

CONVEGNO

10 ANNI DI IMPRESA PROGETTO – UNA STORIA DENTRO L’AZIENDALISMO ITALIANO

20 FEBBRAIO 2015

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, VIA VIVALDI 5, 16126 GENOVA

RELAZIONE

Testimoniare l'impresa

Giorgio Donna

Cosa significa "testimoniare l'impresa"? Quando ho letto il titolo della sessione quel verbo, affiancato a "studiare" e "insegnare", mi ha molto incuriosito. Quando Lorenzo Caselli mi ha affidato l'incarico di svolgere proprio quel tema, trasformando la mia curiosità in un impegno, ho dovuto provare a decifrarlo e interpretarlo, e ho pensato di farlo in modo molto libero, appoggiandomi soprattutto sulla mia esperienza e sui miei personali sentimenti.

Tengo a precisare che non ho affermazioni sicure da trasmettere, ma solo riflessioni che ho piacere di condividere con amici e colleghi di cui ho grande stima, aprendo il cuore senza preoccupazioni diplomatiche ed essendo disposto a cambiare opinioni e idee.

Intanto mi sono chiesto: quali parole sono più direttamente associabili a "testimoniare"? Ne ho identificate due: testimoniare vuole dire comunicare, ed è ovvio; ma testimoniare (se non è inteso in senso giuridico) presuppone e richiama "l'amare, il voler bene".

Testimoniare l'impresa apre quindi temi come i seguenti: coloro che si occupano di impresa in quanto imprenditori, dirigenti, consulenti, studiosi o quant'altro, trasmettono amore per l'impresa? Le imprese si fanno voler bene?

Parto dal fondo, e poi provo a spiegare. Dovessi dare un voto a quanto e come l'impresa è testimoniata e si fa testimoniare, quel voto sarebbe sicuramente di insufficienza: la mia sensazione/opinione è che non si fa abbastanza per far voler bene alle imprese, e che le imprese non fanno abbastanza per farsi voler bene.

Ho pensato alla mia esperienza personale. Confesso di essere un innamorato delle imprese, per le quali ho sempre nutrito una grande inguaribile passione (non solo per le imprese, tengo a precisare). Per scelta, ho cercato di essere un consulente d'impresa

capitato tra gli accademici o un accademico capitato tra i consulenti d'impresa. Mi sono chiesto: voglio bene alle imprese perché le ho studiate e ci ho lavorato? A dire la verità, è esattamente il contrario: le ho studiate e ci ho lavorato perché volevo loro bene. Un sentimento che è nato perché mi è capitato di nascere e crescere in una piccola classica impresa familiare, una di quelle realtà dove è difficile distinguere impresa e famiglia, dove si respirano i valori, il significato, le gioie, le ansie, le difficoltà di gestire un'impresa, dove ho imparato quanto bene possono fare le imprese alle persone, quanto sono indispensabili alla società, quanto sono complesse e problematiche.

Poi sono andato a scuola, dove mi hanno insegnato una infinità di cose ma di imprese non ho mai sentito parlare. Nei processi educativi e formativi le imprese sono una realtà totalmente assente. A pensarci è sconcertante, se è vero che il nostro Paese come pochi altri è "intriso" di imprese (ci tornerò più avanti), che da sempre ne sono una presenza pervasiva nel contesto sociale.

Dopo il liceo, al momento di scegliere l'Università decisi di fare Economia, sempre perché sentivo di voler bene alle imprese, anche se avevo idee molto più vaghe che nell'infanzia di cosa fossero.

A Economia mi è stato insegnato a voler bene alle imprese? Direi di no: hanno preteso che imparassi contabilità e diritto, matematica e statistica, macroeconomia e merceologia, ma si sono quasi del tutto dimenticati di spiegarmi che cosa davvero è un'impresa. Con rarissime eccezioni. Tra queste, non posso dimenticarmi dell'insegnamento di *Tecnica industriale e commerciale* (il solo titolo è emblematico del modo in cui erano concepite e insegnate le imprese!) tenuto dal prof. Paces, persona difficile e non molto amata dall'accademia, ma vero appassionato di impresa e grande comunicatore dell'impresa.

Che cosa siano le imprese l'ho imparato soprattutto dopo la laurea, quando ho cominciato a frequentarle e a studiarle, rimpiangendo le tante cose inutili studiate e la totale assenza nelle materie di insegnamento di alcune cose essenziali per capire l'impresa.

Sono ben consapevole che, rispetto a quei tempi ormai lontani i piani di studio sono cambiati. A differenza di allora oggi sono numerose le discipline riguardano le imprese: marketing, organizzazione, finanza, controllo di gestione, eccetera. Ma la domanda è: si insegna a voler bene all'impresa?

