo un'antica intuizione di Joan Robinson, chiama "the cost disease", ovvero "il morbo dei costi"<sup>21</sup>: dato che la crescente automazione impatta prima, e più significativamente, sulla produzione dei beni (in particolare su quella manifattura) che non su quella dei servizi, un primo effetto è quello di un progressivo aumento del costo relativo dei servizi (ancora a relativamente basso livello di automazione) rispetto a quello dei beni materiali. Da qui anche la crescente insostenibilità degli oneri fiscali in pressoché tutti i paesi industrializzati: dato che la spesa pubblica è concentrata prevalentemente sulla produzione di servizi (istruzione, sanità, difesa, ordine pubblico, ecc.), la quota parte di PIL da destinare agli stessi (a parità di prestazioni) cresce inesorabilmente, proprio perché decresce la quota spesa per i beni materiali.

Ma, come si è detto, il ritardo nell'automazione dei servizi è solo temporaneo: in prospettiva pressoché tutte le attività produttive potranno essere economicamente realizzate da robot. Cosa succederà a questo punto? Ha recentemente rilevato Martin Ford:

[...] se la tecnologia continua ad eliminare grandi quantità di posti di lavoro ... la domanda da parte dei consumatori ne soffrirà drammaticamente. L'esito finale sarà che, se il nostro modello economico non viene adattato alla nuova realtà, la tecnologia finirà per autoeliminarsi. E' facile immaginare uno scenario in cui la tecnologia raggiunge certi livelli, per poi rallentare drammaticamente, o addirittura arrestarsi [...]<sup>22</sup>.

Un "medioevo prossimo venturo"<sup>23</sup> quindi, che sarebbe originato solo dalla nostra incapacità di scrivere le leggi di una nuova Economia, aggiornata in base al mutato contesto tecnologico.

La finanziarizzazione dell'economia, la sistematica distruzione di posti di lavoro in tutto il mondo, la competizione crescente tra lavoratori, sempre più aggressivamente minacciati da quello che Marx chiamava "l'esercito di riserva dei disoccupati" possono rendere la crisi sempre più strutturale, ma questo sbocco non è inevitabile. Abbiamo, in una prospettiva temporalmente non troppo lontana, gli strumenti scientifici e tecnologici per offrire a tutti – nel mercato globale – il necessario per una vita più che dignitosa.

Le crisi del passato nascevano dalla scarsità di risorse (per carestie, guerre, disastri naturali); l'attuale dipende invece dall'incapacità

dell'economia di mercato di distribuire i redditi in maniera più uniforme: per un'esigenza etica ma anche, ed è questa la più interessante novità, per motivi di razionalità economica; i robot, come narra l'apologo apocrifo di Henry Ford II, potranno anche essere più efficienti delle persone, ma non comprano i loro prodotti: il sistema produttivo moderno ha bisogno di consumatori ancor più che di lavoratori, e deve quindi trovare modalità di distribuzione del reddito (inteso come insostituibile mezzo di gestione dei meccanismi di mercato) funzionali a questa esigenza.

#### 4. Concludendo...

Nella cultura cristiana il lavoro è spesso considerato una ineluttabile condanna biblica:

[...] maledetto sia il suolo per causa tua! Con dolore ne trarrai il cibo per tutti i giorni della tua vita. Spine e cardi produrrà per te e mangerai l'erba campestre. Con il sudore del tuo volto mangerai il pane [...] <sup>24</sup>.

Oggi però il galoppante progresso tecnologico permette di prefigurare un mondo che, senza ricorrere necessariamente a processi di decrescita, più o meno felice, alla Serge Latouche, ma ridefinendo la qualità – ed il livello di immaterialità – dei prodotti, ci consenta di sfuggire alla condanna, ritornando alla ben più favorevole situazione che la stessa Bibbia proponeva prima della cacciata dal paradiso terrestre, quella di un uomo felice “amministratore” delle ricchezze naturali:

E Dio disse: "Facciamo l'uomo a nostra immagine, a nostra somiglianza, e domini sui pesci del mare e sugli uccelli del cielo, sul bestiame, su tutte le bestie selvatiche e su tutti i rettili che strisciano sulla terra" <sup>25</sup>.

Il paradosso della crescente automazione è tutto qui: può condannare l'umanità ad un nuovo medioevo, o condurci ad un mondo di benessere (economico) generalizzato. Le porte del paradiso terrestre possono riaprirsi: se ciò avverrà veramente, dipende solo da noi.

## Note

- 60**
- 1 J.M. Keynes, *Possibilità economiche per i nostri nipoti*, Adephi, Milano, 2009;
  - 2 “The accelerating growth in potential output doesn’t last forever because the gap declines. Along the path, a developing country continues to import technologies, but it begins to produce progressively more, too. That internally generated technology is also shared internationally. At the end of the development path, a developing country becomes an advanced country. It creates and absorbs and shares the knowledge and technology that moves economic potential and causes growth for advanced countries and for the whole global economy”. M. Spence, *The Next Convergence. The future of economic growth in a multispeed world*, Farrar, Straus and Giroux, New York, 2011;
  - 3 Le considerazioni proposte riprendono idee in parte già sviluppate in N. Costantino, M. Costantino, *E se lavorassimo troppo?*, Donzelli, Roma, 2012;
  - 4 P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, C.A. Bollino, *Economia*, Mc-Graw Hill, Milano, 2009;
  - 5 “God clearly created the laws of the economic world in order to have a little fun on economists’ expenses. In other area of inquiry, such as the physical sciences, there has been a steady accumulation of knowledge over the past four hundred years: earlier theories proved inadequate. But those that replaced them encompassed the earlier theories and gave practitioners greater ability to predict outcomes across a wider range of conditions. In economics, however, we see instead that our ability to describe and predict the economic world reached a peak around 1800”. G. Clark, *A Farewell to Alms. A brief economic history of the world*, Princeton University Press, Princeton, 2007;
  - 6 S.A. Marglin, *The dismal science*, Harvard University Press, Cambridge, 2008;
  - 7 R. Skidelsky, E. Skidelsky, *How much is enough?*, Other Press, New York, 2012;
  - 8 J.E. Stiglitz, *The Price of Inequality. How today’s divided society endangers our future*, Norton, New York, 2012;
  - 9 P.H. Diamandis, S. Kotler, *Abundance. The future is better than you think*, Free Press, New York, 2012;
  - 10 F. W. Notestein, *Population: the long view*, in E. Schultz (ed.), *Food for the world*, Chicago, University of Chicago Press, 1945;

- 11 L.R. Brown, *Di solo pane*, Biblioteca della EST, Milano, 1975;
- 12 L.R. Brown, *9 miliardi di posti a tavola*, Edizioni Ambiente, Milano, 2012;
- 13 “You can see the computer age everywhere but in the productivity statistics”, R. Solow, *We'd better watch out*, New York Times Book Review, July 12, 1987;
- 14 E. Brynjolfsson, *The productivity paradox of information technology*, Communications of the ACM, 36, 1993;
- 15 "a shortfall of evidence is not evidence of a shortfall.", E. Brynjolfsson, op. cit.;
- 16 E. Brynjolfsson, A. McAfee, *Race against the machine*, Digital Frontier Press, Lexington, 2011;
- 17 “[...] isn’t the first time automation changed the employment landscape. In 1862, 90 percent of our workforce were farmers. By the 1930s, the number was 21 percent. Today it’s less than 2 percent”, P.H. Diamandis, S. Kotler, op. cit.;
- 18 E. Brynjolfsson, A. McAfee, op. cit.;
- 19 B. Russell, *Elogio dell’ozio*, Longanesi, Milano, 1984;
- 20 J. Rifkin, *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l’avvento dell’era post-mercato*, Baldini&Castoldi, Milano, 1995;
- 21 W. Baumol, *The cost disease*, Yale University Press, New Haven, 2012;
- 22 “... if technology permanently eliminates huge numbers of workers ... consumer demand would surely suffer dramatically. The bottom line is that, if our economic model is not adapted to the new reality, technology could essentially kill itself off. It is quite easy to imagine a scenario in which technology reached a certain point, but than slowed dramatically or even halted ...”, M. Ford, *The lights in the tunnel. Automation, accelerating technology and the economy of the future*, Acculant Publishing, Lexington, 2009;
- 23 R. Vacca, *Il medioevo prossimo venturo*, Mondadori, Milano, 1971;
- 24 Genesi, cap. 3, 17-19;
- 25 Genesi, cap. 1, 26.

### Contributo 3.

## Cambiare

Michele Gorgoglione

63

Se sia meglio per l'anima soffrire oltraggi di fortuna, sassi e dardi, o prender l'armi contro questi guai e opporvisi e distruggerli. Morire, dormire... nulla più. E dirsi così con un sonno che noi mettiamo fine al crepacuore ed alle mille ingiurie naturali [...] La coscienza, così, fa tutti vili, così il colore della decisione al riflesso del dubbio si corrompe e le imprese più alte e che più contano si disviano, perdono anche il nome dell'azione<sup>1</sup>

### 1. Premessa

Il problema di Amleto non è *che cosa* fare, ma *se* farlo. Perché si dovrebbe agire se l'azione significa andare incontro a sfide difficili mentre è tanto più facile non fare nulla, dormire? Anche se l'inazione può significare morire. Sembra difficile a credersi ma la storia dimostra che a volte le società prendono decisioni suicide. Questo può accadere quando la decisione di agire comporta andare incontro al cambiamento. Cambiare richiede di mettere in discussione tutto ciò che ha portato alla prosperità fino a quel momento. Di fronte a questo dubbio le decisioni si corrompono, si indeboliscono. E piuttosto che cambiare, piuttosto che opporsi a sassi e dardi e provare a distruggerli, le società rimangono ostinatamente aggrappate alla tradizione. Dormire. Anche se questo può significare la morte.

Ho deciso di affrontare il difficile compito di parlare della crisi italiana ricorrendo alla narrazione di alcune storie, cercando di trarne motivi per imparare. È necessario precisare che si tratta di *storie* piuttosto che di *Storia*, nonostante le storie narrate appartengano al passato. Non sono uno storico ma uno studioso di business, e in particolare di business su Internet. Dunque la mia analisi non prova neppure ad addentrarsi sul terreno del parallelo fra epoche diverse, fra decisioni e condizioni economiche, sociali, politiche, tecnologiche che si sono verificate a distanza di molti anni o addirittura di secoli. Della grande Storia prenderò solo

piccoli frammenti, osservando alcune decisioni e le loro conseguenze. Un'altra precisazione riguarda il significato di crisi. Anche escludendo i significati propri del lessico medico e di quello psichiatrico<sup>2</sup> e considerando solo quelli propri del vocabolario economico e politico, l'immagine che della crisi i vocabolari della lingua italiana dipingono è ancora complessa e articolata. In queste pagine mi concentrerò su uno degli aspetti della crisi: la mancanza di crescita.

## 2. Storia di una crisi antica: Venezia e la scoperta dell'America

Sappiamo che alla base del declino della Repubblica marinara di Venezia ci fu anche la scoperta dell'America. Nel Quattrocento Venezia era ancora la regina dei mari. I commerci proliferavano nel Mar Mediterraneo fra l'Europa e l'Asia: di quei commerci e di quelle vie commerciali le repubbliche marinare, ed in particolare quella veneziana, erano padrone. Tuttavia alla fine del Quattrocento l'espansione dell'impero Ottomano cominciò a ostacolare moltissimo i traffici veneziani ponendo gravi limiti alla crescita economica di Venezia. Quando alla fine del Quattrocento fu scoperta l'America, e dopo un periodo di avventurose esplorazioni, gradualmente le vie commerciali si spostarono verso l'Oceano Atlantico. Le rotte mediterranee persero l'importanza di un tempo e, insieme ad esse, molti porti e molti popoli che un tempo erano stati snodi fondamentali e protagonisti dei commerci nel mondo allora conosciuto. Il declino di Venezia era cominciato.

Se questa storia è ben nota, tanto da essere riportata nei libri di scuola e su Wikipedia, non solo su monografie specialistiche, meno noto è il dilemma che dovette porsi ai veneziani e che è interessante provare a ricostruire. Non è credibile che Venezia si lasciasse travolgere dai mutamenti indotti dalla scoperta dell'America in modo passivo, senza reagire o quanto meno senza porsi il problema di farlo. I mercanti, i politici e i condottieri veneziani dovevano essere una classe dirigente di prim'ordine visto che avevano portato la piccola città ad un ruolo così centrale nel mondo. Dovevano essere abbastanza esperti di economia e di politica per intravedere che il mondo sarebbe cambiato rapidamente. Vedevano già i segnali della crisi imminente e di certo prevedevano che la scoperta dell'America avrebbe creato grandi opportunità di crescita. Peraltro Venezia aveva partecipato alla sfida oceanica: alcuni suoi cittadini, come ad esempio Giovanni Caboto, erano stati fra i primi esploratori delle



nuove vie atlantiche. Dunque dobbiamo immaginare che la classe dirigente veneziana si sia posta un interrogativo difficile: sarebbe stato meglio continuare a difendere la supremazia sulle rotte tradizionali, impegnandosi in una difficile lotta contro i Turchi, o sarebbe stato meglio per Venezia cercare di guadagnare una posizione dominante sull'Oceano Atlantico, fronteggiando la competizione delle potenze che aspiravano a fare lo stesso? Il dilemma poneva grandi opportunità e grandi rischi. Tentare la fortuna verso Occidente richiedeva grandi investimenti e comportava l'allentamento progressivo dei commerci con l'Asia. Tuttavia, mantenere le rotte tradizionali era diventato un enorme problema per Venezia: la necessità di scontrarsi con i Turchi aumentava vertiginosamente i costi di quei commerci riducendone inoltre l'ampiezza. Possiamo immaginare che l'interrogativo tenesse occupati i notabili della Serenissima per molto tempo. Alla fine decisero. Fu una decisione conservativa: meglio difendere i commerci che per decenni avevano consentito a Venezia di diventare la potenza che era. La Repubblica si sarebbe impegnata nella costosa guerra contro l'impero Ottomano, piuttosto che avventurarsi sulle nuove rotte verso occidente e provare a conquistarne il dominio. Quella decisione segnò l'inizio della decadenza.

La storia della crisi di Venezia e delle decisioni che la determinarono è, a mio parere, drammaticamente attuale. Nel Duemila non ci sono più nuove terre ancora da scoprire, ma le scoperte scientifiche e le tecnologie aprono continuamente nuove strade e opportunità; e la storia mette le civiltà continuamente di fronte a decisioni simili a quelle che Venezia prese cinquecento anni fa. È bene riflettere su un punto: Venezia non fu trascinata verso il declino dagli eventi, non fu sopraffatta da un destino ineluttabile, piuttosto i veneziani presero delle decisioni che determinarono il corso (negativo) degli eventi. Quelle decisioni portarono Venezia ad avvitarci nella crisi, invece che ritrovare la crescita. Non cercherò di spiegare i motivi che spinsero i veneziani a prendere una decisione che portò a conseguenze dannose. Non cercherò neppure di tracciare un difficile parallelo economico, tecnologico e sociale fra la Venezia del Cinquecento e l'Italia del Duemila. Mi limiterò ad evidenziare un aspetto della decisione presa dalla classe dirigente veneziana, sempre attuale nella storia delle civiltà: Venezia *decise di non cambiare*. Espandersi verso Ovest rappresentava l'inizio di un grande cambiamento.

