

Fare Impresa

© 2010 CDO

Associazione Compagnia delle Opere

Via Legnone, 20 - 20158 Milano - T(+39) 0267396.1 - F(+39) 0267396.230

www.cdo.org - cdo@cdo.org

Progetto grafico: curious design

Printed in Italy - Giugno 2010

In copertina: Ambrogio Lorenzetti (Siena, 1290 ca - 1348), Effetti del Buongoverno, palazzo Comunale di Siena

Copyright: Foto Lensini Siena

INDICE

Introduzione	3
Premessa	5
1. L'impresa	6
2. L'imprenditore	8
3. Il rapporto con i collaboratori	10
4. Alcune modalità di azione	12
Conclusioni	18
Ringraziamenti	19



INTRODUZIONE

Sin dalla sua nascita Compagnia delle Opere è stata un luogo di riflessione continua e sempre più approfondita sul significato del lavoro, sul senso dell'imprenditorialità, sui criteri di una economia per il bene di tutti. Tante di queste riflessioni, che sempre nascono dall'esperienza lavorativa e imprenditoriale, sono emerse con maggiore chiarezza nella loro validità e nella loro forza proprio di fronte alla crisi. Le difficoltà di questa situazione hanno provocato con insistenza all'interno di CDO una presa di coscienza delle ragioni per cui può avere significato "fare impresa" indipendentemente dalle congiunture favorevoli o sfavorevoli. Per questo motivo la commissione "Economia e PMI" di CDO ha deciso di scrivere un "manifesto" che propone in modo sintetico alcune esperienze che riteniamo significative come orientamento, come criterio e come paragone per affrontare le sfide della vita imprenditoriale in modo positivo e costruttivo, anche quando le condizioni sono difficili. Questo "manifesto" è quindi una proposta offerta agli "uomini del lavoro", imprenditori e collaboratori, in un momento cruciale per l'economia, in vista di un dialogo che sappia valorizzare il tentativo di ognuno di rendere il mondo del lavoro più consono ai propri desideri di libertà, di bellezza, di creatività e di giustizia.

Dopo anni in cui le piccole e medie imprese sono state criticate come se fossero un impedimento alla crescita e alla competitività, l'Unione Europea ha riconosciuto con lo Small Business Act il valore essenziale delle PMI per il futuro economico e sociale. Questa attestazione, che finalmente arriva anche a riconoscere le capacità innovative delle piccole e medie imprese, introduce implicitamente una domanda spesso elusa: la domanda sul soggetto che "fa" e "muove" l'impresa. Questo manifesto vuole porre al centro della riflessione proprio la persona: la persona dell'imprenditore e la persona

del collaboratore, nella convinzione che sia fondamentale comprendere l'origine del loro "fare" e non soffermarci solo sulle conseguenze. Per quali motivi si fa un'impresa? Dove nasce il desiderio di innovare? Quali ragioni spingono chi lavora nelle piccole e medie imprese ad affrontare - giorno per giorno, con realismo e audacia - le sfide di un mercato globalizzato? E quali sono i criteri più idonei per vivere tali sfide? Dove si trovano e come si alimentano le energie per affrontare con coraggio e creatività le intemperie di una crisi finanziaria ed economica? Cosa conduce ad affrontare con spirito costruttivo e intraprendente le difficoltà burocratiche, la pressione fiscale, la mancanza di infrastrutture, la giungla delle leggi nazionali e internazionali? Non è possibile rispondere in modo esauriente a queste domande basandosi unicamente sulla ricerca del profitto; bisogna considerare altri fattori più decisivi, perché più incisivi; diventa allora possibile recuperare la consapevolezza del valore dell'impresa come luogo sociale in cui si svolge una parte così importante della nostra stessa vita, in cui si esprimono e crescono i talenti e l'umanità di ciascuno.

Anche se questo documento si rivolge prevalentemente al mondo delle piccole e medie imprese, tante delle riflessioni qui proposte valgono sia per le imprese di maggiori dimensioni, sia per il mondo del non-profit e della cooperazione.

Bernhard Scholz

Presidente Compagnia delle Opere

“La legge originale per cui ci è stata data la vita è che abbiamo a imitare il Creatore diventando creativi. La vita ci è stata data per una creatività”¹.

L'avventura imprenditoriale costituisce un modo per aderire a questa legge originale.

Un'impresa - sia essa for profit o non for profit; grande, piccola o individuale - sorge dal tentativo di rispondere sistematicamente a bisogni che urgono la propria vita e quella di altri uomini. Davanti a questi bisogni, l'imprenditore ha il coraggio di dire "io" e in qualche modo, secondo svariatissime circostanze, rischia. In ciò egli dà spazio e dà iniziativa alla sua libertà, la parola più sacra che l'educazione cristiana ci abitua a considerare e venerare, quella che viene immediatamente dopo la parola Dio².

Il Fare Impresa, dunque, è - per l'imprenditore e per chi vi collabora - rischiosa espressione di quella chiamata allo sviluppo, che è propria della vocazione di ogni uomo³.

