

**INCONTRI INAZ**

**sui temi d'impresa**

**in collaborazione con**

**AIDDA e AIDAF**

**Marco Vitale:**

**LEZIONI DI IMPRESA, DA TEMPI E LUOGHI DIVERSI**

**Milano, 24 settembre 2007**

**Sede INAZ Viale Monza 268 Milano**

# LEZIONI D'IMPRESA

- |  |  |
|--|--|
| 1. Albertano da Brescia<br>(prima metà del 1200)                           | LA NASCITA DELLO SPIRITO D'IMPRESA             |
| 2. Benedetto Cotruglio<br>(1458)   | ORGOGGIO E LEGITTIMAZIONE<br>DELL'IMPRESA      |
| 3. Henry Ford (prima fase)<br>(1863-1947)                                  | VISIONE D'IMPRESA                              |
| 4. Il Terminal Container di Gioia Tauro<br>(Angelo Ravano, morto nel 1994) | CORAGGIO IMPRENDITORIALE                       |
| 5. Nicolino e gli ulivi  | THINK IMPERSONALLY                             |
| 6. Dalle lezioni di Marco Vitale   | I PROCESSI DI ACCUMULAZIONE                    |
| 7. Dalle lezioni di F. Oppenheim   | LA DINAMICA DEI PROCESSI<br>AZIENDALI          |
| 8. Dalla ricerca sugli <i>hidden champions</i><br>di Hermann Simon         | I FATTORI VINCENTI                             |
| 9. Henry Ford (seconda fase)   | IL DECLINO DELL'IMPRENDITORE<br>E DELL'IMPRESA |
| 10. Luciano Gallino e l'antico mito di<br>Epimeteo                         | L'IMPRESA IRRESPONSABILE                       |

Ho pensato di condensare le lezioni d'impresa che più mi hanno colpito nel corso della mia esperienza, ricollegandole agli aspetti fondamentali della vita dell'impresa. Ne sono scaturite dieci lezioni d'impresa, da tempi e luoghi diversi.

**ALBERTANO DA BRESCIA  
(prima metà del 1200)**

**LA NASCITA DELLO SPIRITO D'IMPRESA**

Federico II (1194-1250), italiano per nascita, normanno e tedesco per stirpe, cresciuto a Palermo dove è sepolto, re del Regno di Sicilia (che rimase sempre, insieme alla Puglia, la sua terra più amata e la base preferita: "ogni volta che richiamati altrove dai doveri del Regno, navighiamo lontano dalle corti e dai porti di Sicilia ci sentiamo fuori casa"), re di Germania e di Gerusalemme, imperatore del Sacro Romano Impero, morto in Puglia nel 1250, è uno dei grandi della storia umana, il fondatore, nel Sud Italia, del primo Stato italiano e anzi europeo, autenticamente centralista e anzi totalitario, ancorché fortemente plasmato nel e dal diritto (fu forse il primo Stato di diritto dell'epoca moderna). Questo grande destino si incrocia con quello di un modesto giureconsulto e letterato bresciano, a lungo misconosciuto e dimenticato, ma che la più recente storiografia identifica, invece, come un significativo passaggio nell'evoluzione del pensiero che agevola l'emergere dell'economia imprenditoriale: Albertano da Brescia (nato a Brescia intorno agli anni in cui nacque Federico e morto probabilmente poco dopo il 1250).

Gli anni in cui Federico II nel Sud consolida il potere statale, centralista, totalitario, colto, legale, efficiente sono anche gli anni in cui i comuni del Nord e soprattutto quelli lombardi già passati, con la prima Lega Lombarda, attraverso una dura lotta con Federico I Barbarossa, nonno di Federico II, terminata con il saggio compromesso della pace di Costanza (1183), stavano creando quel miracolo di civiltà e di vita sociale ed economica che furono i liberi comuni italiani (quella che Prezzolini ha giustamente definito l'unica grande invenzione politica dell'Italia moderna). Federico si scontra con loro in uno scontro lungo e durissimo. Riporta vittorie strepitose, come quella di Cortenuova (Bergamo); cattura il Carroccio; prende prigioniero il podestà di Milano, il veneziano Tiepolo; annulla la pace di Costanza e stabilisce un nuovo ordinamento che cancella tutte le autonomie comunali, sottoponendo ad un luogotenente imperiale tutto il Nord, che viene suddiviso in cinque parti affidate a cinque vicari; sorretto anche dall'aiuto degli altri re europei e dallo stesso sultano sembra che stia per dilagare anche al Nord.

Ma i comuni sconfitti rinascono dalle loro ceneri, come è proprio delle città e degli uomini liberi. Brescia non era stata espugnata e si erge come nuovo punto di resistenza per i comuni sconfitti, come Milano. E di fronte alla rocciosa ed inespugnata Brescia nel 1238, dopo due mesi di vano assedio, lo slancio di Federico si ferma e poi si affloscia.

In quel vano assedio a Brescia del 1238, da parte del grande esercito internazionale montato da Federico II, punto di svolta del grandioso scontro tra Federico II ed i comuni lombardi, c'è anche, da parte bresciana, un giovane giurista ed amministratore pubblico: Albertano da Brescia, più o meno coetaneo di Federico II. Nell'anno dell'assedio, il 1238, Albertano comanda la difesa del castello di Gavardo. Viene fatto prigioniero e tradotto in carcere a Cremona, fedele alleata e caposaldo di Federico. Anche se essere prigionieri di Federico non era mai una cosa comoda, qui, da prigioniero, scrive il primo dei suoi trattati morali, il *Liber de Amore* il che, se non altro, dimostra la sua grande serenità e fermezza. Sappiamo poi che nel 1243 è a Genova, probabilmente come assessore del bresciano Emanuele Maggi, podestà della città ligure. Nella seconda parte della vita, da quell'anno fatidico del 1238 fino al 1250, si dedica soprattutto a scrivere sermoni e trattati morali, il più famoso dei quali è il *Liber Consolationis et Consilii*, del 1246, che avrà grande successo nel Medio Evo, come attestano le varie traduzioni in volgare ed in francese, olandese, spagnolo, tedesco, ceco.

