MARCO VITALE

L'IMPRESA COME PARADIGMA CULTURALE DALLE RADICI ANTICHE

Lezione tenuta in occasione del ritiro UCID Veneto

Villa Claudia – Sfruz (TN), 11 ottobre 2014)

**"Bellum cano perenne between usura
and a man who does a good job".**

Ezra Pound

"Potere, sapere e con amore volere"

Motto dei mercanti fiorentini (1400)

**"C'è un punto della vita in cui le seduzioni
della realtà, della memoria, dei libri si
moltiplicano, diventano tante; in cui si
vorrebbe dire tutto di quel che alla mente
si affaccia di non ancora detto (che si
capisce è già antico); ed è il punto stesso
in cui sentiamo che non abbiamo più tempo".**

(L. Sciascia)

INDICE

1. La bussola Pag. 3

2. L'impresa come soggetto storico e di alcune sue strumentalizzazioni Pag. 6

3. Il management è una disciplina antica Pag. 10

4. Della difficoltà di fare previsioni in economia.
   La prevedibilità della crisi del 2008 Pag. 17

5. Importanza di una corretta concezione d'impresa.
   L'impresa irresponsabile Pag. 23

6. Della despecializzazione come necessità Pag. 29

7. La finanziarizzazione dell'economia, della politica e del pensiero Pag. 38

8. Appunti per una nuovo paradigma Pag. 46

1. LA BUSSOLA

"Se aprissimo una discussione su quali sono le principali caratteristiche della moderna dottrina del management, potremmo disputare a lungo. Ma su una di queste caratteristiche chiunque abbia riflettuto sull'argomento difficilmente potrebbe dissentire: la dottrina dominante del management è caratterizzata da una notevole incultura. Ciò non implica un giudizio negativo sulla ricerca ed elaborazione dei temi più strettamente propri di questa disciplina che, anzi, non ne conosco altra alla quale siano state dedicate tante, probabilmente eccessive, risorse e attenzioni. Né questo giudizio si riferisce al livello culturale individuale dei singoli studiosi che spesso è notevole ed è comunque un fatto irrilevante ai fini del mio argomentare. Neppure si intenda questo giudizio come derivante da una visione della cultura ristretta a certe sfere più elevate dell'attività intellettuale dell'uomo, se non addirittura in contrasto con le discipline pratiche, una visione, questa, di matrice letteraria e spiritualista che ha radici lontane nel tempo e che ha a lungo e infaustamente dominato il nostro pensiero. La mia nozione di cultura è piuttosto quella di Rosmini: "Per cultura intendiamo quel corredo di cognizioni alla mano su diverse materie che l'uomo s'acquista or coll'esercizio delle sue facoltà or colla convivenza c'o saggi. Questa molteplice cultura unita all'abito di maneggiare le proprie facoltà abbrevia incredibilmente il tempo e la fatica di imparare"; oppure quella del Webster Dictionary: "The integrated pattern of human behaviour that includes thought, speech, action and artifacts, and depends on man's capacity for learning and transmitting knowledge to succeeding generation"; oppure ancora quella più secca di un uomo d'affari americano: "The way we do things around here".

In questa concezione di cultura, la dottrina manageriale, avendo a che fare con temi come potere e responsabilità, servizio e proprietà, organizzazione, evoluzione e trasmissione del "saper fare" dell'uomo, viene anzi a incrociare un punto centrale dello sviluppo culturale generale. Ed è proprio nel non essersi saputa collocare in questo punto centrale dell'evoluzione culturale generale che risiede l'incultura della dottrina del management. È mia convinzione che la dottrina e quindi la pratica manageriale non riusciranno a passare a una fase più matura della loro elaborazione se non riusciranno a collocare le loro problematiche fondamentali in una prospettiva culturale più ampia e più propria, che comprenda la teoria della responsabilità, della proprietà, delle organizzazioni sociali e del loro finalismo, dei processi di apprendimento, dello sviluppo generale.

Con queste parole aprivo la lezione iniziale del corso di management, nel novembre 1988, all'Istituto ISTAO, la scuola di specializzazione in economia, management, sviluppo, fondata, ad Ancona, da Giorgio Fuà, e da lui dedicata ad Adriano Olivetti, dove Giorgio Fuà, con grande intelligenza, cercava di smantellare i muri di Berlino che dividono l'economia teorica e l'economia d'impresa empiricamente fondata. Giorgio Fuà mi aveva invitato a collaborare per rafforzare la componente economia d'impresa e management, nell'ambito di un processo di colloquio e ricerca comune tra le due discipline che, entrambi, giudicavamo essenziale. La lezione era intitolata: "Il management è una disciplina antica – Riflessioni contemporanee sull'Economico di Senofonte[1].

[1] Ora a pag. 21 del libro di Marco Vitale, La lunga marcia verso il capitalismo democratico, Il Sole 24 Ore libri, 1989 e in "Marco Vitale. Lezioni di Impresa da tempi e luoghi diversi. Il management è una disciplina antica. La nascita e lo sviluppo dello spirito imprenditoriale". Piccola Biblioteca d'Impresa, Inaz, 2008

"I maggiori danni vengono da coloro che vi descrivono l'economia e l'impresa come un insieme di regole e di principi meccanici, oggettivi, statici, ripetitivi. Le discipline economiche che pure sono le più vicine allo studio di sistemi viventi composti da esseri umani che sono in continua integrazione fra loro e con le risorse naturali, la maggiore parte delle quali sono, a loro volta, organismi viventi, sono rimaste le discipline più legate al paradigma meccanicistico, cartesiano – newtoniano. Eppure si tratta di un paradigma travolto da tutte le scienze più avanzate nello scrutare i misteri della natura e della vita… Oggi nessun fisico contemporaneo rifiuterebbe la tesi che la fisica moderna ha trasceso la visione del mondo meccanicistica cartesiana – newtoniana e ci sta guidando verso una concezione olistica ed intrinsecamente dinamica dell'Universo. Questo approccio sta emergendo con sempre maggiore chiarezza in molte altre discipline, dalla biologia, alla psicologia, alla medicina, all'antropologia. Con l'eccezione delle accademie dominanti in economia". Lezione conclusiva del corso sui "*Valori d'impresa"*tenuto all'Università Bocconi nell'anno accademico 1984-85[2].

Queste due citazioni racchiudono e sintetizzano il senso e la direzione di quello che ho cercato di fare e di insegnare nel corso della mia vita:

- necessità di radicare l'economia d'impresa ed il management (sia come teoria che come pratica) in un tessuto culturale ampio, articolato e profondo;
- necessità di superare la separazione tra microeconomia e macroeconomia in una visione unitaria e dinamica dell'economia, separazione della quale Galbraith nel suo ultimo libro disse: *"La separazione fra microeconomia e macroeconomia è uno degli errori intellettualmente soffocanti nell'economia moderna"* e che rispetto al reale funzionamento del sistema delle imprese "*l'ortodossia economica è una caricatura inverosimile".*

Può essere utile illustrare brevemente l'iter che mi ha portato a questa posizione.

Uscivo dall'Università nel corso della quale la circostanza fortunata di poterla frequentare nel Collegio Ghislieri mi aveva permesso sia fertili scambi di conoscenze ed esperienze con alunni dedicati allo studio di altre discipline che mi affascinavano, che, insieme ad un piccolo gruppo di amici, appassionati di economia, di leggere e studiare praticamente tutti i maggiori testi di questa disciplina. Ma poco dopo la laurea mi indirizzai professionalmente verso la consulenza d'impresa nell'ambito di una grande società internazionale di matrice americana dove, in poco tempo, raggiunsi un livello che mi coinvolse nei processi decisionali importanti e mi proiettò, ancor giovane, in una esperienza internazionale. La mia ansia di conoscere mi portò ad affiancare alla pratica professionale lo studio dei maggiori studiosi della teoria del management e dell'organizzazione. Crebbe, così in me, rapidamente la consapevolezza della insensata separatezza che esisteva tra la teoria economica da un lato e la teoria dell'impresa e delle organizzazioni dall'altro e del distacco di entrambe, dalla conoscenza empirica, dalla realtà economica. Mi rendevo anche conto come l'agire professionale nell'ambito delle decisioni d'impresa fosse spesso confuso, contraddittorio, privo di adeguate metodologie e riferimenti teorici e concettuali corretti. Bisognava tentare di gettare ponti tra questi mondi così fusi nella realtà e così distanti nell'impostazione teorica e metodologica. A questo tentativo mi sono sempre dedicato sia nella vita professionale che

[2] Pubblicata nei Quaderni del Centro di Formazione della Banca Popolare di Bergamo nel novembre 1987

nelle mie lezioni universitarie. Ma mi incamminai su questa via, non ortodossa, con molto timore, non avendo una guida sicura. Sino a quando non scoprii, verso la metà degli anni '70, Herbert Simon, premio Nobel 1978, che mi offrì quell'inquadramento e quella guida sicura della quale andavo alla ricerca. Il suo approccio generale sui rapporti tra teoria economica ed agire concreto dei soggetti economici, le sue teorizzazioni sul ruolo delle organizzazioni, sulla natura e composizione delle stesse, sull'importanza della psicologia cognitiva nello studio empirico dei comportamenti economici, sull'inadeguatezza teorica e pratica e l'inconsistenza dell'"homo economicus", sulla fecondità dell'intreccio dei saperi, sul concetto di "razionalità limitata", mi diedero quell'ancoraggio forte ad un inquadramento teorico convincente, del quale ero alla ricerca per sistemare la montagna di esperienze ed evidenze empiriche che andavo accumulando. E tutto ciò (soprattutto la "teoria della razionalità limitata") mi diede non solo gioia intellettuale ma anche chiavi di lettura e strumenti metodologici utili per migliorare concretamente la mia capacità ed efficacia professionale.

Fu proprio questo approccio che, all'inizio degli anni '80, mi portò a collaborare con Giorgio Fuà per molti anni, con grande entusiasmo e, credo, con qualche risultato, che con una guida intelligentissima, aveva realizzato, all'ISTAO, esattamente quanto Herbert Simon insegnava. Non sono certo mancati altri arricchimenti teorici (penso ad alcune pagine splendide di R.H. Coase nel saggio "The nature of the Firm" (1937) in "The Firm, the Market and the Law, (ed. 1988): *"uno dei risultati di questo divorzio tra la teoria economica e l'oggetto reale dei suoi studi è stato che le organizzazioni le cui decisioni gli economisti sono chiamati ad analizzare, non sono state oggetto di studio e quindi mancano, nella teoria economica, di sostanza. Il consumatore non è un essere umano, ma un "set" astratto di preferenze. Un'impresa non è altro, per un economista, come scrisse Slater: "che una curva dei costi ed una curva della domanda e la teoria si interessa solo del livello dei prezzi e della combinazione ottimale dei fattori produttivi. Gli scambi avvengono senza alcuna considerazione dell'assetto istituzionale ed organizzativo in cui avvengono. Insomma abbiamo a che fare con consumatori senza umanità, imprese senza organizzazione e persino scambi senza mercati*". Ma Simon da un lato, per l'inquadramento teorico, e Giorgio Fuà, per la gioia di un lavoro comune nella direzione della ricerca empirica effettiva per risalire a caute teorizzazioni, sono stati i miei due riferimenti più solidi negli ultimi trenta anni[3]. A questo lavoro comune io ho cercato di portare una importante esperienza internazionale e capacità di analisi del complesso mondo dell'impresa oltre che un contributo critico ed empiricamente fondato sull'insufficienza dei paradigmi dominanti della teoria economica per interpretare utilmente la dinamica realtà economico-sociale.

[3] Per completare la rassegna dei miei punti di riferimento, a Simon e Giorgio Fuà, aggiungerei Schumpeter, Sylos Labini (grande ammiratore di Schumpeter del quale fu anche allievo), Peter Drucker, che considero il più importante studioso di management degli ultimi 70 anni e Gianfranco Dioguardi, lo studioso italiano più colto, coerente, profondo, sul tema natura e spirito d'impresa.

2. L'IMPRESA COME SOGGETTO STORICO E DI ALCUNE SUE STRUMENTALIZZAZIONI

Incominciai a insegnare di impresa dopo circa venti anni di osservazioni e di riflessioni su quello che osservavo e vivevo nella pratica d'impresa. Lo feci con molta cautela, evitando pericolose e presuntuose teorizzazioni, ma anche basandomi su poche ma forti convinzioni, radicate nell'esperienza, che si erano andate sempre più consolidando in me. Le principali erano quattro, che rimangono ancora oggi, per me, quelle fondamentali:

- l'impresa non è un insieme di regole, equazioni, tecniche, capitali, ma una società di uomini uniti ed integrati intorno ad un progetto comune in continua evoluzione;
- l'essenza del management imprenditoriale consiste nella predisposizione all'apprendimento innovativo ed anticipatorio, nella realizzazione di innovazioni, nella soluzione di problemi concreti;
- le imprese non sono solo la sede dove si organizza la produzione e si realizza il reddito, ma dove si elaborano valori funzionali allo sviluppo della produttività del lavoro umano, dove quindi si fa cultura;
- lo spirito d'impresa ed i metodi di lavoro dell'impresa non esauriscono la loro sfera d'azione nell'ambito dell'impresa in senso stretto, ma sono rilevanti per ogni organizzazione che deve funzionare in maniera efficiente, perseguendo obiettivi di produttività, ed il loro maggiore o minore grado di diffusione e di accettazione caratterizza, in modo decisivo, una data collettività.

Allora non era facile trovare rispondenza a questa impostazione ed a questi concetti, nel campo degli economisti. Era piuttosto con gli storici, sia generali che di storia economica che di storia d'impresa, che si evidenziavano larghe ed interessanti convergenze. E naturalmente con Schumpeter (allora quasi del tutto assente nelle nostre università), con il Karl Popper di "Società aperta, universo aperto", con il Sombart di "Il borghese", con Carlo Cattaneo, Von Mises, Von Hajek e altri grandi pensatori dello sviluppo in una società aperta e articolata, unico tipo di società dove l'impresa può fiorire e che l'impresa può contribuire a far fiorire.

In questa prospettiva su due conclusioni io sono stato sempre molto fermo con i miei studenti:

- la prima è che non si capisce niente dell'impresa e, quindi, non la si può neanche guidare ad uno sviluppo sano e solido, a lungo termine, se non la si considera come soggetto autonomo, influenzato ma non identificato con nessuna delle sue componenti, sia la proprietà che il capitale che il lavoro, che il top management, e se non la si inquadra in un certo contesto sociale, politico, culturale, in un insieme di valori generali propri di una società aperta caratterizzata dall'etica della responsabilità e della professionalità. E fra i tanti esempi che facevo per documentare e sostenere questo aspetto uno mi pareva efficace fra gli altri. E' la riflessione del cinese Dr. Chiang, citato dall'amico e grande storico dell'economia Carlo Maria Cipolla, sulle palle di cannone. Riflettendo sulle sconfitte subite dai cinesi il Dr. Chiang scriveva: "*poiché fummo messi fuori combattimento dalle palle di cannone, ci siamo naturalmente interessati ad esse, pensando che imparando a costruirle potessimo rispondere all'attacco… Ma la storia sembra muoversi per vie molto strane. Studiando le palle di cannone giungemmo alle innovazioni meccaniche, che ci condussero a loro*

volta alle riforme politiche; e dalle riforme politiche cominciammo a vedere le teorie politiche, che ci condussero alla filosofia occidentale". Era per ragioni di filosofia, concluse Chiang, che in Europa erano sorte le imprese che, faticosamente e con molta ricerca e competizione, avevano imparato a costruire cannoni che non scoppiavano alla prima scarica, mentre il grande, onnipotente, ricco, stabile ed imbalsamato impero cinese non vi era riuscito. Il Dr. Chiang aveva così scoperto che esiste una stretta connessione tra i valori d'impresa come centro autonomo d'innovazione in senso schumpeteriano, i valori della società e le sue performance tecniche ed economiche;

- la seconda conclusione fondamentale che tiravo è che, contrariamente a quanto hanno divulgato tanti letterati (uso questo termine nel senso in cui lo usava Max Weber), l'impresa operante in una società aperta è, per sua natura, basata sullo sviluppo delle capacità intellettuali e morali dell'uomo. Essa può esplicare tutto il suo potenziale economico, organizzativo, culturale solo in una società aperta, non feudale, non mafiosa. Alla lunga, per fiorire, essa ha bisogno di una società giusta, razionale, liberale, guidata dai principi di professionalità e responsabilità.

In generale agli studenti, nei vari corsi, venivano insegnati, separatamente, gli aspetti tecnici dell'impresa, che veniva studiata a fette, funzioni, meccanismi, strumenti che si usano nella gestione dell'impresa. Il nostro corso, anomalo[4], cercava di rispondere alla domanda che pure gli studenti si ponevano e ci ponevano: ma a cosa servono le tecniche che abbiamo appreso? in quale direzione e contesto vanno usate? Dove si realizza la loro sintesi? Noi cercavamo di analizzare l'impresa come fatto unitario, come soggetto storico, come lo abbiamo chiamato usando la terminologia di uno storico d'impresa, e di indagare sul ruolo dell'impresa di fronte ad alcuni temi cruciali del nostro tempo, sui quali essa è sempre più chiamata a dare delle risposte. Questa impostazione si scontrava (ed in gran parte ancora oggi si scontra) con i paradigmi culturali dominanti, ancorati a concezioni antiche e antiquate, in gran parte ottocentesche.

In primo luogo tutta la tradizione di sinistra e sindacale concentrata sul conflitto capitale-lavoro. L'impresa come tale è inesistente o, al massimo, è un nemico da combattere. Si dovrà arrivare al 1975, quando il maggior leader sindacale del tempo, Luciano Lama, dichiarò, in una intervista: l'impresa non è solo un luogo di conflitti ma un luogo dove si forgiano valori. Un'intervista memorabile ma che non ebbe seguito. La seconda grande componente culturale di massa italiana è quella cattolica che, nell'ambito dei temi socio-economici, è soprattutto rappresentata da quella parte della Dottrina Sociale della Chiesa contenuta nelle Encicliche Sociali. Prima della Centesimus Annus di papa Giovanni Paolo II del 1991, anche questi documenti non parlavano altro che di capitale e lavoro con forti venature socialistoidi e materialiste. Ignoravano la concezione della spiritualità del lavoro, e il fatto che esiste una fase dove capitale e lavoro, pur tra i necessari contrasti, danno vita ad un soggetto nuovo, dotato di proprie funzioni e responsabilità. Il concetto di impresa in questi importanti documenti è totalmente ignorato se non per alcune eccezioni (soprattutto la Mater et Magistra del 1961), così come il concetto di mercato viene usato sempre in senso negativo,

[4] Il riferimento è al corso in Bocconi del quale parlerò nel paragrafo 3

senza riconoscerne la funzione e la moralità interna che lo contraddistingue[5]. Però, (e questa è una eccellente notizia) a partire dalla Centesimus Annus la Dottrina Sociale della Chiesa ha fatto un grande cambiamento, incominciando ad affrontare i temi economico-sociali, ed in essi il ruolo dell'impresa e del mercato, in termini aggiornati.