Questo documento intende sottolineare il valore dell'imprenditorialità e dell'impresa, di ogni tipo e di ogni ambito d'attività, quando concepite secondo la loro natura originale. Particolare attenzione è riservata alla piccola e media impresa, per l'importanza che essa detiene nel panorama economico italiano e per la fisionomia che ha caratterizzato Compagnia delle Opere fin dalle sue origini.

1. L'IMPRESA

1.1 L'impresa è una "comunità di uomini che, in diverso modo, perseguono il soddisfacimento dei loro fondamentali bisogni e costituiscono un particolare gruppo al servizio dell'intera società"⁴. Pertanto, l'impresa è l'ambito in cui vivere "rapporti autenticamente umani, di amicizia e di socialità, di solidarietà e di reciprocità"⁵. In tal senso, l'impresa svolge un fondamentale ruolo di coesione e di integrazione all'interno della società: tra adulti e giovani, tra persone di diverse provenienze sociali, culturali ed etniche.

1.2 L'impresa non è "possesso esclusivo" di chi detiene il capitale. È un soggetto privato, ma di interesse pubblico, in quanto in essa convergono le aspettative di una grande varietà di soggetti oltre ai proprietari: i lavoratori, i clienti, le comunità di riferimento, i fornitori di beni, servizi e risorse finanziarie⁶.

1.3 L'impresa tende a generare benessere per tutti, innanzitutto realizzando prodotti e servizi destinati al soddisfacimento dei bisogni dell'uomo.

1.4 La soddisfazione dei collaboratori, dei clienti e dei conferenti capitale costituisce l'obiettivo prioritario dell'impresa. L'impresa tende dunque al profitto non come fine, ma come mezzo. "Il profitto è utile se, in quanto mezzo, è orientato ad un fine che gli fornisca un senso tanto sul come produrlo quanto sul come utilizzarlo. L'esclusivo obiettivo del profitto, se mal prodotto e senza il bene comune come fine ultimo, rischia di distruggere ricchezza e creare povertà"⁷.

1.5 Quanto alla sua produzione, il profitto costituisce uno degli indicatori del buon andamento dell'azienda, se ottenuto senza far ricorso a pratiche non rispettose dell'uomo, quali: l'offerta di prodotti dannosi; condizioni di lavoro che violano la dignità dei lavoratori; l'abuso di una posizione monopolistica o oligopolistica; lo sfruttamento dei fornitori, approvando tacitamente o persino inducendo lo svolgimento di attività economiche irresponsabili, che si traducono in salari insufficienti, mancata tutela della sicurezza, lavoro minorile; la produzione di esternalità negative per l'ambiente⁸.

Un profitto di qualità è frutto della capacità di innovare - a livello di prodotto, di processo, di assetto organizzativo, di rapporti di filiera - così da avanzare lungo gli assi della qualità, del servizio, della riduzione di costi. L'impresa sana non si adagia sulle conquiste raggiunte, ma continuamente si pone in discussione e rinnova se stessa. Un profitto di qualità, infine, implica un impiego della finanza a supporto della gestione e mai concepito come fine a se stesso.



1.6 Quanto all'impiego del profitto, esso deve tendere a soddisfare in modo equilibrato numerose istanze: innanzitutto, le esigenze connesse alla sopravvivenza e allo sviluppo dell'impresa stessa; poi, le aspettative degli azionisti di una soddisfacente remunerazione, anche alla luce delle potenziali alternative di investimento; le attese di partecipazione agli utili dei collaboratori, anche considerando per ciascuno il contributo offerto e le esigenze delle singole famiglie; le attese della comunità, a cominciare da quella locale.

1.7 L'impresa, in quanto comunità di uomini, è un ambito educativo: non solo perché essa è luogo di sviluppo e di trasferimento, anche intergenerazionale, di conoscenze e competenze imprenditoriali, tecniche, commerciali, organizzative, ma anche perché nell'impresa possono maturare ed essere trasmesse per osmosi una concezione dell'uomo e del lavoro, il senso del realismo e della responsabilità, nonché virtù quali attenzione, coraggio, lealtà, perseveranza, umiltà.

1.8 Chi guida l'impresa ha la responsabilità di assicurare la continuità nel tempo, a difesa di tutti gli interessi che vi sono implicati. In determinate circostanze ambientali - l'ingresso di concorrenti esteri, l'intensificazione della competizione, i processi di concentrazione del settore ecc. - o aziendali - come una grave sottocapitalizzazione dell'impresa, la mancanza di un ricambio generazionale, la presenza di conflitti tra i soci -, il principio di continuità può suggerire varie forme di aggregazione quali alleanze, creazione di reti, consorzi, fusioni, cessioni.

1.9 La consapevolezza che l'impresa costituisce un "soggetto privato di interesse pubblico" può indurre a ricercare e definire un assetto innovativo di governance che tuteli le at-

tese non solo della proprietà ma di tutti i principali soggetti coinvolti nella vita aziendale, assicurando unità di comando ed efficacia nelle decisioni. Riveste interesse, ad esempio, l'introduzione di forme di partecipazione dei collaboratori al capitale e/o agli organi di governo e/o agli utili.