Era necessario imparare a solcare nuovi mari, completamente diversi dal Mediterraneo per clima, venti, correnti. Le nuove rotte erano più lunghe e prevedevano soste in nuovi porti, in gran parte sconosciuti ai veneziani. Bisognava trasportare nuove merci e questo significava

modificare profondamente il sistema delle transazioni oltre che quello dei trasporti, commerciare con popoli che avevano lingue, sistemi politici e regole di comportamento diverse. Perfino le imbarcazioni dovevano, presumibilmente, essere riprogettate. Tutto ciò rappresentava un grande cambiamento per il consolidato sistema veneziano. Se si pensa a questo si comprende come il dilemma di Venezia non fosse solo la scelta fra due strategie economiche, ma la scelta fra “cambiare” e “conservare” il sistema. Nuovi mari, nuovi porti, nuovi venti, nuovi commerci, nuovi popoli, nuove merci, nuove imbarcazioni. Possiamo anche immaginare l’angoscia dei “vecchi” protagonisti di Venezia, mercanti e banchieri che avevano guadagnato un posto di preminenza nella società e accumulato grandi ricchezze. Il cambiamento sollecitava le ambizioni delle nuove generazioni, pronte a sovvertire l’ordine e scalzare i vecchi potenti; giovani mercanti e condottieri avrebbero rischiato di più e imparato più in fretta e avrebbero finito per diventare i nuovi padroni di Venezia. Di solito sono i vecchi a decidere: forse fu anche la volontà della classe dirigente di mantenere una posizione dominante all’interno della società a motivare la decisione conservativa. I dilemmi fra conservare e cambiare si ripresentano, la storia a volte si ripete.

### 3. Storia di una crisi recente: l’Italia e Internet

A metà degli anni Novanta del Novecento non era ancora chiaro se Internet avrebbe davvero rappresentato la nuova, epocale opportunità di business che alcuni preannunciavano. Chi ha l’età per ricordare il mondo prima dei personal computer e del MS-DOS, prima dei telefoni cellulari e delle e-mail, il mondo prima di Google e di Facebook, ricorderà bene i dubbi che a quell’epoca accompagnavano le voci entusiastiche che dipingevano la “scoperta di Internet” come l’inizio di un cambiamento epocale. Davvero le vie commerciali si sarebbero spostate massicciamente online? Avremmo a tal punto cambiato le nostre abitudini da comunicare online, informarci online, acquistare online? Le imprese sarebbero diventate “virtuali”? Non era forse vero che le fabbriche, il *manufacturing*, i processi produttivi e i problemi di gestione degli stabilimenti sarebbero rimasti il fondamento di tutto il sistema economico?

Non ci volle molto tempo per capire come sarebbe andata. Nel giugno del 1993 Internet contava appena 130 siti Web. Un anno dopo il numero dei siti crebbe fino a 3.000. Nell’aprile del 1998 vennero censiti 2,2 milioni

di siti sul Web. Un tasso di crescita del 600% annuo. I dubbiosi avrebbero avuto la rivincita fra il 2000 ed il 2001 quando la bolla speculativa che aveva gonfiato ben oltre le aspettative ragionevoli i titoli delle imprese “dot.com” fu alla base di un tracollo finanziario che fece fallire molte iniziative sulla rete ed ebbe conseguenze dure su tutta l’economia. Il termine “new economy” fu precipitosamente abbandonato da molti media insieme a tutto un piccolo neonato vocabolario, quasi per cancellare in fretta le tracce della colpa di aver creduto ad un cambiamento epocale che non sembrava più così imminente. Ma fu solo una breve parentesi: nel 2010 il numero di siti Web era arrivato a 255 milioni<sup>3</sup>. Google, Amazon, Apple (quella degli ipod, iphone e ipad) e Samsung (quella degli smartphone Galaxy) hanno scalato in pochi anni le classifiche dei brand di maggior valore al mondo minacciando brand tradizionali come Coca-Cola e Mac Donald’s. Il più giovane milionario al mondo è il fondatore di Facebook. Che cosa ha fatto l’Italia di fronte a questo cambiamento epocale? Ha preferito mantenere il presidio sulle vie commerciali tradizionali o ha cercato di guadagnare posizioni sulle nuove vie commerciali, investendo nelle tecnologie che rendono possibile viaggiare su Internet? Il richiamo della storia di Venezia è evidente.

La storia di questa decisione recente è piuttosto triste, più di quella della Serenissima. Nel giugno del 2009 veniva annunciata la ripresa del programma denominato “banda larga”, già cominciato sei anni prima. Ma pochi mesi dopo il governo dichiarava che gli investimenti sarebbero stati rimandati<sup>4</sup>. Da quel momento annunci di investimenti si sono ripetuti, ma senza conseguenze concrete. Nel 2011 il ministro delle comunicazioni dichiarava la ripresa del programma. Di nuovo, il programma non fu varato<sup>5</sup>. Il denaro stanziato per raggiungere le nuove vie commerciali online, per renderle più ampie e veloci, è stato speso per molti altri motivi, ma non per quello originario. Nel 2013 i fondi per la banda larga sono stati nuovamente tagliati<sup>6</sup>. Il termine “agenda digitale” non risulta più fra le priorità del paese<sup>7</sup>. Vinton Cerf, uno dei padri di Internet, attuale presidente della ACM (una delle principali associazioni scientifiche informatiche del mondo), ospite presso una manifestazione organizzata da Google a Roma nel 2013, ha gelato gli entusiasmi dei presenti avvertendo che in Italia non c’è un numero sufficiente di persone online con una connessione a Internet accettabile e che i service provider italiani dovrebbero lavorare sulla qualità della connessione, prima di puntare alla fruizione dei contenuti<sup>8</sup>. L’Italia, prima che preoccuparsi di creare nuovi modelli di business su Internet, dovrebbe preoccuparsi di allargare la banda. Altro che diventare protagonisti delle rotte atlantiche, verso le sponde del

nuovo mondo: non abbiamo neanche le navi. E ormai è passato davvero tanto tempo dalla scoperta del nuovo mondo, la rete. Evitando l'ingresso nei mercati online l'Italia ha perso un'opportunità notevole per ritrovare la crescita e, come nel caso di Venezia, si è avvitata in una spirale di crisi. I dati di crescita dei mercati online in Italia sono impressionanti. Le percentuali vanno dal 45% fra il 2004 e il 2005 al 20% fra il 2010 e il 2011. Fra il 2008 e il 2009, periodo nero per le economie di tutto il mondo, il mercato online in Italia secondo alcune stime è addirittura cresciuto<sup>9</sup>. È davvero difficile trovare un mercato con tassi di sviluppo così elevati, anche nei paesi emergenti. I mercati online sembrano anche più affollati di quelli "non virtuali". Nel 2010 il numero medio di visitatori degli Apple Store (i negozi fisici, "non virtuali" di Apple, uno dei grandi successi commerciali del ritorno di Steve Jobs alla guida dell'azienda) è risultato pari a 75.400 al mese, con picchi di 214.000, all'apertura dei primi negozi; nel 2010 il sito di Groupon ha registrato 5,5 milioni di visitatori al mese. Infine i mercati online aprono molte opportunità di innovazione e possibilità di generare vantaggio competitivo, con la conseguenza che anche piccoli player riescono a guadagnare in poco tempo notevoli quote di mercato. Per un paese in forte crisi di crescita non c'è nulla di meglio che scoprire un mercato ampio ed in crescita dietro l'angolo<sup>10</sup>. Semplificando molto, infatti, si può affermare che esistano almeno tre modi per far crescere un business: (I) aumentare la quota di mercato (in un mercato che non cresce), (II) crescere con il mercato (quando esso cresce), (III) espandersi in un nuovo mercato. È evidente che il modo più semplice per crescere è avere a disposizione un mercato che stia crescendo, cioè un mercato in cui i clienti aumentino o abbiano voglia di acquistare ogni giorno qualche cosa in più, spendendo di più. Sembra incredibile, guardando i dati piuttosto deprimenti relativi a consumi e PIL italiani, ma questo mercato in crescita c'è. E non a migliaia di chilometri di distanza, in Cina, in Russia o in Sudamerica, ma a "portata di click". Eppure l'immobilismo italiano è stato tale che un'indagine dell'Agcom ha riportato lo strabiliante risultato che quasi un italiano su tre non ha mai usato Internet<sup>11</sup>.

È utile chiedersi perché. Perché un paese con grandi difficoltà di crescita e dunque alla disperata ricerca di nuove vie per crescere ha così decisamente snobbato le nuove vie commerciali offerte da Internet? Proprio come nella storia della crisi di Venezia nel Cinquecento, l'aspetto che è istruttivo mettere in evidenza è che l'Italia ha voluto prendere una decisione conservativa, ha *deciso di conservare il sistema* piuttosto che provare a cambiarlo. Investire nella banda larga, attuare la cosiddetta "agenda digitale" significava cominciare a cambiare radicalmente un sistema consolidato.

In primo luogo quello dell'informazione e della comunicazione. Internet, infatti, prima ancora che un luogo virtuale di business, è informazione. Investire massicciamente in Internet significa mettere i cittadini in condizioni di avere accesso ad una quantità molto maggiore di informazione, disponibile molto più velocemente e a costi più bassi. Forse il sistema italiano, da anni ingessato da logiche economiche e politiche, non era pronto a subire un cambiamento di questo tipo. Nuovi mari, nuovi porti, nuovi venti, nuovi commerci, nuovi popoli, nuove merci, nuove imbarcazioni. La rete avrebbe anche dato la possibilità a nuovi *player* di crescere rapidamente. Giovani imprese avrebbero rischiato ed imparato, presumibilmente più in fretta delle imprese consolidate. E questo, in teoria, avrebbe potuto rendere quelle imprese le nuove protagoniste del sistema economico, scalzando i vecchi *player* che fino a quel momento si erano divisi il mercato. Di solito sono i vecchi a decidere. Piuttosto che agevolare l'ingresso dei cittadini a Internet, ad esempio diminuendo i costi delle transazioni sul Web, la classe dirigente italiana ha deciso di agevolare l'acquisto dei decoder per la televisione digitale. Anche quella una trasformazione tecnologica importante ma che ha, tutto sommato, conservato i rapporti di potere fra i *player* consolidati.

Non c'è dubbio che nella decisione conservativa abbiano contato molti ragionevoli dubbi e difficoltà. Ma è molto difficile credere la classe dirigente italiana non abbia capito che Internet avrebbe aperto opportunità di crescita. Come cinquecento anni fa, chi ha preso una decisione con conseguenze negative non lo ha fatto per incapacità, ma perché non ha voluto cambiare. Quella decisione ha contribuito ad aggravare la crisi invece che ritrovare la crescita. È possibile che una società decida volontariamente di avvitarci nella crisi? È possibile che la classe dirigente di un paese porti consapevolmente la società verso il declino piuttosto che cambiare?

#### 4. Collasso: società che decidono di morire

La storia presenta molti casi di società che hanno deliberatamente imboccato la strada del declino, facendo precipitare la crisi fino al collasso. Il libro da cui ho tratto il titolo di questo paragrafo<sup>12</sup> spiega come l'intrecciarsi dei cambiamenti climatici, delle decisioni umane su come sfruttare le risorse naturali ed infine le condizioni sociali e politiche portino, a volte, a disastri talmente ampi che, guardando gli eventi a posteriori, sembra incredibile che quelle decisioni siano state prese.

Ed è molto istruttivo cercare una spiegazione ad alcune scelte apparentemente “suicide” che hanno determinato il crollo di alcune comunità. La civiltà che visse sull’isola di Pasqua doveva aver sviluppato una tecnologia notevole per erigere gli enormi monumenti di pietra, difficili da edificare anche per la nostra civiltà. Fu dunque sorprendente per gli europei che scoprirono l’isola nel Settecento trovarsi di fronte ad un territorio del tutto privo di alberi e ad un piccolo gruppo di individui malnutriti. La scomparsa improvvisa della comunità norvegese in Groenlandia sembrò un inspiegabile mistero a chi ne visitò le rovine due secoli fa. Aveva prosperato fino alla metà del Trecento per 450 anni - più di quanto sia durata finora la società americana di lingua inglese e origine europea - coltivando, allevando e commerciando, avamposto dell’Europa cristiana. Se la crisi di comunità piccole e marginali vissute nel passato può sembrare fatale e poco interessante non è così per il rapido declino dello stato del Montana, nel cuore degli Stati Uniti d’America, il paese più ricco e potente del mondo. Il Montana era al terzo posto per reddito pro capite pochi decenni fa, grazie all’industria mineraria, a quella del legname, all’allevamento e all’agricoltura, mentre oggi è al penultimo posto nella graduatoria degli stati americani più ricchi.

Ciò che rende queste storie esemplari è che in tutti questi casi le ragioni del crollo sono da attribuire prevalentemente all’incapacità delle comunità di cambiare, di reagire correttamente all’arrivo dei problemi che determinano lo stato di crisi. La dinamica ha uno schema tipico: prima un periodo di prosperità che fa aumentare la necessità di sfruttare le risorse; quando però non è più possibile sfruttare le stesse risorse, perché si stanno esaurendo o la popolazione è cresciuta oltremodo, allora la comunità si trova di fronte ad un bivio: cambiare o conservare. Per poter continuare a prosperare è necessario cambiare completamente il sistema, ad esempio fermare lo sfruttamento di terreni, foreste, miniere, risorse ittiche, idriche, e adottare nuove tecnologie. Ma spesso le comunità sono riluttanti ad abbandonare pratiche che si sono dimostrate di successo per decenni (o per secoli) e tendono a conservare il sistema dei valori tradizionali. Si tratta proprio del riflesso del dubbio che nelle parole di Amleto corrompe le decisioni e svia le imprese più alte. Le decisioni conservative causano un aggravamento dello stato di crisi e la società si avvita su di essa. I governanti dell’isola di Pasqua tagliarono tutti gli alberi per erigere i monumenti che le tradizioni religiose e le norme sociali imponevano sempre più grandi, e continuarono a coltivare un terreno che gradualmente si impoveriva. I norvegesi in Groenlandia non vollero apprendere le tecnologie della popolazione inuit, che invece prosperò grazie ad esse,

e preferirono rimanere legati a pratiche tradizionali e valori europei. Molti abitanti del Montana ancora oggi sono estremamente refrattari a riconoscere la necessità di cambiamenti pianificati alla loro società e gelosi delle proprie tradizioni.

Naturalmente sto semplificando problemi complessi e, inoltre, le cose non vanno sempre così. A volte le comunità non cambiano perché non riescono a prevedere in tempo i problemi; a volte li prevedono ma non hanno le conoscenze per poter reagire correttamente. Ma in altri casi le comunità prevedono i problemi eppure, consapevolmente, non fanno nulla per cambiare. È l'essenza di una decisione suicida. Paradossalmente l'atteggiamento conservatore, il cui perdurare fa precipitare la situazione, si rafforza proprio nei momenti di crisi, nei quali il cambiamento fa più paura. Le decisioni conservative appaiono ancora più sagge in questi momenti, ma esse non sono sufficienti.

L'Italia dovrebbe seriamente riflettere su come sta reagendo al cambiamento. Anche trascurando i sistemi climatici e sociali, e considerando solo quelli economici, i cambiamenti negli ultimi decenni sono evidenti e profondi. Nuove potenze sono emerse e i grandi paesi dall'economia centralizzata hanno imboccato la via del capitalismo. Le potenze fino a poco tempo fa dominanti hanno visto diminuire molto il proprio potere. L'emergere di nuovi, grandi mercati potenziali ha scosso gli equilibri di un tempo e reso necessarie nuove strategie. Le nuove tecnologie hanno determinato altri cambiamenti: sistemi fortemente interconnessi, nuovi modelli di consumo, la diminuzione dei posti di lavoro che sembra ormai strutturale e la necessità di trovare nuove vie per aumentare la produttività. Come nel Cinquecento il baricentro dei flussi commerciali si è gradualmente spostato, le rotte si sono allungate, sono cambiati gli equilibri fra le monete. Il *manufacturing* è stato abbandonato da molti paesi occidentali e le fabbriche si sono spostate verso Est e il Sudamerica. Lo sviluppo del business su Internet è una parte di questo cambiamento.

È davvero possibile reagire a questi cambiamenti conservando ostinatamente il sistema così come ha funzionato dal dopoguerra per alcuni decenni? È sufficiente difendere il "made in Italy"? Basta difendere il design italiano? Basta difendere i settori "tradizionali", come agricoltura, arredamento e meccanica? È sufficiente difendere i posti di lavoro nelle fabbriche italiane, negli impianti siderurgici e nelle miniere?