Per capire l'importanza di Albertano da Brescia è necessario calarsi nel clima del suo tempo. Quando Albertano opera e scrive siamo nel culmine del regime ierocratico. Gli uomini che apriranno la via verso un pensiero religioso più moderno, capace di convivere con la nuova vita civile economica e culturale che si sprigiona dai comuni, o sono bambini, come Tommaso d'Aquino (n. 1225) o Brunetto Latini (n. 1220), o sono lontani come Dante (n. 1265), Petrarca (n. 1304), Boccaccio (n. 1313), Coluccio Salutati (n. 1331), Leonardo Bruni (n. 1370), Poggio Bracciolini (n. 1380). Quando vive Albertano la cultura dominante è quella del più rigoroso "contemptu mundi", teorizzato da Pier Damiano, monaco camaldolese, tra il 1063 ed il 1071 e ripreso dal Papa in carica Innocenzo III. Questa visione condanna rigorosamente sia il sapere mondano che ogni forma di produzione economica eccedente lo stretto fabbisogno personale ("est cupiditas plus habendi quam oportet"). Sul piano economico l'unica attività ammessa è l'agricoltura, ma anche questa negli stretti limiti del necessario. Ognuno deve stare fermo ed immobile nel suo stato ("che ciascuno rimanga nel suo proposito di vita e nella sua professione"). Le città dove incominciano ad agitarsi i nuovi ceti artigiani e mercantili sono luoghi da rifuggire. "Dio non ama le città ed i cittadini" afferma un famoso predicatore dell'epoca. Milano è, per Giacomo di Vitry, nel 1215, una "fossa di eretici". E così Bergamo, Brescia, Verona, Treviso dove le rivendicazioni del diritto - dovere di un lavoro libero finiscono spesso per diventare bandiera di veri e propri movimenti ereticali (come i poveri lombardi, i catari, i valdesi). E' l'epoca in cui la Chiesa condanna Aristotele e ne proibisce l'insegnamento (sinodo del 1210; decisioni di legati pontifici del 1215), quell'Aristotele che, pochi decenni dopo, S. Tommaso incorporerà nella cosmologia cristiana. Sono tempi in cui Federico II viene accusato di peccare contro le costumanze cristiane e i "comandamenti di Dio" solo perché, grande igienista qual era, aveva l'abitudine di fare il bagno spesso, compresa la domenica. Erano i tempi nei quali il giovane Papa Innocenzo III (era diventato Papa a 37 anni, quando era già un famoso teologo e giurista), autore di numerosi scritti sul "disprezzo del mondo", impose, con tutta una serie di misure, un forte isolamento del clero dall'umanità corrotta ed abominevole. E per simboleggiare ciò il sacerdote, che sino ad allora aveva officiato la messa rivolto ai fedeli, fu tenuto ad officiarla con la schiena rivolta ai fedeli, come segno di disprezzo verso l'umanità e come segno del fatto che per la celebrazione del mistero eucaristico il sacerdote, protetto dalla grazia, non aveva bisogno della partecipazione dei laici. Erano i tempi in cui il Decreto, l'ordinamento canonico in vigore, stabiliva la esclusione dei mercanti dalla "congregatio fidelium".

Fu in questo clima che l'"homo faber" italiano, i mercanti e gli artigiani italiani, gli imprenditori italiani, quasi sempre persone profondamente religiose, tirano diritti per la loro strada, facendo impresa e ritenendo ed affermando, spesso con grande consapevolezza ed orgoglio, che la "vita activa et negociosa" lungi dall'essere fonte di peccato, come sostenevano i portatori della visione ierocratica (non dissimile in fondo, per certi aspetti, da quella nella quale ancora oggi si sta avvolgendo il fondamentalismo islamico), era realizzazione della missione di vita che il creatore assegna all'uomo. E' a questi uomini d'impresa, oltre che alla tradizione greco - romana alla quale non a caso si riagganciano prima i giuristi (compreso Albertano) e poi gli umanisti, ed a certi movimenti innovatori dall'interno della Chiesa stessa, che l'Italia e la Chiesa devono gratitudine per averli liberati dal fondamentalismo della soffocante visione ierocratica.

Lo spettacolo dell'Italia moderna che nasce in quegli anni ed in quei comuni è, invero, entusiasmante:

*“un formicolio di vita nuova si desta in tutte le terre d'Italia, per assorbire il putrido strame del feudalismo straniero. Lungo i lidi e le marine, ovunque eran porti e difese, i Liguri, Veneti, Toscani, Siciliani, Pugliesi cingean di torri le loro mura ed armavan le loro darsene per lanciare sui mari lontani le loro navi, che ne tornavano cariche delle preziose mercanzie. Per le stesse marine e su per l'ampio corso degli innumerevoli fiumi quelle merci erano poi internate nell'industrie valli del Po, lungo il Tevere e l'Arno e diffuse per le terre e i castelli, ove spacciavansi in cambio dei prodotti del suolo e di nuovo oro, massime per le fiere e i mercati, onde brulicava a quel tempo ogni regione d'Italia” (G. De Montemayor, cit. in Oscar Nuccio, Il pensiero economico italiano, ed. Gallizzi, Sassari 1984).*

Questo straordinario sviluppo ebbe i suoi protagonisti ed i suoi cantori, i suoi attori ed i suoi pensatori. Albertano fu uno di questi, uno dei primi, uno di quelli che aprirono la strada ad un pensiero che poi sfocerà nella grande opera degli umanisti del tre e quattrocento, mentre i mercanti e gli imprenditori italiani diventeranno i più importanti del mondo. L'aspetto di Albertano che più ci interessa è proprio il suo approccio al tema della ricchezza, del capitale, dell'accumulazione, del lavoro. Albertano è un moralista religioso del tutto ortodosso, giurista, teologo, attivamente impegnato contro la diffusione dei catari che a Brescia erano ben presenti; ed il clima dominante è quello del “contemptu mundi” che abbiamo descritto. Ma Albertano dice :