1.10 Nel perseguimento dell'obiettivo di generare benessere per tutti, essenziale diviene l'orientamento di lungo periodo. Chi guida l'impresa agisce nel presente, ma deve considerare un orizzonte temporale ampio, che abbracci anche gli interessi delle future generazioni. La responsabilità sociale dell'impresa si manifesta innanzitutto nel vivere la concezione d'azienda fin qui suggerita; solo all'interno di questa prospettiva si inscrivono, e sono auspicabili, azioni specifiche connotate da finalità sociali e ambientali.

2. L'IMPRENDITORE

2.1 Il talento imprenditoriale è un dono che implica una responsabilità verso il mondo. Esso perciò va messo in gioco totalmente, senza scivolare nella ricerca del comodo e nello sfruttamento di posizioni già acquisite.

2.2 Nell'imprenditore è viva una tensione estetica: il desiderio di realizzare qualcosa di bello, di "meglio" per sé e per gli altri. È fondamentale che il successo e la conseguente ricchezza non spengano questa sete.

2.3 L'imprenditore percepisce il proprio lavoro come strumento per plasmare la realtà secondo l'immagine ideale che di essa ha rappresentato dentro di sé⁹. Egli delinea un disegno di sviluppo attraente, capace di far convergere gli obiettivi e i contributi di un articolato gruppo di attori attorno a uno scopo comune, superando la logica della mera contrapposizione degli interessi.

2.4 Il desiderio di contribuire alla realizzazione del bene comune non attenua lo spirito imprenditoriale, anzi costituisce un movente più grande della ricerca della ricchezza personale.

2.5 Il lavoro deve lasciare spazio anche al tempo dedicato alla costruzione di sé e della propria famiglia. Senza questo, a lungo andare l'impresa non disporrà di una guida equilibrata, lungimirante, capace di mettere in discussione sé e il profilo aziendale.

2.6 L'imprenditore si distingue per lo spiccato realismo: "non pretende di imporre le sue

idee alla realtà, ma impara le idee dalla realtà”¹⁰:

- chi guida un'impresa sa di essere un "dipendente". Come i collaboratori dipendono gerarchicamente da lui, così lui - in quanto al vertice dell'impresa - dipende dai clienti e dalle loro preferenze, influenzate dalle strategie dei concorrenti e dall'evoluzione dell'intero contesto sociale ed economico;
- l'atteggiamento dell'imprenditore è allora contraddistinto da apertura, curiosità, attenzione al nuovo;
- nell'imprenditore domina quindi la tensione a imparare, nella consapevolezza dei propri limiti. Egli è consapevole del fatto che validi suggerimenti possano giungere da chiunque, a cominciare dai propri collaboratori; è attento a coltivare i rapporti interpersonali già instaurati e di trarre beneficio dai nuovi incontri, a volte anche fortuiti;
- il frutto più compiuto della funzione imprenditoriale è dar vita a un'innovazione che crea una discontinuità. A ben vedere, la capacità di realizzare il "sogno imprenditoriale" non contraddice la virtù del realismo, ma ne costituisce il fulcro: la visione che rompe schemi consolidati è l'intuizione del "possibile" nascosto tra le pieghe della realtà;
- nell'imprenditore la lungimiranza si accompagna alla capacità di apprendere dagli avvenimenti. L'elaborazione di un piano è utile guida del cammino comune, ma deve necessariamente essere accompagnata dall'attenzione ai segnali che emergono durante il cammino stesso: i fattori imprevisi che suggeriscono di modificare, più o meno profondamente, la rotta, non devono essere vissuti come ombre che si proiettano su un piano già stabilito ma, intelligentemente, come manifestazione della superiorità della realtà rispetto alle proprie idee.

Chi smette di imparare teme la novità, perde la passione per il prodotto e i processi produttivi, perde l'attenzione a clienti e concorrenti, trascura i rapporti con i collaboratori e vede deteriorare il clima organizzativo, smette di viaggiare. L'imprenditore si mette sempre in gioco: sa che quanto ha appreso e accumulato va continuamente riconquistato.

2.7 L'assunzione del rischio è dimensione essenziale dell'operare di un imprenditore. Il coraggio necessario per lo svolgimento dell'attività è sostenuto da due fattori: la consapevolezza che il solo fatto di essere presenti sia più importante dell'esito finale e l'esperienza di una viva amicizia. Guai all'imprenditore solo!

2.8 L'imprenditore affronta le difficoltà - l'inasprirsi della competizione, l'ingresso di nuovi concorrenti, l'innovazione tecnologica introdotta da un concorrente, il calo del mercato, ecc. - con lealtà e a partire da un'ipotesi positiva:

- la lealtà si manifesta innanzitutto nel riconoscere le avversità in tutta la loro portata, senza nasconderele a se stesso e agli altri;
- l'ipotesi positiva consiste nella pronta ricerca di una risposta, che precede l'accettazione della sfida del cambiamento e dell'innovazione. L'indugiare nel lamento e nell'accusa

delle condizioni esterne - i concorrenti esteri operanti in contesti a basso costo della manodopera, l'inefficienza della pubblica amministrazione, l'eccessiva tassazione ecc. - sono freni, se non nemici, di questa risposta.