In terzo luogo il grosso della teoria economica, attratta da una crescente e illusoria matematizzazione dell'economia, da un interesse solo per i movimenti dei grandi aggregati, e da una crescente separatezza dall'economia vera e reale come realizzata dai soggetti operatori economici, ignora (con le poche eccezioni già ricordate) l'impresa e si disinteressa dei suoi problemi e dei suoi comportamenti. E questa è una tendenza non solo italiana (che anzi con Giorgio Fuà, Sylos Labini, Stefano Zamagni e pochi altri fa eccezione) ma internazionale.

Ho voluto fare questo riferimento a due matrici culturali importanti del nostro Paese, perché se il concetto di impresa, il ruolo, la natura dell'impresa non diventano parte integrante di questi grandi paradigmi culturali, la cultura dell'economia resterà sempre bloccata, e noi continueremo a fare, bene o male, dell'economia concreta, ma sul piano culturale e politico ci ritroveremo sempre a discutere con concetti antiquati e quindi con soluzioni inefficaci[6].

Sino a metà degli anni '70, l'impresa era, concettualmente e ideologicamente, sulla difensiva in tutto il mondo, esclusi gli Stati Uniti. Poi la capacità di ripresa dell'economia imprenditoriale di fronte alla sfida del petrolio e della recessione della seconda parte degli anni '70, ed il successivo crollo delle economie collettiviste e socialistoidi hanno rimesso in primo piano l'economia imprenditoriale e l'impresa. L'impresa è stata riscoperta, anche come creatrice di valori positivi, da ampi settori della società, compresi quelli che l'avevano a lungo avversata. Ma questa riscoperta dell'impresa ha dato anche subito origine a nuove degenerazioni e strumentalizzazioni.

- La prima strumentalizzazione echeggiò sin dagli ultimi anni '70 e fu sintetizzata nello slogan: "al centro l'impresa". Fu uno slogan lanciato da chi vedeva negli sviluppi a favore dell'impresa l'occasione per fare i propri comodi. Fui uno dei primi a percepire il pericolo contenuto in quello slogan ed a contrapporre allo stesso un diverso principio: al centro la

---

[5] Fu in quegli ani che uscì un bellissimo libro, di due svizzeri, profondamente cattolici e di grande esperienza economico-internazionale, intitolato: "*Dieu est-il contre l'économie*?" In questo libro gli autori sostengono che la Chiesa aveva dell'impresa un'idea corrispondente a quella che poteva valere prima della guerra civile americana o prima della guerra nel 1870 in Francia, e che l'ignoranza di questa realtà economica faceva sì che l'istituzione cristiana credendo di lavorare per i poveri, in realtà spesso si trovi a lavorare in favore della povertà.

[6] Ecco perché ho trovato di grande interesse l'incrocio con i concetti a cui è giunto uno storico come Giulio Sapelli che ha scritto un bellissimo libro intitolato: "L'impresa come soggetto storico", dove sostiene le stesse cose come storico e le scopre dal suo punto di vista. Allora, se queste cose le scopriamo partendo da punti di vista diversi, vuol dire che ci sono delle profonde verità in quanto stiamo dicendo.

Costituzione. Nel settembre 1978 in un documento preparato per un incontro ristretto tra un importante ministro del tempo[7] ed un'associazione di cultura imprenditoriale iniziavo con queste parole: "*Cosa dobbiamo porre al centro? Io non ho dubbi; al centro non c'è e non ci può essere l'impresa. Al centro c'è la Costituzione ed è ripartendo da qui che dobbiamo riverificare le regole del gioco ed i comportamenti sociali e individuali, se vogliamo dare un significato al travaglio di questi anni, se vogliamo superare il senso di sconforto, se vogliamo trovare delle reali convergenze su dei temi meno labili sia dello slogan della centralità dell'impresa, sia di quello dell'improbabile alleanza tra imprenditori e classe operaia contro i ceti parassitari"*[8] Con la mia presa di posizione intendevo dire che la riscoperta dell'impresa come soggetto fondamentale della crescita economica, non poteva comportare pretese di egemonie culturali in relazione al progetto generale di sviluppo. Questo è il frutto armonico del mescolarsi di tutti i contributi sociali e culturali e del complesso comporsi degli interessi individuali e comuni.

- La seconda strumentalizzazione è rappresentata da quei componenti dell'economia pubblica che, con manovre non dissimili da quelle dei boiardi delle economie ex bolsceviche (alle quali noi eravamo, del resto, molto simili), hanno assunto un potere enorme, senza più alcun controllo effettivo da nessuno, né sul fronte pubblico né sul fronte di una proprietà azionaria effettiva.
- La terza strumentalizzazione si è compiuta con l'apparente sofisticazione del mercato finanziario, che ha raggiunto una capacità di regolamentazione notevole se non eccessiva, ma che ha trovato anche i metodi giusti per lasciar fare ai grandi, a quelli veramente grandi, tutto quello che vogliono, protetti anche dalla stampa dagli stessi ormai interamente controllata e manipolata. Il mercato finanziario come strumento al servizio dei potenti.

Nel Convegno dell'Accademia italiana di Economia Aziendale (settembre 1994) tenni un intervento sul tema: Dall'impresa protetta all'impresa competitiva: i modelli emergenti nell'economia italiana. Al termine della mia analisi, dopo aver richiamato gli incombenti segnali di pericolo, concludevo con queste parole:

"*Per ora io continuo ad insegnare ai miei allievi quel modello di impresa seria, innovatrice, aperta, competitiva per la quale sono sempre stato impegnato, sia sul campo pratico che teorico e che ho cercato di sintetizzare. E lo faccio ricordando loro il motto dei mercanti fiorentini, i veri primi imprenditori d'Europa, che sintetizzavano il loro modello d'impresa con queste parole: "Potere, sapere e con amore volere". Dopo seicento anni non possiamo dire molto di più e di meglio. Possiamo solo sforzarci di calare quei valori nella complessa realtà odierna. Ma non vi nascondo che da qualche tempo faccio ciò con grande sforzo interiore, per cercare di cancellare il pensiero che, forse, li sto ingannando e che, forse, dovrei dire loro: il modello d'impresa emergente in Italia è quello dei mascalzoni".*

Da allora la situazione è peggiorata. I soggetti ai quali pensavo quando pronunciai quelle parole hanno fatto una grande carriera ed hanno realizzato un importante buy out di gran parte del paese.

---

[7] Si trattava del Ministro degli Interni, il ghisleriano On. Virginio Rognoni.

[8] Ora pubblicato in La lunga Marcia verso il Capitalismo Democratico, Ed. Il Sole 24 Ore 1989, pag. 159

Ma queste riflessioni non devono suonare di sconforto. Vogliono solo indicare che l'economia imprenditoriale ed il capitalismo democratico sono beni rari e troppo preziosi, per illuderci che possano essere acquisiti una volta per tutte. Ogni tanto si aprono delle piccole finestre nell'ambito delle quali si può lavorare seriamente e costruttivamente e raggiungere qualche risultato. Ma poi è necessario difendere queste conquiste con molta tenacia, dall'inevitabile riflusso. E' una continua lotta, una continua tensione alla quale dobbiamo, con fede, essere sempre pronti.
E quando sono preso da sconforto penso ad un altro grande maestro, il milanese Carlo Cattaneo. Egli è stato per tutta la vita coerentemente impegnato per le sue idee a favore dell'economia imprenditoriale, basata sulla conoscenza, sulla libertà, sulla consapevolezza, sulla produttività, sul rispetto dell'uomo. Ci è stato descritto come un perdente. Ma Cattaneo è un vincente, perché oggi, dopo oltre 150 anni, le sue idee ritornano con sconvolgente attualità. Il suo saggio del 1861 intitolato "Del pensiero come principio d'economia" vale, da solo, per affrontare in modo corretto i problemi dello sviluppo di oggi, più di tutta la paccottiglia tecnocratica che ci hanno rifilato gli economisti americani negli ultimi 50 anni. E la ragione di ciò sta nel fatto che Cattaneo (sulla scorta della grande scuola lombarda) poneva al centro dello sviluppo economico il processo di "incivilimento" ed al centro di questo l'intelligenza e la volontà dell'uomo, cioè le due componenti fondamentali dell'impresa mentre la maggioranza degli economisti del nostro tempo hanno posto al centro il capitale, e quelli più evoluti, la conoscenza. Ma, diceva Cattaneo, intelligenza e volontà vengono prima della conoscenza che è un loro frutto. La grave crisi attuale chiama ad un profondo ripensamento di tante cose. Si è riaperta una di quelle finestre nelle quali si può riprendere un lavoro serio. Si può ricominciare a pensare. Se sapremo essere moralmente, intellettualmente, culturalmente forti, forse il mondo emergerà da questa grande crisi migliore di prima.

3. IL MANAGEMENT E' UNA DISCIPLINA ANTICA

A cavallo tra gli anni '80 e '90, insieme all'ordinario di Economia Aziendale, Vittorio Coda, tenni un corso in Bocconi[9] dal titolo: "Valori imprenditoriali e comportamenti strategici". Era un corso molto innovativo e che lasciò un segno in alcune generazioni di allievi, perché era tutto basato su ricerche direttamente sviluppate su imprese italiane reali e conosciute, perché era molto controcorrente rispetto agli insegnamenti dominanti di impostazione meccanicistica e statica, perché ci confrontavamo in aula con i protagonisti dei casi aziendali che analizzavamo, perché cercavamo di stimolare la capacità di pensiero più che le conoscenze tecniche. Il tema dell'incertezza e dell'addestramento all'incertezza era un aspetto fondamentale del corso. In quegli anni, nel campo delle strategie aziendali, i testi dominanti, di origine americana, erano ponderosi volumi che impostavano la strategia aziendale come una serie di teoremi, illustrati da tanti grafici, che cercavano di insegnare certezze, inquadrate

[9] Una rilettura critica attualizzata di quel corso si trova in: Valori d'Impresa in azione, a cura di Vittorio Coda, Mario Minoja, Antonio Tessitore, Marco Vitale, ed in particolare nel saggio di Marco Vitale, Valori imprenditoriali e comportamenti strategici, vent'anni dopo. Ed. Egea 2012.

in un mondo stabile, immutabile e governabile. La astratta ed ingenua concezione dell'impresa sottostante a questo approccio era quella di un luogo di perfetta razionalità, dove persone eccellenti e bene addestrate prendono decisioni razionali e perfette. Chi si comportava secondo le metodologie illustrate nei manuali non poteva sbagliare. Questo atteggiamento è stato analizzato poi, al termine di una grande ricerca, da Sydney Finkelstein in "Perché i bravi manager sbagliano; che cosa possiamo imparare dai loro errori" (Etas 2004). Nella postfazione intitolata: "*Dai fallimenti alla ricostruzione del management"* Marco Vitale scrive*: «solo quando ci decideremo a trattare le imprese per quello che sono, organizzazioni sociali con tutte le debolezze, le incertezze, gli egoismi, le infamità della società umana, dove degli uomini normali cercano, spesso non riuscendovi, di trovare un punto di equilibrio tra gli obiettivi sociali e l'avidità di chi le guida, allora anche i fallimenti aziendali ci appariranno meno enigmatici e sorprendenti».* E' la linea di pensiero delle nostre lezioni di allora.

Eppure c'era già stata la grande inflazione e recessione degli anni '70; la crisi petrolifera con l'esplosione del prezzo del petrolio; una conclamata crisi americana sia economica che politica (pensiamo agli anni della presidenza Carter); l'esplosione industriale del Giappone che tanta ansia generò negli USA; il fiorire delle nuove tecnologie che rimettevano continuamente in discussione i vecchi equilibri. E, da noi, c'erano stati i durissimi anni '70, con l'incrocio tra il terrorismo nelle strade, l'esasperazione sindacale con l'inagibilità delle grandi fabbriche, le severe ristrutturazioni aziendali, le grandi crisi, quasi mortali, di Olivetti, Fiat e altre grandi imprese, la marcia dei quarantamila a Torino. E, sin dagli anni '70, Peter F. Drucker aveva avvertito che eravamo entrati in "The Age of Discontinuity"[10]. E nel 1989 aveva ripreso e sviluppato il tema nel suo libro, a mio giudizio, più importante: "The New Realities: in Government and Politics, in Economy and Business, in Society and in World View[11]. Come "vendere" certezze in un mondo oggetto di così profonde incertezze, discontinuità e trasformazioni? Come reagire da un lato all'illusione meccanicistica e dall'altro ad un sempre più diffuso scoramento?

Noi cercammo di rispondere suscitando negli allievi una rinnovata capacità di pensiero, che li aiutasse a non temere l'incertezza ma a cercare le vie per trarre da essa prospettive positive, e ad addestrarsi all'apprendimento innovativo, ricordando l'insegnamento di Socrate: "La verità si trova nell'incertezza". In questo sforzo ci aiutava l'incrocio continuo con altre discipline, dalla fisica, alla storia, alla filosofia, alle scienze biologiche. I nostri incroci erano con i grandi del pensiero da Aristotele a Popper, da Sun-Tzu a Cattaneo, da Leon Battista Alberti a Guardini. Ed eravamo ben consapevoli di muoverci contro corrente, se è vero quello che scrive Serge Latouche[12]: «*Abbiamo indicato in Adam Smith il punto di partenza e al tempo stesso il compimento della costruzione semantica dell'economia. Basti vedere come le facoltà di economia si sono trasformate in "business schools" dalle quali è bandito l'insegnamento della storia del pensiero. I dizionari tecnici e i texbooks ignorano i grandi classici e danno importanza soltanto all'effimero e all'insignificante che affermano sempre di più la loro dittatura».*

---

[10] Tradotto in italiano da Etas Kompass nel 1970 con il titolo "L'era del discontinuo".

[11] Tradotto in italiano nel 1989 da Etaslibri con il titolo: "Economia politica e management, Nuove tendenze nello sviluppo economico, imprenditoriale e sociale".

[12] Serge Latouche, L'invenzione dell'economia, Bollati Boringhieri 2010 (opera originale: L'invention de l'économie, 2005).

Per avviarci verso una nozione meno semplicistica dell'impresa e del suo ruolo, il primo passo consiste nel liberarsi dall'idea peregrina che il management (inteso come amministrazione e guida professionale di unità economiche) sia un'invenzione di questo secolo. Non vi è dubbio che il management professionale, come disciplina/attività di un gruppo sociale definito, abbia assunto, nel nostro secolo, una diffusione particolare. Ma, se le dimensioni sono un fatto nuovo, non nuove sono le sue problematiche fondamentali: responsabilità, comando, potere della proprietà e relativi limiti, corretto uso della ricchezza, efficienza organizzativa, leadership, capacità di fare strategia, training, apprendimento, spirito di corpo, sono temi di sempre che, se collocati in una prospettiva storica e culturale più ampia, acquistano più corrette dimensioni e salvano dal rischio di avvitarci in un tecnicismo sterile o in un narcisismo puerile e pericoloso, proprio di tanta letteratura sul management. Nella storia militare, nella storia delle grandi organizzazioni monastiche, nella storia della chiesa cattolica, nella storia dei mirabili mercanti fiorentini del Trecento, nella storia dello sviluppo e della dissoluzione delle grandi casate dei principi rinascimentali italiani, solo per fare qualche esempio, troviamo infiniti esempi di problematiche organizzative e dirigenziali che mostrano straordinarie affinità, se non piene coincidenze, con temi che consideriamo propri ed esclusivi del management moderno.
Il testo antico più adatto per illustrare questa posizione è l'Economico di Senofonte. E' un libro considerato minore da filosofi e letterati, perché non è mai stato letto, con conoscenza di causa, per quello che è. Infatti non è un libro di filosofia né di letteratura. E' un libro di economia d'impresa e di management. E' il primo libro di management del pensiero occidentale, mentre il primo libro di management del pensiero orientale è quello di poco più antico, di Sun-Tzu: L'Arte della guerra. Rimandando per una analisi approfondita del tema al testo della mia lezione ISTAO del 1988[13], riprendo qui solo alcuni temi, funzionali al mio discorso odierno.

Nell'opera di Senofonte, Socrate incontra Iscomaco, giovane imprenditore di successo per indagare le ragioni del successo dello stesso nelle sue molteplici attività.
Iscomaco è sempre in giro, al mercato, nella città, sui campi, a sorvegliare, incitare, discutere, guidare.

Ciò è possibile perché entrambe le componenti del suo Oikon, la casa (centro di consumo) e l'impresa agricola (centro di produzione), sono ben presidiate e organizzate secondo principi, in parte, comuni. Io trovo di straordinario fascino e attualità anche l'organizzazione della casa ma, per ragioni di tempo, mi concentrerò sull'organizzazione dell'impresa agricola.

Socrate è ansioso di conoscere le tecniche dell'agricoltura, ma Iscomaco incomincia da ben altre cose. Il suo pensiero si articola secondo la seguente progressione:

1. «*Gli dei non hanno reso lecito per un uomo di avere prosperità se non sa quello che vuole e non si sforza di compierlo*». Quindi, in primo luogo, chiarezza strategica (sapere quello che si vuole) e will to manage (sforzarsi di farlo). Allora come ora.

[13] Vedi Nota 1

2. «*Arrivato in campagna, metti che stiano piantando o lavorando il maggese o seminando o riportando al riparo il raccolto, io controllo come avviene ogni cosa e li correggo se conosco un procedimento migliore di quello che fanno*». Dunque, al secondo posto, profondo, intenso, competente coinvolgimento personale del capo.