Non dubito che la difesa delle posizioni tradizionali sia necessaria, almeno a breve termine, ma mi chiedo se sia sufficiente. Di nuovo, sembra profilarsi un dilemma fra cambiare e conservare il sistema. Era certamente

72

necessario per Venezia all'epoca di Cristoforo Colombo difendere le posizioni dominanti sulle rotte tradizionali: ma la storia insegna che non sarebbe stato sufficiente. L'errore della Repubblica veneziana non fu quello di difendere la tradizione, il vero errore fu non cimentarsi nel cambiamento. Pensare che decidere di conservare il sistema sia sufficiente ad evitare il collasso equivale a prendere una decisione suicida. Esattamente come fecero i re dell'isola di Pasqua, la comunità norvegese in Groenlandia, e gli abitanti del Montana. È pericoloso pensare che sia sufficiente la "stabilità" quando si sta cadendo. Sono molti gli esempi di decisioni conservative che l'Italia ha preso nell'ultimo decennio. L'apertura del mercato televisivo digitale non è stata accompagnata da misure che favorissero l'ingresso di nuovi player ed aumentassero la competizione; piuttosto i nuovi meccanismi sono stati progettati per conservare inalterati gli equilibri.

Nuove leggi sull'imprenditoria giovanile cercano, giustamente, di agevolare la costituzione di *start-up*. Tuttavia l'Italia è seconda solo al Portogallo per numero di imprese per abitante: se il numero di imprese è già così elevato perché incentivarne l'aumento? Pur senza rincorrere sogni di gigantismo industriale, come ricorda Dioguardi in questo stesso volume, non sarebbe meglio favorire la crescita delle imprese piuttosto che l'aumento del numero di imprese? In questo modo, invece, il sistema tende a conservarsi inalterato. Le norme sugli OGM (Organismi Geneticamente Modificati) hanno drasticamente vietato la sperimentazione di tecnologie genetiche per l'agricoltura. Anche in questo caso molti ragionevoli dubbi spingevano verso la prudenza: ma i divieti non sono stati accompagnati da alcuna iniziativa che aprisse qualche nuova opportunità, e alla fine la scelta è risultata solo conservativa. La legge che ha reso quasi impraticabile l'accesso alle tecnologie della riproduzione umana assistita sono state evidentemente dettate dalla volontà di salvaguardare il sistema dei valori tradizionali. Pur essendo stata in parte e più volte modificata, dopo che vari organismi hanno certificato la violazione dei diritti umani, quella legge impedisce lo sviluppo di conoscenze scientifiche e tecnologie innovative che vengono invece sviluppate all'estero. Quando il modello produttivo dei distretti industriali, che per anni aveva consentito all'Italia di rimanere competitiva, ha cominciato a scricchiolare, invece che cercare nuovi modelli il paese ha voluto creare nuovi distretti "per legge". Con alcuni effetti positivi, certamente, ma con una evidente volontà conservativa e con pochi tentativi di sperimentare cambiamenti significativi. Il progetto di legge sulla liberalizzazione dell'acqua è stato sostenuto con l'argomento che *privatizzare* significa guadagnare efficienza. Ma *liberalizzare* significa creare un mercato competitivo dove i cittadini possano scegliere l'impresa



che offre loro il servizio migliore. Privatizzare un servizio pubblico senza liberalizzare, cioè senza creare un mercato, serve solo a conservare il sistema ed è forse anche dannoso. Discussioni e qualche scontro in sede europea hanno accompagnato le proposte di legge per rendere obbligatoria l'indicazione della provenienza delle materie prime sulle etichette dei prodotti. Già molti marchi protetti e controllati sono a disposizione delle imprese italiane. Anche in questo caso se ciò serve a difendere le posizioni acquisite e contrastare la concorrenza, a volte sleale, ciò è un bene. Ma è insufficiente. Non è grazie ad un'etichetta che nuovi consumatori a migliaia di chilometri di distanza decideranno di acquistare un prodotto che proviene da una regione di cui non hanno mai sentito parlare, anche se in Italia. Per costruire un brand non sempre è sufficiente il nome di un territorio. E purtroppo non basta “puntare alla qualità” (come molte voci spesso raccomandano) per la semplice ragione che chiunque punta alla qualità non c'è impresa disposta a far apparire i propri prodotti di scarsa qualità. Dichiarare la qualità non genera alcun vantaggio competitivo, soprattutto per un paese, come l'Italia, da anni in fondo alle classifiche di innovatività e competitività.

### 5. Piccole decisioni che cambiano tutto

Se è vero che in alcuni casi è vitale per una società cambiare prendendo decisioni coraggiose e anti-conservative, rimane da capire come questo sia possibile in una situazione di crisi, quando le risorse sono scarse e i grandi investimenti pressoché impossibili. Non è sempre vero che per cambiare sia necessario fare “grandi passi”: piuttosto bisogna cambiare direzione. Qualche volta questo è possibile anche con piccole decisioni.

Il 14 febbraio del 1920 a New York City doveva fare piuttosto freddo.

Colpisce pensare che sui marciapiedi ci fosse la neve e che i passanti indossassero cappotti e guanti perché quello che stava per succedere quel giorno, e che avrebbe cambiato per sempre la storia del business della musica, c'entrava davvero poco con l'inverno e con la città di New York. I protagonisti erano tutti nati al caldo del Sud, nelle piantagioni del Delta, in Mississippi, Louisiana e Alabama, e molti erano poi cresciuti nelle città del Nord continentale come Chicago. Esattamente come il genere di musica che scrivevano ed interpretavano, il blues. Quel giorno, per la prima volta nella storia, un cantante nero avrebbe inciso la sua voce nel solco di un disco di vinile. Perry Bradford, compositore “nero”, era

finalmente riuscito a convincere Fred Hagar<sup>13</sup>, direttore musicale della Okeh Records, a far incidere una sua canzone a Mamie Smith, giovane cantante afro-americana. “That Thing Called Love” fu un inaspettato successo commerciale. Hagar, almeno così raccontano le cronache, aveva ricevuto minacce pesanti da organizzazioni razziste ma, al contrario di molti suoi colleghi che Bradford non era riuscito a convincere, aveva resistito alla tentazione di lasciare perdere e aveva voluto provare. Nessun esponente del Ku Klux Klan incendiò gli uffici della Okeh Records né ci fu alcun boicottaggio dei prodotti Okeh. E allora il 10 agosto dello stesso anno fu registrato “Crazy Blues”, questa volta un successo enorme.

Il mondo della musica era cambiato per sempre. Oggi nella classifica dei migliori cantanti di sempre stilata dalla rivista Rolling Stone, fra i primi dieci appaiono sette afro-americani (due dei quali occupano i primi due posti)<sup>14</sup>; in quella dei migliori musicisti di sempre, fra i primi dieci gli afro-americani sono sei.

Se sulle prime la decisione di Fred Hagar sembra uno scontro coraggioso con il buon senso, ad una lettura più attenta si scopre che quella decisione, in realtà, per quanto innovativa riguardò solo un piccolo dettaglio. Fino a quel momento, infatti, i produttori musicali non avevano affatto sottovalutato il fenomeno del blues e più in generale della musica nera che, testimoniano i documenti, si espandeva rapidamente e aveva raggiunto una notevole popolarità. Anche la musica classica si era accorta di questo fenomeno: Strawinsky aveva composto “Piano-rag-time” nel 1918; Claude Debussy “Cake-walk” dieci anni prima (nel 1908). Fino al 1920, però, aveva prevalso l’idea che fosse sufficiente introdurre elementi di musica nera, blues o jazz che fosse<sup>15</sup>, nella musica bianca sfruttando così la popolarità di quei generi in un mercato consolidato e stabile. Un mercato ricco e, per di più, di un colore rassicurante.

“That Thing Called Love” non era musica blues, era una canzonetta bianca piuttosto tradizionale con alcuni elementi blues. L’orchestra che suonava era composta da soli musicisti bianchi. Di nero c’era solo la cantante, tutto sommato un dettaglio. Hagar doveva aver pensato che fosse meglio essere prudenti e ridurre al minimo i rischi: un piccolo passo, ma in una nuova direzione. Quel dettaglio aveva un valore simbolico, infrangeva una regola, si scontrava con la tradizione. Abbattere un simbolo può aprire molte strade verso il cambiamento. La prima incisione “nera” mostrò che quel tipo di musica non era solo fatta di certi accordi e melodie, ma anche di un particolare modo di cantare, suonare e improvvisare<sup>16</sup>. Il pubblico bianco se ne accorse e apprezzò la novità. Questo aprì anche un nuovo mercato che per alcuni si sarebbe chiamato “race”; per quanto

povera fosse la popolazione afro-americana, quel mercato era ampio e fino a quel momento inesplorato: nessun nero avrebbe speso un centesimo per la musica di un bianco su un disco, ma per quella di un nero sì. Per non parlare del numero sconfinato di artisti afro-americani che aspettavano solo di essere scoperti; e lo furono grazie ai molti studi di registrazione mobili che vennero organizzati. La seconda incisione realizzata pochi mesi dopo il primo successo, “Crazy Blues”, fu quindi vera musica blues, musica nera suonata da una intera orchestra di musicisti neri. La Okeh Records aveva preso abbastanza coraggio per andare fino in fondo su una nuova strada. Molti anni più tardi, fra il 2002 e il 2003, il mondo della musica avrebbe vissuto un altro grande cambiamento. Steve Jobs stava provando a convincere le maggiori case produttrici musicali a vendere musica attraverso lo iTunes Store. Quell’accordo avrebbe modificato profondamente il mondo della musica non solo sul versante dei consumatori ma anche, e soprattutto, dal lato dei produttori che lamentavano il dilagante fenomeno della pirateria. Il fenomeno aveva subito una fortissima accelerazione dovuta alla digitalizzazione della musica, sembrava inarrestabile e erodeva i profitti in modo allarmante. Indubbiamente il successo dell’iniziativa fu dovuta a molti fattori, il primo dei quali era l’esistenza dell’iPod insieme alla nuova immagine che Apple stava costruendo del proprio *brand*. Tuttavia anche in questo caso fu una piccola decisione da parte dei produttori ad avere un ruolo chiave. Jobs insistette sul fatto che le case produttrici dovevano vendere singoli brani invece che costringere i clienti ad acquistare un intero album<sup>17</sup>.

Il sistema tradizionale, produrre e vendere album con due o tre *hits* e molte tracce riempitive, consentiva di aumentare il prezzo del prodotto e il profitto. Abbandonarlo generava comprensibili resistenze. Ma tutto sommato fu una piccola decisione rispetto alla complessità tecnologica ed economica del fenomeno. Improvvisamente il business della musica avrebbe trovato una nuova via per la crescita: gli esperti avevano previsto che lo iTunes avrebbe venduto un milione di brani in sei mesi; e invece vendette un milione di brani in soli sei giorni. Ci sono piccole decisioni che cambiano un intero sistema.

Non sempre è necessario cambiare. Ci sono paesi a cui bastano decisioni conservative per uscire dalla crisi. L’Italia, purtroppo, non è fra questi paesi. La crisi italiana ha radici profonde. Non è un paese sano che abbia subito le conseguenze di una crisi finanziaria dura ma passeggera, e che abbia bisogno di ristabilire le condizioni pre-esistenti per tornare a crescere. La crisi italiana è arrivata in ritardo proprio perché non è l’onda diretta

della crisi dei mutui *sub-prime*, ma è piuttosto il culmine di un lento incendio che abbraccia l'intero sistema economico che appare oggi inadeguato sotto molti aspetti. Quando altri paesi vivevano le improvvise e forti conseguenze della crisi finanziaria del 2008-09, l'Italia sembrava relativamente immune da quelle conseguenze, ma solo perché cominciava a bruciare la fiammella che avrebbe innescato l'incendio.

Per uscire dalla crisi l'Italia ha bisogno di decisioni che cambino il sistema. Ciò non significa necessariamente che le decisioni debbano essere spericolate e richiedere enormi investimenti. Tuttavia, dovranno necessariamente portare con sé elementi di rischio, dovranno sradicare cattive abitudini, forse anche sfidare il buon senso. Dovranno scontrarsi con la tradizione e cambiare le regole. Abbattere qualche simbolo. Le decisioni che verranno prese nei prossimi mesi, forse nei prossimi anni, e che cercheranno di portare l'Italia fuori dalla crisi dovranno essere giudicate sulla base di quanto cambiamento possano generare, piuttosto che della loro ampiezza, saggezza o prudenza. Molte di queste decisioni saranno decisioni conservative. Questo non è necessariamente un male. Ma è insufficiente. Le persone che prenderanno quelle decisioni conservative diranno agli italiani che esse sono destinate a cambiare il sistema. Anche questo non è necessariamente un male. Ma è falso.

**Note**

- 1 William Shakespeare, *Amleto*, Atto terzo, Scena prima;
- 2 Lo stato acuto di una malattia e l'incapacità degli individui di risolvere problemi hanno comunque attinenza con la crisi italiana degli anni 2000;
- 3 Il tasso di crescita annuo del numero di siti fra il 1998 e il 2010 risulta pari al 48%, numero molto elevato ma più plausibile rispetto a quello registrato negli anni precedenti;
- 4 Alessandro Longo, *Banda larga, nuovo stop. I soldi alla fine della crisi*, La Repubblica.it, 5 novembre 2009;
- 5 Guido Scorza, *La banda larga può attendere. Parola di B.*, Il Fatto Quotidiano, 18 ottobre 2011;
- 6 Antonio Pitoni, *Il Wi-Fi pubblico torna libero. Tagliati i fondi alla banda larga*, La Stampa.it, 24 luglio 2013;
- 7 Alessandro Perego e Andrea Rangone, *Agenda digitale ignorata dai partiti*, Il Sole 24 Ore, 21 gennaio 2013;
- 8 Ansa, 4 luglio 2013;
- 9 Le stime sono dell'Osservatorio del Politecnico di Milano. Secondo il rapporto di Casaleggio e Associati il tasso di crescita fra 2008 e 2009 è pari al 20%, mentre secondo l'Osservatorio è di pochi punti percentuali;
- 10 Le stime riportate, infatti, si riferiscono solo all'Italia, non ad altri paesi, come la Russia o la Cina, in cui sarebbe più difficile entrare quanto meno per problemi linguistici e di comprensione del comportamento del consumatore;
- 11 Agcom: «Un italiano su tre non usa Internet», Il Corriere della Sera.it, 9 luglio 2013;
- 12 Il libro è *Collasso. Come le società scelgono di morire o vivere* di Jared Diamond (Einaudi, 2005);
- 13 Utilizzo lo spelling riportato da Giles Oakley nel suo *Blues. La musica del diavolo* (ShaKe edizioni, 2009), libro da cui ho appreso questa storia. Wikipedia riporta il nome del direttore artistico della Okeh Records come Fred Hager invece che Hagar;

- 14 Si tratta di Aretha Franklin e Ray Charles, rispettivamente prima e secondo;
- 15 In realtà all'epoca i generi diversi di musica composta ed interpretata da artisti neri erano moltissimi e solo dopo le prime registrazioni discografiche i vari generi si sarebbero incontrati e mescolati, e la musica nera sarebbe stata codificata nei generi precisi che oggi conosciamo;
- 16 Lo aveva intuito già Stravinsky (Roman Vlad, *Stravinsky*, Einaudi, 1983, pag. 85-86);
- 17 È Walter Isaacson ad affermare, nella biografia ufficiale di Jobs, che "questo punto fu il maggiore motivo di scontro con le case discografiche" (W. Isaacson, *Steve Jobs*, Mondadori, p. 428).



## Contributo 4.



## **Ricombinare la tradizione in chiave innovativa: una possibile strategia per affrontare la crisi**

Antonio Messeni Petruzzelli

**81**

L'attuale scenario socio-economico, caratterizzato dalla recente crisi finanziaria, dal ripensamento dei processi di globalizzazione e dall'affermarsi di nuovi modelli di consumo, sta vedendo una sempre maggiore riscoperta da parte delle imprese delle rispettive radici e del concetto di tradizione. Negli ultimi anni si è infatti osservata, in diversi mercati, una crescente attenzione verso il "passato", come chiaramente mostrato da rinomati casi nei più svariati settori. Ad esempio, nell'alimentare è possibile menzionare "Miscela 1882 Espresso" di Caffè Vergnano, che nel suo 120° anniversario presenta la miscela top per professionisti della ristorazione, tostato con metodo lento tradizionale e venduto in una confezione trasparente per poter vedere direttamente i chicchi di caffè.