2.9 L'imprenditore è consapevole del fatto che l'errore e l'insuccesso siano elementi inevitabili nello svolgimento della propria attività. Di fronte ad essi, allora, risponde con umiltà e indomita capacità di ripresa.

2.10 L'azione di un imprenditore responsabile facilmente travalica i confini della propria impresa e assume un ruolo attivo in altri ambiti della società in cui opera.

3. IL RAPPORTO CON I COLLABORATORI

3.1 La costruzione e la valorizzazione di un legame con i collaboratori fondato sulla fiducia reciproca deve essere tra le prime preoccupazioni di un imprenditore. Tale fiducia è un fattore essenziale allo sviluppo dell'impresa e rappresenta un valore economico in grado di rivalutarsi con il passare del tempo e con lo sviluppo delle competenze specialistiche. Più un collaboratore è coinvolto in un rapporto di fiducia all'interno dell'impresa, più sarà disponibile ad attuare i cambiamenti necessari alla crescita di quest'ultima.

3.2 La vita dell'azienda dipende quasi completamente dal suo rapporto con il mercato di riferimento. La consapevolezza di questo fattore oggettivo, che l'imprenditore deve considerare, non è scontata. Coinvolgere quindi i collaboratori nell'interazione con il mercato, i clienti e i fornitori, è il primo elemento per costruire la fiducia.

3.3 La definizione chiara e concreta degli obiettivi dell'impresa e la loro declinazione a tutti i livelli permette la responsabilizzazione, fine ultimo del coinvolgimento dei collaboratori: stimolare una persona alla responsabilità significa aiutarla a compiere un passo fondamentale, sia sul piano umano sia professionale. Essere chiamati a collaborare per un obiettivo comune e ambizioso facilita la riduzione delle incomprensioni tra persone che agiscono in qualsiasi organizzazione umana, dunque anche nell'impresa.

3.4 Conoscenza degli obiettivi e responsabilità personale permettono di attivare nei collaboratori l'imprenditorialità, che "prima di avere un significato professionale ne ha uno umano. Essa è iscritta in ogni lavoratore visto come *actus personae*, per cui è bene che a ogni lavoratore sia offerta la possibilità di dare il proprio apporto in modo che egli stesso sappia di lavorare «in proprio»"¹¹.

3.5 La chiarezza degli obiettivi e delle responsabilità corrisponde a una chiara definizione della struttura organizzativa, non intesa come fine ma come strumento utile al coinvolgimento dei collaboratori. L'enfasi non è sulla gerarchia, ma sulla possibilità di una collaborazione efficace per il raggiungimento dei risultati prefissati.

3.6 Ogni collaboratore deve conoscere il contributo che personalmente dà al raggiungimento del risultato complessivo: se ciò non è reso possibile, viene meno la coscienza del valore del proprio lavoro. Tutti i contributi, anche quelli di routine, sono importanti e conferiscono perciò dignità al lavoro di chi li svolge.

3.7 La crescita delle persone è favorita nell'impresa dall'educazione e dalla formazione. L'educazione riguarda la motivazione che la persona attribuisce all'azione, la formazione riguarda le capacità con cui agisce. Attribuire responsabilità precise rispetto a obiettivi chiari e valutare insieme il percorso lavorativo è il primo passo per attuare un percorso educativo all'interno dell'impresa. Svolgere bene il proprio lavoro ha in sé una valenza educativa che stimola e rafforza l'interesse formativo.

3.8 La formazione si pone come obiettivo primario sviluppare i talenti dei collaboratori, prima ancora di colmare le loro carenze: occorre concentrarsi sul loro potenziale, affinché possano raggiungere l'eccellenza nel contributo loro richiesto. All'imprenditore è richiesto di coltivare una visione positiva delle persone che collaborano allo sviluppo dell'impresa. Questo non significa trascurare di evidenziare e correggere errori o comportamenti inadeguati; significa, piuttosto, concentrare la propria attenzione su talenti, azioni costruttive, disponibilità e coinvolgimento personale.

3.9 L'impresa non vive solo della dimensione "oggettiva" - mercato, obiettivi, responsabilità -, ma anche della percezione "soggettiva" maturata dalle persone. Da questo punto di vista, l'imprenditore ha una responsabilità decisiva nella creazione della cultura dell'impresa, che collega la dimensione oggettiva a quella soggettiva. Infatti, la cultura prende forma a partire dalle sue azioni, dai suoi giudizi espressi nei vari contesti, dalla delega realmente attribuita ai collaboratori, dalla sua disponibilità a riconoscere i propri errori e dall'entusiasmo con cui persegue in prima persona lo scopo dell'impresa.