Tra gli infiniti aneddoti che ho potuto accumulare, ne cito due.

Non tantissimi anni or sono, la mia lezione seguiva in un giorno quella di Economia Aziendale e in un altro giorno quella di Macroeconomia. Nessuno di quei due docenti era particolarmente "educato", nel senso che non cancellava le lavagne. Bene, alla seconda lezione(!) trovai sulla lavagna rispettivamente una serie di articoli in partita doppia e delle complesse formule matematiche di modelli economici.

Ogni anno la Scuola Normale di Pisa organizza una settimana di incontri a cui invita i migliori studenti delle scuole superiori italiane, a cui offre lezioni sui più diversi argomenti culturali e scientifici. Invitato per qualche anno a intervenire, ho pensato di trattare il tema dell'impresa e del suo ruolo sociale. Sono rimasto letteralmente sbalordito di due cose: lo straordinario livello di interesse mostrato da quei giovani; il loro straordinario livello di ignoranza.

Il privilegio dell'età, che mi ha consentito di tenere il mio insegnamento all'ultimo anno di corso in diverse Università, mi ha permesso di verificare che due domande che sistematicamente mettono in difficoltà gli studenti vicino alla laurea sono: che cosa è l'economia? che cosa è un'impresa? E sono convinto che, qualora chiedessi loro se sentono di voler bene alle imprese, mi guarderebbero assai stupiti! Hanno studiato e (forse) imparato tanti strumenti e modelli di razionalità economica, ma non sono portatori di valori. Non saprebbero essere buoni testimoni d'impresa.

A pensarci bene, è sorprendente, se è vero che in pochi paesi come il nostro le imprese sono parte integrante del tessuto sociale. Eppure non ne sono riconosciute come protagoniste. I circuiti culturali e le *elite* intellettuali le *snobbano*, relegandole ad un ruolo meramente materiale, e se mai ne esaltano le deformazioni negative, dipingendole come sinonimo di speculazione, esempio di irresponsabilità sociale, territorio di conflitto. L'esatto contrario di quello che molto spesso sono e sempre dovrebbero cercare di essere. E le imprese non hanno fatto granché per farsi riconoscere come attori sociali e culturali indispensabili e positivi. Per insensibilità o reticenza, per ignoranza o paura, per senso di inadeguatezza o mancanza di tempo o chissà cosa, accettano di rimanere ai margini, rinunciando ad assumere un ruolo più incisivo sulla scena socio-culturale.

E mentre gli intellettuali e i sociologi non hanno fatto mancare il loro contributo al concetto di impresa irresponsabile, da parte degli aziendalisti è stato molto latitante (fino a tempi recenti, e più come risposta difensiva) un altrettanto forte contributo alla diffusione del concetto di impresa come realtà socialmente utile.

Come aziendalisti una colpa che forse abbiamo consiste nel non esserci preoccupati o non essere stati capaci di sviluppare un nostro modello culturale di impresa, limitandoci a scopiazzare quelli di altri.

Abbiamo importato modelli che presentano l'impresa come un affare invece che come un valore, dove il criterio guida è quello della convenienza e non quello della autorealizzazione, dove sono importanti le tecniche che aiutano a essere razionali invece che le modalità che favoriscono la motivazione e le relazioni, dove quello che conviene conta più di quello che è giusto.

Ma le imprese non sono un freddo gioco tecnocratico. Soprattutto non lo sono le nostre imprese, luoghi dove a contare sono il cuore, le mani, i valori, le relazioni sociali, la dedizione, la fiducia, l'intuito, la disponibilità al rischio.

Questo avremmo dovuto testimoniare, e avremmo potuto farlo meglio di chiunque altro.

Che caratteristiche comuni hanno le imprese italiane di successo, quelle che più hanno fatto apprezzare l'Italia nel mondo? Pensiamoci: sono di medie e piccole dimensioni; stanno in provincia; hanno relativamente pochi laureati e pochissimi dirigenti; sono di proprietà di soggetti non anonimi. Infine, i loro nomi in grande maggioranza sono *cognomi*! E non di capitalisti che avevano tanti soldi da investire, ma di persone (quasi sempre non laureate) che avevano valori, idee, energie, determinazione, leadership, voglia di rischiare e molto spesso bisogno di lavorare.

Siamo il paese di Michele Ferrero, per i cui funerali si è fermato un paese e che ha sempre ostinatamente rifiutato l'offerta di una laurea honoris causa, probabilmente perché la riteneva un abito troppo largo o troppo stretto, ma comunque non adatto a lui; di Adriano Olivetti, che i nostri giovani forse conoscono perché c'è stata di recente una fiction televisiva, ma non perché se ne parli in qualche corso universitario, mentre negli anni '60 rovistando tra i casi delle Università americane ci si poteva imbattere nel caso Olivetti e oggi su internet clickando su Adriano Olivetti si viene rimandati niente meno che a un corso della Wharton School di Philadelphia¹.