*“le pecunie glorificano coloro che son privati di gentilezza; et la povertà invilanisce la casa ch'è alta di gentilezza..., le ricchezze temporali per ragione sono da amare ... in verità l'amore d'avere è molto buono, purché non trapassi il modo ... grandemente si de' studiare in acquistare e conservare le ricchezze.... anche nel Vangelo si legge di Giuseppe de Arimazia che era gentile uomo e ricco e giusto e discepolo di Dio... Addunque puoi acquistare e possedere le ricchezze, ma non vi ponere il cuore... e naturalmente sono onesti li guadagni se son fatti con giustizia, per li quali niuna persona è danneggiata... ricchezze addunque buone e piacevoli dei acquistare, affaticandoti co' le mani, schifando 'l riposo in tutte le cose, seguitando ragione ... Et però debbi affaticare con gran rancola e con diligente opera, schifando pigrezza, cacciando sonno, non volendo riposo... Et (dunque) secondo natura fatti ricco, dando salvamento alla povertà... Temperatamente, addunque senza fretta, quasi per non sapere sono da acquistare le ricchezze temporali, però che dice Salomone : chi s'afreta d'arrichire non sarà innocente. Ed anche : le ricchezze affrettate si distruggeranno. Et, per certo, le ricchezze degli uomini non giusti si seccheranno come il fiume; però che colui che male raguna tosto spargie et giusto giudizio è, chel vien di male si ritorna in male et non vada in bene quel che non viene di bene.. E' contro natura quando diventi ricco de la povertà del mendico”.*

Ma, precisa Albertano, ciò non si verifica quando la tua attività crea e porta nuove utilità :

*“Et puoi per buono procacciamento acquistare buone ricchezze... Et puoi acquistare bone ricchezze per buoni e lieti procacciamenti portando le cose dai luoghi nei quali n'è grande abbondanza ai luoghi ne' quali elle sono rare, e massimamente a le grandi città” ....In tal guisa adunque accetta le ricchezze che Iddio in niuna guisa non offendi”.*

Qui non siamo solo alla piena legittimazione dell'attività mercantile, ma ad un passaggio cruciale dell'evoluzione del pensiero economico. Dalla visione dell'economia a somma zero per cui ad una persona che si arricchisce deve necessariamente corrispondere una persona che si impoverisce, alla visione dell'economia di sviluppo dove attraverso l'iniziativa, la conoscenza, l'innovazione, il lavoro, attraverso l'impresa insomma, si creano nuove utilità per tutti. La prima, la visione dell'economia a somma zero, rimarrà nei secoli futuri, per l'intero millennio, il paradigma culturale dominante nella Chiesa cattolica (intesa come struttura gerarchica e non come popolo di Dio). Si tratta di una visione che è stata lentamente e faticosamente superata, in parte, solo nella moderna dottrina sociale della Chiesa, ma essa è ancora oggi ben radicata se non dominante nelle gerarchie ecclesiastiche. La seconda è la visione dell'economia imprenditoriale e dello sviluppo

che, iniziata nei comuni italiani ed interpretata per la prima volta da Albertano da Brescia e da pochi altri contemporanei, caratterizza l'azione ed il pensiero economico dell'intero millennio.

In Albertano sono già impostati tutti i grandi temi che verranno sviluppati nei secoli seguenti. Vi è il tema della liceità ed utilità dell'accumulazione e quindi della piena legittimazione del profitto; la distinzione fondamentale tra la ricchezza che è frutto di rapina e che, quindi, danneggia gli altri e quella che è frutto del proprio valore aggiunto; vi è il tema del dovere, anche teologico, della vita "activa e negociosa"; vi è il tema che l'agire economico deve svilupparsi nel rispetto del grande principio romano del "neminem laedere"; vi è il tema del valore del tempo ("time is money", ripeterà cinque secoli dopo Franklin); vi sono i fondamentali della razionalità economica con una continua ricerca del rapporto fra mezzi e fini; vi è il valore del risparmio e l'incitazione al suo uso, al suo buon uso; c'è il valore anche religioso della buona gestione ("ma pochi sono quegli, che le sue cose sappiano con consiglio direttamente ordinare"; duecento anni dopo i mercanti italiani apriranno le loro lettere d'affari con l'espressione "Al nome di Dio e del guadagno che Dio ci dà"); c'è il principio che il rispetto di Dio non si realizza solo nella vita contemplativa dei monasteri ma bene operando ("e non credere che altri solamente si possa salvarlo in monastero od in altra religione e servire Dio, perciocché la religione è più nel cuor dell'huomo, che in luogo terreno. Onde conciosiacosa che Domeneddio sia in ogni luogo, puote altri in ogni luogo servire a Domeneddio"); il grande valore della conoscenza e dell'apprendimento permanente ("la tua dottrina abbia cominciamento, ma alla tua vita (acciocché la mente tua si nutrischi) non deve aver fine; perciocché la mente dell'huomo apprendendo si nutrisca e conducesi per ragion di vedere e d'udire: fine non deve avere... Non verrai meno d'apprendere, perciocché uno medesimo debba essere lo fine di imprendere e di vivere"); il principio, assolutamente rivoluzionario per il tempo, che la conoscenza e la cultura devono essere diffusi ("la scienza è nobile possesso che distribuita tra molti riceve incremento e disprezza l'avarò proprietario, e se non divulgata ben presto svanisce e si dilegua... (perciò essa va) resa di pubblico dominio ed essere oggetto di disputa affinché sia promossa ed accresciuta"); il valore dell'addestrarsi all'esercizio della ragione, della prudenza, della capacità di ragionare, di calcolare, di prevedere.

Mi sono a lungo soffermato su Albertano, sui suoi tempi, sulla contrapposizione tra l'impero (rappresentato dal più moderno degli uomini antichi, Federico II) ed i comuni, frutto straordinario degli uomini nuovi, della incipiente borghesia produttiva, di cui Albertano è degno rappresentante, perché è qui che troviamo le radici vere della doppia legittimazione del lavoro e del profitto, cioè dello spirito d'impresa, che un secolo e mezzo dopo porterà Coluccio Salutati, il grande cantore della Firenze mercantile, a definire con orgoglio la sua Firenze con queste parole: "Nos popularis civitatis, soli dedita mercatura" e fare dire all'anonimo mercante del *Novellino*: "Messer io son d'Italia e mercante molto ricco e quella ricchezza che io ho, non l'ho di mio patrimonio, ma tutta guadagnata di mia sollecitudine".