3.10 La collaborazione non deve esaurirsi nei contratti. Occorre lavorare al consolidarsi di una "alleanza" fra chi mette a disposizione le sue capacità e chi ha fondato e/o gestisce l'impresa. Concepire il rapporto di collaborazione come una "alleanza" rafforza sensibilmente la fiducia, perchè indica il contenuto della reciprocità nel modo più trasparente possibile.

4. ALCUNE MODALITÀ DI AZIONE

Questa parte del documento, più legata alla situazione storica contingente e dunque passibile nel tempo di cambiamenti, vuole declinare nel concreto del comportamento aziendale alcuni dei punti ideali precedentemente presentati. Si tratta di spunti di azione coerenti con quanto sin qui affermato, che nascono dall'osservazione diretta di molte imprese di successo in questi ultimi anni di sostanziali cambiamenti, che agiscono nelle situazioni competitive più diverse. Il fine è aiutare tutti coloro che lavorano nell'impresa a individuare una propria strategia di azione.

4.1 Cercare il confronto con chi è "più avanti"

L'impresa deve ricercare con continuità il confronto con l'esterno. Tutte le imprese operano - devono operare -, nei mercati di approvvigionamento e di sbocco del lavoro e dei capitali. In questi mercati l'impresa deve privilegiare il rapporto con attori sfidanti, ovvero con chi ha saputo proporre soluzioni creative a problemi emergenti, con chi ha messo a punto prodotti, servizi, strutture e meccanismi innovativi e con chi ha affermato logiche e modalità di pensiero non ripetitive. Da questo punto di vista, è fondamentale che le imprese ricerchino con costanza e senza timore delle conseguenze un'esposizione continua alle realtà più sfidanti, quelle in grado di porre gli interrogativi più difficili e le problematiche di frontiera. Confrontarsi con chi è più bravo, sia pure limitatamente a singole aree dell'agire aziendale, amplia le opportunità di crescita, perché permette di visualizzare un più alto livello di operatività già realizzato e, dunque, imitabile, e in alcuni casi anche migliorabile.

Le imprese migliori dimostrano molta attenzione nei confronti delle realtà esterne, perché possono stimolare una riflessione sul loro futuro. Associazioni imprenditoriali, territoriali o di categoria, scuole di formazione, società di consulenza, case editrici specializzate sono attori con cui le imprese entrano in rapporto, direttamente o indirettamente, con sempre maggiore frequenza, anche se gran parte di questo interesse viene tuttora frustrato da una preparazione non adeguatamente mirata da parte di queste realtà manageriali.

4.2 Fare meglio ciò che si è sempre fatto (rendendolo visibile)

Molte imprese hanno sviluppato la convinzione che saper svolgere bene una determinata attività, avendolo dimostrato a sé e al mercato con i risultati raggiunti in tanti anni di lavoro, non significa automaticamente saperne svolgere altrettanto bene altre. Ne consegue una scarsa propensione alla diversificazione strategica come antidoto al cambiamento in corso. Modificare completamente la propria combinazione strategica perché ritenuta, anche a ragione, in crisi, per inseguirne altre più alla moda significa snaturare una consue-

tudine tipica, in particolare, delle piccole e medie imprese: l'imprenditore non è uomo per tutte le stagioni - profilo che più si avvicina alle caratteristiche di chi si muove secondo la prospettiva del finanziere -, e dunque lega la propria avventura aziendale a fattori molto specifici, spesso casuali.

Certo, in alcuni casi il prodotto può non essere più competitivo e allora, tentata senza successo la strada dell'innovazione, occorrerà partire dalla tecnologia fin lì utilizzata e dai mercati più conosciuti alla ricerca di evoluzioni strategiche incrementali. Si sottolinea quindi che, anche nei momenti difficili, l'impresa deve ricercare idee strategiche a lei vicine attraverso l'apertura all'esterno: guardare lontano, fuori da sé, per trovare soluzioni di prossimità. Per molte imprese, significa migliorare ulteriormente ciò che si è sempre fatto ed eventualmente attuare quelle diversificazioni che originano dalla combinazione strategica adottata o che servono a rafforzarla. La specializzazione è portata alle estreme conseguenze secondo una logica di personalizzazione massima rispetto alle esigenze del cliente, e migliorando la qualità e il servizio erogato.

Oltre ad approfondire le proprie competenze distintive, occorre contemporaneamente sviluppare una maggiore sensibilità alla funzione commerciale, per rendere adeguatamente visibile questa rinnovata capacità di fare. La costruzione e il monitoraggio continuo di una rete di vendita o l'investimento di risorse per la creazione, il sostegno e la diffusione di un marchio, potevano apparire fino a pochi anni fa sforzi superflui proprio perché i risultati raggiunti, facendo leva esclusivamente sulle competenze distintive dell'azienda, erano più che soddisfacenti: si era talmente bravi nel fare che non c'era bisogno di "vendersi", bastava "farsi comprare".

