



Laboratorio per la promozione della cultura imprenditoriale: “Missione impresa”

Introduzione al corso
Fabriano 3 ottobre 2015.

Donato Iacobucci
Coordinatore della Fondazione Aristide Merloni

Mi fa piacere ricordare che il percorso che stiamo avviando è nato qualche mese fa all'interno di due 'fabbriche': quella della Ariston Thermo Group, dove si è svolto un primo incontro fra Morgan Clementi e il Presidente della Fondazione Merloni, l'ing. Francesco Merloni, e quella della Clementi a Sassoferrato, dove mi sono successivamente incontrato con Morgan Clementi e Stefania Santolini di Confindustria Ancona.

Il piacere deriva dalla convinzione che il futuro di questo territorio, così come delle Marche e dell'Italia, è strettamente legato alla capacità che avremo di mantenere su di esso le 'fabbriche', cioè le attività manifatturiere. Diverse forse dal passato, ma comunque luoghi dove si organizza la produzione di oggetti. Per futuro intendo non solo il futuro 'economico', di produzione del reddito, ma più in generale il benessere della comunità. Per fortuna, a Fabriano e nelle Marche possiamo parlare di 'mantenere' la produzione poiché la storia di questi ultimi cinquant'anni ci ha lasciato un tessuto particolarmente ricco e variegato di attività manifatturiere.

Sono convinto che la possibilità di mantenere e, se possibile, accrescere le attività manifatturiere non dipenderà da qualche provvedimento fiscale o dalle decisioni di qualche sindaco o amministratore. Dipenderà dal fatto che vi siano persone con la volontà, la tenacia, l'ambizione e la passione di intraprendere, cioè di voler essere imprenditori.

Nell'incontro che abbiamo avuto qualche mese fa, Morgan Clementi mi ha detto che queste persone ci sono. Che magari dopo questo lungo periodo di crisi sono meno 'visibili', più impegnati dentro le loro imprese a trovare soluzioni ai problemi immediati, a cercare una via d'uscita al momento di difficoltà. Magari sono meno sicuri del loro futuro imprenditoriale e per questa ragione meno propensi ad 'esporsi', a rivendicare il loro ruolo all'interno della comunità. Meno sicuri su come interpretare il loro ruolo di imprenditori in un periodo che è caratterizzato (non solo per la crisi economica) da cambiamenti profondi della società a tutti i livelli: dal locale all'internazionale, dal comportamento dei singoli a quello delle istituzioni.

Qual è il ruolo dell'imprenditore in questo nuovo contesto? Quale deve essere il suo rapporto con l'impresa, intesa innanzitutto come l'insieme delle persone che ne fanno parte ma anche come insieme di relazioni con i soggetti esterni. Relazioni che sono sempre più complesse poiché improntate alla partnership piuttosto che alle transazioni di mercato. Quale deve essere il rapporto dell'imprenditore con la comunità. Un rapporto diventato anch'esso più critico, non solo in termini negativi (per la crescente diffusione di atteggiamenti anti-industriali) ma anche in senso positivo, poiché il territorio può diventare un fattore aggiuntivo di competitività dell'impresa.

Il percorso che abbiamo immaginato e che contiamo di realizzare insieme a voi non è un corso di formazione. Non è finalizzato a farvi acquisire le tecniche di gestione aziendale (anche se magari in qualche caso si parlerà anche di questo). È finalizzato a riflettere insieme su cosa significa essere oggi, e più ancora in futuro, imprenditori. Quali sono le capacità, le competenze, le doti necessarie per svolgere al meglio tale ruolo e come acquisirle o affinarle.

La Fondazione Aristide Merloni ha accolto con entusiasmo la richiesta che ci è stata rivolta da parte di Morgan Clementi, poiché lo scopo della Fondazione è proprio la "promozione e lo sviluppo della cultura dell'imprenditorialità". E mi fa piacere sottolineare che si parli di cultura dell'imprenditorialità e non di cultura d'impresa. La cultura d'impresa, cioè il richiamo ai valori e alle conoscenze tecniche e organizzative che consentono alle imprese di essere efficienti e innovative è senz'altro importante e meriterebbe di essere maggiormente diffusa nel nostro paese. Ma le imprese vengono dopo gli imprenditori: sono il risultato della visione e della passione degli imprenditori. Anche nelle grandi imprese, dove sembra prevalente il ruolo dei manager. Quello della separazione fra ruoli manageriali e imprenditoriali, fra proprietà e gestione dell'impresa è una delle sfide principali delle nostre medie imprese (e delle piccole che vogliono crescere). I manager, coloro che gestiscono l'impresa, debbono essere scelti per merito, competenze e risultati e non per appartenenza familiare. Ma questo non significa che si esaurisce il ruolo imprenditoriale: nelle parole di Elena Zambon, grande imprenditrice del settore farmaceutico, "... il management ha una tale complessità da gestire che assorbe completamente la sua vita, mentre per fare le strategie di lungo periodo occorre un respiro più ampio, la visione imprenditoriale".¹

Anche quando, come accade in molte nostre imprese, l'imprenditore fa il manager non dovrebbe dimenticare la distinzione fra i due ruoli. Quello dell'imprenditore va assumendo sempre più rilevanza. In tempi caratterizzati da profondi cambiamenti la 'visione' di lungo periodo è fondamentale: cosa l'impresa vuole essere, come vuole relazionarsi con i propri interlocutori diretti, come intende il proprio rapporto con la comunità di appartenenza. Sono aspetti che attengono alla responsabilità dell'imprenditore e non dei manager.