Con Albertano da Brescia emerge per la prima volta, con chiarezza, una nuova visione dell'economia che si contrappone a quella dominante, e ciò ci aiuta a collocare le radici dello spirito d'impresa nello spazio storico che gli è proprio, uno spazio molto profondo, in un tempo molto lontano. Quel luogo e quel tempo nel quale popolazioni, spesso semplici ma determinate e coraggiose, conquistano, nei fatti, negli ordinamenti e nel pensiero, quella componente essenziale della libertà che è la libertà di fare, di intraprendere, di essere artefici del proprio destino, di vivere quella "vita activa e negociosa" che nel giro di un secolo porterà le città del Nord Italia a rappresentare, nel loro insieme, l'economia più avanzata, più potente, più imprenditoriale del mondo.

E' entusiasmante seguire l'epopea dei mercanti italiani dal 1200 al 1500, anche perché spesso sono mercanti scrittori che scrivono sull'imprenditore, sull'impresa e sui suoi fondamenti etici e tecnici, quel tipo di imprenditori nei quali, per dirla con W. Sombart (*Il Borghese*, trad. it. Longanesi, Milano 1978), confluiscono lo spirito d'impresa e lo spirito borghese "che, soltanto quando sono uniti, formano lo spirito capitalistico" ("Nel vivido tessuto dello spirito capitalistico, lo spirito borghese rappresenta la trama di cotone, lo spirito d'impresa è l'ordito di seta").

Se prendiamo, come esempio, uno dei più interessanti anche se meno noti di questi scritti, *Il Libro dell'Arte di Mercatura* composto nel 1458 da Benedetto Cotruglio, mercante raguseo che operò a lungo anche a Napoli e Barcellona (oggetto di una bella riedizione nel 1990 di Arsenale Editrice in Venezia), emergono, con chiarezza, alcuni filoni centrali :

- chiara consapevolezza del ruolo positivo della mercatura nella società ed orgoglio di tale ruolo;
- legittimazione della stessa per la sua utilità sociale ("mercatura è arte o vera disciplina intra persone legittime giustamente ordinata in cose mercantili, per conservatione dell'humana generatione, con ispereanza niente di meno di guadagno");
- piena armonia con la religione ("Il trattato è profondamente imbevuto di religiosità", scrive Tucci nella prefazione) che deriva dal fatto che l'attività del mercante giova al bene comune e, per avere successo, deve esercitarsi nell'ambito rigoroso di uno stile di vita caratterizzato dalle virtù che sono proprie anche dei dettami della morale religiosa come ordinati dalla tarda scolastica della quale Cotruglio è sicuro conoscitore: operosità, frugalità, prudenza, onestà, moderazione, generosità. Fine dell'attività del mercante è di "acquistare con honore";
- esiste incompatibilità tra esercizio della mercatura ed esercizio del potere politico (di Alvise Gritti, nel 1534, si dirà criticamente: "Ille vult esse dominus et simul vult esse mercator: esse autem dominus et mercator impossibile est");
- l'arte della mercatura richiede una precisa conoscenza tecnica, e molte pagine sono dedicate alle tecniche mercantili. Ma il suo *know-how* non si esaurisce nella conoscenza tecnica. Essa richiede anche un sistema di valori preciso e delle precise attitudini, per l'emersione delle quali l'ambiente è molto importante ("ch'egli è di bisogno che da puerizia il mercante inbeva li gesti, modi, costumi et conversationi mercantili, con facundia et gravità in ogni gesto et acto"). Cotruglio spiega, con grande acume, come preparare un figlio alla mercatura. Ma se questi non ha inclinazione, cosa da capire osservando i suoi giochi ed i suoi comportamenti da fanciullo, non bisogna indirizzarlo alla mercatura (non deve essere né "troppo vario e vagabondo" né protendere "ad acquisto d'onore o d'utile o di vincere le pugne"). Il buon mercante è un uomo d'azione, ma anche di studio (deve sapere "tutto quello che può sapere uno homo") e deve essere addestrato a "ricordarsi delle cose passate, considerare le presenti, prevedere le future";
- il mercante deve essere un buon cittadino, ma per questo altre componenti formative sono essenziali, civili e religiose. Il buon cittadino non nasce dalla mercatura (oggi diciamo: l'impresa ed il suo sistema di valori non può essere autoreferente). E' piuttosto il buon mercante che nasce dal buon cittadino;
- il mercante non deve accumulare e basta; deve essere generoso ed impiegare positivamente quello che accumula. Ma proprio per questo deve essere anche molto diffidente, prudente e temperante, per non disperdere ciò che ha accumulato. Deve avere molti conoscenti e pochi amici e guardarsi in particolare da donne, gente di Chiesa, aristocratici, poveri ed in genere da chi è cattivo pagatore. La temperanza è una virtù cardinale dell'etica mercantile. Essa vuole dire il giusto mezzo, in ogni manifestazione, dallo spendere al bere, al mangiare, al vestire, al partecipare ad attività ludiche, alla moderazione nel parlare;

- il mercante vive ed opera in città perché, come dirà, Paolo da Certaldo “la campagna fa buone bestie e cattivi uomini”; solo in città è possibile sviluppare “l’honesto vivere mercantile”. Il tradizionale approccio rurale della Chiesa è qui totalmente rovesciato.