4.3 Saper fare innovazione (anche in settori maturi)

Il sistema competitivo è in continua evoluzione e sempre nuovi concorrenti possono presentarsi sul mercato, sia da quello dei prodotti di massa sia dei prodotti di nicchia. Non ci si può fermare, vince chi cambia: gli eccellenti risultati economici conseguiti non rappresentano da soli la certezza di un futuro altrettanto effervescente, pertanto non devono costituire una barriera a nuovi investimenti, ma il trampolino per la ricerca di nuove opportunità.

Non è l'innovazione in senso assoluto quella destinata a lasciare il segno tangibile e indelebile nel mondo scientifico e sul mercato, ma quella relativa alla storia della singola impresa nel segno della discontinuità e del cambiamento dei mezzi per conquistare continuità nei fini. La scintilla del cambiamento viene spesso accesa dalla circostanza fortuita, dall'incontro casuale, dallo scambio di informazioni non programmato, dalla visita di routine.

In molti casi, le imprese hanno saputo rompere i paradigmi su cui si è sempre retto il settore, mettendo in discussione le regole del gioco ormai consolidate da lungo tempo,

nella convinzione che le opportunità di cambiamento siano a portata di mano, per chi le cerca, anche nelle circostanze apparentemente più difficili.

Nei settori più innovativi, invece, la rapidità con cui l'innovazione tecnologica si manifesta deve essere monitorata di continuo, per non lasciarsi sorprendere da cambiamenti tecnologici che possono incidere in modo radicale sulle tecnologie utilizzate nei processi aziendali e nella realizzazione dei prodotti. Nelle attività di innovazione tecnologica, infine, occorre aprirsi alla collaborazione con centri di ricerca e università, canale privilegiato per acquisire e sfruttare competenze specializzate e orientare le risorse interne verso nuove metodologie di analisi e di soluzione di problemi industriali.

4.4 Passare da una strategia fondata sulla riduzione dei costi a una tesa a realizzare qualità e servizio

4.5 Progettare i confini aziendali in maniera flessibile: sapersi muovere tra esternalizzazione e internalizzazione

Attestarsi su una politica di costo, prevedere la reintroduzione di pur comprensibili misure protezionistiche significa abbandonare una prospettiva di sviluppo e di crescita di lungo periodo: ciò, come già è stato detto, è estremamente pericoloso. Certo, per molte aziende, in particolare per quelle che hanno fatto per molti anni della riduzione dei costi l'unica strategia di presenza vincente sui mercati, questo passaggio non può avvenire in modo automatico: ciò non toglie comunque l'ineluttabilità del cambiamento. Alcuni settori saranno agevolati, altri rallentati, ma tutti dovranno confrontarsi con questo passaggio, che include un forte ripensamento sulla valorizzazione paziente delle risorse interne disponibili e sul loro possibile riutilizzo. L'azienda che vorrà vivere attivamente questo cambiamento dovrà dunque principalmente: re-internalizzare alcune funzioni aziendali, presidiare direttamente le fasi più critiche, perseguire laddove possibile una politica di nicchia per prodotti e servizi di qualità, guardare all'estero più dal punto di vista commerciale e meno da quello produttivo, stabilire accordi con aziende innovative che permettano di sperimentare e non solo fatturare, investire in formazione e non solo in impianti. In particolare, queste aziende presidieranno con grande attenzione e in modo flessibile i confini aziendali, consci dell'elevato contenuto strategico delle scelte di make or buy.

4.6 Trattare la dimensione aziendale come una variabile gestionale

Per l'impresa non esiste una dimensione aziendale di riferimento sganciata dalla specifica combinazione strategica adottata: diverse imprese possono essere considerate di successo con dimensioni di fatturato, di occupati, di numero di capannoni, di quote di mercato molto

diverse tra di loro. L'impresa non deve perseguire l'aumento dimensionale fine a se stesso nell'imitazione di modelli industriali diversi dal nostro, ma solo se questo è strettamente correlato al mantenimento nel lungo periodo di condizioni di competitività efficace. Essa non sceglie le piccole dimensioni per difendere modalità di azione, mentalità e privilegi necessariamente di breve periodo, ma sa cogliere le eventuali opportunità strategiche correlate alla minore dimensione non snaturando la propria modalità d'azione ed esaltandone le caratteristiche. Non esiste a priori un valore della dimensione: è positiva la dimensione che permette all'impresa di competere con successo nel mercato di riferimento. Non è più tempo di "piccolo è bello", non sarà mai tempo di "grande è necessario".

4.7 Realizzare accordi interaziendali

Le imprese possono cogliere, nelle molteplici possibilità di realizzare accordi interaziendali, più o meno strutturati, di breve o di lungo periodo, l'occasione di diventare grandi restando piccole. Nel momento della difficoltà a presidiare da soli il mercato, ma anche per raggiungere maggiori risultati nel momento dello sviluppo, esiste sempre l'opportunità della collaborazione interaziendale: più o meno formalizzata, dai gruppi di impresa alla partecipazione in comune a una fiera, dalla rigenerazione del distretto alla fondazione di un consorzio, dalla partecipazione a una centrale acquisti alla rete in franchising, dalla condivisione dei clienti per aziende che operano in mercati diversi alla promozione di una filiera tecnologica. La collaborazione è realizzata non per timore o per insicurezza, ma per ottenere i benefici effetti della grande dimensione senza sopportarne i costi. Non una fuga, dunque, ma una strategia di attacco. Il territorio in cui pochi anni prima ci si è rifugiati per sentirsi protetti da vincoli fiduciari diventa distretto e la fiducia di prossimità da paravento si trasforma in facilitatore economico. Si maturano economie di specializzazione e imprenditorialità diffusa, con alcune imprese-guida che tirano le fila. Non si fugge più dalla competizione, al contrario la si affronta insieme con ritrovata fiducia nei propri mezzi.