3. Ma poiché l'imprenditore è chiamato a tanti altri compiti e responsabilità, anche fuori dall'impresa, il terzo punto fondamentale è avere dei buoni manager: *«Tuttavia non trascuro le cose che tu dici, o Socrate, dato che ho dei sovraintendenti nei miei campi».*

4. E ciò apre il problema della selezione, della comunicazione interna, della motivazione, dei premi e punizioni, del learning by doing, della funzione dell'esempio. Credo che molti imprenditori e molti responsabili del personale contemporanei potrebbero trarre giovamento da una riflessione sulle idee di Iscomaco in materia di relazioni industriali che, in sintesi, sono le seguenti:

- il sovraintendente deve essere selezionato essenzialmente non in base alle sue conoscenze tecniche, ma in base alla sua disponibilità alla lealtà *("Senza lealtà quale utilità può avere mai un amministratore, qualunque scienza possieda?»*), all'apprendimento, all'impegno (al "darsi da fare"), al desiderio di un corretto guadagno;
- se non vi è quest'indole nessun "training" può formare un sovrintendente *("Non tento nemmeno di trasformare in sovrintendenti quelli che conosco privi di un'indole simile»*). Ma se vi è quest'indole, allora sia la lealtà che l'impegno possono essere oggetto di "training" ("*A dire il vero, per Zeus, disse Iscomaco, quando voglio nominare sovrintendenti quelli a me devoti, insegno loro anche a darsi da fare»);*
- per questo è meglio assumere dei giovani e formarli dall'interno, affinché cresca in loro una forte identificazione con l'azienda, un forte spirito di corpo ("*Iscomaco, quando hai bisogno di un sovrintendente, dissi, ti informi dove sia un individuo adatto a fare l'amministratore e cerchi di comprarlo, oppure formi da te i tuoi sovrintendenti*». «*Per Zeus, disse, o Socrate, mi sforzo di formarli io stesso»);*
- e la lealtà come si insegna?
- *«dando con generosità, per Zeus, disse Iscomaco, quando gli dei ci concedono in abbondanza qualche bene»* (partecipazione in funzione dei risultati, diciamo noi) *(<<questo strumento è il migliore che io veda per generare lealtà»*). Ma non basta. Ci vuole anche:
- una piena e aperta comunicazione interna *(<<Infatti chi deve essere in grado, quando me ne vado, di amministrare al posto mio, non deve conoscere esattamente le cose che conosco io?»);*
- una motivazione basata non solo sulla ricompensa pecuniaria *(<<Quando vedo che si prendono cura delle cose li lodo»* [...] infatti quelli che sono ambiziosi sono stimolati dalle lodi;
- l'esempio *(<<quando il padrone dà esempio di trascuratezza è difficile che il dipendente diventi diligente [...]. Chi vuole far diventare diligente qualcuno deve essere lui stesso capace di sorvegliare le attività e ispezionarle, premiare volentieri l'autore di una cosa ben fatta, non esitare a infliggere la pena appropriata a chi è negligente»);*
- ma al sovrintendente non va insegnata solo la lealtà e l'impegno sul lavoro. Gli va insegnato anche a tenere lontano le mani, a non rubare. E qui giovano ancora una corretta ricompensa, una severa sanzione, la motivazione della lode individuale. Ma ci vuole

qualcosa di più. Ci vuole un sistema che faccia proprie e concretizzi nell'azienda un corretto mix tra le leggi di Dracone (<<*che si limitano a porre punizioni per coloro che cadono in fallo»)* e quelle di Solone (<<*che non solo puniscono i colpevoli, ma premiano anche i giusti»).* Occorre dunque un sistema giusto, «*di modo che quando vedono che gli onesti diventano più ricchi dei disonesti, anche molti di quelli che sono avidi di guadagno stanno bene attenti a non commettere disonestà».* E un sistema giusto rifugge dall'equalitarismo: *«Io infatti, o Socrate, sono assolutamente del parere che è causa di grande scoramento per i bravi quando vedono che sono loro ad aver portato a termine i lavori, e che altri, che non hanno voluto né faticare né correre rischi quando c'era bisogno, ricevono le loro stesse cose»*. È grazie all'insieme di questi elementi che si crea la corretta motivazione per i sovrintendenti «*a faticare quando è necessario, a correre rischi, e a stare lontani da illeciti guadagni».*

- E infine, il sovrintendente deve anche «imparare a comandare. Su questo punto la sicurezza di Iscomaco vacilla (<<*E dunque, dissi, tu insegni ai sovrintendenti anche a essere capaci di comandare?» «Almeno mi ci provo, disse Iscomaco*»). Ma è proprio su questo punto che l'attenzione di Socrate si fa incalzante. Vuol sapere quali metodi Iscomaco adotta. Questi si schernisce (i miei metodi sono molto semplici, «*tanto che forse ti verrà da ridere ad ascoltarmi»).* Ma Socrate non molla, perché ha colto che è qui un passaggio decisivo della teoria del management, un passaggio che la lega a cose più grandi della pura amministrazione della casa: «*Non è certo una cosa da ridere, dissi, Iscomaco; chiunque sia capace di insegnare alla gente a essere capace di comandare è chiaro che è capace anche di insegnare alla gente a essere padroni, e chi è capace di insegnare alla gente a essere padroni, sa anche insegnare a essere re. Quindi non mi pare che ci sia da ridere di chi è capace di fare questo [...]. Mi pare che un sovrintendente simile abbia grandi meriti».*
- E Iscomaco si addentra allora anche in questo capitolo, che ha due pilastri. Il sovrintendente deve saper trasmettere giù nell' organizzazione tutti i principi che abbiamo ricordato prima, sicché il sistema della selezione, del training, della comunicazione interna, della motivazione, dei premi e punizioni, della selezione antiequalitaristica non si fermi alla prima linea. E poi deve essere competente. Più precisamente deve sapere: *«Cosa fare, quando, come».*

E a questo punto, ma solo a questo punto, si apre il discorso sulla tecnica. Iscomaco inizia Socrate ai fondamenti dell'arte dell'agricoltura. Anche questa parte è stata molto criticata dai filosofi e dagli agronomi, venendo giudicata astratta, letteraria e poco pratica. Ma a me sembra che Senofonte non volesse affatto fornirci un manuale di agronomia; piuttosto vuole fornirci delle note metodologiche su come guidare uno che nulla sa in materia, come Socrate, ad accostarsi ai temi della produzione. Letta in questa chiave di metodologia manageriale, anche questa parte è, invece, di straordinario fascino e utilità. Vi sono almeno tre passaggi molto importanti:

- innanzi tutto Iscomaco cerca di incoraggiare l'allievo (l'agricoltura non solo è utilissima, bellissima, piacevolissima, ma «anche facile da imparare». Sono quelli che non la conoscono veramente che fanno di tutto per renderla complicata);
- si impara facilmente seguendo quelli più esperti e incominciando a fare, imitando, le cose

più semplici e poi, via via, le cose più complicate;

- le operazioni che sembrano complesse (ad esempio la mietitura) vanno smontate, pezzo per pezzo, ponendosi delle domande molto semplici e tentando le prime risposte con il semplice buon senso. È un approccio che mi ha fatto venire alla mente l'approccio giapponese ai problemi della produzione, la loro straordinaria capacità di semplificare e, al limite, banalizzare i problemi, metodo che ha permesso loro di ottenere i migliori risultati del mondo proprio nel campo della produzione.

Alla fine Socrate è sorpreso e divertito. Dunque, se volesse, anche lui potrebbe, con impegno, volontà, attenzione e con dei bravi maestri, imparare, in relativamente poco tempo, le corrette tecniche dell'agricoltura. Iscomaco è categoricamente positivo su questo. Ed ecco che allora il discorso volge nuovamente verso i temi di fondo del management. Seguite questo passaggio con attenzione: «*A quel punto io dissi: se sono così facili da imparare le cose che riguardano l'agricoltura, e tutti sanno ugualmente bene che cosa si deve fare, com'è dunque, Iscomaco, che non tutti riescono allo stesso modo, ma alcuni vivono nell'abbondanza e hanno il superfluo e altri non riescono nemmeno a procurarsi il necessario, ma si ricoprono di debiti?*» «*Io te lo dirò, Socrate - disse Iscomaco. Non è né la scienza né l'ignoranza delle cose che riguardano l'agricoltura quella che fa sì che gli uni vivano nell'abbondanza e gli altri siano poveri». «Tu, disse, non potrai mai ascoltare nessun discorso come: "Quella proprietà si è rovinata per la ragione che il seminatore non ha seminato in maniera uguale, o perché non ha piantato in linea retta i filari, o perché non sapeva quale tipo di terra produce vigne e le ha piantate nel terreno sterile, o perché qualcuno non sapeva che è bene concimare la terra». "Invece è molto più probabile udire cose simili: "Tizio non raccoglie grano dal campo: infatti non si cura di seminarvelo o di concimarlo; Caio non ha del vino: infatti non si cura di piantare le viti o di far produrre quelle che ha; l'altro Tizio non ha né olio, né fichi, né mele, dato che non se ne interessa e non si dà da fare per averli». «Queste cose, Socrate - disse - sono quelle che fanno la maggiore differenza tra gli agricoltori e fanno sì che abbiano maggiore successo, più del fatto di avere scoperto qualche ingegnoso metodo per lavorarla».*

Ma perché parlando di Iscomaco parlo di imprenditore e non di semplice agricoltore? Non solo perché gestisce un'azienda manifestamente complessa con una struttura organizzativa e capi intermedi da guidare. Ma anche perché non si accontenta di coltivare i suoi campi. Ne vuole degli altri e anzi è da questi che si attende di fare i più grossi profitti:

«*Per coloro che sono capaci di darsi da fare e coltivano la terra con ogni sforzo, vi è un modo di far denaro con l'agricoltura, che mio padre praticò personalmente, e me lo insegnò. Non permise mai che si comprasse della terra già coltivata, ma quella che, per la trascuratezza o l'incapacità dei proprietari, era improduttiva e non aveva piante, quella consigliava di comprare. Diceva che le terre coltivate costano molto denaro e non possono essere migliorate; riteneva che le terre che non possono essere migliorate non danno altrettanta soddisfazione e pensava che ogni oggetto di proprietà, o bestiame, quando migliora, è una cosa capace di rallegrare moltissimo. Ma nulla presenta un miglioramento maggiore di una terra che da improduttiva diviene fertile».*

«Tu sai bene, Socrate, disse, che noi abbiamo già moltiplicato varie volte il valore originario di molte terre.

E questo metodo, Socrate, disse, è di un tale valore, e talmente facile ad apprendersi, che tu, che l'hai appena udito, puoi andartene sapendone quanto me, e, volendo, potresti insegnarlo a un altro. Mio padre invece non lo apprese da un altro, né ha fatto fatica a scoprirlo, ma disse che desiderava quel tipo di terra a causa del suo amore per l'agricoltura e per il lavoro, in modo da aver qualcosa da fare e insieme provare piacere facendo qualcosa di utile».

Anche questo pezzo è stato irriso dai commentatori letterati che non sanno né di impresa, né di management, né di economia aziendale. Cioè che non conoscono le cose di cui Senofonte sta parlando. Si tratta di un banale espediente, hanno detto per lo più. E anche Socrate ne sorride.

Ma Iscomaco non scherza affatto, sa quello che dice, sa che qui siamo all'essenza dell'imprenditorialità: prendere, possibilmente a poco prezzo, cose che altri trascurano, siano esse terre, idee, aziende, opportunità, e con il lavoro, il talento e la tenacia trasformarle da improduttive in produttive, da idee dell'inventore in idee realizzate dall'imprenditore, da aziende in perdita in aziende in utile, da opportunità in conti economici. No! Iscomaco non scherza davvero. Non vuole inventare nessuna nuova filosofia, né fondare alcuna economia politica. Ma neppure ci racconta un banale espediente: egli va al cuore della funzione imprenditiva e della creazione di valore imprenditoriale.

Ma su un altro tema fondamentale, già in precedenza impostato e ripreso poi come tema di chiusura, Socrate e Iscomaco sono perfettamente d'accordo: la cosa più importante è la capacità di guidare, animare, motivare gli uomini, dare un senso alla loro fatica, in una parola, la leadership. Questa capacità è comune alle attività economiche e alle altre attività dell'uomo e ha qualcosa di prodigioso, che Socrate indica con la parola "divino". Anche questa capacità si può imparare, ma con un processo di apprendimento ben più lungo e complesso di quello necessario per imparare le tecniche: «*A mio parere questa è la cosa più importante in ognuna delle attività umane, e, quindi, anche nell'agricoltura. Tuttavia, per Zeus, io non dico affatto che anche questo si impara osservando o avendolo ascoltato una volta sola, ma affermo che per chi intende riuscire in questo c'è bisogno di educazione, di possedere una buona natura e, cosa più importante di tutte, di diventare divino. Non sono affatto convinto che questo bene, comandare a gente che obbedisca volentieri, sia del tutto cosa umana, ma mi pare divina; chiaramente è data a coloro che veramente sono iniziati alla virtù. Invece mi pare che il comandare tirannicamente, su gente che si ribella, gli dei lo impongono a coloro che ritengono di vivere come Tantalo nell' Ade, che si dice passi tutta l'eternità nel timore di morire una seconda volta».*

Soprattutto quattro temi di grande e perenne attualità emergono da questo primo libro di management del mondo occidentale:

- il successo dell'impresa richiede una organizzazione efficace, giusta e coinvolgente, ed il numero uno deve essere esempio, stimolo e guida;
- la tecnica è importante ma non è il cuore dell'impresa. Il cuore è la strategia: "*sapere cosa fare, quando,come"* e la motivazione;

- l'attività imprenditoriale non si esaurisce nella buona gestione. E' necessario cercare terre incolte e valorizzarle, creare così valore aggiunto, valore che prima non esisteva. In questo modo si può: *"insieme provare piacere facendo qualcosa di utile";*

- ma per raggiungere la capacità di guidare *("comandare a gente che obbedisca volentieri")* non basta la tecnica, né la buona gestione, né la correttezza personale: *"c'è bisogno di educazione, di possedere una buona natura e, cosa più importante di tutte, di diventare divino".* Bisogna dunque elevarsi diventando *"iniziati alla virtù".* E' su questo punto che la cultura d'impresa deve incrociarsi con altre componenti culturali e religiose, perché è solo attraverso lo scambio di tali componenti che si raggiunge il livello necessario per *"comandare a gente che obbedisca volentieri".*

4. DELLA DIFFICOLTA' DI FARE PREVISIONI IN ECONOMIA. LA PREVEDIBILITA' DELLA CRISI DEL 2008

Ma il successo o l'insuccesso dell'impresa è anche legato e dipendente dal contesto. Perciò una capacità di lettura del mondo circostante, delle tendenze e delle previsioni in economia è fondamentale per poter impostare una strategia corretta e utile. Sotto questo profilo la crisi iniziata nel 2008 è piena di utili insegnamenti.

La regina Elisabetta d'Inghilterra, visitando la London School of Economics dopo che la crisi scoppiata nel 2008 aveva appalesato tutta la sua gravità, chiese al consesso dei professori presenti perché gli economisti non avessero capito la gravità della crisi finanziaria e della conseguente recessione. I professori risposero alla regina con una lettera stilata dopo averci pensato su per oltre sei mesi. In questa lettera, in un raro slancio di sincerità, si fa riferimento ad una "psycology of denial"(psicologia del rifiuto, esattamente quella che Manzoni descrive per spiegare le resistenze che ritardarono la presa d'atto che a Milano era scoppiata la peste[14]), si illustra che i santoni della finanza e gli econometrici erano riusciti a convincere se stessi, i politici e i banchieri che i rischi fossero stati distribuiti e dispersi nei mercati finanziari tanto da essere inesistenti; e si sottolinea che "*è difficile trovare un esempio più rilevante di velleitarismo associato ad arroganza"*[15]. La lettera si chiude affermando: *"Concludendo Vostra Maestà la mancata previsione dell'estensione e della gravità della crisi e del momento in cui sarebbe scoppiata in modo da controllarla, nonostante abbia avuto molteplici cause, è stata principalmente un fallimento dell'immaginazione collettiva di molte menti brillanti, sia in questo paese che internazionalmente, nel comprendere i rischi pendenti sull'intero sistema*[16]*.*

---

[14] Ho approfondito l'analogia nel mio libro: Passaggio al futuro, oltre la crisi attraverso la crisi, Egea, 2010, pag. 151 e seguenti.

[15] "It is difficult to recall a greater example of wishful thinking combined with hubris"

[16] "In summary, Your Majesty, the failure to foresee the timing, extent and severity of the crisis and to head it off, while it had many causes, was principally a failure of the collective imagination of many bright people, both in this country and internationally, to understand the risks to the system in a whole".

Nel corso del mese di Agosto 2014 il cancelliere Angela Merkel, la donna che ha in mano i destini dell'Europa, è intervenuta ad un importante consesso internazionale di economisti, tra i quali 18 premi Nobel, a Lindau sul lago di Costanza. Nel suo intervento la Merkel ha posto l'interrogativo perché *"la scienza economica"* ha fallito nel prevedere, interpretare e descrivere la realtà durante la crisi dell'euro. Ed ha aggiunto una seconda domanda: *"Sono errate le teorie o non abbiamo ascoltato le persone giuste?"* Gli interrogativi posti dalla regina d'Inghilterra e dal cancelliere Merkel sono più che legittimi ed importanti. In effetti il contributo della grande maggioranza degli economisti organici alla lettura della crisi è stato disastroso.

E' ricorrente tra i minimalisti-conservatori la tesi che la crisi non fosse prevedibile. E' una tesi che fa loro comodo, ma è un'autentica falsità. Non è vero che la crisi non fosse prevedibile. Era prevedibile e fu prevista. E questo è un altro punto chiave del confronto tra chi vuole solo difendere la propria posizione, di interessi o solo intellettuale, e chi vuole cercare di capire. La verità sta, invece, tutta nel titolo di un importante scritto di Zamagni: "*Il monito di una crisi annunciata*". Certo è molto difficile prevedere l'esatto momento in cui scoppia una crisi di questo genere; sapere cioè quando scoppia il detonatore. Ma che si fosse seduti su un barile di polvere sono stati in parecchi a capirlo ed a dirlo, e tra questi anche organismi internazionali come, in particolare, la BRI (Banca dei Regolamenti Internazionali).
Anche se è corretto ricordare che una fonte autorevole ed indipendente come l'*Economist,* alla fine del 2006, scriveva: *"Essendo cresciuta con un tasso annuo del 3,2% dal 2000 l'economia mondiale è a buon punto per registrare il suo migliore decennio in assoluto"*. E' il classico errore di proiettare il passato nel futuro.
Per primo, tra chi ha previsto per tempo la crisi, mi piace ricordare un robusto e scientifico saggio del nostro grande economista ed amico, purtroppo scomparso, Paolo Sylos Labini, dal titolo: "*Le prospettive dell'economia mondiale. La crisi economica in America*"[17]. Scriveva Sylos: "*In una relazione sulle prospettive dell'economia mondiale poi pubblicata da Il Ponte (maggio 2002) esprimevo gravi preoccupazioni sulle prospettive dell'economia americana che condiziona fortemente le economie degli altri paesi e, in particolare, quelle europee. La mia diagnosi fu giudicata da molti pessimista, ma i fatti, finora, mi hanno dato ragione. Oggi (2003) la mia diagnosi è ancora più pessimista".* Sylos poneva a base della sua analisi preoccupata alcuni fattori chiave in relazione ai quali vedeva anche analogie con fenomeni avvenuti negli anni Venti del Novecento:

- aumento della disuguaglianza nella distribuzione del reddito.
- i compensi (abnormi) dei dirigenti delle grandi imprese oligopolistiche.
- i livelli insostenibili dei debiti ("*il problema fondamentale dell'economia americana sta proprio nei debiti, che oggi hanno assunto ampie dimensioni*", dove Sylos Labini analizza a fondo il concetto di sostenibilità o meno dei debiti).