Opere come quelle di Cotruglio sono preziose per capire il lento evolvere di un’etica imprenditoriale che, iniziata con gli Albertano da Brescia, raggiungerà il suo culmine, da noi, con i Matteo Palmeri, mercante ed umanista fiorentino (1406 - 1475), Poggio Bracciolini, umanista scrittore ed amministratore pubblico fiorentino (1380 - 1454) e con i celebri libri *Della Famiglia* di Leon Battista Alberti, umanista ed architetto, nato a Genova ma attivo in tutte le maggiori città italiane del tempo (1404 - 1472). Ma quest’etica sopravvive al suo tempo. Da noi essa si affloscia, si disperde, si assopisce con la “disintegrazione” del Rinascimento (Peter Burke); con l’appagamento per troppe ricchezze; con la crisi politico - economica - militare dell’Italia; con il lento spostarsi altrove, verso il Nord, dei centri di potere economico come effetto dei grandi mutamenti geopolitici; con il trionfo della Controriforma, l’Italia si rifeudalizza: “nell’Italia del XVI secolo sembra si sia verificato un passaggio graduale di ricchezza e di potere dai mercanti alla classe dei proprietari terrieri, un passaggio che i marxisti definiscono come “rifeudalizzazione”. Le città - stato indipendenti ed i loro patriziati mercantili, che hanno fatto dell’Italia una parte tanto caratteristica dell’Europa, furono rimpiazzate, a parte Venezia e Genova, da corti e aristocrazie. Elegante, sofisticato, scherzoso e allusivo, il manierismo è uno stile aristocratico”. (Peter Burke, *Il Rinascimento*, Il Mulino, Bologna 1990). Sombart ricorda (rifacendosi attraverso Burckhardt al *Novellino*) la testimonianza da una cittadina meridionale secondo la quale, già prima del 1500, è evidente un processo di impoverimento da neo - feudalizzazione: “La località un tempo, quando vi vivevano soltanto muratori e tessitori, era stata tradizionalmente ricca; ora che vi si vedevano soltanto speroni, staffe e cinture dorate invece di teloni e di attrezzi da muratore e ora che ciascuno cercava di diventare dottore “utriusque iuris” o in medicina, notaio, ufficiale o cavaliere era subentrata invece la più nera miseria”. A Firenze nel corso del ‘500 questa mania nobiliare, che poi si sviluppò in tante città italiane ed i cui precipui elementi erano il disprezzo del lavoro e la mania dei titoli aristocratici, già era chiamata tendenza di “inspagnolare la vita”. La grande spinta operativa ed intellettuale, nata nei nostri piccoli comuni, si esaurisce.

Ma essa continua e si alimenta di nuove energie altrove, nei paesi del Nord e soprattutto nel nuovo grande paese emergente, l’America. Tra l’etica imprenditoriale iniziata con Albertano e che culmina con la “santa masserizia” dell’Alberti e quella dell’americano Franklin esiste, come è stato autorevolmente evidenziato, una grande coincidenza. L’operosità ora si chiama “industry”, la moderatezza si chiama “frugality”, l’uso accorto del tempo si chiama “time is money”, la correttezza si chiama “honesty”. Ma il quadro di riferimento, i valori fondanti e le matrici culturali sono comuni. In America sta iniziando un nuovo ciclo che porterà a delle grandi discontinuità. Ma il quadro di partenza resta comune, resta quello dei grandi valori borghesi e segnatamente della borghesia imprenditoriale. La favola weberiana che lo spirito imprenditoriale derivi dal Protestantesimo è una favola tenace ma nulla più che una favola, come ha scritto Fernand Braudel (*La dinamica del capitalismo*, Il Mulino, Bologna 1977).



## HENRY FORD (PRIMA FASE) (1863-1947)

## VISIONE D'IMPRESA

Poche lezioni sono più efficaci di quella di Henry Ford per far comprendere il valore della visione d'impresa. La illustrerò seguendo le sue stesse riflessioni. Come gli antichi mercanti italiani, Henry Ford ha riflettuto e scritto a lungo sul senso della sua opera (Henry Ford, *La mia vita e la mia opera*, 1925).

La famiglia Ford viene dall'Irlanda. Si insedia nel Michigan a Dearbonville (vicino a Detroit) nel 1832. L'Irlanda e' poverissima, preda di carestie, di epidemie, di lotte sociali e religiose durissime con gli inglesi occupanti (la questione irlandese di oggi e' molto antica). Nel 1840 contava otto milioni di abitanti, alla fine del secolo ne contava quattro milioni.

La famiglia Ford è una famiglia di pionieri che compra il suo pezzo di "uncleared forest land" per 10 scellini per acro (10 scellini e' il prezzo di una giornata di lavoro), e vive bene. Così - osserva Tocqueville - un lavoratore può guadagnare in una giornata quanto basta per comprare un acro di terra (un acro = 4046 m<sup>2</sup>). Dearbonville e' nella foresta nella quale si entra seguendo i vecchi sentieri degli indiani ed il lavoro nei campi e' l'attività principale.

"Il mio primo ricordo e' che, in proporzione ai risultati, c'era troppo da lavorare su quei campi... pur essendo molto giovane io pensavo che gran parte di quel lavoro si sarebbe in qualche modo potuto fare in condizioni migliori... questo e' il motivo che mi condusse alla meccanica", "il maggior avvenimento di quei primi anni (1875 - dodici anni) fu l'incontro con una locomobile" (macchina a vapore addetta al trasporto di trebbiatrici: macchina a vapore montata su ruote con caldaia, serbatoio d' acqua, con carretto di carbone e collegata con catena alle ruote posteriori).

A 17 anni entra come apprendista meccanico nell'officina meccanica "Dry dock engine works". Di sera spesso lavorava per un orologiaio a riparare orologi per i quali aveva una enorme passione, ma non seguì questa via perchè "io volevo fare qualcosa di massa".

Nel 1879 (19 anni) entra come meccanico in un rappresentante locale della Westinghouse, produttrice di locomobili per lavori stradali e macchine agricole.

Rimane colpito dallo squilibrio tra il peso della macchina la sua utilità.

"Pensai che forse la gente avrebbe avuto maggiore interesse per una cosa viaggiante sulle strade pubbliche che non per una impiegata nelle fattorie".

Inizia a sperimentare un veicolo civile a vapore (problema forza-peso-volume-pressione).

Dopo due anni si convince che il problema e' insolubile ("inadattabilità del vapore a veicoli leggeri").

E' alla ricerca di nuova energia. Segue le riviste tecniche soprattutto inglesi (su *World of science* legge per la prima volta di un "motore a gas senza vapore", modello otto, mosso dal gas illuminante, il concetto era comunque quello della combustione interna).

Tutti gli esperti erano contrari ("è questo l'abituale modo di pensare delle persone sagge: sono così sagge ed esperte da sapere sempre esattamente perchè qualche cosa non si possa fare: esse vedono sempre i limiti").

Nel 1885 gli capita di riparare un motore Otto presso la "Eagle iron works" di Detroit (cogliere l'occasione: "nessuno in città s'intendeva di tali macchine. Corse la voce che io le conoscessi e benché nessuno di quei congegni fosse passato mai per le mie mani, io m'assunsi il lavoro e lo condussi a termine").