4.8 Fare la differenza anche attraverso l'organizzazione aziendale e la gestione del capitale umano

Molti imprenditori obiettano che investire sui propri collaboratori significa spesso esporsi al rischio di perdere i migliori tra loro per scelta personale o per impossibilità di offrire adeguate occasioni di crescita professionale. Così non è, né deve essere. Meglio avvalersi di contributi di valore, anche se per un tempo limitato, piuttosto che di un capitale umano povero e, per questa ragione, statico. L'impresa deve considerare l'organizzazione aziendale e la gestione del personale come fonti di vantaggio competitivo al pari del sistema di prodotto o di mercato. Se un tempo il principio guida era migliorare le condizioni di vita dei collaboratori anche per incrementare i risultati del lavoro, oggi si tende a migliorare la qualità del rapporto di

lavoro per procrastinare nel tempo la sua durata. A queste azioni all'interno dell'azienda, cui si aggiungono le più tradizionali attività di gestione del personale in ordine a retribuzione e incentivazione, carriera e valutazione, si accompagnano iniziative riguardanti il territorio circostante. L'immediata conseguenza di questa attenzione è una spiccata sensibilità verso tutto ciò che possa contribuire a costruire una buona reputazione dell'azienda in quel territorio e a migliorarne l'immagine. Nel contempo, possono essere pensati percorsi di carriera e nuovi sbocchi professionali anche per le risorse potenzialmente attratte dal mercato. Si può dunque argomentare che l'"imprenditore-pioniere", che di ogni possibile forma di innovazione fa una leva competitiva per garantire continuità alla propria impresa, deve anche essere "colono" del territorio in cui opera.

Da un punto di vista più strettamente organizzativo, l'impresa ha saputo trovare risposte efficaci al problema dell'eccessiva personalizzazione della gestione aziendale attorno alla figura dell'imprenditore: tale problema, che oggettivamente diminuisce il valore dell'impresa, se non risolto genera numerose conseguenze negative, quali l'ulteriore complicazione del già difficile processo di successione generazionale, il rallentamento dell'acquisizione da parte dell'azienda di collaboratori dall'elevata professionalità e la difficoltà a dotarsi di tecniche di gestione manageriali e tendenzialmente più oggettive. Oltre a favorire la crescita professionale dei propri collaboratori, a cui poter dunque poi delegare responsabilità sempre più elevate, l'obiettivo è costruire un gruppo dirigente aziendale composto da persone su cui l'azienda ha investito e che sappia, attraverso l'attuazione degli opportuni strumenti manageriali, coadiuvare l'imprenditore nelle decisioni strategiche.

4.9 Rimanere radicati nel territorio di appartenenza

Là, dove tutto è iniziato dieci, venti, trenta o anche ottanta anni fa, è bene che l'esperienza imprenditoriale prosegua, perché lontano da quell'origine sarebbe difficile, anche se non impossibile, ricostruire e ravvivare il patrimonio di conoscenze e di rapporti, di immagine e di valori, in sintesi di fiducia, che hanno permesso all'azienda di raggiungere il successo. Radicamento nel territorio di origine, ossia punti di riferimento saldi, e sguardo al mondo, alla conquista di nuovi mercati e nuove tendenze. Nel pieno della globalizzazione, identità, tradizione e fiducia sono merce relativamente rara e preziosa anche nell'agire economico: la nostra è, e deve rimanere, un'economia di campanile aperta al mondo.

Il fondatore di un'impresa è una persona che raccoglie idee dalla società, idee che altri non sono in grado di valorizzare, e che costruisce occasioni di lavoro: prende e dà, è un imprenditore e un datore di lavoro; è anche un "prenditore" di risorse dal territorio, risorse umane e risorse naturali, ma anche risorse immateriali, come le tradizioni e la cultura del luogo, facendo attenzione in particolare alla fase di restituzione. Non si limita a sfruttare le risorse, ma opera all'insegna della reciprocità nello scambio, riversando nel territorio ricchezza sotto forma di posti di lavoro, di occasioni di business per altri soggetti, di iniziative culturali, di promozione e sviluppo del

luogo d'origine, per evitarne il progressivo abbandono da parte della popolazione e la perdita delle tradizioni.