Concludeva Sylos Labini : "*La crisi americana va presa molto sul serio come ormai un numero crescente di economisti tende a fare. Le diagnosi tuttavia sono superficiali e tali sono gli interventi raccomandati e cioè un'ulteriore riduzione dell'interesse, un accrescimento delle spese pubbliche in deficit e la riduzione delle tasse… può darsi che sbagli (nella visione pessimistica) ma persone*

[17] In *Moneta e Credito* n. 223, settembre 2003.

responsabili non possono cavarsela semplicemente opponendo al mio uno scenario ottimistico: debbono dimostrare perché ho torto e preparare un'altra diagnosi: la questione è troppo importante per essere risolta con dichiarazioni di fiducia nelle capacità di ripresa del capitalismo americano o con rassicurazioni alla Hoover: "la prosperità è dietro l'angolo"."

Sulla linea della imprevedibilità si pone anche uno dei maggiori responsabili della crisi, quale finanziatore di tutte le bolle e di tutti gli eccessi, l'ex governatore della FED, Alan Greenspan[18]: "*Ma prevedere l'insorgere di una crisi è qualcosa che appare al di là delle nostre capacità di previsione*". Sulla stessa linea il premio Nobel Vernon L. Smith, in una delle più futili, superficiali ancorché, come si dice, eleganti, letture della crisi che mi è capitato di ascoltare in una conferenza a Milano presso l'Istituto Bruno Leoni[19]: "*I fenomeni di cui stiamo indagando sono intrinsecamente imprevedibili*". Su una linea analoga si pone Guido Tabellini, allora rettore della Bocconi: "*In molti si aspettavano che la bolla immobiliare americana prima o poi sarebbe scoppiata. Ma ben pochi immaginavano che ciò avrebbe travolto i mercati finanziari di tutto il mondo*".

E invece la crisi era prevedibile ed è stata prevista dai soliti grilli parlanti che hanno detto, più o meno, quello che il grillo parlante disse a Pinocchio: "*Non ti fidare, ragazzo mio di quelli che promettono di farti ricco dalla mattina alla sera. Per il solito o sono matti o sono imbroglioni*". Ma, come capita sempre ai grilli parlanti, non furono ascoltati. E' più eccitante ascoltare e seguire il gatto e la volpe, cioè i banchieri d'affari, sostenuti dai loro economisti, portavoce organici, che promettono raccolti mirabolanti nel campo dei miracoli, ben concimato dai funamboli alla Greenspan. E' più comodo seguire l'ondata della moda. La crisi fu prevista, solo per fare qualche veloce esempio, da Claude Bébéar[20] (*Uccideranno il capitalismo*, 2003), John R. Talbott (The Coming *Crash in the Housing Market,* 2003 e *Sell Now! The End of the Housing Bubble*, 2006)[21]; Jean Peyrelevade (*Capitalisme total*, 2005)[22], Robert J. Shiller (*Irrational Exuberance*,

---

[18] A. Greenspan dal 1987 al 2006 è stato governatore della FED con Reagan, i due Bush, Clinton e, come tale, uno degli uomini più importanti e potenti del mondo. In precedenza dal 1974 al 1977 era stato presidente del Consiglio dei consulenti economici della casa Bianca.

[19] Ora in *La crisi ha ucciso il libero mercato*?, a cura di Alberto Mingardi, IBL Libri, 2009.

[20] Costruttore del colosso assicurativo francese Axa, Bébéar, considerato il grande vecchio dell'economia francese, ha denunciato la responsabilità di manager e finanzieri senza scrupoli. Nel 2003 ha scritto *Uccideranno il capitalismo,* un libro intervista in cui denunciava l'assoluto scollamento tra l'economia reale e la finanza.

[21] John R. Talbott, autore di un già citato, fortunato libro sul pensiero economico di Barack Obama, *Obamanomics*, ex Goldman Sachs, docente universitario ed uno dei più liberi e brillanti commentatori. John Talbott aveva ottenuto la notorietà per due saggi pubblicati prima della crisi: *The coming crash in the housing market* e *Sell now!: The end of the housing bubble.* In entrambi aveva avvertito della bolla speculativa nata intorno al mercato immobiliare americano e della sua prossima esplosione.

[22] Jean Peyrelevade, *Capitalismo totale, Perché la finanza uccide la democrazia,* 2008, Il Saggiatore. Ed. originale: *Le capitalisme total*, Editions du Seuil, 2005.

2000)[23], Giulio Tremonti, Nouriel Roubini, Sylos Labini, Marco Vitale (*America. Punto e a capo*, 2002 e "*Via dall'America, prima che sia troppo tardi*" in Finanza e Mercati del 25 luglio 2006), e da tutti coloro che sapevano, anche su basi teoriche e storiche ben solide, che la corsa al gigantismo bancario (come aveva già bene analizzato il rapporto Ferguson nel 1999-2000, tenuto nascosto sotto strati di silenzio); l'uso sfrenato della leva finanziaria a tutti i livelli: bancario, conti pubblici, private equity, famiglie; la concentrazione spinta della ricchezza legittimata dalla demenziale teoria della "trickle-down economy" con la crescente polarizzazione tra ricchi e poveri che uno studioso americano serio, profondo, documentatissimo, conservatore, repubblicano, consulente di presidenti repubblicani da Nixon a Bush padre, come Kevin Phillips ha, in termini molto preoccupati, e sin dal 2002, chiamato senza esitazione: plutocrazia[24]; l'abnorme inaccettabile e non bilanciata posizione di potere e di denaro assunta dai CEO, veri e propri neofeudatari; che tutto questo non poteva non portare, prima o poi, ad un disastro anche se restava incerto il quando e quale sarebbe stato il detonatore. Anche operatori come Soros previdero tempestivamente la crisi ed alcuni di essi, come è loro mestiere e dovere, ne trassero anche grandi benefici speculativi.

Ma noi cerchiamo di seguire soprattutto gli operatori di pensiero, il filone dei perché. Perché un osservatore, umile e isolato, come Marco Vitale, nel luglio 2006 può raccomandare: "*Fuori dall'America, prima che sia troppo tardi*", quando pochi mesi prima (6 agosto 2005) il presidente Bush in un indirizzo radio alla popolazione diceva: *"As families across the country enjoy the summer, Americans can be optimistic about our economic future.... Recent economic reports show that our economy is growing faster than any other major industrialized nation....The American economy is the envy of the world and we will keep it that way. We will continue to unleash the entrepreneurial spirit of America, so more our citizens can realize the American Dream[25]";* e poco prima Ben S. Bernanke, presidente della FED e, allora, presidente del Consiglio dei Consulenti economici

---

[23] Robert J. Shiller, University of Yale, *Irrational exuberance.* Il saggio di Robert Shiller del 2000 è considerato il testo che con più lucidità ha esaminato la bolla delle società Internet. Nella seconda edizione, del 2005, il professore di Yale ha previsto l'esplosione della bolla immobiliare del mercato americano e il suo rapido propagarsi nella finanza e nelle banche di tutto il mondo.

[24] "A mano a mano che avanziamo nel XXI secolo, lo squilibrio tra ricchezza e democrazia negli Stati Uniti appare sempre più insostenibile, quanto meno in base ai parametri tradizionali. La teologia del mercato e una leadership non elettiva hanno relegato in secondo piano la politica e le consultazioni elettorali. La democrazia dev'essere rinnovata, con una decisa rivitalizzazione della politica; oppure la ricchezza finirà per cementare un regime nuovo e meno democratico, che possiamo tranquillamente definire plutocrazia". Kevin Phillips, *Ricchezza e Democrazia*, Garzanti 2005, ed. originale *Wealth and Democracy,* Broadway Books, 2002.

[25] Mentre le famiglie del Paese si godono l'estate, gli americani possono essere ottimisti sul futuro della nostra economia....Recenti rapporti economici indicano che la nostra economia sta crescendo più in fretta di quelle di qualsiasi altro grande Paese industrializzato.... L'economia americana suscita l'invidia del mondo e noi la manterremo tale. Continueremo a lasciare libero lo spirito imprenditoriale dell'America, affinché sempre più i nostri cittadini possano realizzare il Sogno Americano;

del Presidente degli USA, J. Bush, in una testimonianza resa al "Joint Economic Committee" del Parlamento americano (20 ottobre 2005) poteva solennemente affermare: "*Today the US economy is in the midst of a strong and sustainable economic expansion"*[26]. Concetti analoghi furono sostenuti, addirittura nel 2007 inoltrato, dall'allora presidente della FED di New York e poi Ministro del Tesoro con Obama, Geithner, forse il peggiore in senso assoluto.

Io credo che la risposta a questi perché stia innanzi tutto nella libertà di giudizio e nell'indipendenza di pensiero, che è diventato un bene rarissimo e sempre più prezioso[27]. Un altro perché è legato alla visione del mondo, all'insufficiente spessore culturale, soprattutto storico e filosofico, all'ossessione economicista, al vedere il mondo solo ed esclusivamente attraverso gli occhiali, utili ma deformanti se esclusivi, del PIL e degli indicatori monetari.

Ma i maggiori danni gli economisti non li hanno fatti nel non prevedere la crisi, bensì nel negare tenacemente che fosse una crisi sistemica, nel continuare ad alimentare prospettive di uscita prossima ventura dalla crisi, senza nulla cambiare, a vedere la crisi come una normale crisi congiunturale. E questo, che era esattamente quello che i politici volevano sentirsi dire, ha alimentato una politica attendista, del rinvio, dell'assenza di interventi sistemici. Tutti schierati a difendere l'antico paradigma, quello che ci aveva portato al 2008, ma che era anche quello che faceva tanto comodo a tanti economisti organici ed accademici. Si capì, da subito, che lo spartiacque era tra chi difendeva a spada tratta l'antico paradigma e chi aveva capito che era necessario un salto d'orbita, un passaggio ad un nuovo paradigma. Ho chiamato il primo gruppo, che è stato ed è quello ancora dominante, il gruppo dei "minimalisti-conservatori".

La progressione logica dei minimalisti-conservatori, al di là delle enfasi diverse, segue uno schema abbastanza uniforme, articolato su tre punti:

- La crisi è sostanzialmente dovuta a errori di valutazione tecnica.
- La crisi era totalmente imprevedibile.
- Quindi non c'è niente da cambiare, né nella organizzazione economico-sociale né nel pensiero, ma solo aspettare che la crisi passi, magari con l'aiuto di qualche stimolo fiscale.

Forse il campione più limpido e coerente di questa categoria è stato il già citato Guido Tabellini, allora rettore della Bocconi. Tabellini aprì un ampio ed interessante dibattito su *Il Sole 24 Ore*[28] con un articolo nel quale sostiene: "*Una spiegazione non implausibile (*della crisi*) è*

---

[26] "Oggi l'economia statunitense si trova nel mezzo di un periodo di espansione economica forte e sostenibile".

[27] Secondo una inchiesta americana di *Huffington Post*, la FED ha avuto a libro paga la grande maggioranza degli economisti americani. L'inchiesta stima che oltre due terzi dei monetaristi di prestigio siano nell'orbita della FED. La FED controlla anche le testate più prestigiose, come *Journal of Monetary Economy.*

[28] Ora raccolto nel volume: *Lezioni per il futuro. Le idee per battere la crisi*, ed. Il Sole 24 ore, luglio 2009.

che si sia trattato di un banale (sottolineatura aggiunta*) errore di valutazione… Come sarà ricordata questa crisi nei libri di storia economica? Come una crisi sistemica e un punto di svolta, oppure come un* incidente temporaneo *(*sottolineatura aggiunta*) e* presto *(*sottolineatura aggiunta*) riassorbito, dovuto ad una crescita troppo rapida dell'innovazione finanziaria? Se guardiamo alle cause della crisi, e alle lezioni da trarne, la risposta è* senz'altro *(*sottolineatura aggiunta*) la seconda. In estrema sintesi, la crisi è scoppiata per via di alcuni specifici problemi tecnici riguardanti il funzionamento e la regolamentazione dei mercati finanziari, ed è stata acuita da una serie di errori commessi durante la gestione della crisi".*

Queste letture minimaliste rappresentano, in fondo, il maggior pericolo per il capitalismo liberale e l'economia di mercato. Se bastano "banali errori di valutazione", "incidenti temporanei", "una crescita troppo rapida dell'innovazione finanziaria","specifici problemi tecnici" facilmente risolvibili, alcuni "errori di gestione", per far succedere il terremoto che è successo, il sistema è veramente molto debole, fragile, indifendibile. Varrebbe la pena di battersi per il capitalismo liberale se le cose stessero così? Ma, per fortuna, non stanno così. Poi il prof. Tabellini si cimenta (*Il Sole 24 Ore* del 16 aprile 2009) su un tema cruciale, quello della responsabilità dei grandi manager. E' evidente che questo è un aspetto centrale e che questa crisi è soprattutto una crisi del top management e della posizione da neofeudatari assunta dallo stesso, unitamente ad una concezione inaccettabile d'impresa. In particolare è il fallimento di una intera classe dirigente bancaria, di un'intera concezione della posizione delle banche nella società. E' un tema comunque centrale che andrà, speriamo, sviscerato a lungo ed in profondità. Ma Tabellini formula la raccomandazione: "*Non sparate sul manager: colpireste la ricchezza*". Tutti fermi, tutti zitti. Non disturbate il manovratore. Niente deve cambiare nell'operatività aziendale e bancaria, a prescindere che da CityCorp a Royal Bank of Scotland a General Motors si tratti di un management che ha dato di sé prova disastrosa e che invece di creare ricchezza ha creato sofferenze per milioni di persone. Infine Tabellini svolge la riflessione conclusiva del citato dibattito su *Il Sole 24 Ore*: "*Vi sarà un'altra rivoluzione (*come quella degli anni '30*) nelle idee degli economisti circa i compiti della politica economica e il funzionamento di un'economia di mercato? Io penso di no. Le lezioni da trarre, per quanto importanti, sono più circoscritte. Riguardano principalmente il funzionamento di alcuni aspetti dei mercati finanziari, e in particolare la gestione del rischio, e l'assetto della regolamentazione finanziaria. Ma non vi sarà una revisione sostanziale degli obiettivi di politica economica, né dei concetti fondamentali di come funziona un'economia di mercato". "*Quieta non movere". E' peccato o velleitario puntare ad una evoluzione del pensiero e del sistema. E chi dice il contrario, che si chiami Napolitano, o Benedetto XVI, o Barack Obama o Stefano Zamagni o Jacques Attali[29] o Soros, è servito di barba e capelli. Il punto è però che, grazie alla crisi, le cose non sono più "quiete". Sia riconoscenza alla crisi!

Purtroppo il partito dei minimalisti-conservatori è ancora quello dominante grazie allo spessore degli interessi che rappresenta, ma soprattutto grazie ai suoi influenti intellettuali, portavoce organici di tali interessi.

---

[29] Mi riferisco al coraggioso lucido libro: *La crisi e poi?,* Fazi editore, aprile 2009, un libro crudo che alimenta la speranza.

Così come è impressionante la quasi assenza di una autentica seria riflessione critica da parte degli economisti e delle "business school" (con rare eccezioni), con l'eccezione della citata lettera alla regina d'Inghilterra della London School of Economics.

In fondo, la critica, che in parte è anche autocritica, più appassionante e brillante l'ha fatta Florence Noiville, diplomata della prestigiosa "business school" francese Ecole des hautes Etudes Commerciale HEC". Noiville, impegnata inizialmente nella finanza, ha presto lasciato questa attività per dedicarsi ad attività culturali, come giornalista di "Le Monde", saggista e scrittrice. In un veemente e lucido saggio, intitolato "J'ai fait HEC et je m'en excuse" (2009)[30] la Noiville dice cose che ogni persona libera e di buon senso sente profondamente vere e importanti:

"Nessuno degli ex-HEC con cui ho parlato finora ha rimesso in discussione la base del problema. Gli ex-compagni di corso dicono ben poco sulle radici della crisi, e parlano soprattutto dei mezzi per venirne fuori. La questione pratica è: quando riprenderà la crescita? Quando usciremo da questo pantano? Nel 2010, nel 2011 o dopo? Come se questa fosse solo una parentesi e, una volta chiusa, tutto potesse riprendere come prima, lasciandosi alle spalle questo episodio infelice… Com'è possibile che una formazione di altissimo livello arrivi a impedirci di essere padroni del nostro destino? Perché mai studi così esclusivi portano a un mondo di "gregari dorati", una realtà di pecoroni pluridiplomati, che, al seguito di anonimi pastori, non hanno difficoltà a lanciarsi tutti quanti insieme nel baratro delle crisi più profonde? E perché continuiamo a credere che queste greggi siano il simbolo stesso dello spirito imprenditoriale, del coraggio e del successo?... Le grandes écoles de commerce devono riformarsi perché hanno il dovere, anch'esse, di ripensare il legame tra finanza, capitalismo e società. Ancora una volta, le persone della mia generazione le possono aiutare formulando chiaramente altri criteri di ricchezza e altri bisogni in termini di risorse umane. Incoraggiando gli studenti – spesso i nostri stessi figli – a esprimere altri tipi di aspettative. Aiutando gli insegnanti a costruire i corsi su nuove basi. Dopotutto, è proprio così terribile questo cambiamento? Non ci è stato chiesto di imparare a osare? Non è ora di farlo?"

Ma anche questa è una voce isolata. La parola d'ordine dominante resta: non è necessario cambiare nulla, come insegnava Tabellini e tanti altri, la grande maggioranza, come lui. Tanto alla prossima inevitabile botta diranno che non era prevedibile.

5. DELL' IMPORTANZA DI UNA CORRETTA CONCEZIONE D'IMPRESA

Massimizzazione del valore per gli azionisti. Una critica.

La prevedibilità e la natura e portata della crisi sono strettamente connesse alla concezione dell'impresa e delle sue finalità.

"*Shareholder value maximization is dead*" scriveva il Financial Times, il 16 marzo 2009, la tesi della massimizzazione del valore per gli azionisti è morta".

[30] Edizione italiana di Bollati Boringhieri, 2010, col titolo: "Ho studiato economia e me ne pento".