Nel settore delle imbarcazioni il marchio Apremare crea nuovi modelli di yacht di lusso che si rifanno al gozzo sorrentino, tipica imbarcazione della penisola sorrentina in cui l'impresa opera dal 1849. Anche la Bialetti per le nuove macchine da caffè elettriche si è ispirata alla Moka creata da Alfonso Bialetti nel 1937. Le più importanti case automobilistiche, inoltre, hanno riproposto sotto altre vesti modelli di successo nel passato; basti pensare alla Mini, al Maggiolone e alla Fiat 500. La presenza così diffusa nei mercati di questa tipologia di prodotti potrebbe essere immediatamente attribuita a strategie di marketing legate a *revival* o *remakes*. Tuttavia, questo fenomeno esprime, seppure in modo inconsapevole, il disagio che le società vivono in periodi di incertezza politica ed economica. Questo si traduce, a sua volta, nell'ancoraggio ad oggetti e periodi che ben si conoscono e genera il cosiddetto "nostalgia boom" che il Business Week, già nel 1998, intravedeva nella società occidentale in preda a repentini cambiamenti tecnologici (Naughton e Vlastic, 1998).

Gli esempi presi in considerazione non ripropongono solo il passato, ma sono caratterizzati da una combinazione di vecchio e di nuovo, di passato e di presente (Arthur 2009), rispondendo così a quella logica che vede lo sviluppo e la creazione di nuovi prodotti come il risultato di un

processo di ricerca e ricombinazione (Schumpeter, 1939), che riguarda non solo funzionalità ma anche significati e valori. Il ricorso ad una strategia basata sulla riscoperta in chiave innovativa della tradizione risulta essere quanto mai importante per paesi quali l'Italia, che vede nel *Made in Italy* un driver di competitività su scala internazionale. A dimostrarlo recenti analisi condotte dal Centro Studi di Confartigianato, che hanno evidenziato come nel secondo trimestre del 2012, pur con un export complessivo a livello mondiale sceso dell'1,3%, il comparto del *Made in Italy* si attestava su valori dell'8,4% facendo registrare una crescita di 46.000 occupati nell'ambito manifatturiero in regioni quali la Lombardia, il Veneto, l'Emilia Romagna e il Piemonte. Emerge, quindi, come le imprese italiane stiano affrontando la competizione sui costi e l'omologazione dovuta alla globalizzazione facendo leva su quell'insieme di conoscenze, competenze e valori tradizionali che contribuiscono a caratterizzare in maniera distintiva l'impresa stessa e il suo territorio (Messeni Petruzzelli, 2011).

Attraverso il mix di aspetti "hard" e "soft", la tradizione permette, infatti, ad un'impresa di differenziarsi rispetto ai suoi concorrenti in termini principalmente semantici, fornendo i prodotti di una specifica identità che contribuisce a collocarli in una dimensione spazio temporale grazie alla rievocazione di esperienze e memorie passate (Messeni Petruzzelli e Savino, 2012). Pertanto, facendo leva sulla propria tradizione, così come quella del territorio in cui opera, un'impresa può essere in grado di innovare, introducendo nuovi prodotti e nuovi processi produttivi, che rispondono a modelli di consumo maggiormente orientati a premiare una strategia competitiva volta a perseguire un vantaggio di differenziazione, piuttosto che un vantaggio di costo.

Il passaggio "dalla tradizione all'innovazione" può avvenire mediante l'utilizzo di due leve principali, quali la tecnologia e il design, a livello sia di singolo prodotto sia di processo produttivo (Messeni Petruzzelli e Albino, 2012). In particolare, i concetti di tecnologia e design di prodotto si riferiscono, rispettivamente, a specifiche tecnologie e combinazioni di segni (forme e colori) che contribuiscono a fornire funzionalità e significato ad un prodotto, i quali sono associati in maniera inscindibile alla tradizione di un'impresa e/o di un determinato territorio. Differentemente, i concetti di tecnologia e design di processo si riferiscono a processi produttivi, nonché all'organizzazione degli stessi, che caratterizzano anch'essi in maniera distintiva la tradizione di un'impresa e/o di un territorio. Pertanto, sfruttando tali leve un'azienda può trasferire la sua tradizione, nonché quella del suo territorio, in prodotti e processi che le permettano di innovare, differenziarsi dai concorrenti e creare valore aggiunto per i clienti

finali. È possibile identificare diversi esempi di come la tradizione abbia svolto il ruolo di *driver* dell'innovazione nei campi più svariati, che vanno dall'attività economiche a quelle culturali, dall'arte alla gastronomia.

Con riferimento all'utilizzo di tecnologie tradizionali a livello di prodotto, un esempio interessante è rappresentato dall'intera industria farmaceutica internazionale, dove un crescente numero di imprese, quali Glaxo & Smith, Kline Beecham, Pfizer, Merck & Co., AstraZeneca, Aventis, Bristol-Myers Squibb, Novartis, Pharmacia, Hoffman-La Roche e Johnson & Johnson, sono attualmente impegnate nello sviluppo di medicinali basati sull'utilizzo di erbe e piante appartenenti alla tradizione popolare. Nel contesto nazionale emerge il caso di Aboca, impresa fondata nel 1978 e localizzata nella zona della Valtiberina, in Toscana, area votata già dal 1200 alla produzione di piante officinali. L'impresa, leader in Italia nel settore dei prodotti naturali per la salute, ha sviluppato un processo di produzione verticalizzato, che le permette di controllare direttamente ogni singolo momento produttivo, fondando il suo successo sul connubio tra tradizione, ricerca e innovazione.

La relazione che intercorre tra design di prodotto e tradizione fa riferimento essenzialmente al linguaggio del prodotto stesso, attraverso la quale è possibile soddisfare i bisogni socio-culturali dei clienti, richiamando valori ed emozioni connesse con il passato (Csikszentmihalyi e Rochberg-Halton 1981). Caso emblematico è la nuova Fiat 500, presentata per la prima volta il 5 marzo 2006 e commercializzata il 4 luglio 2007, esattamente 50 anni dopo la nascita della prima versione della 500, la quale rispetta il concetto originario nella forma e nella funzione per evocare tutte quelle emozioni, quei ricordi e quei valori che rendono tutti gli oggetti icone eterne, elevandoli oltre la dimensione limitante della categoria.

Per quanto concerne, infine, il processo produttivo il richiamo alla tradizione si evidenzia nella natura artistica e artigianale del processo stesso, nella rivalutazione del cosiddetto uomo artigiano proposta da Richard Sennet (2008), nonché nell'emergere di nuovi modelli di consumo e di business che vedono nella qualità il principale obiettivo da perseguire. Questo è il caso di Steinway & Sons, azienda leader a livello mondiale nella produzione di pianoforti di alta gamma, che fa della ricchezza dei materiali e dell'artigianalità del suo processo gli elementi distintivi; delle Cartiere Milano Fabriano, che continua ancora a produrre alcune speciali tipologie di carta utilizzando tecniche manuali vecchie di 700 anni; della Persol, storico marchio del gruppo Luxottica il cui celeberrimo sistema Meflecto, che garantisce flessibilità agli occhiali prodotti, viene tutt'ora realizzato manualmente; nonché della Real Paint & Varnish Company, società

statunitense impegnata nella produzione di pitture e colori attraverso un approccio tradizionale, antecedente alla rivoluzione industriale, al fine di preservare la bellezza degli edifici storici durante il loro restauro.

Una volta compreso quali possano essere i fattori che permettono ad un'impresa di trasferire la propria tradizione o quella di un territorio all'interno dei relativi prodotti, è necessario identificare quali siano le soluzioni alla base di tale processo di ricombinazione. Nello specifico, tale processo può avvenire attraverso molteplici approcci, che possono però essere ricondotti a tre principali strategie. In primo luogo, nuove architetture di prodotto possono essere create attraverso l'introduzione e la combinazione con nuovi componenti, quali materiali, soluzioni high-tech e innovativi linguaggi di prodotto (Verganti, 2009). Un chiaro esempio è rappresentato da Valcucine, impresa operante nel settore del legno arredo, il cui successo su scala nazionale e internazionale è largamente dovuto alla capacità di combinare competenze artigiane legate agli intagli, alla molatura dei vetri, agli intarsi e mosaici con le più avanzate tecnologie e soluzioni volte a garantire ergonomia e sostenibilità. Altro possibile approccio finalizzato a ridare vita alla tradizione risiede nell'abilità di sviluppare nuovi prodotti la cui architettura si fonda su nuove combinazioni che, accanto a quei componenti tradizionali che connotano il prodotto stesso di significati culturali, vede l'integrazione di elementi provenienti da contesti diversi, inusuali, che siano in grado di generare soluzioni innovative in termini sia funzionali sia semantici, spesso dirompenti.

L'alta gastronomia italiana fa proprio dell'inusuale ricombinazione tra ingredienti della tradizione culinaria del nostro Paese il suo principale punto di forza, generando nuovi sapori che richiamino sensazioni ed emozioni passate. Basti pensare allo chef Massimiliano Alajmo del ristorante Le Calandre, più giovane chef al mondo a ricevere la terza stella Michelin a soli 28 anni, la cui fama è cresciuta a livello internazionale per piatti come il cappuccino al nero di seppia o il risotto allo zafferano con liquirizia. Ulteriore esempio è La Murrina, i cui prodotti ancora oggi realizzati mediante le tecniche artigianali legate al vetro di Murano sono impreziositi dall'integrazione con elementi quali cristalli Swarovski, fonti luminose a LED e risultano in innovative forme e disegni. Infine, la terza strada che può essere percorsa per rinnovare la tradizione fa riferimento all'utilizzo di nuove tecnologie di processo che siano in grado di sperimentare combinazioni in precedenza considerate come estremamente complesse o addirittura impossibili. Ad esempio, la Fazioli Pianoforti, fondata nel 1981 dall'ingegnere e pianista Paolo Fazioli, realizza i suoi prodotti utilizzando lo stesso legname della Val d Fassa con cui

venivano prodotti i famosi violini Stradivari, lavorato, però, adottando le più avanzate competenze scientifiche e tecnologie di processo, che ne hanno fatto, a detta della rivista inglese *The Economist*, i migliori pianoforti al mondo.

Tuttavia, creare valore mediante la tradizione non è sufficiente ad un'impresa per assicurarsi un vantaggio competitivo sostenibile, poiché questo dipende dalla sua capacità di appropriarsi del valore generato attraverso l'introduzione di soluzioni e prodotti innovativi (Teece 1986). Innovare e competere attraverso la tradizione, infatti, non vuol dire esclusivamente puntare al riutilizzo e alla riscoperta di conoscenze e competenze del passato, ma anche e soprattutto comunicare l'unicità del valore tradizionale incorporato nei prodotti e processi, trasferendolo anche nelle proprie routine organizzative. A tale scopo, l'impresa deve saper costruire uno stretto legame con la tradizione sulla quale fonda il suo business, mediante, ad esempio, musei e archivi storici aperti al pubblico, come è il caso di Ferrari, Coca-Cola, Ducati e Guinness, dove viene ricreata e fatta rivivere la storia delle imprese, permettendo così ai consumatori di conoscerne peculiarità e valori. Nel caso in cui la tradizione di riferimento non sia quella dell'impresa ma bensì di un territorio, occorre sapersi porre nell'immaginario dei propri consumatori come l'interprete unico e autorevole del settore. Esempio emblematico è rappresentato dall'Accademia Barilla, attraverso cui il Gruppo Barilla si pone come centro dedicato alla diffusione globale della cultura gastronomica italiana. L'Accademia è localizzata nell'area industriale Barilla e offre corsi di cucina e l'opportunità di poter visitare e consultare una delle più grandi biblioteche al mondo sulla gastronomia con oltre 8.500 libri sulla storia culinaria dell'Italia. Inoltre, Accademia Barilla è anche marchio di garanzia per prodotti tipici dell'Emilia Romagna che rispettano elevati standard qualitativi. Il Gruppo Barilla, in questo modo, si appropria della cultura gastronomica italiana, di cui fa parte anche la pasta, e ne diventa interprete autorevole a livello mondiale. Un similare approccio strategico è stato adottato da Perugina con la sua Scuola di Cioccolato e da Tong Ren Tang, gruppo farmaceutico cinese fondato nel 1702, che ha creato un ospedale a Pechino per diffondere l'utilizzo di tecniche di cura basate sulla medicina tradizionale cinese. Altro esempio di notevole interesse è quello del gruppo italiano Brunello Cucinelli, leader nella produzione di abbigliamento in cachemire, che ha ridato nuova linfa all'antico borgo di Solomeo in Umbria, ergendolo a simbolo dell'impresa e dalla tradizione tessile artigiana del nostro Paese nel mondo.

Alla luce di questo breve *excursus*, emerge come le imprese possano guardare alla ricombinazione di due concetti troppo spesso ed erroneamente considerati in antitesi, quali tradizione e innovazione, come una possibile strategia per affrontare le continue sfide e difficoltà generate dalla recente crisi economico-finanziaria. È da una profonda rivisitazione in chiave innovativa di quelle competenze, conoscenze e valori che caratterizzano l'immenso patrimonio della tradizione italiana che è, infatti, necessario ripartire per contribuire a ridare competitività al nostro tessuto imprenditoriale su scala internazionale. Guardando sia "indietro" sia "avanti", come una sorta di Giano bifronte, l'imprenditore deve essere, quindi, in grado di generare nuove architetture di prodotto e di processo che diano vita a quelle innovazioni dirompenti e radicali che a loro volta facciano dello stesso un imprenditore schumpeteriano capace di creare nuove opportunità di crescita e sviluppo. Nello specifico, gli studi sin ora condotti evidenziano alcune prime indicazioni che permettono di meglio capire quali siano i principali fattori su cui le imprese possano puntare per sfruttare il rapporto tra tradizione e innovazione e conseguentemente ottenere posizioni di vantaggio competitivo. Innanzitutto, risulta fondamentale comprendere su quale tradizione fare leva, ossia di impresa oppure legata ad un territorio e, quindi, identificare gli elementi distintivi della specifica tradizione, sia tangibili che intangibili, che sostengano l'impresa nel processo di creazione di valore per i clienti. Successivamente, è necessario investire in risorse che permettano all'impresa di incorporare la suddetta tradizione all'interno dei propri prodotti e processi, utilizzando soluzioni di natura sia tecnologica sia orientate al design, nonché implementare strategie volte a ricombinare in chiave innovativa gli elementi distintivi della tradizione. Infine, emerge come il vantaggio competitivo sia legato alla capacità dell'impresa di creare uno stretto legame tra la sua identità e la tradizione, facendo ricorso alle diverse iniziative museali e associazioniste finalizzate a trasmettere ai consumatori la storia dell'impresa e del suo territorio. È bene, tuttavia, sottolineare come tale percorso di valorizzazione strategica della tradizione necessiti anche di politiche industriali che accompagnino il processo di rivitalizzazione attuato dalle imprese attraverso azioni volte, ad esempio, a garantirne una più ampia diffusione su scala internazionale e una maggiore tutela.

## Bibliografia

- Arthur, W.B. (2009) *The Nature of Technology. What it is and how it evolves*, Free Press: New York;
- Csikszentmihalyi, M., Rochberg-Halton, E. (1981) *The Meaning of Things: Domestic symbols and the self*, Cambridge University Press: New York;
- Messeni Petruzzelli, A. (2011) *Quando la tradizione si trasforma in innovazione. Riscoprire il passato per dar luogo al futuro*. Studi Organizzativi, Vol. 1, pp. 141-149;
- Messeni Petruzzelli, A., Albino, V. (2012) *When Tradition Turns Into Innovation. How Firms Can Create and Appropriate Value Through Tradition*. Chandos Publishing: Oxford;
- Messeni Petruzzelli, A., Savino, T. (2102) *Search, recombination, and innovation: Lessons from haute cuisine*. Long Range Planning, in corso di stampa;
- Naughton, K., Vlastic, B. (1998) *The nostalgia boom*. Business Week, N. 23, pp. 58-64;
- Schumpeter, J. (1939) *Business Cycles*. McGraw-Hill: New York;
- Sennet, R. (2008) *The Craftsman*. Yale University Press: New Haven, CT e Londra.
- Teece, D.J. (1986) *Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy*. Research Policy, Vol. 15, pp. 285-305;
- Verganti, R. (2009) *Design-driven innovation: Changing the rule of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business School Press: Boston.