Cio' gli offre l'occasione di studiare direttamente la macchina e nel 1887 (24 anni) "ne costrussi una sul modello Otto a quattro cicli, tanto per vedere se avessi compreso bene i principi". Esso funzionava a benzina "e benché non sviluppasse molta energia era proporzionalmente più leggera di tutte le macchine finora apparse sul mercato".

E' meccanico di prima classe.

Accetta di ritornare alla fattoria dove il padre gli regala sedici ettari di bosco, ma Henry vi attacca una segheria e una piccola officina meccanica dove continua i suoi esperimenti con i motori a gas. Si sposa.

Esperimenta moltissimi motori concentrandosi sull'ipotesi a due cilindri.

Nel 1890 si trasferisce a Detroit come tecnico meccanico, a 45 dollari al mese, alla "Detroit electric company".

"Tutte le sere e tutte le notti del sabato lavoravo al mio nuovo motore. Non posso dire che fosse un lavoro molto duro. Nessun lavoro che interessi e' mai duro. Ero sicuro del mio successo. Esso viene sempre se voi lavorate abbastanza strenuamente".

Nel 1892 completa la sua prima automobile.

Nel 1893 la "gasoline buggy" di Henry Ford incominciò a "correre con una certa mia soddisfazione". Era considerata una specie di flagello poiché faceva rumore e spaventava i cavalli. essa inoltre arrestava il transito".

Per parecchi anni fu l'unica automobile di Detroit e Ford girava con una pesante catena per legarla ai fanali e con una specie di licenza comunale che era la prima patente americana.

Nel 1896, dopo aver percorso circa mille miglia la vende a Carlo Ainsley di Detroit per duecento dollari: "fu questo il mio primo affare commerciale" (33 anni).

"Non era affatto mio intendimento di costruire automobili in così meschina misura, io aspiravo alla grande produzione, ma ciò presupponeva che io avessi qualcosa da produrre. Non c'e' scopo a precipitare le cose".

Nel 1896 incomincia a lavorare alla sua seconda vettura: "durante tutto questo tempo conservai la mia posizione nella compagnia di elettricità e a grado a grado fui promosso ingegnere con lo stipendio di cento e venticinque dollari al mese".

Il suo superiore alla compagnia elettrica lo sprona a dedicarsi solo all'elettricità ("l'elettricità e' l'avvenire non il gas!").

"Io non vedevo l'utilità di sperimentare questa forza motrice per il mio scopo. Una vetturetta da strada maestra non poteva essere fatta correre senza un sistema di fili elettrici, anche se i fili elettrici fossero stati meno costosi; ne' era in vista alcuna batteria d'accumulatori che potesse riuscire pratica per il peso. Una vetturetta elettrica doveva di necessità essere limitata nel raggio d'azione".

La compagnia elettrica gli offre il posto di sovrintendente generale "alla sola condizione che avessi abbandonato i miei progetti sulla automobile a gas".

“Io dovevo scegliere tra il mio lavoro e la mia automobile. Io scelsi l’automobile... abbandonai il mio posto il 15 agosto 1899 ed entrai nell’industria dell’automobile” (36 anni). In precedenza si era consultato con Edison che lo incoraggiò ad andare avanti per la sua strada.

“Si può considerarlo un passo ardito perché io non avevo mezzi personali. Tutto il denaro che potevo risparmiare nella mia vita era adoperato negli esperimenti. Ma mia moglie era d’accordo con me che l’automobile non poteva essere abbandonata... non c’era richiesta di automobili sul mercato: non ce n’è mai per un nuovo articolo...”

Lotta contro le opinioni dominanti:

- l’automobile è un capriccio per ricchi;
- l’automobile come mezzo solo per corse sportive veloci (“l’industria era distolta a far vetture veloci anziché vetture buone”).

Contatto con *venture capital*: nasce la “Detroit automobile company” per lo sfruttamento della prima vettura Ford.

La società è costituita da un gruppo di uomini d’affari (Henry Ford è ingegnere capo ed ha solo una modesta partecipazione agli utili).

La *business idea*: “tutto il pensiero dell’azienda consisteva nel raccogliere ordinazioni e nel ricavare per ogni vettura il maggior prezzo possibile. L’idea dominante sembrava essere quella di ghermire il denaro”.

“Trovandomi senza alcuna autorità tranne quella che mi dava la mia posizione di ingegnere, io dovetti riconoscere che la nuova compagnia non era il veicolo col quale potevano attuarsi le mie idee, ma solo un consorzio per fare denaro... che non faceva molto denaro... nel 1902 (39 anni) mi licenziai determinato a non mettermi mai più agli ordini degli altri”.

La “Detroit automobile company” diverrà poi la “Cadillac company” e confluirà nella “General Motors”.

La Fiat era già nata il 1 luglio 1899.

Henry Ford affitta un magazzino per continuare i suoi esperimenti e per “scoprire che cosa fossero veramente gli affari”.

“L’aspetto più sorprendente degli affari quali erano condotti era la grande importanza data alla finanza e la poca importanza data al servizio. Questo mi sembrava il rovescio del processo naturale per cui il denaro deve venire come risultato del lavoro e non precedere il lavoro”.

“Il secondo aspetto che mi colpì negli affari fu la generale indifferenza ai migliori metodi di lavorazione fino a tanto che un prodotto qualsiasi si vendeva e apportava denaro...”

Il mio pensiero, allora come oggi, era quello che se un uomo eseguisse a dovere il suo lavoro, il prezzo che egli ne avrebbe ricavato, il guadagno e tutte le altre questioni finanziarie si sarebbero messe a posto da sé e che un’azienda aveva da incominciare in piccole proporzioni e da svilupparsi gradatamente mercede i propri redditi, se non ci fossero redditi, questo doveva costituire un avvertimento al proprietario”.

“Decisi inoltre che, se non vi fosse mezzo d’avviarmi a quella specie d’attività che io pensavo potersi gestire nell’interesse del pubblico, io semplicemente avrei rinunciato a qualunque avviamento, giacché la mia breve esperienza personale, insieme con quello che vedevo succedere

intorno a me, mi dava prove sufficienti che gli affari intesi come un semplice gioco per guadagnare denaro non meritavano che ci si spendesse molto pensiero e non erano senz'altro il posto per un uomo che aveva l'intimo bisogno di compiere qualche cosa. Non mi parve quella la giusta via per far denaro. E ancora aspetto che mi si dimostri essere quella la giusta via. Il solo fondamento di una industria reale, io insisto, e' che essa renda servizio".