"*La tesi della massimizzazione del valore per gli azionisti è l'idea più sciocca del mondo" ("Shareholder value maximization is the dumbest idea in the world").* Questa dichiarazione è stata rilasciata da uno dei maggiori CEO dell'epoca d'oro dello "star system", il mitico Jack Welch, a lungo CEO della General Electric, allora la società di maggiore successo del mondo, al Financial Times, che argutamente commenta: "*Una rivoluzione di palazzo nel regno degli affari sta rovesciando la dittatura della massimizzazione del valore degli azionisti come unico principio guida nella mani dei tirapiedi del vecchio regime. E come succede spesso con i regicidi molti dei coltelli sono nelle mani degli uomini chiave del precedente regime".* L'articolo prosegue illustrando le ragioni per cui questo improprio principio viene abbandonato: le buone imprese si basano su un equilibrato sistema di relazioni di fiducia tra manager, dipendenti, clienti, fornitori, nel breve e nel lungo periodo, e la responsabilità del buon manager è di perseguire questo equilibrio, nel tempo, spiegando agli azionisti che il perseguimento della "massimizzazione di valore" solo per gli azionisti è, alla lunga, un danno anche per loro. A dimostrazione di quanto il mondo sia vario, Guido Tabellini, il 16 aprile 2009, esattamente un mese dopo l'articolo del Financial Times, sostiene invece una tesi diversa, ritenendo la massimizzazione del valore dell'impresa per gli azionisti (principio che ha dominato solo negli ultimi venti anni, che è estraneo o marginale a tutta la migliore teoria manageriale, e che il Financial Times e Jack Welch danno per finito) come uno dei postulati fondamentali del capitalismo moderno: *"Vi è chi arriva a mettere in discussione uno dei postulati fondamentali del capitalismo moderno: l'idea che i manager debbano essere guidati da un obiettivo principale la massimizzazione del valore dell'impresa.*

Cerchiamo, dunque, di approfondire il tema, perché molti dei grandi problemi messi a nudo dalla crisi derivano anche da un'impropria concezione dell'impresa e della sua posizione e funzione nella società, e da una non corretta concezione del management, della sua funzione e della sua responsabilità. Devo rifarmi al mio *America. Punto e a capo*[31], perché fui il primo ad alzare, nel 2002, un grido d'allarme di fronte al dilagare del principio della massimizzazione di valore per gli azionisti come compito primario del management. Questo principio, lungi dall'essere uno dei "*postulati fondamentali del capitalismo moderno*", è una vera e propria sciocchezza, come dice bene Jack Welch, che si è andata diffondendo a partire dalla metà degli anni '80 del novecento. Allora scrissi:

> *"E' questo, un punto tecnicamente assai rilevante ma anche pieno di conseguenze pratiche. E' uno slogan fortunato, non so da chi inventato ma divulgato negli ultimi dieci anni soprattutto dalle banche d'investimento, da rinomate case di consulenza e dai divulgatori della dottrina manageriale. Questo slogan non è stato neutro, perché è servito a legittimare alcune delle più sciagurate operazioni societarie: fusioni insensate, acquisizioni non giustificate, spezzatini che se arricchivano gli azionisti del momento minavano alla base la capacità di sviluppo dell'impresa; indecenti trade off tra vantaggi monetari di breve termine e progettualità a lungo termine; ristrutturazioni selvagge con dolorosi e non sempre giustificati sacrifici di altre componenti aziendali. Tutto è stato fatto negli ultimi dieci anni innalzando l'insegna della "creazione di valore degli azionisti". E non è stato fatto bene! Perché il pensiero espresso da questo slogan è radicalmente errato. Al centro deve esserci l'impresa e non la proprietà. La proprietà è solo una componente dell'impresa. Lo slogan che bisogna*

[31] 2002. Ed. Il Sole 24 Ore

interessarsi solo della massimizzazione di valore per gli azionisti è più che una favola, un micidiale errore. Ha giustificato nella prassi le più immonde sconcezze. Ha fatto fare al pensiero manageriale un regresso di oltre 80 anni se è vero che nel 1913 il presidente degli USA Woodrow Wilson diceva: "una moderna società per azioni del tipo "public company" non deriva i suoi diritti e poteri dai principi della proprietà privata. I suoi poteri derivano dalla legge. Una grande società, può essere detta, in senso proprio, una proprietà collettiva". E' tempo di abbandonarlo. Il compito degli amministratori e dei dirigenti è di far fiorire l'impresa, soggetto di sviluppo collettivo, e, per questa via ed indirettamente, anche di far crescere, a lungo termine, il valore per gli azionisti. Chiedere ad un amministratore di interessarsi solo o prevalentemente della creazione di valore per gli azionisti è chiedere allo stesso di comportarsi da idiota o da irresponsabile."

Si tratta, insomma, di una devastante e strumentale sciocchezza, ancora più sciocchezza dopo la crisi, perché ha ragione Martin Wolf quando afferma: "*Un'impresa troppo grande per essere lasciata fallire non può essere gestita sulla base degli interessi degli azionisti, perché non fa più parte del mercato. O è possibile chiuderla oppure va gestita in un altro modo. E' semplicemente e brutalmente così"* (Il Sole 24 Ore 25 giugno 2009). L'impresa è un'equazione complessa, non c'è solo la proprietà. C'è la proprietà, il lavoro, la conoscenza accumulata, il territorio, l'ambiente. E il mandato professionale, e quindi l'etica del management, non è quello di produrre, comunque, valore per gli azionisti: è quello di produrre "per buono procacciamento" valore aggiunto per l'impresa, in modo che questo valore poi, attraverso l'equazione impresa, si distribuisca tra tutti i soggetti interni ed esterni alla stessa, secondo le proporzioni stabilite. Eppure questa sciocchezza ha dominato negli ultimi venti anni, portata avanti dalle grandi investment bank, da grandi società di consulenza e da grandi accademici, come Tabellini, è diventata uno slogan, è diventata un credo. E' diventata una formula che giustifica qualunque cosa. Chi guida l'impresa deve, invece, assicurare la sana sopravvivenza della stessa nel tempo. Deve valorizzare e far crescere i talenti interni invece di umiliarli, perché l'impresa non è un gulag, un campo di concentramento, è un soggetto storico che fiorisce se i suoi talenti, dentro, fioriscono in modo ordinato, ma vivo. E quindi chi guida un'impresa deve far prevalere in tutta l'organizzazione la progressione per meriti anziché per altri fattori. Deve anche farsi carico, nei limiti della propria sfera di azione e responsabilità e possibilità, dei problemi generali dello sviluppo della comunità in cui l'impresa opera e dell'ambiente, sempre nel responsabile rispetto degli interessi degli azionisti. Questo è il concetto d'impresa eticamente corretta e, secondo le mie osservazioni, anche di successo duraturo. Perché io non ho mai visto imprese eticamente scorrette su questi temi, che abbiano avuto successo duraturo nel tempo. Come, del resto, già Iscomaco sapeva molto bene.

L'impresa irresponsabile

Il tema fu approfondito, da par suo, da Luciano Gallino, nel 2005, nel suo importante libro: "L'impresa irresponsabile"[32]: *"Si definisce irresponsabile un'impresa che al di là degli elementari obblighi di legge suppone di non dover rispondere ad alcuna autorità pubblica o privata né all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale delle sue attività",* dove

[32] Torino Ed. Giulio Einaudi, 2005

illustra le specifiche ragioni della grande diffusione del principio della massimizzazione del valore degli azionisti nel corso degli anni '90, e gli enormi effetti negativi che ciò ha avuto non solo sulle grandi borse mondiali e sulle rispettive bolle ma anche sulla concezione e gestione delle imprese e sulla concezione del management, strettamente alleato e subordinato agli azionisti di controllo. Gallino cita il giurista americano L.E. Mitchell, che osserva che il capitalismo manageriale, basato solo sugli interessi congiunti degli azionisti di controllo e del management, si è andato affermando negli anni '80-90 in America e Inghilterra e si è, poi, diffuso in Europa, e sostiene che questa diffusione rappresenta un grande pericolo. Dice Mitchell:

> *"La radice del problema è la struttura stessa della società per azioni. La sua struttura legale incoraggia i manager a massimizzare il prezzo delle azioni a breve termine, e lo fa limitando la loro libertà di agire responsabilmente e moralmente. Il risultato è un comportamento immorale. Tale comportamento non serve al miglior interesse di nessuno e ha effetti specialmente perniciosi sui gruppi estranei alla struttura societaria tradizionalmente intesa, il che vuol dire tutti quelli che non fanno parte degli azionisti o dei manager".*

E Gallino conclude:

> *"Una contraddizione dell'impresa irresponsabile così definita sta nel fatto che oltre a imporre alla collettività elevati costi umani e ambientali, in realtà essa finisce per non massimizzare nemmeno il valore per gli azionisti a lungo termine. Inoltre rischia di compromettere il proprio stesso futuro e quello dell'economia mondiale a causa della competizione aggressiva che ha posto in essere, dell'eccesso di finanziarizzazione delle attività produttive, e del correlativo rallentamento dell'accumulazione, al quale si deve anche la sua scarsa capacità innovativa".*

Io cercai di porre in Bocconi dei semi contro questa visione di impresa irresponsabile sin dal lontano 1989[33], quando ne percepii il lievitare:

> *"L'impresa è un'istituzione sociale molto complessa e il profitto è uno strumento tecnico che va governato, inserendolo in un articolato sistema di obiettivi individuali e collettivi. E certamente coloro che pongono la rozza uguaglianza impresa=profitto come obiettivo esclusivo della stessa, al massimo frenato, nei suoi eccessi, dalla legge o da qualche superficiale catechismo (che viene chiamato, esoticamente, business ethic), non solo avallano una concezione semplicistica e irrealistica dell'impresa, ma si autoescludono dalla possibilità di dare risposte sensate a chi afferma che i mafiosi sono i migliori imprenditori perché nessuno ha un ROE elevato come il loro, o di contribuire, in modo intelligente, a un qualunque dibattito dove venga posto sul tavolo il tema di uno sviluppo equilibrato, che coniughi produttività e profitto con rispetto della natura e dell'uomo, con una evoluzione verso un più elevato equilibrio dei vari interessi, pubblici e privati, che si incontrano e scontrano in quell'affascinante campo di gioco che chiamiamo impresa. Noi pensiamo che questo più*

---

[33] Lezione introduttiva nel corso "Valori imprenditoriali e comportamento strategico", tenuto all'Università Bocconi per l'anno accademico 1988-89; 9 marzo 1989. Ora in Marco Vitale, *La lunga marcia verso il capitalismo democratico,* Il Sole 24 Ore Libri, maggio 1989, pag. 137. Il titolo della lezione era: "Impresa, valori, strategia; educazione alla complessità e qualità del profitto".

elevato equilibrio sia possibile, che sia già largamente in atto, che sia nostra responsabilità, come uomini di studio e di azione, contribuire, incessantemente, alla sua ricerca e al suo perfezionamento e che l'impresa sia un'istituzione straordinariamente adatta per realizzare tale obiettivo. Lo scorso anno, in quest'aula, nella lezione conclusiva del corso, presi una posizione critica su alcune concezioni dell'impresa e della dialettica management-lavoro nell'ambito della stessa, come affioravano da alcuni passi di un libro-intervista di Romiti, che veniva pubblicato proprio in quei giorni.

I concetti di Romiti che misi in discussione erano i seguenti:

"Penso – disse Romiti - che quando uno ha la responsabilità del comando di un'azienda, deve preoccuparsi degli interessi dell'azienda e soltanto di quelli. In altre parole, deve avere un obiettivo che viene prima di qualsiasi altro: far funzionare l'azienda al meglio e farle conquistare il maggior profitto possibile. Dei riflessi sulla società ci si deve preoccupare soprattutto in altre sedi. È una parte che spetta al sindacato, per esempio. Il sindacato può anche scendere in campo per limitare eventuali miei eccessi "aziendalistici", ma è una parte che tocca a lui, non a me: io non posso limitarmi da solo, sarebbe contrario alla etica di dirigente".

E le mie osservazioni critiche furono queste:

"Io posso capire che queste parole siano ispirate dalla paura di un ritorno a confusioni e irresponsabilità che, dietro il paravento di una finta socialità, avevano inquinato tanta parte del nostro paese. Ma nei termini in cui sono state formulate esse non possono essere accettate. Se il management non è capace di mediare e di bilanciare i diversi interessi, privati e pubblici, che si intersecano in quel nodo complesso che è l'impresa; se esclude dalla sua capacità e addirittura dalla sua etica l'evitare eccessi; se quello che avviene intorno all'azienda è solo affare degli altri; se il sindacato è, per definizione, escluso dal collaborare al buon funzionamento dell'azienda, allora tutto ciò vuol dire: istituzionalizzare un puro schema conflittuale. Allora tutto ciò vuol dire ritornare indietro, annullando una delle più importanti conquiste collettive degli ultimi dieci anni. Vuol dire istituzionalizzare la guerra civile. E il manager diventa poco più che un uomo d'armi. Allora vuol dire che efficienza e responsabilità si escludono per definizione, proprio come affermano quelle concezioni culturali di stampo pre-industriale che, faticosamente, cerchiamo di superare. Allora vuol dire che quell'evoluzione della concezione dell'impresa verso un organismo funzionale allo sviluppo e, come tale, meritevole di conoscenza e di rispetto, nella sua autonomia, da parte di tutte le componenti sociali, che cerchiamo di insegnarvi, è un imbroglio. Ma non lo è".

Per una corretta concezione d'impresa

Cos'è l'impresa? Di chi è l'impresa? Quali fini ha l'impresa? Quali sono i metri di misura per definire il successo duraturo dell'impresa? Quale ruolo e quali responsabilità hanno gli attori interni dell'impresa? Quale ruolo e quali responsabilità hanno gli attori esterni dell'impresa? A seconda delle risposte che si danno a queste domande fondamentali, emerge una diversa concezione di fondo dell'impresa. Questa concezione non è né uniforme né statica, ma si evolve nel tempo e nello spazio. Sicché, a seconda degli ordinamenti e delle varie fasi di sviluppo, la concezione di fondo dell'impresa è stata ed è molto diversa:

- *organizzazione di proprietà privata finalizzata a realizzare esclusivamente gli interessi della proprietà;*
- *organizzazione pubblica, puro braccio operativo dello Stato collettivista;*
- *istituzione di interesse pubblico finalizzata esclusivamente all'accumulazione del capitale, secondo le scelte e la responsabilità degli amministratori e del management;*
- *istituzione di interesse pubblico, gestita come soggetto privato, ma secondo direttive, ritmi e modalità di accumulazione del capitale guidati dallo Stato, sia indirettamente sia attraverso la gestione diretta da parte dello stesso di una parte del sistema delle imprese;*
- *puro terreno di scontro tra capitale e lavoro;*
- *istituzione di interesse pubblico a gestione privata, strumento strategico e operativo per lo sviluppo collettivo.*

Queste sono alcune delle principali concezioni dell'impresa, né possiamo, purtroppo, discuterle tutte a fondo in questa sede. Quello che posso affermare è che l'ultima configurazione è quella sulla quale noi ci basiamo; essa è quella propria del nostro patto costituzionale (come esso emerge dagli artt. 35-47 della Costituzione); è quella propria di ogni democrazia industriale; è quella su cui è basato il grande sogno americano del capitalismo democratico; è quella che traspare nella concezione dei leader che tentano faticosamente di trovare vie d'uscita dal collettivismo inefficiente e soffocante e dal contrapposto neoliberismo selvaggio.

L'impresa moderna non è solo un centro di produzione e di accumulazione del profitto. Perciò coloro che da un lato la esaltano come pura produttrice di profitto, e coloro che, dall'altro, la additano al pubblico odio, come una forma demoniaca di oppressione sull'uomo, sono entrambi epigoni di culture ottocentesche, sorpassate e pericolose. Essi chiamano a raccolta degli eserciti di cafoni per una insensata e dannosa guerra di religione, dalla quale sarebbe ora che ci liberassimo. La grande legittimazione dell'impresa sta nel fatto che essa è produttrice di sviluppo. Quando si acquisisce questa nozione, l'impresa diventa un organismo che supera il conflitto capitale-lavoro, il quale sopravviverà, ma dovrà trovare nuove forme di composizione, nel quadro di un riconosciuto interesse comune. Nessuno, né la proprietà, né il sindacato, hanno il diritto di distruggere l'impresa. E il management ha la responsabilità che ciò non avvenga. E ciò è possibile se e in quanto l'impresa riunisca, in un processo unitario e dinamico, tre tipi di accumulazione.

I tre processi di accumulazione nell'impresa

"L'impresa è tale solo quando l'accumulazione del capitale è strumentale al progredire dell'accumulazione della conoscenza tecnologica (quale luogo privilegiato dell'innovazione, del dinamismo, della produttività) e al progredire dell'accumulazione della conoscenza organizzativa e della cultura del lavoro. E' solo quando queste tre forme di accumulazione si sviluppano in un'azione equilibrata, che l'impresa assolve il suo compito primario di essere soggetto e motore di sviluppo. Ed è solo quando ciò si verifica che possiamo parlare di successo duraturo dell'impresa. Ed è proprio nel perseguimento di questo difficile compito di far girare insieme le tre ruote dello sviluppo, che riposa l'essenza della professionalità del management. In questa concezione il profitto rimane una misura

indispensabile e un vincolo inderogabile, ma non è l'obiettivo primario dell'impresa. L'obiettivo primario dell'impresa è lo sviluppo, realizzato anche attraverso il profitto. Senza profitto non c'è sviluppo né in un'economia capitalista, né in un'economia collettivizzata. Ma il profitto non è sufficiente per lo sviluppo. Perché c'è il profitto senza sviluppo, c'è il profitto senza qualità, c'è il profitto monopolistico, c'è il profitto senza progresso dell'accumulazione tecnologica e della conoscenza organizzativa, c'è il profitto che deriva solo da connivenze di chi gestisce le casse pubbliche, c'è il profitto che devasta la terra, c'è il profitto che degrada le città, c'è il profitto che è solo apparente perché parte dei suoi costi di produzione si scaricano in bilanci diversi da quelli dell'impresa, c'è il profitto che miete solo e ha smesso di seminare; c'è il profitto sterile che non svolge più la sua funzione fecondatrice; c'è il profitto che, in realtà, è ormai solo consumo di quanto altri hanno accumulato nell'impresa; perché ci sono i profitti di guerra; perché ci sono i profitti di regime; perché c'è il profitto che deriva da spericolate speculazioni finanziarie; perché c'è profitto tesaurizzato e non distribuito con equilibrio tra i fattori della produzione. Se il profitto è sterile o fertile, non lo può stabilire solo il management. Egli ha e deve avere la responsabilità di elaborare il progetto e di condurlo in porto. Ma la sua azione è sottoposta a rendiconto non solo davanti agli azionisti, ma davanti al lavoro, ai risparmiatori, alla cultura, all'opinione pubblica. Il tema di fondo sul quale il management è chiamato a rendere conto è proprio questo: il profitto che stiamo producendo è fertile o sterile? E perché ci deve essere questa resa di conto? Ma perché l'impresa, pur di proprietà e di gestione privata, è strumento strategico e operativo di sviluppo collettivo. Anche per questa via siamo risaliti alla concezione d'impresa. E attraverso questa a una concezione di società, che è quella che chiamiamo - per brevità - capitalismo democratico.

Con questa impostazione anche il dibattito su etica e profitto, come viene, di norma, sviluppato, e la connessa ricerca di un catechismo d'impresa, che chiamano etica degli affari, appare futile."

Ho riportato ampiamente il dibattito del 1989 perché il tema di una corretta concezione dell'impresa e del suo ruolo nella società e dei doveri del management resta fondamentale. Ma da allora non si sono fatti molti progressi ed anzi lo "star system", con tutti i suoi fuorvianti corollari (tra i quali l'erronea teoria della massimizzazione del valore per gli azionisti), è andato, sempre di più montando non solo sui media ma in molte università.