## Crisi d'impresa

Francesco Favia

89

Nella crisi del Sistema Italia è presente una dimensione micro economica, che si manifesta sotto forma di fragilità delle medie e, soprattutto, grandi imprese. In questi giorni (settembre 2013), hanno suscitato grande imbarazzo le notizie relative alle situazioni Alitalia e Telecom: in realtà queste altro non sono che ultimi esempi di un degrado che dura da diversi anni. Capire le origini di tale endemica debolezza non è facile. In questa sede si propongono alcune chiavi interpretative, con la consapevolezza della complessità del fenomeno.

Una prima lettura, un po' semplicistica, ma non priva di una sua valenza, fa riferimento alla 'natura' degli italiani. Già nel 1513 il Machiavelli ci descriveva così: «Specchiatevi ne' duelli e ne' congressi de' pochi, quanto gli Italiani sieno superiori con le forze, con la destrezza, con lo ingegno; ma, come si viene agli eserciti, non compariscono». Questa 'natura', declinata in chiave imprenditoriale, si manifesta sotto forma di capacità di concepire soluzioni ai problemi tanto geniali quanto improvvisati; fantasiose, ma non metodiche con riflessi a breve termine più che a lungo (tutta la commedia cinematografica italiana degli anni Sessanta-Settanta era basata sulla descrizione di queste 'capacità').

Il tutto, se non ai limiti della liceità, sicuramente scontando un potere centrale assai labile. Una seconda chiave interpretativa può derivarsi dall'impianto culturale egemone in Italia a cavallo degli ultimi due secoli. Un impianto egemonizzato dall'idealismo tedesco nelle varianti di destra (Croce, Gentile) e di sinistra (tutta la scuola marxista). I primi hanno condizionato la cultura italiana, e soprattutto quella meridionale, privilegiando l'elaborazione teorica rispetto al rapporto con la prassi. I secondi hanno sì ricercato un rapporto con la prassi (Gramsci), ma in chiave rivoluzionaria rispetto al sistema in essere. Morale: è mancata una classe dirigente in grado di confrontarsi coll'esistente in chiave operativa. Questo limite, valido soprattutto nella sfera politica, ha condizionato un po' tutta la società italiana, e quella meridionale in particolare. Alcuni esempi. Nell'università di Bari, sino a poco tempo fa, non esistevano prove scritte, neanche nel biennio di ingegneria. Il prof. Cassandro, insegnante di ragioneria nella facoltà di Economia di Bari (peraltro un 'gigante' rispetto ai tempi attuali), sosteneva di preferire gli allievi provenienti dal liceo classico, perché più portati a capire la "filosofia della partita doppia".

Ci è voluto Gianfranco Dioguardi, un ingegnere, per introdurre negli anni Settanta le teorie manageriali nell'ambito della facoltà di Ingegneria di Bari. Non ci si può, quindi, meravigliare se, per tanti anni, abbiamo avuto una classe manageriale con forti competenze ed orientamenti giuridico-contabili-economici e non strategici e, soprattutto, strutturali (il termine inteso sia come capacità di progettare sistemi organizzativi, sia come pulsione alla valorizzazione della risorsa umana).

La terza fonte di anomalia e di fragilità del nostro sistema può farsi derivare dall'azione combinata di due peculiarità della Società italiana: un rapporto singolare che, dall'Unità in poi, si è instaurato fra lo Stato ed il mondo dell'economia per un verso, la dimensione e le regole di un asfittico mercato dei capitali di rischio per un altro.

L'azione dello Stato nella sfera economica è stata fonte di tanti *equivoci*. Teoricamente ispirata da valori di un capitalismo temperato da istanze cristiane e socialdemocratiche, in realtà con una serie infinita (sino ai giorni nostri) di interventi, concessioni, protezioni. Per non parlare della creazione di istituzioni come l'Iri, l'Efim l'Eni di Mattei, la prima Enel e la stessa Cassa per il Mezzogiorno, enti che, se per certi versi ed in modo diverso hanno contribuito all'industrializzazione del paese, sono comunque stati fonti di innumerevoli 'zone grigie'. I guai non sono derivati dalla adozione in sé di tali forme di intervento statale: in fondo anche la Francia, la Germania, il Giappone hanno sperimentato modalità simili di azione dello Stato. Il problema è derivato dal fatto di avere uno stato debole perché supportato da una dialettica politica bloccata, e quindi facilmente condizionabile.

La struttura del mercato dei capitali di rischio, gestita sino a dieci anni fa sostanzialmente da Enrico Cuccia, ha avuto una valenza duplice: per un verso ha bloccato l'ingresso di linfe nuove (da questo punto di vista De Benedetti è stato il primo a rompere gli schemi), per altro si è fatto carico di tutte le fragilità di un capitalismo familiare, e non certo innovativo. In sintesi, queste le conseguenze.

— La presenza, nella storia della grande impresa italiana, più di abili uomini d'affari (gli Agnelli, Gualino, Perrone, Ferruzzi e Gardini, De Benedetti, Tronchetti Provera, Colaninno, Benetton, Berlusconi) che non di imprenditori che restano fedeli all'attività originaria (Barilla, Ferrero, Merloni, Del Vecchio, Della Valle), le cui aziende sono, non a caso, mediamente gestite meglio.

— Una forma di *governance* aziendale singolare, nella quale non esiste una netta separazione fra proprietà e *management*. Dal momento che più che non le strategie di mercato contavano i rapporti personali con la politica e la finanza, la proprietà si è giustamente occupata dei rapporti con lo Stato e con le Istituzioni finanziarie, il Management ha gestito il quotidiano in base ad una delega che, più o meno esplicitamente, presupponeva un corto orizzonte temporale.

— Il perenne tentativo di acquisire, o quanto meno controllare, mezzi di comunicazione di massa (altra anomalia italiana, derivante dal bisogno, se non di influenzare, quanto meno di addomesticare i comportamenti dell'opinione pubblica e del mondo politico).

— La creazione di holding finanziarie, gestite con la logica del portafoglio partecipazioni, ed un notevole orientamento al breve periodo. Questo fenomeno chiude il cerchio della fragilità delle aziende italiane. Senza una esplicita legittimazione dai vertici, ed un ampio orizzonte temporale, non sono concepibili né progetti di ricerca (l'Italia è agli ultimi posti nelle graduatorie mondiali sulla ricerca applicata) né metodi gestionali evoluti e, soprattutto, orientati alla valorizzazione delle risorse umane. A parte le ultime iniziative di Marchionne, con la chiusura di un anno dello stabilimento di Pomigliano per formare le maestranze ed introdurre metodi evoluti di produzione, sono stati rari i casi di introduzione, nelle aziende italiane, di procedure finalizzate al coinvolgimento dei dipendenti, condizione quest'ultima imprescindibile per perseguire politiche di qualità (Adriano Olivetti a parte).

La situazione è alquanto diversa nelle piccole e medie aziende, considerate, non a caso, la forza della nostra economia. Queste beneficiano di creatività, iniziativa, spirito di sacrificio, propensione al rischio di migliaia di imprenditori (e relative famiglie). Senonché anche in quest'area si manifestano criticità, sintetizzabili nella difficoltà di superare una certa soglia di dimensione. I motivi sono diversi. Sicuramente pesano i limiti del nostro sistema nell'offerta di capitali di rischio, indispensabili per supportare lo sviluppo; più spesso, però, sono le insufficienze gestionali, coincidenti spesso con un cambio generazionale, a determinarne la crisi. Così si comprende il perché della recente migrazione verso la Francia della grande maggioranza delle aziende italiane operanti nel settore della moda e dei prodotti di lusso. In questo articolo si è scelta una particolare

angolazione per analizzare la natura delle aziende italiane: quello di descriverne le crisi ed il modo con cui, non sempre come vedremo, riescono a superarle. Abbiamo scelto cinque casi: due multinazionali americane (G.E. ed IBM), due aziende storiche italiane (Olivetti e Fiat) ed una piccola azienda meridionale (Favia). La ragione della scelta è semplice: il paragone fra la natura ed i tentativi di soluzione delle crisi da parte degli americani e degli italiani evidenzia, in modo esemplare, la differenza fra i due capitalismi, ed in particolare le anomalie e le fragilità di quello italiano. Il caso Favia ci introduce, infine, nel mondo delle aziende familiari e ci offre uno spaccato di realtà poco conosciute. A questo punto, ci si chiede, cambierà la nostra situazione? A parte che, sia pur lentamente, sta già cambiando (vedi caso Fiat), credo che il motivo del nostro riscatto possa derivare dalla obbligata accettazione di nuovi comportamenti indotta dalla globalizzazione delle regole della società industriale. E comunque, tornando al Machiavelli: «volendo conoscere la virtù di uno spirito italiano, era necessario che la Italia si riducesse nel termine che ella è di presente...»

## 2.

Il concetto di crisi si applica alla realtà dell'impresa in quanto sistema biologico: complesso e connotato da un processo storico, il suo ciclo di vita. Innumerevoli sono gli studi che hanno analizzato le caratteristiche e le criticità delle diverse fasi all'interno del ciclo. In genere queste fasi vengono raggruppate in tre stadi di vita dell'impresa: nascita e crescita, maturità, declino. Talvolta si può evidenziare un parallelismo fra ciclo di vita delle aziende, ed analogo ciclo del settore in cui le stesse operano: del resto è intuitivo che il collasso dell'insieme tecnologia-prodotto-mercato possa determinare la crisi, e anche l'estinzione, delle aziende che operano nel relativo contesto. Però non è sempre così: spesso si possono registrare crisi di aziende che operano in settori in forte espansione, così come esistono esempi (rari) di aziende che sono sopravvissute al collasso del proprio settore grazie ad arditi processi di ridefinizione delle proprie aree di affari. Al fine poi di inquadrare la problematica occorre fare alcune considerazioni.

La crisi, intesa come fenomeno di degrado del sistema impresa, che si manifesta con un peggioramento più o meno repentino sia dei rapporti dell'azienda con i mercati in cui opera, sia dei processi gestionali interni, con evidenti riflessi sulle performances economiche e finanziarie, può manifestarsi durante tutte le fasi del ciclo di vita di un'azienda. Ovviamente si tratta di crisi di natura diversa: le aziende neonate hanno fattori critici profondamente diversi da quelli delle aziende mature. In genere le crisi si presentano durante il periodo di consolidamento all'interno di una fase di vita aziendale. Il loro superamento, grazie al risultato delle azioni messe in essere da parte della classe dirigente, che spesso non è la stessa che gestiva la fase precedente, determina come conseguenza il passaggio, nella vita dell'azienda, alla fase successiva. Se le azioni sono maldestre (o, come spesso accade, la crisi non viene riconosciuta ed affrontata), l'azienda collassa. Questa analisi spiega il motivo per cui possono manifestarsi discrepanze fra vitalità di un settore e fortuna delle aziende che vi operano. Anzi spesso accade che industrie in fortissima espansione, determinino vere e proprie epidemie di neo-aziende: basti pensare alla 'bolla' di internet della fine degli anni Novanta. In questa sede però, analizzeremo più in profondità la crisi delle aziende mature, quelle cioè che hanno già superato la fase della crescita, e devono gestire il pericolo della decadenza. Trattasi delle crisi per antonomasia, le più famose ed anche le più studiate come singoli fenomeni della storia dell'industria. Prenderemo quindi in considerazione, per gli Stati

Uniti, le vicende di General Electric ed IBM; per l'Italia quelle di Olivetti e FIAT. Pur nella loro diversità, esiste una qualche analogia fra le crisi di ciascuna coppia, quella statunitense e quella italiana.

Analizzando infatti la prima coppia si nota come in entrambi i casi fossero presenti, all'inizio della crisi, tutti i sintomi 'classici' di incipiente decadenza e collasso di una *public company* americana, così come sono descritti negli studi classici sul ciclo di vita delle aziende: declino organizzativo e perdita di ruolo egemone nei mercati di riferimento. La differenza fra le due vicende risiede principalmente nella seconda componente della crisi: mentre per l'IBM si è trattato del collasso del mercato di riferimento dell'impresa, quello dei *mainframes*, conseguente alla diffusione dell'informatica distribuita, per la G.E. la debolezza sui mercati derivava dalla politica di portafoglio prodotti, eccessivamente estesa e soprattutto comprendente troppi beni di consumo elettrici ed elettronici che, a cavallo degli anni Sessanta e Settanta, furono oggetto di una violenta offensiva commerciale da parte dell'industria giapponese.

A parte questa differenza, notevoli sono le analogie fra i due casi. La prima, e per certi aspetti la più caratterizzante, è costituita dal ruolo avuto, in entrambe le aziende, dal leader carismatico che ha gestito il processo di risoluzione della crisi: Lou Gerstner per l'IBM, Jack Welch per la G.E. Questi hanno affrontato entrambe le dimensioni della crisi: quella interna (iperburocratizzazione dei processi gestionali con conseguente atrofia organizzativa) e quella esterna, decadenza del profilo dell'offerta. È ovviamente con riferimento alla prima dimensione che si notano le maggiori similitudini fra le due storie. La prima, come già evidenziato, consiste nel ruolo 'profetico' dei rispettivi leader: con questa espressione si intende sottolineare la grande dose di carisma che entrambi i personaggi derivarono dall'incarnare (con eccezionale energia e 'commitment') il ruolo di teorici e protagonisti del cambiamento. La seconda analogia riguarda l'enfasi posta nei processi di de-burocratizzazione delle rispettive corporation, processi realizzati con iniziative che, pur con accentuazioni diverse, entrambe hanno posto in essere. Questi interventi hanno riguardato sia la sfera ideologico-comportamentale dei dipendenti sia una profonda revisione dei processi organizzativi (la linea di demarcazione fra le due tipologie essendo talvolta assai labile). Il condizionamento ideologico è stato perseguito grazie alla diffusione, presso tutta la base dei collaboratori, di messaggi, motivazioni, e quindi invito a comportamenti individuali che sono tracciabili rispetto ad alcuni temi guida:

- L'autopercezione di promotori di una nuova e diversa azienda (Building the market-leader company J.W.; Building a New Corporate Culture L.G.).
- La conseguente enfasi sull'assunzione di responsabilità personali da parte di tutti i dipendenti grazie all'adozione di comportamenti di tipo 'imprenditoriale', con conseguente depotenziamento delle procedure burocratiche (Getting rid Corporate Complacency L.G.; Act like a leader, not a manager J.W.; Forging the boundaryless Organization J.W.).
- Il coinvolgimento di tutti rispetto alla ricerca di ruolo egemone dell'azienda sui propri mercati (Harnessing your people for competitive advantage J.W.; Push service and globalization for double digit growth J.W.; Anchoring a Company's future in growth L.G.; Searching for new markets, new opportunities L.G.).
- Ovviamente a tali 'condizionamenti' hanno fatto da contraltare l'adozione (soprattutto in G.E.) di una serie di nuove procedure e metodi organizzativi tendenti a monitorare le motivazione, l'impegno, l'assunzione di responsabilità, e quindi i risultati raggiunti, nell'attività di tutti i dipendenti. Ad onor del vero, specie in G.E., il 'coinvolgimento' dei collaboratori ha assunto forme esasperate, fino al limite del licenziamento di tutti coloro le cui performances erano inferiori alle aspettative: ci si chiede se, nel lungo periodo, tanta severità paghi. Introdurre tecniche di miglioramento della qualità globale (famosa

è la procedura "sei sigma", ormai un classico delle teorie di management). Ovviamente il cambiamento organizzativo è avvenuto (e ne è stato favorito) contestualmente al rilancio del ruolo sui mercati mondiali di entrambe le aziende. Mentre per l'IBM si è trattato di una radicale riconversione da classica produttrice di hardware e software ad erogatrice di servizi informatici ed anche consulenziali, con rinuncia quasi totale alla produzione (il processo di trasformazione è proseguito anche dopo la gestione Gerstner), per G.E. la formula del cambiamento può facilmente sintetizzarsi con questa politica: abbandono dell'offerta di tutti quei prodotti o servizi per i quali la quota percentuale della domanda intercettata dalla G.E. sui mercati mondiali non la poneva al primo o secondo posto in graduatoria. Prima di passare all'analisi dei casi italiani, due ultime considerazioni. La prima: dall'analisi dei casi IBM e G.M. emerge come la soluzione della crisi abbia avuto solo una connotazione gestionale, senza interventi di carattere finanziario (contrariamente a quello che, come vedremo, è avvenuto in tutte le crisi italiane).