L'impresa deve ricercare il meglio di ciò che le abbisogna là dove questo può essere reperito: alcune risorse sono di prossimità, altre, come il know how, arrivano da lontano e non c'è alcuna contraddittorietà in questo. Si pensi, ad esempio, ai collaboratori: quelli tecnico-specialistici sono spesso locali, addestrati dalla consuetudine di mestiere che arricchisce il territorio; quelli con più alto tasso gestionale, necessari a supportare il processo di crescita dell'impresa, arrivano da lontano o colgono l'opportunità di fare ritorno al territorio di origine dopo esperienze professionali vissute altrove.

4.10 **Avere alla guida un imprenditore forte**

È indubbio, e sarebbe grave dimenticarsene, che dietro il successo di un'impresa c'è sempre la dedizione intelligente di chi ci lavora, a tutti i livelli gerarchici, dal più giovane al più anziano, ma non è ancora stato adeguatamente sottolineato il ruolo fondante dell'imprenditore; il lavoratore è per definizione dipendente, a tempo indeterminato o no, assunto o con partita IVA, perché dipende dal rischio imprenditoriale di qualcun altro senza il quale la sua posizione non esisterebbe. Infatti, quando il lavoratore è autonomo, la sua posizione si avvicina a quella dell'imprenditore, anche se spesso non crea occasioni di lavoro per altri. Imprenditori e lavoratori dipendenti rappresentano le due facce del problema lavoro: due aspetti complementari, ma temporalmente in sequenza. Senza i primi, i secondi non hanno motivo d'essere, ogni tanto i secondi imparano dai primi il gusto del rischio e diventano imprenditori a loro volta. Oltre a questa caratteristica di natura strategica, l'imprenditore è una persona che decide in modo tempestivo, che affronta i problemi senza lamentarsi e cercare aiuti all'esterno, che lavora con passione per garantire continuità all'impresa. Decidere in fretta e cercare di realizzare al meglio e in breve tempo quanto deciso significa non perdersi in inutili discussioni e non temporeggiare per paura o per abitudine: anche in presenza di errori, questi imprenditori ne prendono atto, cercando soluzioni alternative. Chiedere all'istanza pubblica, anche attraverso i canali della propria rappresentanza associativa, interventi che possano supportare l'azione imprenditoriale è doveroso, ma occorre poi agire come se queste richieste fossero inascoltate. Sono imprenditori di successo, infine, coloro che non perdono nel tempo la voglia di rischiare, che sanno adattare le proprie competenze e la naturale predisposizione alle mutevoli necessità dell'azienda, che vivono questa straordinaria avventura come realizzazione di sé e servizio agli altri, un misto di fatica e privilegio.

CONCLUSIONI

Al fondo, nell'impresa l'imprenditore esercita la propria specifica creatività responsabilizzando i collaboratori e valorizzando il loro talento per far sì che, insieme, l'impresa possa competere con successo nel mercato di riferimento. Si tratta del perseguimento del bene comune, che si basa a sua volta sul superamento alla radice del conflitto strutturale tra capitale e lavoro. Tuttavia questa modalità è propedeutica, insieme ad altre, anche al conseguimento del più generale bene comune di un intero popolo perché, da una parte, non può che richiamare a una impostazione di vita, valida potenzialmente per chiunque in qualsiasi situazione che abbia alla propria origine il riconoscimento di un valore ricevuto e non creato da sé. L'imprenditore ha ricevuto in eredità un'azienda, o un patrimonio, o delle specifiche abilità, che ha investito insieme al talento dei suoi collaboratori: ciò può valere per ogni persona nel gioco della propria libertà personale. Dall'altra, nel microcosmo dell'impresa, si sperimenta come le diverse creatività dei singoli possano condurre, se finalizzate ad un progetto più grande, a risultati comuni impensabili per il singolo e, contemporaneamente, alla realizzazione della persona, nonché alla soddisfazione di molti suoi bisogni.



RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano per la collaborazione alla stesura del documento Fare Impresa i membri della Commissione Economia e PMI della CDO:

Maurizio Andronico, Giuseppe Angelico, Francesco Bernardi, Enrico Biscaglia, Rossano Breno, Corrado Colombo, Graziano Debellini, Luca Erzegovesi, Marco Montagna, Marco Piuri, Vito Sinopoli, Massimo Valentini e in particolare il prof. Mario Molteni e il prof. Paolo Preti per il coordinamento dei lavori.

Si ringraziano inoltre Andrea Giussani e Francesco Liuzzi per il contributo alla revisione critica dei contenuti.

Milano, giugno 2010



Note

1. Luigi Giussani, *L'io, il potere, le opere*, p. 150.
2. Cfr. Luigi Giussani, *L'io, il potere, le opere*, pp. 99-100.
3. Cfr. *Caritas in veritate*, n. 16.
4. *Centesimus Annus*, n. 35.
5. *Caritas in Veritate*, n. 36.
6. Cfr. *Caritas in Veritate*, n. 40.
7. *Caritas in veritate*, n. 21.
8. Cfr. *Centesimus Annus*, n. 35.
9. Cfr. Luigi Giussani, *Il senso religioso*, p. 11.
10. Cfr. Luigi Giussani, *L'autocoscienza del cosmo*, p. 49.
11. *Caritas in veritate*, n. 41.