Ora il Financial Times ci informa che, a causa della crisi (grazie crisi!) il primitivo principio della massimizzazione del valore per gli azionisti, come compito centrale se non unico del management, è in ritirata, mentre si sta facendo strada una visione più articolata, sofisticata e civile dell'impresa e del management e della sua funzione nella società. Ma c'è ancora chi pensa che siamo di fronte ad uno dei "*postulati fondamentali del capitalismo moderno".* E' da questa credenza che deriva la crisi e la nostra incapacità di superarla.

6. DELLA DESPECIALIZZAZIONE COME NECESSITA'

Giuliano da Empoli, presidente del Gabinetto Viesseux di Firenze, ha scritto un lucido ed agile libretto intitolato: "Contro gli specialisti, La rivincita dell'Innovazione" (2013, Marsilio Editore), pieno di stimolanti informazioni, analisi e riflessioni che si proiettano anche sui temi

dell'economia e dell'impresa. L'autore prende le mosse da un formidabile passo di un libro di José Ortega y Gasset, pubblicato nel 1929, qualche mese prima della Grande Depressione:

"*In passato gli uomini potevano essere divisi tra i colti e gli ignoranti, tutti rientravano più o meno in una categoria o nell'altra. Ma lo specialista non può essere ricompreso in alcuna di queste categorie. Egli non è colto, perché ignora formalmente tutto ciò che non rientra nella sua specialità, ma non è neppure ignorante, perché è uno scienziato e conosce assai bene la sua piccola porzione dell'universo. Potremmo definirlo un ignorante istruito, il che è un vero problema, perché significa che si tratta di una persona ignorante non come gli ignoranti di una volta, bensì con la particolare petulanza di chi è competente nella propria specifica materia".*

Commenta Giuliano da Empoli: "*Il sogno di Adam Smith e di David Ricardo realizzato: un alveare operoso ed efficiente nel quale ciascuno occupa la propria nicchia e si guarda bene dallo sconfinare nel compartimento altrui".* Ma il processo è andato ben oltre il necessario, l'utile ed il prevedibile. E ciò è evidentissimo nella diffusione di quelli che Giuliano da Empoli chiama "gli economisti del ketchup" cioè di quei superspecialisti su questo o quell'aspetto del ketchup che hanno dato vita: *"ad un intero edificio intellettuale fondato sulle alchimie di una casta di specialisti che parlavano un linguaggio così astruso da non riuscire neppure a capirsi tra di loro e che mascheravano la completa assurdità delle loro preparazioni dietro formule destinate a confondere i profani… Tutto ciò che è vago o ambiguo li riempie di orrore. Soprattutto disprezzano i non iniziati. Barricati dietro le loro credenziali accademiche e professionali, accettano di discutere solo con i loro pari. Cioè altri esperti che la pensano esattamente come loro, perché hanno imparato a memoria gli stessi ritornelli e le stesse parole d'ordine. Tutti gli altri sono profani, gente che non può capire, perché si perde al secondo passaggio della formula matematica che dimostra l'assoluta infallibilità delle loro elucubrazioni... Il punto fondamentale del crollo del 2008 è la cultura dell'iperspecialismo".*

Un iperspecialismo che ha perso il senso delle cose, del significato del sapere, della complessità del pensiero, della trasparenza del linguaggio, dell'amore per la verità. In verità, dal mondo degli studiosi di economia politica non erano mancati campanelli d'allarme, come la dichiarazione di un gruppo di eminenti studiosi italiani del 30 settembre 1988, che riproduco interamente perché è bene che non se ne perda memoria:

la Repubblica

Direttore Eugenio Scalfari

13 - Numero 211 - L. 1200

Redaz. Amministr.: 00185 ROMA, Piazza Indipendenza 11/b, tel. (06)49821 telex 620680-613005 (cons. post. 3412 Roma ADI. Sped. in abb. post. gr. 1/70. Abbonam.: ITALIA (c.c.p. n. 11200002 - Roma): anno (cons. decorr. posta) L. 235.000, semestre L. 120.000 - Estero (posta ord.): anno L. 440.000 semestre L. 227.000 - Copia arretr. L. 2.000 — Redaz. di Milano, 20121 P. Cavour 1, tel. (02)62631 (5 linee), telex 333283 — Redaz. di Bologna, 40131 via Parmeggiani 8, tel. (051)552021 — Pubblicità: A. MANZONI & C. S.p.A., 20143 MILANO, via Vitorchiano 13, tel. (02)83672, telex 335142

venerdì 30 settembre 1988

lettere

Studiosi di economia politica

I firmatari di questa lettera sentono il dovere di prendere pubblicamente posizione contro un pericolo che insidia gli studi di economia politica.

I maestri che illustrarono in passato questo ramo di studi si dedicarono ai grandi problemi della società in cui vivevano e dettero ai loro insegnamenti un contenuto e una forma tali da offrire lumi per la coscienza civile e l'azione politica. Economia politica e riforma sociale si presentarono spesso al pubblico come un binomio inscindibile.

Ma oggi una frazione crescente di coloro che si presentano come economisti tende a trascurare l'*oggetto sociale* della disciplina, per concentrare tutto il proprio interesse nello studio di *strumenti analitici* sempre più raffinati. Altre professioni del campo delle scienze morali cercano bensì di colmare il vuoto aperto dal crescente disimpegno sociale degli economisti, ma non possiedono tutte le competenze necessarie per farlo in modo completo.

I firmatari ritengono necessaria una presa di coscienza per ravvivare e sviluppare la funzione sociale degli studi di economia politica. Essi ritengono importante che si formino nuove generazioni di studiosi di economia politica nel senso pieno del termine, cioè di studiosi il cui obiettivo principale sia la comprensione dei *problemi della società* nella loro concretezza e completezza, nella loro *prospettiva storica*, nel loro *quadro istituzionale*. Naturalmente dovranno anche continuare a formarsi studiosi che abbiano come obiettivo principale il raffinamento delle tecniche di analisi. La cosa importante, però, è che la professione dello specialista di metodi analitici per gli economisti non venga identificata con la professione di economista politico. Il pericolo specifico sul quale si vuole richiamare l'attenzione è che l'uso di strumenti raffinati di analisi venga scambiato, a prescindere dai contenuti, per una prova di maturità e competenza professionale o, peggio ancora, per il segno di riconoscimento del moderno studioso di economia politica. È da ritenersi che già oggi, in Italia, tale equivoco si dia con una certa frequenza e tenda a diffondersi.

I firmatari invocano un impegno comune per riportare gli studi economici sulla via sopra indicata. Auspicano che coloro che, in virtù della loro posizione accademica, hanno il compito di iniziare i più giovani, vogliano esercitare ogni cura per trasmettere loro una visione dell'economia politica come disciplina che ha contenuti e responsabilità sociali. Ciò potrà essere meglio assicurato se i giovani verranno educati ad impiegare bensì nelle loro ricerche tutte le tecniche analitiche più efficaci — siano pure altamente specialistiche — ma a spiegare alla fine i risultati raggiunti e la loro utilità anche in modo comprensibile dall'ampia cerchia degli studiosi sociali e degli operatori economici e politici. Quando questa spiegazione non riesce, vuol dire che il lavoro fatto non vale come buona economia politica: è la vecchia regola insegnata da Alfred Marshall.

Questa lettera non è iniziativa di una particolare scuola, ma di economisti di varia provenienza e tendenza. Essi ritengono che molti altri economisti condividano la preoccupazione di fondo espressa in questa lettera, anche se non in ogni sfumatura del testo, e li invitano caldamente a manifestare la loro adesione.

Giacomo Becattini, Onorato Castellino, Orlando D'Alauro
Giorgio Fuà, Siro Lombardini, Sergio Ricossa, Paolo Sylos Labini

Ma penso anche all'adesione di oltre 2000 economisti al messaggio lanciato da Paul Krugman sul New York Times del 2 settembre 2009 che vedeva nella astrazione, nel matematicismo, nel dogmatismo degli economisti una delle cause principali della crisi del 2008:

Oggetto: The Financial Crisis: How Economists Went Astray
Da: "Hodgson, Geoffrey M" <g.m.hodgson@herts.ac.uk>
Data: Fri, 23 Oct 2009 14:00:25 +0200
A: "Hodgson, Geoffrey M" <g.m.hodgson@herts.ac.uk>

PRESS RELEASE

From Professor Geoffrey M. Hodgson
g.m.hodgson@herts.ac.uk
www.geoffrey-hodgson.info
The Business School, University of Hertfordshire, Hatfield, Hertfordshire AL10 9AB, UK

FOR IMMEDIATE RELEASE

The Financial Crisis: How Economists Went Astray

Two Nobel Laureates and over 2000 Signatories Uphold that Economists have Mistaken Mathematical Beauty for Economic Truth

On 2nd September 2009, Nobel Laureate Paul Krugman wrote in the *New York Times* that in the run-up to the 2008 financial crash "the economics profession went astray because economists, as a group, mistook beauty, clad in impressive-looking mathematics, for truth."

An online declaration in support of a fuller extract from Krugman's article (see the text below) has received over 2000 signatures in little over a month. This is already higher than all earlier appeals for the reform of economics, since and including the June 2000 petition by students at the École Normale Supérieure (France's premier institution of higher learning) protesting against the excessive mathematical formalisation of their curriculum and its neglect of economic realities. This petition received 1545 signatures and prompted the French Minister of Education to set up formal enquiry.

Krugman joins a line of Nobel Laureates, including Ronald Coase, Wassily Leontief and Milton Friedman, who have argued that economists has become largely transformed into a branch of applied mathematics, with inadequate contact with the real world. On the online website, Krugman's words are supported by Nobel Laureate Douglass North.

The narrow training of economists – which concentrates on mathematical techniques and the building of empirically uncontrolled formal models – has been a major reason for the failure of the economics profession to appreciate market vulnerability and warn of the serious risks in the financial system. In their pursuit of tractable models, economists have made over-simplified and misguided assumptions concerning of human agents, markets and other institutions, rather than engaging adequately with the complexities of the real world.

Mathematics is very important and useful, but it should be a servant to economics, and not its master. Real-world substance should prevail over mathematical technique. To help avoid further failings, governments in the USA, Europe and elsewhere should look into the state of economics and the way economics is taught.

Of the 2000-plus signatories of the current online appeal, 62% have PhDs, 20% are from the USA, and 10% from the UK.

As well as Nobel Laureate Douglass North, other prominent signatories include leading international academics and researchers such as Masahiko Aoki, Tony Aspromourgos, Michael Bernstein, Margaret Blair, Mark Blaug, Daniel Bromley, John Cantwell, Ha-Joon Chang, Victoria Chick, Keith Cowling, Kurt Dopfer, Gregory Dow, Ronald Dore, Giovani Dosi, Jean-Pierre Dupuy, Peter Earl, Jan Fagerberg, Olivier Favereau, Duncan Foley, John Foster, Geoffrey Harcourt, Arnold Heertje, Joseph Henrich, Stuart Holland, Will Hutton, Peter Kellner, Arjo Klamer, Mark Lavoie,

Richard Lipsey, Brian Loasby, Mark Lutz, Ronald Martin, William McKelvey, Deirdre McCloskey, Stanley Metcalfe, Julie Nelson, Richard Norgaard, Luigi Pasinetti, Peter Richerson, Erik Reinert, Barkley Rosser, Kurt Rothschild, Bridget Rosewell, Robert Rowthorn, Malcolm Rutherford, Paolo Saviotti, Malcolm Sawyer, Esther-Mirjam Sent, Mark Setterfield, Gerald Silverberg, Laurence Shute, Robert Skidelsky, Peter Skott, Ronald Stanfield, Arthur Stinchcombe, Thomas Weisskopf, Sidney Winter and Stefano Zamagni.

All 2000-plus signatories endorse the following words by Paul Krugman:
"Few economists saw our current crisis coming, but this predictive failure was the least of the field's problems. More important was the profession's blindness to the very possibility of catastrophic failures in a market economy ... the economics profession went astray because economists, as a group, mistook beauty, clad in impressive-looking mathematics, for truth ... economists fell back in love with the old, idealized vision of an economy in which rational individuals interact in perfect markets, this time gussied up with fancy equations ... Unfortunately, this romanticized and sanitized vision of the economy led most economists to ignore all the things that can go wrong. They turned a blind eye to the limitations of human rationality that often lead to bubbles and busts; to the problems of institutions that run amok; to the imperfections of markets – especially financial markets – that can cause the economy's operating system to undergo sudden, unpredictable crashes; and to the dangers created when regulators don't believe in regulation. ... When it comes to the all-too-human problem of recessions and depressions, economists need to abandon the neat but wrong solution of assuming that everyone is rational and markets work perfectly." (*New York Times*, September 2nd, 2009.)

##########

Additional supporters can sign the petition on
http://www.ipetitions.com/petition/revitalizing_economics?e
(If you do not wish to make a contribution, then exist immediately when the web page changes.)

Sono soprattutto le crisi economiche, guerre, epidemie, che sparigliano le carte, mettono in crisi gli "ignoranti istruiti", gli economisti del ketchup e mettono in discussione la validità delle vecchie forme del sapere e richiedono un cambio di paradigma. *"E' come se la crisi finanziaria avesse rivelato all'improvviso i limiti della cultura dell'iperspecialismo, che non è più in grado di dare risposta ad alcuna delle grandi questioni che interrogano l'uomo contemporaneo: dai dilemmi della scienza alla lotta al terrorismo, dalla sostenibilità ambientale alla società dell'informazione. Per questa ragione, in tutti i campi si moltiplicano le passerelle tra le discipline, il desiderio di sperimentare nuovi approcci e di uscire dai confini specialistici, i progetti per rimettere l'uomo e le sue aspirazioni al centro dei grandi processi che investono il mondo globalizzato".*

Sono queste le fasi che spingono a passare da un'innovazione incrementale, tipica delle grandi strutture stabilizzate (tipo General Motors) all'innovazione dirompente (tipo Apple e tutta la Network Society). In questo passaggio non c'è solo un passaggio di conoscenza ma di potere. La cultura dell'interdisciplinità non è più sufficiente, ciò che emerge, alla ricerca di un nuovo potere, è la cultura dell'indisciplina: *"Non nasce dall'ordine, ma dal caos; non arriva dal centro, ma dai margini; non privilegia gli insider, ma gli outsider. Nella maggior parte dei casi, le rotture sono originate da soggetti estranei alla disciplina o da giovani appena entrati. Non avendo avuto l'occasione o il tempo di indossare i paraocchi della dottrina dominante, gli outsider riescono a percepirne i limiti. Oltretutto, non hanno alcun interesse alla conservazione del sistema in essere. Al contrario degli specialisti più avanti negli anni, che hanno costruito tutto il loro curriculum sull'approfondimento della dottrina vigente, gli innovatori di rottura non chiedono il permesso. Se dovessero far approvare dall'alto i loro progetti, non ce la farebbero mai. In molti casi, non riuscirebbero neppure a scriverlo, un progetto di ricerca che si attenga ai codici dominanti o un business plan con le carte in regola. Sono quasi sempre sonnambuli: non sanno esattamente cosa stanno facendo, né dove andranno a parare. Suonano senza spartito, inventano le regole man mano che procedono verso l'ignoto. Il loro contributo non può essere né misurato, né valutato sulla base delle norme vigenti o del giudizio dei pari. Per questo gli innovatori di rottura attraversano le barriere disciplinari, burocratiche, aziendali: la loro unica possibilità di sopravvivenza sta nella sovversione del sistema, nel ridefinire l'intero campo di gioco sulla base della loro visione. Più di ogni altra cosa, l'innovazione dirompente è indisciplinata".*

E vi sono pochi dubbi che tutto ciò riapre il discorso sulla necessità di un nuovo umanesimo, che riporti al centro l'antico principio: "omnia rerum mensura homo".

"Ecco perché, in tutti i campi, i nuovi umanisti sono all'opera per costruire passerelle e produrre inediti cortocircuiti. La loro è una sfida perigliosa, sempre sul filo dell'ostracismo. A ogni tornante, battaglioni di ignoranti istruiti sono pronti ad abbatterli con le accuse di sempre: dilettantismo, ingenuità, eresia. Fernand Braudel ci ha insegnato che l'umanesimo si contrappone sempre a qualcosa. In passato la tradizione, la superstizione, il principio di autorità; oggi gli eccessi del razionalismo e della misurabilità, il prêt – à – porter degli ignoranti istruiti: tutto ciò che tende a sminuire l'uomo nella sua completezza, a ridurlo a una sola delle infinite dimensioni che lo compongono".

Vi è un soggetto dove la cultura dell'interdisciplinarità e dell'indisciplina non sono un "optional" ma una necessità, ed è l'impresa.

L'impresa è, per sua natura, interdisciplinarità e indisciplina. Tutti i protagonisti della rivoluzione digitale non vengono dall'accademia e dall'establishment, non sono specialisti ma creativi, persone di sintesi, capaci di mettere insieme fattori, funzioni, cose e conoscenze che viaggiavano separati, come Gutenberg, di muoversi anche con la parte destra del cervello e non solo con il freddo raziocinio della parte sinistra. Le nuove imprese sono frutto più che di calcoli dell'"homus economicus", un fantasma mai esistito, teorizzato da una teoria economica irrealistica, di uomini veri mossi da una visione alimentata da amore, coraggio, passione, ambizione. Il creatore d'impresa è, per definizione, interdisciplinare come aveva ben capito Benedetto Cotrugli che, nel primo manuale completo sull'impresa, scritto nel 1458, così delinea le caratteristiche dell'imprenditore (allora chiamato mercante): ("Il Libro dell'Arte della Mercatura, di Benedetto Cotrugli, raguseo,1458, Arsenale Editrice Venezia, 1990)

"(Il mercante) deve essere buono scriptore, abaclista et quaderni ere" (cioè conoscere l'arte di scrivere, di far i conti e di tenere la contabilità a partita doppia), ma poi deve sapere "tucto quello che può sapere uno homo… e ricordarsi delle cose passate, considerare le presenti e provvedere le future".

Ma ci sono ancora anche le grandi imprese gerarchiche e ordinate secondo schemi di potere di tipo militare. Quelle che sono rimaste legate a questi schemi sono quasi tutte fallite ed hanno dovuto reinventarsi con strutture più creative e flessibili, molte dopo essere state salvate con denaro pubblico, come la più grande impresa del mondo, la General Motors.

Interdisciplinari e indisciplinati furono sempre tutti i creatori d'impresa da Steven Job a Edison a Henry Ford ("*Henry the crazy"* lo chiamavano i suoi concittadini) a Camillo e Adriano Olivetti. E' significativo il grande ritorno di interesse per la figura di Adriano Olivetti, al quale assistiamo da qualche tempo. E sono di grande interesse alcune riflessioni che il giovane Adriano sviluppò nel corso del suo primo viaggio in America[34].