Negli Stati Uniti, nei quali il mercato dei capitali ha un ruolo autonomo di gran lunga superiore a quello che ha in Italia, non è verosimile che un'azienda sottocapitalizzata ed in crisi possa sopravvivere. Per questo le crisi hanno, in genere, solo carattere gestionale e la soluzione può essere interna o esterna. La soluzione interna è quella analizzata in queste note con riferimento ad IBM e G.E.; quella esterna si ha quando, avendo la bassa redditività rispetto al capitale investito compreso il valore delle azioni, l'azienda viene acquisita, in modo ostile rispetto al management, da parte di società specializzate, che le risanano e rivendono (fenomeno dei 'raider' diffusissimo negli anni '80). Vero è che anche questa regola ha avuto le sue eccezioni, la più famosa delle quali è stato il salvataggio 'all'italiana' di G.M. e Chrysler fatto da Obama nel 2009. La seconda considerazione va fatta come un doveroso riconoscimento. Vi è un'azienda, storica ed importante, che nel 2000 è stata salvata da una donna. L'azienda è la Xerox, la donna è Anne Mulcahy. Sulla vicenda la letteratura è scarsa: la storia la scrivono i vincitori e gli uomini. Completamente diversa è la natura delle crisi di Fiat ed Olivetti. Dico crisi perché, come si noterà, pur riguardando la nostra analisi solo il periodo dagli anni '60 ad oggi, entrambe le aziende sono passate attraverso tre crisi principali. La prima dell'Olivetti fu quella dell'inizio del decennio '60, avvenuta dopo la morte di Adriano Olivetti. Fu una crisi singolare, oserei dire di tipo 'biblico', nel senso che si concentrarono in poco tempo, contro l'azienda, una serie incredibile di eventi negativi. Vi è da premettere che alla fine degli anni Cinquanta l'Olivetti aveva raggiunto una notevole posizione, nel mondo, nel settore delle macchine per ufficio (l'informatica, intesa come settore industriale, non era ancora nata) ed in più era l'azienda europea all'avanguardia nella produzione di grandi calcolatori (il modello dell'Olivetti, chiamato Elea, fu il primo computer interamente a transistor). Si può dire che l'Olivetti sia stata la prima vera multinazionale italiana, purtroppo assai poco capita e supportata in patria (quella della miopia dei nostri governanti nella gestione delle politiche industriali è un'altra storia a sé).

Tornando ai primi anni '60 vi furono per l'Olivetti, oltre la morte di Adriano Olivetti, quella di Mario Tchou, il matematico a capo della divisione ricerca, ed in più il disastro finanziario conseguente all'acquisizione, negli Stati Uniti, della ditta Underwood. Tutto ciò avveniva mentre occorrevo ingenti capitali per supportare lo sviluppo dei sistemi operativi dei mainframes (al tempo, come anticipato, tecnologicamente superiori a quelli dell'IBM, che però alla fine si impose grazie ai notevoli investimenti in software) ed in più, in Italia, scoppiava la prima crisi economica, allora denominata 'congiuntura'. La soluzione alla crisi venne dall'esterno, e fu di tipo 'sistemico': coordinati da Mediobanca, una cordata di investitori, con FIAT in testa, ricapitalizzarono l'azienda (gli Olivetti uscirono di scena) ed imposero la dismissione della Divisione grossi elaboratori: inizialmente fu conferita in un'azienda paritetica con G.E., in seguito la stessa

azienda fu venduta alla Honeywell. Apro una parentesi autobiografica. Alla fine degli anni Sessanta ho avuto la fortuna di essere, al Politecnico di Torino, allievo del Prof. Pier Giorgio Perotto, allora capo della divisione Ricerca e Sviluppo dell'Olivetti, o meglio, di quello che restava dopo la vendita alla Honeywell di tutti i laboratori elettronici. Fu in quegli ambienti, nei quali il professore spesso portava in visita noi studenti del quinto anno di ingegneria meccanica, che, insieme a pochi giovani ricercatori, lui aveva progettato e realizzato il P101, il primo vero personal computer (il fatto che pochi lo sappiano e che all'epoca non sia stato valorizzato per niente, rinvia a quella cecità istituzionale cui ho già fatto riferimento).

Ho voluto introdurre questa digressione perché penso che il ricordo dell'entusiasmo, della creatività, del desiderio di rivincita che si percepiva in modo intenso in quegli ambienti e condizionava fortemente noi giovani, possa costituire una luce in un periodo così buio. La seconda grande crisi dell'Olivetti (per certi aspetti si potrebbe dire che la prima non era mai veramente finita), fu quella che affrontò Carlo De Benedetti nel 1978. Chiamato, pare con uno stratagemma, da Bruno Visentini, De Benedetti, reduce dalla sfortunata esperienza Fiat e dopo un periodo sabbatico negli Stati Uniti, affrontò la situazione agendo su tre leve. La prima, che potremmo definire di stampo 'americano', fu quella di condizionare la classe dirigente (e non solo quella: come in seguito apparve evidente, lui si rivolgeva più che altro agli investitori, italiani e non), riuscendo ad impersonare il ruolo del leader carismatico, in grado di riportare l'azienda agli antichi splendori. Purtroppo la fase del coinvolgimento anche emotivo dei dipendenti, finalizzato, come nei modelli americani, ad un duraturo miglioramento gestionale, fu una stagione di breve durata. Come già anticipato lui agiva nell'ottica del finanziere e non in quella del manager. All'inizio la cosa non apparve così evidente perché, essendo l'Olivetti sottocapitalizzata, dovette procedere ad una serie di aumenti di capitale, ricorrendo alla borsa (ad onor del vero, anche lui aveva impegnato tutti i suoi capitali). Era questa, per l'Italia del tempo, ove tutto avveniva nei 'salotti' della finanza, una vera rivoluzione. Comunque quella finanziaria fu la seconda delle tre leve utilizzate: la terza furono gli accordi con altre multinazionali, Philips, Hitachi, Xerox, Saint-Gobain e, soprattutto, AT&T. In questo campo De Benedetti si rivelò geniale: con alcuni si trattava di accordi parziali di coproduzione o commercializzazione di prodotti, mentre i rapporti con Saint Gobain e AT&T furono molto di più. La multinazionale francese, nel 1980, comprò una quota significativa del capitale Olivetti (sottoscrivendo un aumento concepito ad hoc), quota che rivendette nel 1983 in seguito alla sua nazionalizzazione. La vicenda con AT&T fu molto più complessa.

Nel 1984, in seguito alla *deregulation* reaganiana, l'AT&T aveva dovuto scindersi, scorporando la rete telefonica domestica e conservando la rete internazionale, i famosi laboratori di ricerca Bell e, ovviamente, tanta liquidità. Era quello anche il periodo della corsa alla produzione di personal computers e l'AT&T, volendo darsi una nuova missione nel campo dell'informatica e non potendo perdere tempo, fu coinvolta in un accordo con Olivetti. Questo prevedeva inizialmente l'ingresso di AT&T nel capitale Olivetti con una significativa quota di minoranza (25%), quindi, dopo un certo periodo, l'opzione per il controllo della Società (all'epoca grande fu lo sconcerto per la "vendita dell'Olivetti agli americani") ma, soprattutto, la commercializzazione negli Stati Uniti da parte di AT&T dei personal Olivetti M24. Quest'ultima clausola consentì all'Olivetti, nella metà degli anni Ottanta, profitti spettacolari e a De Benedetti di proseguire, su scala europea, la carriera di finanziere d'assalto già iniziata in Italia nei primi anni Ottanta. La terza, e purtroppo definitiva crisi dell'Olivetti, è quella scoppiata nella seconda metà degli anni Novanta. Sicuramente innescato dalla crisi del settore dei personal computer, che ha colpito anche molte altre aziende americane ed europee, il triste declino

dell'Olivetti è stato accelerato dalla tragica fragilità finanziaria che ha caratterizzato un po' tutta la sua vita (De Benedetti si era, nel frattempo, dissanguato con la terribile guerra in Belgio per il controllo della S.G.B.). Prima della fine, comunque, l'imprenditore torinese intuì che il futuro sarebbe stato della telefonia mobile e riuscì a far costituire all'Olivetti la prima società di erogazione alternativa a Telecom, la Omnitel.

La storia della Fiat è costellata da una serie notevole di crisi, grandi e piccole: in questa sede ne analizzeremo tre, in maniera congiunta, per evidenziare le singolari analogie che le hanno caratterizzate, sia nel loro sorgere sia nelle loro soluzioni. Le crisi analizzate saranno quelle dell'80/81; del 93/94; del 2003/2004.

Prima analogia: la povertà della gamma prodotti. Nel 1980 la Fiat pagava lo scotto di aver interrotto, dopo la crisi energetica del 73/74, il flusso di investimenti nello sviluppo di nuovi prodotti. Ricordo, per inciso, che al tempo si profetizzava il declino del trasporto individuale a favore di mezzi pubblici: per questo la Fiat intensificò la produzione di pullman. In realtà, come tutti ben sappiamo, la storia è andata diversamente: fu così che mentre la Volkswagen introduceva la prima Golf (salvandosi a sua volta da una grave crisi), la Fiat rispondeva nel 1978, con la Ritmo. Questa macchina di cui si fece una variante specifica per il mercato statunitense, – si chiamava Strada e non ebbe alcun successo, tanto che la Fiat nel 1980 abbandonò gli Stati Uniti – pur non essendo mal fatta era sicuramente inferiore alla Golf. Fu così che la Fiat perse, per sempre, la leadership nel relativo segmento di prodotto, lo C (per un po' le è restata quella nel segmento inferiore, il B). Per amore di completezza occorre ricordare che in quegli anni, grazie anche alla intuizione avuta da Carlo De Benedetti nel breve periodo durante il quale fu amministratore delegato della Fiat (1976), fu introdotta la prima Panda: all'epoca la mossa non fu decisiva, però aprì un nuovo mercato, tuttora valido e nel quale la Fiat ancora oggi domina. Anche nel 1993 e nel 2003 la Fiat era senza prodotti di spicco. Alcuni, come la Uno e la Thema nel 1993 e la Punto nel 2003, erano alla fine della loro gloriosa carriera; altri, in tutti e tre i marchi (Fiat, Lancia ed Alfa Romeo), erano modelli senza una precisa identità. La verità è che la Fiat, sino al 2004, è stata gestita seguendo strategie che potrebbero definirsi da holding finanziaria. La storia è alquanto complessa, con andamenti ondivaghi, frutto delle intuizioni, dei desideri, delle passioni (non mi sento di dire delle strategie) di Giovanni Agnelli nonché dei condizionamenti e compromessi che, nei momenti critici, lo stesso ha dovuto accettare da parte del Sistema finanziario (sostanzialmente Mediobanca). Questo comportamento spiega perché la Fiat, quando nel 1969 e nel 1985 ha acquisito prima la Lancia e poi l'Alfa Romeo, non si è impegnata assolutamente nella valorizzazione dei due marchi, ma si è limitata a perseguire economie di scala grazie alla condivisione delle piattaforme per i vari modelli delle tre aziende.

Seconda analogia: la fragilità della classe dirigente e la conseguente mediocrità gestionale. Nel corso degli anni '70 la Fiat, a parte la breve parentesi di Carlo De Benedetti nel 1976, era stata sostanzialmente gestita dai fratelli Agnelli. Il primo, Giovanni, aveva assunto la presidenza nel 1966, sostituendo Vittorio Valletta. Ereditava un'azienda forte economicamente e finanziariamente, con una buona gamma di prodotti, ma arcaica nei modelli gestionali. Sicuramente quello di svecchiare l'azienda non era compito alla sua portata, sia per capacità che per interessi. Oltretutto in quegli anni esplodeva la contestazione e sarebbe stato necessario ben altro polso. Ad onor del vero all'epoca non solo la Fiat subì un grande declino, un po' tutta l'Italia alla fine degli anni Settanta era in balia delle onde. Anche il fratello Umberto (figura un po' sfortunata, probabilmente sottovalutata rispetto al prestigio del fratello maggiore) si occupò della gestione operativa, (periodi 1970-76 e 1979-80), ma dopo la crisi del 1980 fu costretto ad abbandonare su pressione di Mediobanca. La situazione si ripeté anche nel 1996, essendo stato

designato dalla famiglia a succedere al fratello come presidente. La caratteristica della crisi gestionale di fine anni '70, che la differenzia rispetto a quelle del 1993 e del 2003, è che non derivava 'solo' da una fragilità del vertice – intesa come qualità della struttura e delle sue strategie –, ma abbracciava un po' tutta l'azienda. Questa, controllata capillarmente da forze anti-sistemiche, era sostanzialmente ingestibile già a livello di catena di montaggio.

La reazione dell'ottobre 1980, la famosa marcia dei 40.000, costituisce lo spartiacque fra due epoche ben distinte della storia industriale italiana. Sicuramente la gestione di quelle vicende rappresenta uno dei momenti più difficili della storia industriale italiana, e di ciò va dato atto a Romiti che ne fu il regista. Sulla dimensione gestionale delle crisi del 1993 e del 2003 non vi è molto da dire: la prima rifletteva l'esaurirsi della spinta innovativa del duo Romiti-Ghidella. I due avevano cogestito la rinascita degli anni Ottanta: il primo come mente finanziaria, il secondo con il suo ruolo operativo. Ma già nel 1988 Ghidella aveva dovuto lasciare (i motivi non sono mai stati completamente chiariti: vi è da dire che Ghidella premeva per una vendita di Fiat a Ford) e così l'enfasi della gestione era sempre più diventata finanziaria.

La crisi economico finanziaria determinò anche dei condizionamenti nelle scelte degli organi gestionali, ed ancora una volta, come già evidenziato, fu Umberto Agnelli a pagarne le conseguenze, con la sua rinuncia alla presidenza della Fiat – imposta da Mediobanca – a favore di Romiti. La crisi gestionale del periodo 2003/2004 fu di una grande complessità per essere sia pur sinteticamente descritta in queste note: rassomiglia più alle vicende di una corte di un impero decadente, che non alle dinamiche di un'azienda capitalistica. In sintesi, la morte dei due fratelli Agnelli avvenuta nell'arco di un biennio, insieme al susseguirsi di una mezza dozzina fra amministratori e presidenti – alcuni sostituiti in modo drammatico, come Morchio dopo la morte di Umberto Agnelli – avevano determinato una situazione che non consentiva più di ipotizzare la salvezza della Fiat. Tutti ritenevano che sarebbe stata utilizzata l'opzione di vendita alla G.M. Invece è avvenuto un miracolo. Hanno salvato la Fiat il binomio Marchionne-Montezemolo prima, Marchionne-Elkan dopo. In realtà, come si evidenzierà nei paragrafi successivi, il processo è stato 'facilitato' da una serie di concause extragestionali; in questa sede desidero ricordare il ruolo avuto da Umberto Agnelli durante questa fase. Propenso ad un disimpegno delle finanziarie di famiglia dal settore automobilistico finché era vivo il fratello maggiore, dopo la sua morte effettuò una virata completa. Non solo non disimpegnò le risorse familiari dal settore automobilistico, ma, per poter sostenere un grosso processo di ricapitalizzazione della Fiat, dismise partecipazioni in altri settori. Finalmente, anche se solo per un anno, riuscì ad essere presidente della Fiat. Terza analogia. Il condizionamento nel concepire e nel realizzare le politiche industriali derivante dalla costante ricerca di forti partner industriali e finanziari. Questi ultimi, come evidenziato, hanno spesso inciso anche nelle scelte del management.