Un altro errore che abbiamo alimentato, a mio avviso, è l'idea che l'impresa e tutto quello che la riguarda facciano parte di un corpo disciplinare particolare e specialistico. Ogni tanto mi chiedo (naturalmente lo dico provocatoriamente) se per il bene delle imprese non sarebbe meglio chiudere i corsi di laurea in Economia Aziendale e portare invece l'Economia Aziendale in tutti gli altri.

Adesso finalmente le discipline aziendali hanno trovato qualche spazio nei corsi di Ingegneria (ancora marginale e non dappertutto, e naturalmente siamo riusciti a inventare un settore scientifico-disciplinare diverso, giusto per evitare contaminazioni). Ma non sarebbe logico che un medico (che magari sarà chiamato a gestire un Ospedale), un avvocato (che magari sarà chiamato a difenderle o a gestire il personale), uno scienziato (che magari dovrà dirigere un Centro di ricerca), un filosofo, un informatico ne sapessero qualcosa e ne capissero qualcosa? Cosa gli dovremmo insegnare? Il Beta, i ratei e risconti e i derivati, le teorie di sociologia dell'organizzazione?

¹ Nel sito, in particolare, si trova questa citazione: *"By working every day in the factory to produce something that we then see living and running in the streets of the world and returning to us in the form of wage, which then becomes bread, wine, and house for our family, we contribute to the vibrating life of the factory, to its smallest as well as to its biggest things, we end up loving it, growing fond of it and, in this way, it truly becomes part of us. The work becomes little by little part of our soul, like an immense spiritual force. On us [the management] is the responsibility to make the factory a fair place that cares for the justice of each one of its members, is supportive of the goodness of their family, is thoughtful of the future of their children and is participative of the life of the local communities, which will draw from our growth economic nourishment and incentive to social advancement".*
These words were written in 1955.

Al contrario, una contaminazione con il loro linguaggio e le loro discipline potrebbe rendere il discorso sull'impresa molto più ricco e universale. Che bello se tutti sapessero d'impresa e nessuno sapesse solo di impresa!

A mio avviso, anche gli operatori d'impresa (imprenditori, manager, azionisti, sindacati) hanno le loro belle responsabilità: troppo spesso hanno permesso che tra loro si annidassero e si affermassero cattivi esempi, senza intervenire con sanzioni sociali adeguatamente esplicite e forti, con il rischio di finire in qualche misura per risultarne complici consenzienti; si sono lasciati avviluppare in diatribe ideologiche (padroni contro operai, liberisti contro comunisti) che alle imprese hanno soltanto fatto danni molto seri.

Siamo fortunati: abbiamo un'opportunità. Il modello di management dominante, quello di origine anglo-sassone e che io chiamo "muscolare", è in crisi. La reputazione delle imprese è scesa in basso come mai era successo, la classe manageriale ha perso la faccia per i troppi soldi che si è messa in tasca, le imprese stanno contribuendo ad alimentare disuguaglianze economiche e di benessere invece che rispondere alla loro ragion d'essere originaria: contribuire a soddisfare meglio i bisogni e a far crescere il benessere della società.

Emerge sempre più forte il messaggio che le imprese sono attori di progresso sociale, oltre che economico, e devono urgentemente tornare a esserlo. Facendo profitto, creando valore.

In questo il nostro modello d'impresa, l'impresa che ha un'anima e una sensibilità (verso le persone, i bisogni, il territorio) corrisponde molto meglio a quello di cui la società ha oggi bisogno rispetto alle grandi, fredde, anonime imprese tecnocratiche. Questo tipo di imprese noi le conosciamo (nel bene e nel male) molto meglio degli altri.

Studiamole, presentiamole, facciamole conoscere nelle scuole, a partire dalle elementari; facciamole conoscere ai non-aziendalisti. Dicendo che tra le imprese, proprio come accade tra le persone, ce ne sono di belle e di brutte, di virtuose e di viziose, di simpatiche e di antipatiche, di intelligenti e di ignoranti, di vincenti e di perdenti, ma che comunque sono degli esseri viventi necessari, di cui non possiamo fare a meno, a cui merita voler bene e che meritano di essere aiutate a essere migliori.

Lo facciamo abbastanza? Lo facciamo nel modo giusto? Qualunque sia il giudizio che ognuno di noi ritiene di esprimere, proviamo a farlo di più e meglio. E' ampiamente possibile. E' il momento.