Adriano fece il primo e più lungo viaggio in America a 25 anni, nell'estate del 1925, circa un anno dopo aver terminato gli studi al Politecnico di Torino. Anche il padre Camillo aveva messo a fuoco le sue idee fondamentali e il suo desiderio di diventare imprenditore nel corso del suo primo viaggio in America alla stessa età. L'America che vede e studia Adriano è un'America molto diversa da quella attuale. E' l'America di Henry Ford, l'americano anglosassone che Adriano tanto ammirava per le sue innovazioni organizzative; quella delle grandi imprese manifatturiere dirette da ingegneri e innovatori e non da finanzieri e amministrativi; quella delle grandi scuole tecnologiche che lavoravano per sviluppare il "social engineering"; quella pervasa dal pragmatismo sperimentale come essenza del management; quella che inculca nel giovane Adriano l'idea della grande impresa e di che cosa bisogna fare per diventare grande impresa. E' un'America nell'interno della quale io ho vissuto negli anni '60 e '70 e che ho visto, lentamente ma irreversibilmente, diventare una cosa diversa, molto diversa da quello che aveva entusiasmato Adriano. Adriano vive il suo grande viaggio non solo con entusiasmo ma anche con un intenso desiderio di apprendere, ma non gli manca certo una

[34] Bene illustrate da Giuliana Gemelli in: "Il Regno di Proteo. Ingegneria e scienze umane nel percorso di Adriano Olivetti (Bonomi University Press, 2014).

acuta capacità critica. Egli coglie in pieno due delle grandi debolezze americane che stanno alla base del loro declino come paese leader, nel campo economico imprenditoriale, nel corso degli ultimi decenni. In America, scrive Adriano, "vi è uno strapotere finanziario", strapotere che è andato sempre più aumentando sino a dominare ogni e qualsiasi cosa ed a portarci diritti alla crisi del 2007. Ma ancora più acuta è un'altra osservazione critica di Adriano: " *In quasi tutte le grandi aziende i migliori elementi tecnici sono ingegneri svedesi, tedeschi, francesi, russi o italiani. L'educazione americana tecnica è troppo specializzata ed è ottima per i ranghi inferiori e pessima per i direttivi".*

Il progetto del nuovo paradigma del quale siamo alla ricerca non è per nulla chiaro. Ci vorrà tempo, ricerca, innovazione per metterlo a punto, adottando il principio degli antichi manager americani, che è poi un principio di metodologia scientifica: "try and correct". Ma è abbastanza certo che, nel corso di questa ricerca, dovremo confrontarci seriamente con i due mali che il giovane Adriano vide con chiarezza: il dominio della visione finanziaria e la iperspecializzazione, mali che, nel frattempo, sono cresciuti a dismisura, sono diventati mali del mondo e sono tra le concause principali della crisi che ci attanaglia.

Ed è abbastanza certo che troveremo aiuto nella nostra ricerca se sapremo anche guardare indietro alle radici antiche della nostra cultura umanistica ed imprenditoriale.

E' nella nostra storia che dobbiamo trovare le radici vere dell'impresa del terzo millennio. Dobbiamo liberarci dei pestilenziali modelli americani, culturalmente e moralmente devastanti, che abbiamo rifilato a decine di generazioni per quasi cinquant'anni. E riprendere, invece, i modelli dell'impresa toscana, lombarda, genovese, veneziana, quando l'imprenditore italiano era ai vertici mondiali ed insieme creava modelli di città, di benessere serio, di convivenza civile. Andiamo a Siena a riflettere come i grandi lanaioli e mercanti senesi abbiano, al contempo, create grande ricchezza ed una grande cattedrale, un grande palazzo del popolo, una grande banca, un grande ospedale, Santa Maria della Scala, organizzazione esemplare per tutta Europa. Siena è la testimonianza viva che non esiste conflitto tra buona economia imprenditoriale e umanesimo civile, in uno sforzo continuo per tenere insieme economia, finanza, buon governo, arti, spiritualità, istituzioni sociali. Andiamo a riflettere sugli affreschi di natura civile sugli effetti del Buongoverno di Ambrogio Lorenzetti nel Palazzo del Popolo e sugli affreschi di assistenza sociale del grande ospedale (grande impresa) di Santa Maria della Scala. Il progetto "Wellfare" non nasce nell''800 o nel ''900 ma nasce lì, quando istituzioni produttive (imprese), opere di assistenza sociale, cultura si saldano in un patto di buongoverno che dona frutti meraviglio, dei quali ancora oggi beneficiamo. La responsabilità prima degli imprenditori e degli studiosi indipendenti è, oggi, quello di collaborare all'exit da una concezione economica fine a se stessa che si è cacciata in un vicolo cieco e senza speranza, per ricostruire un nuovo modello di sviluppo economico, sociale e culturale, riaprendo ed aggiornando tanti esempi, stimoli, insegnamenti dei quali la nostra storia è così ricca.

7. LA FINANZIARIZZAZIONE DELL'ECONOMIA, DELLA POLITICA E DEL PENSIERO

P. Drucker conclude il suo libro più famoso (del 1954[35]) e che più ha influenzato il mondo del management con questo ammonimento:

"L'istruzione intellettuale non sarà sufficiente, da sola, a fornire ad un dirigente i mezzi necessari per far fronte ai compiti che lo attendono nel futuro. Il successo del dirigente di domani sarà sempre più strettamente connesso con la sua integrità morale. Infatti, con l'avvento dell'automazione l'influenza e la portata temporale delle sue decisioni sull'azienda nel suo complesso e rischi connessi saranno talmente gravi da esigere che il dirigente anteponga il bene comune ai suoi stessi interessi. La sua influenza su coloro che lavoreranno con lui in un'azienda sarà così decisiva che il dirigente dovrà basare la sua condotta su rigidi principi morali anziché su espedienti. Le decisioni di un dirigente avranno una portata tale sull'economia che la società stessa lo riterrà responsabile. I compiti nuovi che attendono il dirigente del futuro, esigono che questi fondi ogni sua decisone su solidi principi morali e che la sua guida non sia ispirata solo dalle sue conoscenze specifiche ma anche dalla sua capacità di visione, dal suo coraggio, dal suo senso di responsabilità e dalla sua integrità morale. Indipendentemente dall'istruzione ricevuta da giovane o da adulto, in futuro, come già per il passato, né l'istruzione né l'abilità individuale costituiranno le caratteristiche decisive per un dirigente: egli dovrà possedere soprattutto l'integrità di carattere".

La deontologia manageriale e l'integrità di carattere del dirigente, così evocate da Drucker sono esistite, esistono, sono state la bussola per milioni di manager e imprenditori responsabili. Ma, nell'insieme, come deontologia di un intero gruppo professionale, è fallita, soprattutto nella categoria più elevata dei manager. La maggioranza di loro, e certamente la componente più influente, ha, per avidità, svenduto la propria professionalità e indipendenza ed il proprio ruolo ai centri di potere che controllano il grande capitale, attraverso il mercato finanziario[36].

E' la gravità e la profondità della crisi che ha messo a nudo tante crude verità ed ha stimolato in alcuni la ricerca di un nuovo paradigma. Ma per cercare un nuovo paradigma bisogna anche saper guardare indietro. In Valfurva, dove scrivo queste note, un antico motto contadino dice: "*A guardàr indré par traguardàr inànt"*[37]. Ed esso non suona tanto diverso, nella sostanza, da quanto scrive il premio Nobel per la letteratura, Octavio Paz:

---

[35] "The Practice of Management", 1954. Traduzione italiana: Il potere dei dirigenti, Edizioni di Comunità, 1958.

[36] Su questo tema la lettura di Luciano Gallino è obbligatoria. Ma anche il capitolo 5 del mio Passaggio al futuro (op. cit.) su: Le tre malattie degenerative, contiene un'analisi utile.

[37] E' questo il titolo di un libretto pieno di memorie antiche e preziose della Valle, raccolte da un attento e appassionato ricercatore dell'antica cultura valligiana: Elio Bertolina, A guardàr indré, par traguardàr inànt, Alpinia Editrice, Bormio, (Sondrio), luglio 2014

"*La ricerca della modernità ci ha portato a scoprire il nostro passato, il volto nascosto della nazione. E' una lezione di storia che non so se tutti hanno appreso: tra tradizione e modernità vi è un ponte. Separate, le tradizioni si pietrificano e le modernità si volatizzano, congiunte, l'una vivifica l'altra e l'altra le risponde donandole peso e gravità… Un giorno ho scoperto che non avanzavo, bensì che ritornavo al punto di partenza: la ricerca della modernità era una discesa verso le origini".*

Non è un caso che la grande maggioranza delle "business school" del mondo, asservite al paradigma della finanziarizzazione dello stesso, abbia emarginato e poi cancellata la storia del pensiero economico. Ed invece, come scrive Giuliano da Empoli[38], dobbiamo fare come gli umanisti che, proprio attraverso lo studio degli antichi e della storia, hanno spalancato le porte alla sconvolgente modernità del Rinascimento. La "*profondità storica"* è elemento essenziale per scoprire il presente ed inventare il futuro e "*l'economia non è tanto una scienza quanto una branca della storia"* (G. da Empoli). Ma, come dice Octavio Paz, è necessario che tra tradizione e modernità, esista un ponte.

Io utilizzerò come ponte un personaggio che è stato un grande imprenditore di successo ma insieme un uomo di profonda cultura e di intima religiosità, un costruttore di ponti tra le varie culture e specializzazioni, un visionario con i piedi per terra e la testa sempre proiettata al futuro, un grande innovatore: Adriano Olivetti. Non è un caso che, da qualche anno, assistiamo ad una fortissima rinascita di interesse, anche tra i giovani, per Adriano Olivetti e i valori olivettiani, già così ben piantati da Camillo. Adriano Olivetti è stato soprattutto un grande imprenditore ed è proprio il suo paradigma imprenditoriale quello che la crisi dell'economia e del management rende sempre più attuale. Ho da tempo affermato che è stato un errore dei suoi seguaci ed eredi l'avere posto in secondo piano questo aspetto, concentrando l'attenzione su altri, pur importanti, aspetti della sua poliedrica personalità e attività. Eppure, come alcuni suoi scritti recentemente ripubblicati dimostrano, tutto nasce da lì, dall'Adriano imprenditore, anche se non tutto finisce lì. Anche l'idea di Comunità nasce dalla riflessione sul lavoro in fabbrica, come è bene illustrato nello scritto: "Prime esperienze in una fabbrica" (1948): "*Non c'era che una soluzione: rendere la fabbrica e l'ambiente circostante solidali. Nasceva allora l'idea di una Comunità;* conclusione ulteriormente sviluppata nello scritto: Dalla fabbrica alla Comunità" (1953). Certo la concezione della fabbrica di Adriano non è quella di un luogo dove si pensa solo, attraverso un conflitto continuo, a sfruttare l'uomo, nell'ambito della "*tragica marcia per l'efficienza e il profitto*" ma di un luogo dove il lavoro gode di una grande dignità e rispetto e dove, nell'ambito di regole severe ma umane, si lavora insieme per lo sviluppo comune. Quella di Adriano è una concezione dell'impresa e del lavoro che proviene dalla sua alta concezione della vita e della storia dell'uomo, dalle sue radici culturali, civili e religiose. Come aveva già capito lo scrittore imprenditore Benedetto Cotrugli nel 1458: "*il buon cittadino non nasce dalla mercatura; è piuttosto il buon mercante che nasce dal buon cittadino.*

E' proprio questa concezione alta dell'impresa, del lavoro, della responsabilità imprenditoriale e manageriale, che fa di Adriano non solo un imprenditore di grande successo, ma un

[38] op. cit.

imprenditore che entra, di pieno diritto, nella storia del pensiero del management e che è, per questo, sempre contemporaneo. E' la stessa concezione che lo rese estraneo, ostile, ("sovversivo", come fu allora definito), a gran parte della barbarica classe imprenditoriale italiana del tempo, oggi ancora, nei vertici, forse più barbarica di allora.

E qui si radica il secondo errore dei suoi seguaci ed eredi. Di averne fatto una sorta di totem sacro, un santone isolato. Con ciò lo hanno isolato da tutti, anche da Camillo Olivetti, mentre gli scritti di Adriano dimostrano quanto il suo pensiero fosse radicato nei valori fondanti di Camillo, anche se proiettato a raccogliere le sfide nuove che poneva la grande impresa. Ma lo si isola anche da Roberto Olivetti che tentò, generosamente, di portare avanti la sfida dell'elettronica, con una continuità di pensiero e di valori, al di là dei pur documentati contrasti e incomprensioni. Basti pensare che solo nel 2003, diciotto anni dopo la sua prematura morte, la figlia è riuscita a pubblicare un libro testimonianza su Roberto. Ed è bene non dimenticare che nella relazione di bilancio della Fiat del 1964, entrata nel capitale della Olivetti come parte del gruppo di sostegno, il presidente Valletta disse: anche la nostra partecipata Olivetti darà presto buoni risultati anche se ha ancora un neo da estirpare: l'elettronica. E quando morì Roberto, Bombieri, ex consigliere delegato della Comit, ormai a riposo, rilasciò un'intervista di commemorazione su Roberto nella quale dopo aver espresso la sua grande stima per lo stesso disse: "noi (inteso noi establishment) non avevamo capito niente". Come niente dell'Olivetti e dell'elettronica aveva capito Visentini.

La personalità di Adriano ed il suo grande spessore culturale è irripetibile. Ma sul piano del pensiero imprenditoriale e manageriale è un grande errore isolare e sacralizzare la sua figura. Il suo pensiero e la sua opera, ripeto sul piano imprenditoriale, non è per niente isolata, ma si inserisce in antichi e moderni fertili filoni di pensiero, basati sulla concezione dell'impresa e del lavoro come fattore di sviluppo economico e civile. La domanda che Adriano pone nel bellissimo discorso di Pozzuoli (1955):"*Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è, al di là del ritmo apparente qualche cosa di più affascinante una destinazione, una vocazione anche nella vita della fabbrica?",* non è una domanda destinata a restare senza risposta. Anzi le risposte positive sono molteplici.

Su questo tema molto si sono interrogati gli imprenditori (allora si chiamavano: mercanti) italiani del 1300 e 1400, i veri fondatori del capitalismo moderno, ed i loro cantori, come Coluccio Salutati (1313-1406): "*Cosa santa è la giustizia, più santa santissima è la mercatura, senza la quale il mondo non può vivere,* che della sua Firenze diceva, con orgoglio, "*Nos popularis civitatis, soli dedita mercatura".* Ma tra questi, ai fini più specifici del nostro discorso, trovo di particolare interesse la definizione che il già citato Cotrugli, grande imprenditore raguseo, da della funzione dell'impresa: " *mercatura è arte legiptima, giustamente ordinata, per conservazione dell'umana generazione, con isperanza niente di meno di guadagno".* Qui c'è chiarissimo il concetto della legittimazione dell'impresa e del profitto per la sua utilità sociale, per il contributo allo sviluppo ("*per conservazione de l'humana generazione").*

Ma se vogliamo arrivare ai tempi nostri, tutta l'opera di Drucker (che, come ho detto, giudico il più importante studioso di management degli ultimi 70 anni) è una risposta positiva alla domanda di Adriano: "*Le imprese sono organi della società. Non sono fine a se stesse. Ma esistono*

per svolgere una determinata funzione sociale… esse sono strumenti per assolvere fini che le trascendono. Sono organi di sviluppo". E un'altra risposta positiva alla domanda di Adriano possiamo trovare in Schumpeter, l'economista del '900 che più di ogni altro ha capito il ruolo dell'impresa nel processo di sviluppo: chiamiamo impresa il luogo dove si producono innovazioni; chiamiamo imprenditori i soggetti che realizzano innovazioni.

Una risposta positiva alla domanda di Adriano possiamo trovarla anche nel grande filone del pensiero d'impresa e dei creatori di imprese del '900 lombardo e milanese: da Carlo Cattaneo a Mylius, Brioschi, Giuseppe Colombo, Ferdinando Bocconi. E' un grande filone di pensiero e di opere che, attraverso Romagnosi, si ricollega direttamente all'illuminismo lombardo, pensiero nel quale la crescita economica e lo sviluppo si fondevano direttamente nel grande concetto di "incivilimento". La crescita economica è buona cosa se si traduce in un processo di incivilimento.

Questa concezione alta del lavoro, che è poi anche la radice vera dell'articolo 1 della nostra Costituzione, io la ritrovo in tanti scritti e documenti, antichi e moderni. Ad esempio la ritrovo in una tavola di legno, affissa ad una baita dell'Alta Valfurva, accanto a un umile crocefisso, sulla quale sono scolpite queste parole: *"Gesù, Salvatore nostro, sii la guida del nostro cammino, benedici i nostri lavori, confortaci nelle afflizioni, fa che abbiamo ad avere l'eterno guiderdone nel cielo e nel cuore dei leggitori, fa che fruttifichi la salute di eterna vita". I vicini di Plagera di Mezzo posero in segno della sua divozione. Bertolina Angelo fece l'anno 1901*". In questa umile scritta, che Bertolina Angelo fece nell'anno 1901, io trovo tante cose, forse tutte le cose di cui abbiamo bisogno per ritornare a essere un paese civile. Il senso della solidarietà (i vicini posero). Il senso del ruolo centrale del lavoro. Il senso che il lavoro dell'uomo non è un vano agitarsi o un semplice stato di necessità, ma un cammino, cioè l'andare verso una meta. Il senso del mistero che accompagna il cammino dell'uomo, che cerca conforto nello spirito religioso, ma che al contempo vuole il suo giusto premio da coloro che reggono le istituzioni. Non è stupenda ed attuale questa dignitosa richiesta che il lavoro dell'uomo trovi rispetto nel cuore dei leggitori?

La ritrovo, come già detto, nell'Economico di Senofonte, il primo libro di management della cultura occidentale. Ma forse il testo antico che più mi ha colpito, è un testo egizio (1150 circa a.C.) che lessi e fotografai in una mostra al museo egizio di Berlino tanti anni fa. Si tratta di un testo di esercizi per futuri funzionari statali ed il suo obiettivo è chiaramente quello di educare i funzionari (potere) al rispetto del lavoro del contadino (produttore):

La giornata di lavoro del contadino

Ed ora vieni, che io ti mostri cosa ne è
del contadino, di questo così duro lavoro.
Quando l'acqua sale per l'annuale
inondazione del Nilo, egli viene tutto bagnato.
Se ne sta là ritto con i suoi attrezzi, tutto il giorno
affila come si deve gli arnesi per arare, la notte
arrotola corde. Persino l'ora del mezzogiorno
la trascorre lavorando e fa i suoi

preparativi, per andare nel campo.
Quando il campo si stende asciutto davanti a lui, egli se ne va,
per andare a prendere un tiro di buoi.
Per molti giorni va dietro il mandriano...
Viene al suo campo e trascorre un periodo
di otto ore e ara, mentre il verme
lo incalza.
E anche quando ha finito di seminare, passerà molto tempo
prima che veda nascere verdi germogli.
(da un testo di esercizi per futuri funzionari statali, del 1150 circa a.C.)
Come saremmo più civili se anche i nostri funzionari pubblici fossero educati a rispettare l'impresa e il lavoro del produttore nello stesso modo!