La Fiat, dopo l'epoca Valletta, è sempre stata sottocapitalizzata e di dimensioni insufficienti rispetto al panorama mondiale. Il fenomeno è il frutto di diverse concause:

- L'esigenza di competere su mercati globali e non più solo in quello domestico, a causa di concorrenti asiatici agguerriti, a partire dagli anni Settanta, proprio nei segmenti più bassi, che erano le tipiche riserve della Fiat;
- Il riflesso in termini finanziari delle performances economiche non certo brillanti, frutto delle debolezze evidenziate nei paragrafi precedenti;
- La dispersione di risorse della famiglia Agnelli che, probabilmente condizionata da Cuccia, sino alla crisi degli anni 2000, si era impegnata in quasi tutte le operazioni 'prestigiose' del salotto finanziario milanese. In realtà le ricerche di partner hanno connotato un po' tutta la vita della Fiat del dopoguerra: durante le crisi diventavano



solo più urgenti e, talvolta, drammatiche. A titolo di esempio si ricordano, per la parte industriale, i tentativi di accordo con Ford e Toyota negli anni '80 e '90 e quello realizzato con G.M. nel 2000. Ciò, come vedremo, ha costituito uno dei fattori di salvataggio dalla crisi del 2003. Infine sul versante finanziario, gli ingressi nel capitale Fiat di Gheddafi nel 1976 e di G.M. nel 2000; gli innumerevoli interventi di Mediobanca; il prestito convertendo da tre miliardi di euro concesso da un pool di banche nel 2003. Quarta ed ultima serie di analogie.

Le modalità con cui la Fiat ha superato le varie crisi. In sintesi si può affermare che, in ogni circostanza, la Fiat è riuscita a tamponare le falle che si presentavano in ciascuna delle tre aree critiche: prodotti, management, finanza. Per le politiche di prodotto, in ognuna delle circostanze analizzate è stata in grado di lanciare un modello del segmento B che ha avuto un grande successo: la Uno nel 1983, la Punto nel 1993, la grande Punto nel 2005. Per il management ha effettuato una serie di cambiamenti che, almeno agli inizi, hanno determinato alcuni miglioramenti: Romiti-Ghidella nel 1980; Romiti-Cantarella nel '95; Marchionne-Montezemolo-Elkan nel 2004. Per la finanza infine, vi è stata tutta quella serie di interventi già evidenziati nel paragrafo precedente, ai quali, per amor di completezza, vanno aggiunti sia gli apporti da parte della famiglia Agnelli – in particolare l'ultimo, nel 2004, di un miliardo di euro – sia nel 2006, la capitalizzazione gestita magistralmente da Marchionne delle clausole di rescissione del contratto con G.M. per un valore di due miliardi di dollari (rinuncia da parte di Fiat all'opzione put sulle azioni mancanti a G.M. per il controllo della Società e diritti sui motori diesel concessi alla Opel e Saab).

A conclusione del caso Fiat va fatta una considerazione. La crisi del periodo 2003-2005 con relativo superamento hanno costituito una linea di spartiacque nella storia della Società. Mancati gli Agnelli della terza generazione, il baricentro delle scelte nelle politiche industriali e finanziarie si è totalmente spostato sul management: sostanzialmente Marchionne. In sintesi ciò ha comportato sicuramente una maggiore professionalità, coerenza e focalizzazione nella gestione dei processi strategici e gestionali, a scapito del ruolo 'istituzionale' che la Fiat aveva in Italia. Alcuni esempi: la suddivisione di Fiat holding in Fiat (solo automobili) e Fiat Industrial, intesa a concentrare le risorse su aree di affari omogenee; l'acquisizione di Chrysler con prossima fusione; l'uscita da Confindustria, al fine di gestire relazioni sindacali 'in proprio'; lo spostamento della sede di Fiat Industrial in Olanda e la ventilata quotazione di Fiat a Wall Street. Il disegno di fondo è quello di realizzare una delle poche aziende in grado di sopravvivere in modo autonomo al processo in atto di consolidamento dell'industria mondiale dell'auto; il prezzo da pagare sarà, probabilmente, una Fiat sempre meno italiana.

### 3.

Scarsa è la letteratura sulla storia delle crisi delle piccole aziende. Queste vengono studiate in modo aggregato in relazione alla loro natura, ma, per ovvi motivi, è difficile trovare la narrazione di singole vicende. Per questo motivo si propone la storia della ditta Favia che nei suoi 140 anni di vita, ha superato una serie di momenti critici con singolare vitalità.

L'azienda nasce, con Giuseppe Favia, nel 1876. Inizialmente è solo una cartoleria; nel 1892 viene rilevata una piccola tipografia. Gli inizi sono ovviamente promettenti: la prima crisi si ha alla fine degli anni Venti, dopo la morte del fondatore. Una tipica crisi di passaggio generazionale. I due fratelli che ereditano la gestione dell'azienda

non possono avere visioni più diverse. Uno stakanovista ed iperattivo, l'altro placido e benpensante. Procedono, dopo varie discussioni, alla divisione in due dell'azienda: il fratello dinamico prende la cartoleria con l'annesso commercio all'ingrosso delle forniture per ufficio, il secondo la tipografia. Ma anche questa soluzione non dura a lungo: alla fine il primo fratello (che nel 1933 aveva aperto un ufficio a Roma) rileva anche la tipografia. Seconda crisi: primo dopoguerra.

La tipografia, requisita dagli alleati (si stampavano le am-lire), viene restituita completamente devastata. Le forniture per ufficio, soprattutto nella filiale di Roma, languono. Le risorse familiari, notevoli prima della guerra, sono prosciugate da errati investimenti in Toscana: una mega fattoria con una ventina di poderi, che nel dopoguerra, uno dopo l'altro, vengono abbandonati dai contadini (i poderi saranno tutti venduti nel 1955). Nel 1952 muore l'ultimo rappresentante della seconda generazione e parte la terza. È tuttavia allora che viene concepita una mossa che risolve drasticamente la situazione dell'azienda: l'ingresso in un settore particolare, redditizio e, dati i tempi, in forte espansione, quello della stampa propagandistica religiosa. All'epoca operavano tanti orfanotrofi gestiti da ordini religiosi i quali, per sostenersi, effettuavano massicce richieste di fondi a mezzo propaganda postale. In breve la Favia non solo diviene uno dei leader nazionali nel settore, ma a partire dagli anni Sessanta si espande negli Stati Uniti, sino a spedire a New York un container di stampe al mese. Il segreto: una straordinaria capacità di marketing relazionale. Grazie ai flussi finanziari derivanti da tali successi, la tipografia viene completamente rinnovata e, nei primi anni Sessanta, è concepito e realizzato un nuovo stabilimento.

Terza crisi: primi anni Settanta. Di tutte quelle subite, questa è sicuramente la più 'classica', simile cioè a quelle analizzate per IBM e G.E.: una crisi di senescenza. Il successo degli anni Sessanta aveva consentito la costruzione del un nuovo stabilimento. Questo fatto contribuisce, insieme ad altri, a consolidare un processo di 'istituzionalizzazione' dell'azienda, con conseguente aumento a dismisura dei costi fissi gestionali. Mentre nel vecchio stabilimento gli uffici direttivo, commerciale e tecnico (la contabilità era gestita da consulenti esterni) erano allocati in un unico grande locale situato allo stesso piano della produzione (con grandi vetrate che consentivano all'amministratore di vedere il reparto stampa), nella nuova costruzione si realizza una netta scissione. Accanto ai capannoni di produzione vi era un corpo di fabbrica che al primo piano ospitava spogliatoi e mensa, al secondo gli uffici, compreso quello amministrativo che nel frattempo era stato reso interno, con 'ovvio' responsabile assunto da una grande azienda (come sempre accade in queste circostanze, quest'ultimo pretese anche un aiutante, peraltro bravo). Viene quindi (1973) costituita una società per azioni, al posto della società di fatto che comprendeva la gestione di cartoleria e tipografia, e questa richiede nuovi e pesanti organi gestionali e conseguente complicazione dei modelli decisionali. Anche il rapporto con la base degli operai cambia: sia per effetto dei cambiamenti nelle relazioni industriali della fine degli anni Sessanta, sia come naturale reazione ai processi di allontanamento (fisico e culturale) dei vertici aziendali dalla base, si assiste ad una massiccia sindacalizzazione dei dipendenti, con relative richieste di contratti integrativi ed introduzione di 'riti' da grande azienda. Tutto questo mentre il mercato dei religiosi, per vari motivi, collassava.

La crisi esplode nel 1975. Per fortuna l'azienda era abbastanza capitalizzata. Dopo tre anni con bilanci in forte perdita, finalmente dal '78 torna il sereno. Le cause principali: il boom dei moduli in continuo (gli stampati che si usavano nelle stampanti dei computer), l'espansione nel mercato degli Stati Uniti, l'inizio di una domanda locale di stampa per le aziende (anche al Sud si stampano i primi poster sei metri per tre), l'entusiasmo dei primi rappresentanti della quarta generazione dei Favia. Quarta crisi, 1993 - 2004: la crisi

perfetta. Alcuni antefatti. Nel corso degli anni Ottanta la società si era molto sviluppata, soprattutto da un punto di vista commerciale. Il mercato dei religiosi, a parte gli Stati Uniti, era ormai marginale, sostituito da quello delle agenzie di pubblicità, delle aziende private e delle banche (questi ultimi due segmenti della domanda richiedevano sia gli stampati tradizionali, comprese le carte valori, sia i moduli in continuo per gli elaboratori). Un caso a sé era il Poligrafico della Stato, per il quale, a parte le schede elettorali e dei referendum, si stampavano su base fiduciaria i ricettari medici. Sempre durante quel decennio l'azienda aveva aperto una filiale in Sicilia e comprato una piccola azienda (15 dipendenti) a Torino. Questa, specializzata nella stampa di etichette per liquori, era utilizzata come base commerciale al Nord, in modo particolare nel mercato dei moduli in continuo 'pregiati', quelli utilizzati nelle campagne di direct marketing (vendita e promozioni per corrispondenza). In conclusione, alla fine degli anni Ottanta l'azienda si autopercepiva come "un'azienda italiana con sede a Bari": il fatturato, nel 1992, sfiorava i venti miliardi di lire. Vi erano però, latenti, due fattori di crisi. Il primo: la fragilità finanziaria.

Durante la seconda metà degli anni Sessanta (per via della costruzione del nuovo stabilimento) e durante tutti gli anni Settanta (per via della crisi), il flusso di investimenti in tecnologie si era molto ridotto. Gli anni Ottanta assistono ad una massiccia dose di investimenti: nella prima metà del decennio viene potenziata la divisione dei moduli in continuo ed aumentata l'estensione dello stabilimento, nella seconda viene completamente rifatto il reparto litografico. In totale, compreso l'acquisto di Torino, sono circa dieci miliardi di lire, finanziati con La Cassa del Mezzogiorno, mutui e qualche apporto della famiglia. La seconda criticità era il numero di dipendenti: vuoi perché ogni domanda alla Cassa del Mezzogiorno esigeva delle assunzioni che la giustificassero, vuoi perché lo sviluppo continuo del fatturato illudeva il management. Alla fine del 1992, i dipendenti, fra Bari e Torino, erano circa 180. Troppi. Nel 1993 comincia la tempesta. Già nei primi mesi, causa situazione congiunturale, il fatturato crolla del trenta per cento; brucia il teatro Petruzzelli e la Favia perde centocinquanta milioni di crediti, ed il cliente; fallisce la Cassa di Risparmio di Puglia, acquisita da Cariplo, e quindi svanisce il relativo fatturato (cinquecento milioni l'anno); a seguire quasi tutte le banche del Sud, Sicilia compresa, vengono assorbite da Istituti finanziari settentrionali, ed anche in questi casi il fatturato evapora; a questo punto (1994) la compagine azionaria si sfalda: due dei tre rami della terza generazione si tirano indietro, resta solo uno a sopportare il peso della situazione; le banche cominciano, una dopo l'altra a chiedere rientri dalle esposizioni; finiscono gli sgravi Inps alle aziende meridionali; il direttore commerciale si ammala gravemente e si deve ritirare; il Poligrafico decide di stampare in proprio i bollettari; le bolle di accompagnamento non sono più obbligatorie, e comunque, grazie alla diffusione delle stampanti laser a foglio, i moduli in continuo spariscono (costituivano, nel 1987, il 50% del fatturato Favia); al fine di contenere i costi l'azienda effettua tre pratiche di riduzione del personale: entro il 1998 sono oltre 60 i dipendenti che vengono messi in mobilità con tre diverse trattative, ognuna delle quali comporta, oltre all'esborso delle liquidazioni, il costo di un premio fra i dieci ed i venti milioni a dipendente; una azienda del foggiano compra una stampante rotativa (esagerata rispetto alla domanda locale) e, per farla 'girare' effettua pratiche commerciali spregiudicate, riuscendo così ad acquisire l'ultimo grosso cliente religioso della Favia.

A fine 1998 la situazione era disperata. Morto dopo una lunga malattia il capostipite della terza generazione, la Società era stata finanziata nel corso degli ultimi anni dai cinque componenti della quarta generazione (tre sorelle e due fratelli) i quali così 'bruciavano' tutti i beni familiari (circa cinque miliardi del tempo) ed in più ottenevano contributi da terzi in conto aumenti di capitale per oltre un miliardo di lire (grazie al fatto che la Favia era stimata dalla società locale), è così che, falliti tutti i tentativi di vendita della

Società, viene concepito il piano seguente. La Giuseppe Favia fu Nicola s.p.a., messa in liquidazione volontaria, fitta la gestione dell'azienda, come ramo d'impresa, ad una nuova società cooperativa costituita dai dipendenti grazie al riscatto, presso l'Inps, delle proprie indennità di mobilità. Il contratto pluriennale prevede un canone in parte fisso in parte correlato al giro d'affari. Nelle intenzioni originarie vi era l'idea che, una volta tornata in bonis grazie alla riscossione dei canoni, la Società madre si sarebbe fusa con la cooperativa.

Era una nuova esperienza, inizialmente generatrice di aspettative ed entusiasmi. Alcuni Favia partecipavano all'iniziativa: come soci e nella gestione. Ma dopo un periodo iniziale di un certo splendore (grazie anche al basso costo del lavoro derivante dagli sgravi contributivi previsti per le società neocostituite), anche la Cooperativa cominciava a perdere colpi. In estrema sintesi due le cause delle difficoltà: l'aver ereditato una situazione aziendale degradata da cinque anni di crisi, e quindi bisognosa di massicci investimenti (che peraltro furono fatti), ed il venir meno di quel rapporto privilegiato col Sistema cooperativo che era stato erroneamente ipotizzato al momento della costituzione della società. Di fatto ci si era illusi che, essendo la cooperativa una realtà importante nel Mezzogiorno e, per dimensione, la seconda società italiana del settore tipografico in forma cooperativa (occorre considerare che anche lo stabilimento di Torino era entrato a far parte della Società, che pertanto si chiamava Cooperativa Grafica Italiana), il Sistema della cooperazione, come era stato ventilato quando si era trattato di scegliere la Centrale delle cooperative cui aderire, avrebbe supportato l'azienda, finanziariamente e, soprattutto, commercialmente. Non solo questo non avvenne che in minima parte, ma, quando fra il 2003 ed il 2004 la situazione cominciò ad essere molto critica, i rapporti fra le due Società divennero conflittuali: i Favia furono esclusi dal lavoro e dalla gestione.