### L'innovazione continua

"Gli uomini d'affari vanno in rovina insieme con le loro imprese perché amano le vecchie vie al punto da non sapersi risolvere a cambiarle. Li si trova da ogni parte codesti uomini che non sanno che ieri e' passato, e che si son destati anche questa mattina con le loro idee dell'anno scorso, potrebbe quasi iscriversi come una formula che quando un uomo incomincia a pensare d'aver trovato il suo metodo, egli farebbe meglio a incominciare un piu' investigativo esame di se' per scoprire se qualche parte del suo cervello non sia andata a dormire. C'e' un sottile pericolo in un uomo il quale pensi di essersi "messo a posto" per tutta la vita. Cio' significa che al prossimo giro della ruota del progresso egli sara' buttato fuori".

### Lavoro, management, denaro

"L'influenza del denaro - la pressione per ricavar profitto da un'investizione di capitale - e la trascuranza e l'indebolimento del lavoro che ne conseguono e si riflettono quindi sui servizi, mi si rivelarono in molte guise, essere alla radice della maggior parte degli inconvenienti. Erano la causa dei bassi salari: giacche' se il lavoro non e' ben diretto, non si possono pagare alte mercedi. E se tutta l'attenzione non e' concentrata sul lavoro, esso non puo' essere ben diretto. La maggior parte degli uomini hanno bisogno di essere liberi per lavorare: col sistema vigente essi non potevano essere liberi. Durante il mio primo esperimento io non ero libero; non potevo dare pieno svolgimento alle mie idee. Ogni cosa doveva essere concepita per far denaro; l'ultima considerazione era il lavoro. E il lato piu' curioso di tutto cio' era l'insistenza nel predicare che era il denaro e non il lavoro quello che contava. Nessuno era colpito dall'assurda' che il denaro avesse la precedenza sul lavoro, sebbene ognuno dovesse ammettere che dal lavoro doveva venire il guadagno, pareva si desiderasse trovare una scorciatoia per il denaro e passare per quella che si presentava piu' ovvia: cioe' attraverso il lavoro".

### La nuova concezione

Nel piccolo magazzino di mattoni al n. 81 di Park Place di Detroit, Henry Ford non matura solo queste "riflessioni sugli affari", cioe' mette a punto il suo sistema di valori imprenditoriali, ma anche precisa a se stesso, in forma definitiva, la sua "business idea", il suo credo centrale, la sua strategia fondamentale.

Egli vuole:

- "produrre un'automobile perfettamente buona a basso prezzo, assistita da un servizio continuo per il cliente"
- per fare questo deve trovare metodi di produzione e distribuzione radicalmente diversi da quelli generalmente diffusi.

E' a questo punto che dal Ford meccanico nasce il Ford imprenditore.

### Accettare le sfide

Nel frattempo paga il prezzo che deve pagare alla moda sportiva.

Pur non avendo nessun interesse per le competizioni, mette a punto un motore a due cilindri veloce, lo monta su uno "chassis", accetta la sfida di Alessandro Winton di Cleveland, che era il campione d'America per le vetture da corsa e che sfidava chiunque a batterlo. E lo batte.

"Fu quella la mia prima gara ed essa mi diede la notorietà sotto quell'unica forma alla quale il pubblico si mostrava accessibile".

### I metodi di produzione

Ormai e' sicuro sul prodotto.

L'impegno si sposta sui metodi di produzione.

"I compratori imparano a comperare. La maggior parte terra' conto della qualità e cercherà di avere per ogni dollaro quanto piu' e' possibile di qualità buona.... se voi vi disponete a produrre col criterio della qualità piu' alta e a vendere col criterio del prezzo piu' basso, incontrerete una richiesta cosi' grande da poterla anche chiamare universale".

Qui il Ford imprenditore incomincia ad agire per cambiare il mondo.

"Standardizzazione" vista non dal punto di vista del produttore ma del consumatore ("la standardizzazione puo' essere veduta come un cattivo affare tranne che essa non comporti il programma di ridurre costantemente i prezzi ai quali e' venduto l'articolo... il pubblico dovrebbe al contrario sempre meravigliarsi che gli si possa dar tanto per il denaro speso").

"Standardizzazione" (per usare il vocabolo come lo intendo io) non significa affatto la scelta dell'articolo di piu' facile vendita e la semplice concentrazione in esso. E' invece un ricercare notte e giorno e probabilmente per anni, dapprima intorno a quello che meglio convenga al pubblico e poi intorno al modo di fabbricarlo.. quindi se noi abbiamo ricondotto l'industria dalla base del guadagno alla base del servizio noi ci siamo con cio' assicurato un vero affare, i cui redditi non lasceranno nulla a desiderare".

Nel 1903 nasce la "999" . La sfida del lago salato.

Otto giorni dopo fonda la "Ford motor company" ("in essa ero vice - presidente, disegnatore, ingegnere in capo, soprintendente e direttore generale").

Il capitale e' di 100.000 dollari, di cui 28.000 l'importo effettivamente versato "e questo fu l'unico denaro contante che la società abbia posseduto come suo capitale ad eccezione di quello che ricavamo dalle vendite".

Ford possiede il 25,5% ma nel 1906 ("con fondi che avevo guadagnato nella società") sale al 51% e subito dopo al 58%. Nel 1919 il figlio Edsel comprerà il rimanente 41,5% (a 12.500 dollari per azione di nominale di 100 dollari).

Connessione tra progettazione e produzione ("nel progettare le mie costruzioni io avevo anche elaborato i metodi di produzione").

La produzione dei componenti e' largamente decentrata. Il cuore dell'azienda e' la progettazione, l'assemblaggio, la distribuzione, il servizio.

"E' del tutto indifferente se una compagnia e un individuo abbia in sua proprietà tutti i laboratori dove si fabbricano i vari pezzi componenti un singolo prodotto, ovvero se questi pezzi vengono

eseguiti in officine del tutto indipendenti tra loro, purche' esse abbiano tutte adottato lo stesso principio della prestazione di servizio".