Ma alla domanda di Adriano potrebbero rispondere, in modo positivo, anche gli importanti pensatori tedeschi del filone di pensiero dell'economia sociale di mercato, ed in primo luogo, Röpke ed i loro omologhi italiani come Einaudi e Sturzo.

Dunque sono molteplici e di molte epoche e culture gli affluenti che confluiscono nel grande filone di pensiero che vede l'impresa e il lavoro come fattore di sviluppo e incivilimento, il grande filone nel quale va collocato il pensiero e l'opera di Adriano Olivetti. E molti sono gli imprenditori che, magari non conoscendo i valori olivettiani, li praticano nella loro impresa.

E' però vero che questo grande filone di pensiero, pur con radici così forti e profonde, è stato battuto, alla grande, negli ultimi 30-40 anni, quelli della finanziarizzazione dell'economia, dell'impresa e del pensiero che, come una poderosa erba gramigna, ha soffocato ogni buona messe, quella di quel capitalismo di rapina che Adriano, come del resto ed ancor più Camillo, temeva e respingeva, quella che ha umiliato ed umilia il lavoro.

Ma forse la sconfitta non è definitiva. Negli ultimi tempi, grazie alla gravissima e prolungata crisi alla quale ci ha portato il capitalismo finanziario e di rapina, il filone di pensiero che ho cercato di schizzare, quello dell'impresa responsabile (ma non paternalistica! come sottolineava Adriano), quello dello sviluppo come incivilimento, come dicevano i nostri antichi.

La battaglia è durissima perché i grandi centri di potere e di pensiero sono ancora tutti in mano al capitalismo finanziario e di rapina ed ai loro cantori e, dopo il grande tradimento di Obama che andato al potere come alfiere di Main Street contro Wall Street si è poi totalmente asservito a Wall Street, le speranze di correggere la rotta si sono fortemente ridotte.

Nell'organizzazione del lavoro, nell'impresa e nella società, è avvenuta una grande trasformazione della quale non abbiamo ancora piena consapevolezza. Un'analisi approfondita del fenomeno l'ha sviluppata recentemente lo studioso francese Pierre – Yves Gomez che, nel suo importante libro: Le Travail Invisible. Enquête sur une disparition (Ed. Bourin, Parigi, 2013), analizza la trasformazione che lui chiama: la finanziarizzazione del lavoro umano, che come realtà concreta è sparito, sostituito da astrazioni contabili – finanziarie. La guida delle imprese e soprattutto delle grandi imprese è tutta impostata esclusivamente in termini

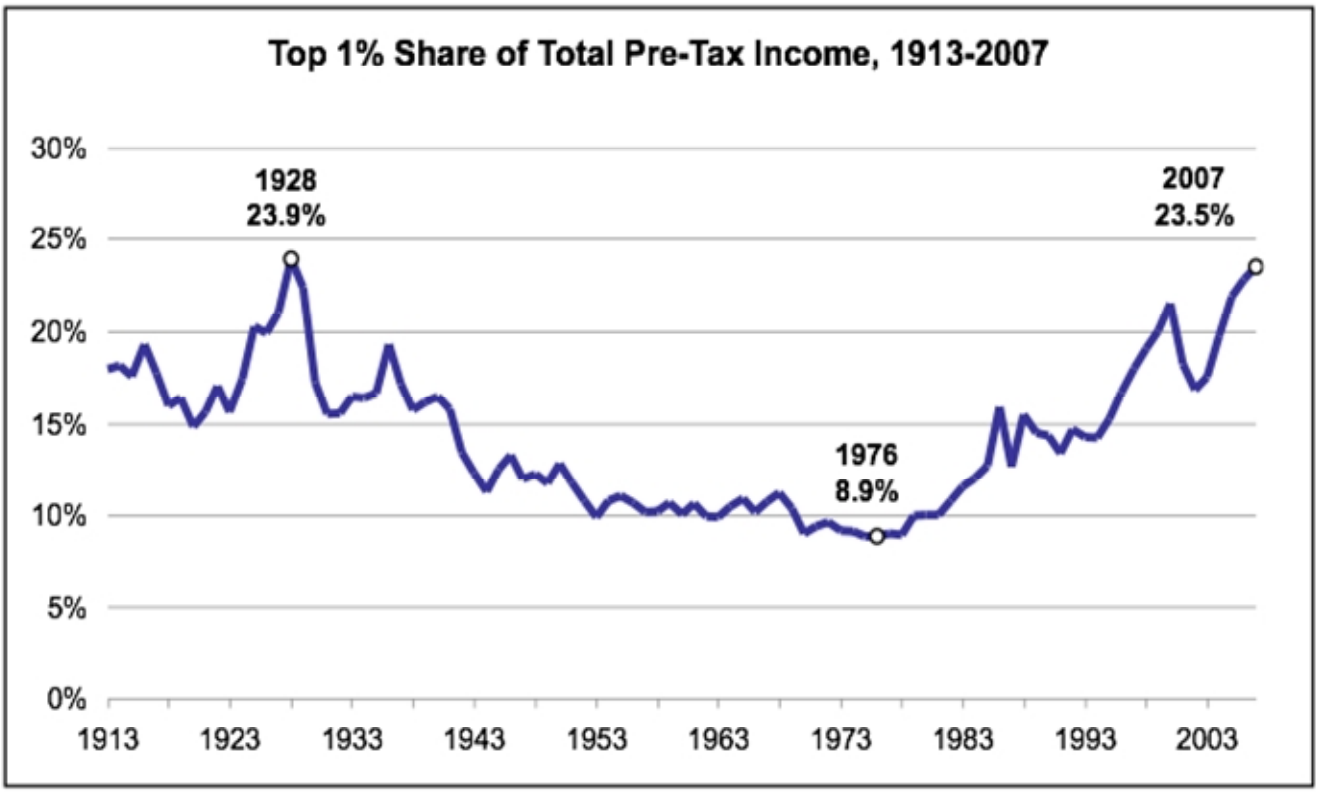
contabili-finanziari. Il potere di direzione è passato dagli "ingegneri", dagli innovatori, ai contabili-finanziari, quelli che una volta si chiamavano contafagioli. Persino imprese pubbliche, create per facilitare il lavoro delle altre imprese, imprese che dovrebbero essere in equilibrio economico ma non fare profitti, si misurano in termini di parametri finanziari, come una qualsiasi banca, invece che in base all'utilità realizzata a favore delle imprese che devono sostenere. Il lavoro non è più quello concreto della vita reale, ma un'astrazione che deriva da degli obiettivi-parametri finanziari prefissati. Abbiamo una generazione di dirigenti quarantenni che non hanno mai ragionato altro che in termini finanziari.

I coefficienti finanziari poi devono essere identici per tutte le imprese affinché l'oligarchia finanziaria e, più in generale, i mercati possano leggerli, compararli e allocare le risorse.

Le organizzazioni e il lavoro sono stati normalizzati contabilmente e finanziariamente: le grandi imprese utilizzano gli stessi strumenti universali per farsi capire dai finanzieri di tutto il mondo. È un linguaggio finanziario condiviso, in sostanza un gergo anglosassone chiaro solo al mondo della finanza: *pay-off*, *free cash-flow*, ROE e EBITDA che aprono ai decisori orizzonti ignoti al semplice mortale che li crede, sbagliando, complicati. Esiste oggi una lingua della oligarchia finanziaria incomprensibile alla maggior parte dei contemporanei. Quando, nel 1945, l'imperatore Hiro-Hito annunciò per radio al popolo la capitolazione, si dovette tradurlo in giapponese corrente, perché i sudditi non capivano il suo giapponese aristocratico. La storia sembra ripetersi; dai documenti delle imprese, si ha l'impressione che l'oligarchia finanziaria parli a se stessa in una lingua oscura. Bisogna tradurne il significato nella vita reale e per gli effetti sulla vita degli uomini.

Questa grande trasformazione spiega perché dal 1980 al 2007 in 51 paesi sui 73 per i quali abbiamo i dati, i redditi di lavoro sul PIL sono scesi, in media di 9 punti nelle economie avanzate, di 10 punti in Asia, di 13 in America Latina. Sono valori giganteschi. I punti persi sono andati alle rendite finanziarie. Come gigantesca è la concentrazione di ricchezza avvenuta, nello stesso periodo. Negli USA, epicentro e guida del processo, la concentrazione di ricchezza ha raggiunto nel 2007 esattamente lo stello livello del 1928.

Concentrazione dei redditi negli USA



E questo spiega anche la **Frequenza delle crisi finanziarie**

- **1987** Crollo di quotazioni a Wall Street
- **1989** Crisi finanziaria e dei valori immobiliari in Giappone
  Inizio di una stagnazione ultradecennale
- **1992** Crisi finanziaria e valutaria del sistema monetario europeo che costringe lira e sterlina ad uscire dal sistema
- **1994** Crisi finanziaria gravissima in Messico, con effetti sul sistema finanziario internazionale
- **1997** Crollo finanziario delle «tigri asiatiche»
- **1998/1999** Crisi finanziaria di Brasile e Russia con svalutazione del rublo
- **2001/2002** Nuovo crollo di Wall Street con lo scoppio della bolla della new economy
- **2008/2009** Grande crisi finanziaria ed economica mondiale con detonatore i mutui sub prime USA
- **2011** Nuova fase della crisi mondiale con particolare enfasi sui paesi del Mediterraneo, compresa l'Italia

In Europa i paesi che più da vicino hanno seguito gli USA in questo processo di concentrazione della ricchezza sono stati, nell'ordine, Inghilterra, Spagna, Italia. In Germania, invece, l'indice di concentrazione della ricchezza è inferiore alla media europea ed è diminuito dal 2008, mentre in Italia è aumentato. Ma questo spiega anche perché, al di là delle dichiarazioni retoriche, il tema del lavoro e dell'occupazione non è per nulla in evidenza. Quando ho incominciato a studiare economia il tema della piena occupazione era al centro del pensiero di tutte le scuole economiche. Era questo il parametro base sul quale si commisurava la bontà o meno delle politiche economiche. Oggi non è più così e il tema è stato sospinto nel retrobottega. Perché per affrontarlo seriamente bisogna fare dei grandi programmi pubblici e privati di nuovi investimenti in nuovi settori e attività. E questo è velleitario in un'economia dove gli investimenti li decidono i finanzieri e le banche, in base ai parametri finanziari di cui parlavo

sopra. Dopo la grande depressione degli anni 30 del '900, si intervenne sull'economia reale e la maggioranza della popolazione vide, sia pure con fatica, ricrescere il proprio reddito. Dopo la grande recessione del nostro tempo si è pensato principalmente a tenere in piedi la finanza ed a beneficiarne è stato l'1% della popolazione.

La partita, dunque, è difficilissima, quasi disperata. Ma da qualche tempo sprazzi di lucidità appaiono a macchia di leopardo. In molti ambienti siamo almeno ritornati a batterci contro il dominio dei "contafagioli". E questo spiega anche i tanti segnali di rinnovata attenzione ad Adriano Olivetti, ai suoi valori, alla sua concezione d'impresa, al suo rispetto per il lavoro concreto di uomini e donne, al suo amore per la fabbrica e per la comunità, alla sua opera. Ma dobbiamo stare attenti a non indulgere alla nostalgia e ricercare, nel passato, soluzioni a sfide nuove. Dal passato prendiamo i valori, gli insegnamenti, gli esempi, le esperienze che ancora valgono, ma le soluzioni le dobbiamo trovare noi attraverso il coraggio, l'innovazione, e lo spirito di verità ("la parrēsia" dei greci).Dalla stessa fase della finanziarizzazione, ripulita dalle esasperazioni e strumentalizzazioni, vi sono utili lezioni e utili strumenti da trarre, che forse potevano essere utili anche ad Adriano ed ai suoi.

E qui, ancora, ci aiuta Adriano, quando ammonisce: *"I tempi corrono, le cose si muovono, non possiamo fermarci a rimescolare le formule e le istituzioni del passato se non per quella parte di bene che in esse è contenuta e per cui ancora valgono… La luce della verità soleva dirmi mio padre, risplende soltanto negli atti, non nelle parole".*

Ripartiamo da qui, da queste memorie, con la nostalgia certamente, ma anche e soprattutto con speranza, guardando avanti per cercare di insegnare ai giovani a impegnarsi per costruire un futuro economico e imprenditoriale più vicino alla concezione d'impresa di Adriano Olivetti che a quella dei signori Riva dell'Ilva, o delle grandi banche "too big to fail" che, ancora, dominano il governo americano e, per questo tramite, parte importante del mondo.

8. APPUNTI PER UN NUOVO PARADIGMA

Cerchiamo, concludendo, di riprendere e riepilogare alcuni appunti per un nuovo paradigma:

- l'appello alla deontologia professionale e alla moralità personale, alla Drucker, resta certamente importante, come per ogni arte, professione e mestiere. ma è insufficiente. Il male che dobbiamo combattere è troppo diffuso e profondo per farne solo una questione di moralità individuale;

- è necessario radicare tale appello in un quadro generale, in una morale pubblica e, nell'ambito di questa, in una corretta concezione dell'impresa e della sua funzione come ho cercato di illustrare, soprattutto nel paragrafo 5:

- l'impresa è legittimata solo se è fattore di sviluppo e di incivilimento, come una grande tradizione millenaria (da Senofonte a Cotrugli a Cattaneo, a Drucker, a Mietzberg) ha

sempre sostenuto. E tra i contemporanei mi piace ricordare Gianfranco Dioguardi, che è lo studioso italiano che, con più spessore culturale e storico e, con maggiore coerenza, ha indagato su natura, ruolo e spirito d'impresa [39]

"*Così, forse potrà essere una nuova tensione culturale, vissuta come sfida per riconquistare la frontiera della civiltà, a riportare le imprese economiche su posizioni etiche, capaci di controllare le spinte egoistiche grazie a una coscienza civile prima ancora che con l'uso di leggi punitive. Altrimenti, la reinterpretazione moderna dell'egoismo smithiano costituirà sempre più la causa inarrestabile di un generale malessere, espressione di un imbarbarimento del quale tutti pagheremo amaramente lo scotto*"

- abbiamo sempre maggiore bisogno di imprese responsabili che, parafrasando la definizione di impresa irresponsabile di Luciano Gallino, possiamo definire come segue: "Si definisce responsabile un'impresa che, al di là degli elementari obblighi di legge crede di dover rispondere alle autorità pubbliche e private ed all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale delle sue attività". Noi crediamo e lavoriamo per un'impresa che sia sempre responsabile, nel suo lavoro quotidiano, nella sua essenza, nel suo sistema di valori, nel suo bilancio d'esercizio e non in un bilancio ad hoc[40];

- l'impresa deve creare valore aggiunto (materiale e immateriale), valore che prima non esisteva, attraverso l'innovazione.

Se ci collochiamo fuori da questi parametri siamo fuori dall'impresa economica correttamente intesa. Siamo di fronte a fenomeni diversi che vanno indagati e inquadrati in altre categorie[41]. Né bisogna pretendere che lo schema impresa sia applicabile ad ogni organizzazione. Negli anni più recenti si è sentito spesso parlare di: ospedale azienda, università azienda, museo azienda. Si tratta di un errore profondo e pericoloso. L'ospedale è una organizzazione che al centro ha la cura dei malati, l'università la trasmissione della conoscenza, il museo la conservazione dei beni culturali. L'impresa ha sempre e comunque l'obiettivo di creare valore aggiunto economico (*"con isperanza niente di meno di guadagno").* Ciò non toglie che metodologie di lavoro e tecniche messe a punto fondamentalmente nell'ambito dell'impresa, possano essere utili anche per altre organizzazioni (perché

[39] Gianfranco Dioguardi, Natura e spirito dell'Impresa, Donzelli Editore, 2007 pag. 80

[40] E' evidente che tutto ciò non ha niente a che fare con i corsi di "business ethics" con i "bilanci sociali" con la responsabilità sociale d'impresa, e simile paccottiglia che appartengono alla propaganda ed alle relazioni pubbliche, nella migliore delle ipotesi, come illustrai ai miei allievi bocconiani in una lezione che risale al 1988, appena i pericoli di questa nuova moda emersero (ora in La lunga marcia verso il capitalismo democratico, op. cit. pag. 126: Etica e impresa).

[41] Attività speculative, attività mafiose, giochi d'azzardo, straordinarie abilità artistiche e professionali, possono creare grandi ricchezze personali , ma stanno al di fuori del fenomeno impresa. Sotto questo profilo rimane di grande attualità la distinzione fatta dal geniale economista – sociologo Thorstein Veblen (1857 – 1929) tra l'imprenditore – costruttore e l'uomo d'affari

imparare a produrre di più con meno è una necessità universale), senza doverne stravolgere lo spirito, l'essenza e la funzione.

Nei decenni più recenti abbiamo assistito, per quanto mi riguarda, con orrore, alla finanziarizzazione dell'economia, della società e soprattutto del pensiero. Questa peste si è impadronita del mondo ed è penetrata ovunque. L'ossessione contabile come la definiva il professor Caffè, un grande maestro italiano, ha contagiato tutti, anche molti allievi dello stesso Caffè che non sembrano più tali. Il potere finanziario è diventato il vero potere e conduce i governi ed il mondo, verso le sue mete, che non coincidono con quelle della maggioranza degli abitanti del pianeta. L'impresa, come ho cercato di descriverla nei miei scritti ed anche in questo che, in gran parte, li riassume, è vittima e non artefice della finanziarizzazione del mondo. Ed è un soggetto troppo debole per resistere da solo. E' una trincea ma ha bisogno di altri contributi, di altre difese, di altri incroci, di altre culture, di altre trincee. Ecco, ancora una volta, riapparire la necessità di ponti, di convergenze, di reciproci aiuti. Oggi le culture politiche che potevano e, forse, dovevano opporsi a questa degenerazione si sono squagliate (penso ad una cultura autentica e moderna di sinistra, penso ad una cultura sindacale contemporanea, penso a grandi scuole indipendenti che, quasi, non esistono più, penso ad una stampa non asservita). Perciò le prospettive sono preoccupanti. L'unica forza culturale significativa che svolge, in modo vigoroso, il ruolo di controcanto al potere finanziario è quella di Papa Francesco, forte anche della Dottrina Sociale della Chiesa, che è l'unica visione alternativa e con le radici profonde, al neoliberismo finanziario imperante.

Un senso di scoramento e di impotenza è, dunque, più che giustificato. Ma sappiamo, con certezza, che così non va e che il mondo finanzia rizzato e guidato dai grandi enti finanziari si trascinerà di crisi in risi, di guerra in guerra. Ed allora, forse, è meglio dire con Karl Popper[42]

"Noi possiamo fare qualche cosa per il futuro. Forse possiamo fare poco, ma ciò che possiamo fare, dobbiamo farlo".

[42] Karl Popper, Società aperta, Universo aperto, ed. Berla, 1983