Un inciso: il mondo delle cooperative, pur dotato di elementi di spicco, soprattutto ai vertici nazionali, è una realtà molto chiusa, autoreferente, diffidente rispetto a soggetti esterni. I Favia si erano illusi di potersi relazionare, ma l'esperimento fallì. Il 12 luglio del 2004, la Giuseppe Favia fu Nicola s.p.a, società costituita nel 1973, è stata dichiarata fallita (la Cooperativa è fallita tre anni dopo). La crisi era durata 12 anni. I Favia continuarono nella conservazione di quello che restava dell'azienda: sei dipendenti fedeli, tre impiegati e tre operai, i migliori, ed il parco clienti. Si era creata un'azienda virtuale. Per 18 mesi il lavoro è stato subappaltato a quelle tipografie presso le quali lavoravano, provvisoriamente, i tre operai. Nel 2006 parte la nuova società, la Arti Grafiche Favia s.r.l. Un'ultima considerazione prima di concludere l'analisi di questa fase. Pur in gravi difficoltà, la Favia non aveva mai smesso di perseguire l'innovazione tecnologica e così, già dal 1999, aveva indotto la Cooperativa a dotarsi di macchine per la stampa digitale, per cui diventava una delle prime aziende ibride in Italia, unica al Sud. La Arti Grafiche Favia nasceva ora, invece, come azienda solo digitale. Quinta ed ultima crisi, quella attuale. In realtà più che di crisi si tratta di criticità, che, se vengono esposte, è perché grazie ad esse completiamo l'analisi di tutte le tipologie di crisi che un'azienda può affrontare nel corso della sua vita.

Oggi la Favia, con circa venti dipendenti, tutti giovani a parte alcuni dei sei vecchi collaboratori, opera in un settore tecnologicamente avanzato ed in forte espansione e si ritrova un profilo aziendale (con relative problematiche, per lo più legate alla velocità dello sviluppo) da azienda neocostituita ed in fase adolescenziale. È come se l'alternarsi delle stagioni della vita della Favia apparisse frutto di combinazioni caleidoscopiche. Ad ogni buon conto già opera la quinta generazione Favia. Alcune considerazioni finali. La storia di una piccola azienda familiare si sovrappone alla storia di una famiglia. Le questioni che sorgono sono quindi del tipo: quale intreccio azienda/famiglia determina più che il successo immediato (frutto dell'intuizione di un singolo imprenditore), la

continuità nel tempo, derivante dalla capacità di superare una molteplicità di crisi? In tal senso la storia della Favia può offrire diversi spunti di riflessione. Ne proponiamo alcuni, alternando considerazioni aziendalistiche, con altre più attinenti alla sfera dei comportamenti e dei valori familiari.

— Nel passaggio fra la prima e la seconda generazione (a partire soprattutto dagli anni Trenta), vi è stato un graduale, ma continuo, spostamento da una visione aziendale di tipo commerciale/finanziaria (del fondatore) ad una più imprenditoriale/sociale. Probabilmente grazie agli influssi delle teorie industriali e sociali di stampo fascista. Paradigmatico in tal senso è il modo con cui furono gestiti i poderi in Toscana: comprati prima della guerra, furono oggetto, da subito, di massicci investimenti fatti con logica di impronta coloniale: strade, luce, case per contadini etc. Le conseguenze nella gestione della tipografia di questa visione italianizzata di un capitalismo 'renano' più che anglosassone, è stata una grande enfasi nella gestione delle risorse umane e dei processi organizzativi.

Occorre a tal fine sottolineare che, se è stata superata la crisi più difficile, lo si deve anche alla vicinanza ed ai sacrifici di alcuni dipendenti.

— Pur operando in un settore maturo come quello tipografico, i Favia, tutti, hanno sempre avuto una grande vocazione all'innovazione tecnologica. Dagli anni Trenta in poi, la quasi totalità dei nuovi processi produttivi del settore grafico, sono stati introdotti al Sud dai Favia. La qual cosa, come si è visto, continua tuttora.

— Legami matrimoniali. I Favia hanno sempre realizzato matrimoni d'amore, anche un tempo, quando era tutt'altra la regola, con donne appartenenti ad altri contesti, sociali e territoriali. Questo fenomeno ha determinato un continuo innesto di nuove culture e grande vitalità.

— La religiosità. I Favia sono sempre stati profondamente religiosi. L'espressione ha due declinazioni: una laica ed una confessionale, cattolica. La religiosità laica si esprime nel grande legame con le generazioni passate (rispetto per tutto ciò che hanno fatto ed impegno a conservarlo) e nell'altrettanto forte proiezione dei risultati delle proprie attività sulle generazioni future. La religiosità cattolica sostiene la grande capacità di sacrificio. Si potrebbe sostenere che questo talento di resilienza nelle vicende sfiibranti del capitalismo, sia una risposta della sensibilità cattolica e mediterranea al nordico spirito protestante di weberiana memoria.



## **Postfazione**

Gianfranco Dioguardi

Leggiamo su «La Gazzetta del Mezzogiorno» del 16 ottobre 2013: “Dal 2014 la Regione ha infine revocato, per motivi di contenimento della spesa la propria adesione alla fondazione *Dioguardi*”. Sembra la risposta che si potrebbe coerentemente dare alla domanda biblica di Qohélet – l'Ecclesiaste – laddove chiede: “Che cosa un uomo ricava / da tutto il suo penare / che cosa ricava dal torturarsi il cuore / che cosa è il suo sforzo sotto il sole? [...] Uno si sforza di fare / che cosa ne ricava?”

Sembra anche, questa notizia, una ben chiara indicazione di come oggi le cose stanno andando nel nostro povero Paese, sempre più paragonabile alla devastata Grecia asservita ai voleri di nazioni egemoni ostinate nel riproporre politiche devastanti che per certi versi ricordano una Storia deleteria già percorsa. Paesi, il nostro e la Grecia, travagliati dall'assenza generalizzata e totale di una Politica seria, caratterizzati dal persistente e anzi sempre più marcato disinteresse verso la Cultura, impregnati di amari e diffusi compiacimenti al cospetto del baratro di un declino senza appello...

È proprio vero: viviamo i tempi bui della barbarie: oggi, forse, non ci rimane che rimuginare sulla drammatica considerazione – di nuovo più che mai attuale – di Denis Diderot, il padre dell'Illuminismo, da noi riproposta nel Quaderno di apertura di questa Collana (n° 00): "Istruire una nazione significa civilizzarla; estinguerne le conoscenze significa ricondurla a un primitivo stato di barbarie. La Grecia fu barbara; istruendosi divenne fiorente. Oggi cos'è? Ignorante e barbara. L'Italia fu barbara; istruendosi divenne fiorente: allorquando le arti e le scienze ne vennero allontanate, cos'è diventata? Barbara. Tale è stata anche la sorte dell'Africa e dell'Egitto, e tale sarà il destino degli imperi in tutte le contrade della terra e in tutti i secoli che si succederanno. L'ignoranza è il retaggio dello schiavo e del selvaggio. L'istruzione dà all'uomo dignità [...]" (1775).

Oggi, che incominciamo di nuovo a scorgere i segnali di una rinnovata schiavitù, di ritorno allo stato selvaggio, di barbarie che tendono ad assicurarsi il pieno potere sulla Nazione...

## Biografie

### **Vito Albino**

(Bari, 1957)

Si laurea in Ingegneria Meccanica presso l'Università di Bari. Dopo vari periodi di ricerca e insegnamento presso università italiane e straniere, dal 2000 è professore ordinario di ingegneria economico-gestionale presso il Politecnico di Bari. È stato direttore del Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Gestionale del Politecnico di Bari e prorettore delegato per l'Industrial Liaison Office dello stesso ateneo, nonché Presidente dell'Associazione italiana di Ingegneria Gestionale. È attualmente consigliere di amministrazione del Distretto tecnologico pugliese della mecatronica (MEDIS) e componente del Consiglio di Territorio Sud Continentale di UniCredit. Membro di varie associazioni accademiche nazionali e internazionali, conduce ricerche nei settori della gestione dell'innovazione e della sostenibilità ambientale.

### **Nicola Costantino**

(Bari, 1951)

È Ordinario di Ingegneria Economico-Gestionale al Politecnico di Bari, di cui è stato Rettore dal 2009 al 2013. Allievo e collaboratore del Prof. Gianfranco Dioguardi, ha curato la realizzazione di importanti opere di edilizia civile e industriale. È stato Consigliere d'Amministrazione di Tecnopolis CSATA e del Centro Laser, componente del Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici e dell'Organismo di Vigilanza dell'Acquedotto Pugliese e consulente della Presidenza del Consiglio dei Ministri, del Ministero delle Infrastrutture, e di CONSIP. Autore di oltre 200 pubblicazioni, ha svolto attività didattica e di ricerca negli Stati Uniti e in Cina, Regno Unito, Danimarca e Spagna. Attualmente è Consigliere d'Amministrazione della Fondazione Giovanni Paolo II e della Fondazione Gianfranco Dioguardi, e Presidente del Comitato Scientifico della Fondazione Rita Maierotti.

### **Gianfranco Dioguardi**

(Bari, 1938)

È professore ordinario di Economia e Organizzazione Aziendale. In parallelo all'attività didattica e scientifica, condotta in Italia e all'estero, svolge attività imprenditoriale e consultiva in società operanti nel settore dell'edilizia, dell'engineering, dell'innovazione tecnologica, della comunicazione e della formazione professionale. È Presidente della Fondazione Dioguardi, ente morale istituito, agli inizi degli anni '90, con finalità di promozione culturale del sapere integrato con l'attività del fare imprenditoriale. Fa parte di diversi Consigli di Amministrazione, Direttivi o Scientifici di imprese, riviste, organizzazioni culturali, istituzioni pubbliche o private. Nel 1989 gli è conferita la nomina di Cavaliere al merito del Lavoro; nel 2004 è stato nominato Cavaliere della Legion d'Onore con decreto del Presidente della Repubblica di Francia.



**Francesco Favia**

(Bari, 1947)

Ha lavorato quasi ininterrottamente, dal 1974 ad oggi, nella società familiare, Arti grafiche Favia, già litografia ed oggi azienda specializzata nella stampa digitale. Laureato in ingegneria meccanica al Politecnico di Torino, ha approfondito la conoscenza delle teorie dell'impresa partecipando a diversi corsi in Italia ( Formez, Istud) ed all'estero (Columbia University). Nel 1980 ha contribuito alla fondazione della Scuola di formazione manageriale Spegea, della quale è stato, nel tempo, amministratore delegato e vice presidente.

**Michele Gorgoglione**

(Barletta, 1967)

È ingegnere e Professore Associato presso il Politecnico di Bari dove insegna "Marketing e modelli di e-business" nel Corso di Laurea in Ingegneria gestionale. È Dottore di Ricerca in Ingegneria economico-gestionale (Università di Roma Tor Vergata). Svolge attività di ricerca sulle tecnologie informative per il Customer Relationship Management e il Marketing one-to-one. Collabora regolarmente con istituzioni di ricerca all'estero fra cui New York University e University of Pennsylvania e all'organizzazione di alcune conferenze scientifiche internazionali. È autore di più di settanta pubblicazioni scientifiche su riviste internazionali e comunicazioni presso conferenze internazionali e di una monografia dal titolo "Personalizzare le relazioni con i clienti. Guida per imprenditori e manager alle frontiere del business" pubblicata da Franco Angeli nel 2011.

**Antonio Messeni**

**Petruzzelli** (Bari, 1980)

Dottore di Ricerca in Ingegneria Economico-Gestionale presso il Politecnico di Bari e visiting scholar presso IESE Business School dell'Università di Navarra. È attualmente docente per i corsi di Strategie di Innovazione Tecnologica ed Economia e Organizzazione Aziendale presso il Politecnico di Bari. È autore di 23 pubblicazioni su riviste internazionali, tra cui *Long Range Planning*, *Journal of Organizational Behaviour e Technovation*, e cinque libri a diffusione internazionale sui temi della creazione e diffusione di innovazione a livello intra- e inter-organizzativo. Ha partecipato a diversi progetti su scala nazionale e internazionale con riferimento alle tematiche della gestione dei processi di innovazione. Le sue ricerche sono state recentemente premiate con il Nokia Siemens Network Award in Technology Management for Innovation into the Future.



## **Elenco dei «Quaderni di Varia Cultura» pubblicati**

- 00** Gianfranco Dioguardi, *Finalizzare l'Istituzione «Impresa» anche verso interessi culturali: Discorso Preliminare a un progetto per una «Impresa per la Cultura»*, 2010
- 01** Denis Diderot, *Prospectus dell'Encyclopédie o Dizionario Ragionato delle Scienze, delle Arti e dei Mestieri*, nella versione originale francese e nella traduzione, per la prima volta proposta in Italia in forma integrale. Introduzione di Luciano Canfora, 2011
- 02** AA.VV., *Bari laboratorio del Meridionalismo. Economia, politica e cultura 1945-1946*. Introduzione di Vito Antonio Leuzzi e Giulio Esposito, 2011
- 03** William Stanley Jevons, *Richard Cantillon e la nazionalità dell'economia politica. Con prefazione di Henry Higgs*. Postfazione di Gianfranco Dioguardi, 2012
- 04** *Omaggio a Denis Diderot: un ritratto, un commento, una lettera, uno scritto*. Presentazione di Domenico D'Oria, con un contributo di Gianfranco Dioguardi, 2013
- 05** *Discorsi sulla crisi. Con contributi vari dalla Scuola di Management del Politecnico di Bari*. Con un contributo di Gianfranco Dioguardi, 2013



## Indice

<i>Presentazione</i>	07
A cura della Fondazione Gianfranco Dioguardi	
<i>Ragionando sulla crisi</i>	11
Gianfranco Dioguardi	
Contributi vari dalla Scuola di Management del Politecnico di Bari	
<i>Chi non risica non rosica</i>	37
<i>Breve nota a margine di un ricettario anti-crisi</i>	
Vito Albino	
<i>I paradossi dello sviluppo tecnologico: causa o soluzione della crisi?</i>	49
Nicola Costantino	
<i>Cambiare</i>	63
Michele Gorgoglione	
<i>Ricombinare la tradizione in chiave innovativa: una possibile strategia per affrontare la crisi</i>	81
Antonio Messeni Petruzzelli	
Un imprenditore di successo	
<i>Crisi d'impresa</i>	89
Francesco Favia	
<i>Postfazione</i>	103
Gianfranco Dioguardi	
<i>Biografie</i>	104

NOTE



Stampato in cinquecento copie  
A cura di Vincenzo D'Alba e Francesco Maggiore  
Progetto grafico e impaginazione di Ivan Abbattista  
Revisione di bozza di Valentina D'Alba  
Collaborazione di Salvatore Mele

Testi composti in Fedra (Peter Bilak, 2001),  
Akzidenz Grotesk (Fonderia Berthold, 1895)

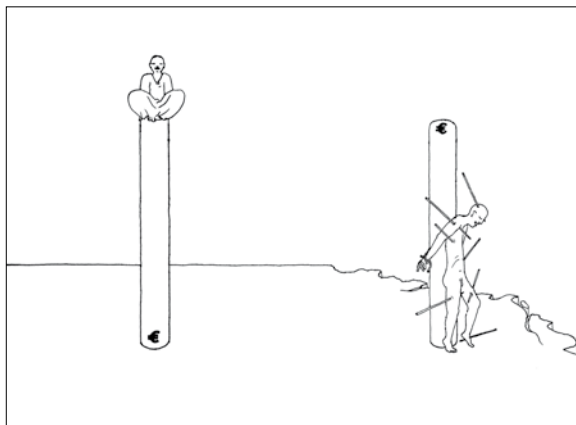
Stampato presso la tipografia  
Arti Grafiche Favia di Modugno (Bari)  
su carta Tintoretto delle Cartiere Fedrigoni  
nel mese di novembre 2013



Fondazione Gianfranco Dioguardi  
[www.fondazioneioguardi.it](http://www.fondazioneioguardi.it)  
[diogbari@tin.it](mailto:diogbari@tin.it)

BARI c/o Uni.Versus Csei  
70126 BARI - viale Japigia 188  
Telef. 080.5504911 / Fax 080.5504921

MILANO c/o Italiana Costruzioni S.p.A.  
20124 MILANO - Piazza della Repubblica 30  
Telef. 02.62690683 / Fax 02.6575161



*Crisi*, 2013  
Disegno di Vincenzo D'Alba, china su carta, 42x29 cm