Per un'impresa che vuole essere grande non solo in termini quantitativi ma per la capacità di creare valore per le persone e per la comunità le sfide sono tante. Una che come Fondazione ci sta a cuore è la relazione fra impresa e cultura.

¹ Corriere della Sera, CorriereEconomia 17 novembre 2014.

La nostra riflessione parte da un punto fermo: che l'impresa è cultura. L'insieme dei valori e delle conoscenze che sono alla base del fare impresa è fra le espressioni principali (e io direi migliori) della cultura di una collettività. Allo stesso tempo l'impresa ha sempre più bisogno di cultura (quella che siamo abituati a pensare con la C maiuscola), associata alle arti, alla creatività ai valori di una comunità. In Italia abbiamo uno dei patrimoni culturali più ricchi e diversificati. La capacità di valorizzare questo patrimonio, di farne fondamento della creatività, della ricerca e dell'innovazione costituiranno sempre più degli asset strategici per la competitività delle imprese. E questo vale non solo, come sembra ovvio, per quelle imprese che fanno della creatività e del design il principale fattore competitivo. Vale e varrà sempre più anche per quelle che sono apparentemente lontani da queste produzioni; vale anche per i terzisti della meccanica.

Il vantaggio competitivo delle imprese italiane, in qualunque settore operino, non deriverà solo dall'applicazione delle più avanzate tecnologie produttive (disponibili a tutti) ma sempre più dalla qualità del capitale umano, dal capitale sociale (cioè l'insieme delle relazioni) e dal capitale di innovazione, cioè la capacità di suscitare e assecondare creatività e cambiamento. Per acquisire, mantenere e sviluppare questi nuovi fattori di competitività le imprese italiane possono contare su un eccezionale e unico patrimonio storico e culturale, disponibile in abbondanza nei nostri territori, a patto di saperlo riconoscere e valorizzare. Fra i tanti aspetti che caratterizzano il patrimonio culturale italiano vi è il felice connubio fra cultura umanistica e cultura tecnica: la cultura politecnica che ci ha contraddistinto fin dal rinascimento. "La cultura industriale italiana è, appunto, cultura nel senso migliore del termine, sofisticata, politecnica funzionale, dunque competitiva"².

Con due complicazioni. La prima è che il richiamo al nostro patrimonio storico-artistico non può limitarsi alla "custodia delle ceneri" ma deve configurarsi come "culto del fuoco"³. Non si può cioè pensare di vivere di rendita, semplicemente custodendo i nostri tesori d'arte; occorre continuare a investire (quattrini e intelligenza) affinché il richiamo alla tradizione sia il fondamento di nuove elaborazioni e di nuove realizzazioni.

La seconda è che la produzione e la valorizzazione di cultura, nelle sue diverse espressioni, si configura come un'externalità positiva del comportamento di imprese e individui. Questo implica che chi investe non è in grado di appropriarsi di tutti i benefici che ne derivano, parte dei quali si riversano (gratuitamente) nella comunità. Quando vi sono externalità positive, il rischio è che gli investimenti privati risultano inferiori a quelli socialmente desiderabili. Per superare tale rischio occorre la capacità di agire collettivamente, imprese e istituzioni, definendo strategie e investimenti condivisi. E' un'ulteriore sfida per gli imprenditori, chiamati ad essere ispiratori e leader all'interno delle proprie imprese ma anche attori consapevoli e collaborativi all'interno della propria comunità.

² Nanni Beccalli Falco, Antonio Calabrò – Il riscatto. L'Italia e l'industria internazionale – EGEA, Milano, 2012, p. 210.

³ Gustav Mahler, citato da Antonio Calabrò – La morale del tornio. Cultura d'impresa per lo sviluppo – EGEA, Milano 2015, p. 11.

Viviamo in un momento di straordinaria complessità ma anche di straordinarie opportunità nel quale il ruolo dell'imprenditore è accresciuto rispetto al passato ed è fondamentale per assicurare il benessere, non solo materiale, delle comunità.

Per queste ragioni la Fondazione Aristide Merloni, in collaborazione con Confindustria Ancona, ha immaginato un percorso che in forma di laboratorio mira innanzitutto a consolidare il sentimento che un imprenditore ha di se stesso e del suo ruolo nella comunità. Al contempo il percorso si propone di stimolare l'arricchimento del profilo imprenditoriale, per affrontare situazioni di incertezza e acquisire maggiore sicurezza nelle decisioni e nell'assunzione di responsabilità. Le attività del laboratorio sono organizzate in modo da stimolare la partecipazione attiva. Lo scopo è stimolare e arricchire i partecipanti, ma anche creare senso di appartenenza e spirito di comunità.

E' proprio pensando alle sfide che attendono gli imprenditori e convinti del ruolo cruciale che essi hanno nello sviluppo della comunità che abbiamo pensato di chiamare il laboratorio "Missione impresa".