Crescendo, Ford aumenterà l'integrazione verticale, cioè la produzione interna, ma piu' come stato di necessità che come scelta.

Il decentramento produttivo resta per Ford la prospettiva piu' corretta:

"Il piu' economico sistema di produzione dell'avvenire sarà quello in cui non tutte le parti di un oggetto siano fatte sotto lo stesso tetto, se pure, ben s'intende, non si tratti di un oggetto molto semplice, il sistema moderno o meglio futuro, e' quello che fa fare ogni parte dove essa possa essere fatta meglio e poi le raccoglie tutte nei centri di consumo per formarne la completa unità".

Il successo dell'industria automobilistica giapponese nel ventennio 1970-90 non e' dovuto a motivazioni esoteriche antropologiche e pseudo religiose, ma solo al fatto che hanno applicato diligentemente su questo e altri punti chiave l'esperienza ed il pensiero di Henry Ford.

La lotta contro il peso ("per qualche oscura ragione noi abbiamo confuso il peso con la forza... nulla ha da fare la forza con il peso... l'attività mentale dell'uomo che fa qualche cosa al mondo e' agile, leggera e forte. Le piu' belle cose della vita sono quelle dalle quali e' stata eliminata ogni sovrabbondanza di peso, la forza non e' mai precisamente peso: non negli uomini e non nelle cose").

La lotta contro il prezzo, il primo modello ("Modello A") e' messo sul mercato nel 1906 a 850 dollari per lo "chassis" e 100 dollari per la carrozzeria (due cilindri, otto cavalli, trasmissione a catena, serbatoio con cinque galloni di benzina).

La risposta del pubblico: 1708 vetture. La rivoluzione dell'automobile e' iniziata.

### La produzione di massa

La scelta per modelli limitati, con in mente un modello solo e la riprova delle teorie di Ford ("i miei associati non erano convinti che fosse possibile restringere le nostre vetture ad un modello solo" e non erano convinti che i prezzi dovessero essere bassi).

Nel secondo anno (1907): tre modelli

- |  |          |
|--|----------|
| - Modello B (vettura da viaggio a quattro cilindri)  | 2.000 \$ |
| - Modello C (vettura da città, Modello A potenziato) | 1.000 \$ |
| - Modello F (vettura da viaggio)                     | 1.000 \$ |

"In altre parole, noi concentrammo le nostre energie a prezzi aumentati: e perciò vendemmo un minor numero di automobili che il primo anno. Le vetture vendute furono 1695".

La base concettuale al fondo della questione del modello. La scelta non e' solo tecnica. E' di fondo, di concezione di vita:

"L'industria automobilistica andava seguendo la vecchia industria del biciclo, in cui ogni fabbricante credeva necessario lanciare un nuovo modello ogni anno e farlo cosi' dissimile dai precedenti che chiunque avesse comperato uno di questi modelli anteriori dovesse sentire il desiderio di disfarsene e di comperare una macchina nuova. Cosi' si supponeva dovessero essere i buoni affari. E' lo stesso modo di pensare al quale le donne si sottomettono per i loro vestiti e per i loro cappellini. Ma questo non e' "servizio" del pubblico: e' un cercare soltanto di dargli qualche cosa di nuovo, non qualche cosa di meglio. E' straordinario quanto sia radicata profondamente la

credenza che gli affari, la continua vendita, non dipendano dal soddisfare l'avventore una volta per sempre, ma dal cavargli il denaro per un articolo e quindi persuaderlo che egli dovrebbe comperarne un altro e ben diverso. Il progetto che io tenevo allora in riserva nel mio cervello, non essendo noi ancora abbastanza bene incamminati per tradurlo in realtà, era quello di stabilire che quando un nostro modello fosse lanciato sul mercato, esso dovrebbe essere suscettibile della sostituzione di ciascuna delle sue parti con quelle in cui avessimo introdotto miglioramenti in un modello nuovo, talche' una nostra vettura non fosse mai antiquata. E' mia ambizione che ogni pezzo di macchina o altro prodotto di materiale non deperibile lanciato da me, sia cosi' forte e cosi' ben fatto che nessuno abbia bisogno di acquistarne un secondo. Una buona macchina di qualsiasi specie deve durare come dura un orologio".

Lo scontro strategico con i soci-finanziatori (troppo pochi modelli). Ford: "io pensavo invece che la ragione fosse nei prezzi troppo alti; i nostri prodotti non erano accessibili al 95 per cento della gente".

Ford riscatta la maggioranza per imporre la sua strategia:

- nel 1907 tre modelli molto simili tra loro (e con massima uniformità dei componenti):  
prezzo tra 600 e 700 \$  
"E in un momento avemmo la completa dimostrazione di cio' che significhi prezzo: 8423 autovetture vendute";
- nel maggio 1908: record di 311 vetture montate in un settimana;
- nel giugno 1908: record in un sol giorno (24 ore) di montaggio di cento vetture;
- il rifiuto dell'appagamento.

"Eravamo una compagnia fiorente. Avremmo potuto con tutta facilità metterci in quiete e dire: "siamo arrivati. Ora conserviamoci quello che abbiamo conquistato". In verità, qualche inclinazione a quest'ordine di pensieri non mancava. Alcuni dei nostri azionisti erano seriamente sgomenti quando la nostra produzione raggiungeva le cento automobili al giorno. Essi volevano fare qualche cosa per fermarci sulla via che avrebbe condotto la compagnia a rovina. E quando ai loro argomenti io rispondevo che cento automobili al giorno erano soltanto un'inezia e che io speravo di fabbricarne fra non molto un migliaio al giorno, essi avevano un'espressione indicibile di contrarietà, e io comprendevo che si accingevano sul serio ad avviar qualche azione contro di me. Se io avessi seguito l'opinione dei miei associati, avrei conservato l'impresa nelle sue condizioni d'allora, avrei messo gli utili in un bel palazzo per l'amministrazione, avrei cercato un compromesso coi concorrenti che sembravano troppo attivi, avrei fatto di quando in quando qualche progetto per afferrare la simpatia del pubblico, e in generale mi sarei messo nella posizione di un tranquillo e rispettabile cittadino in possesso di una tranquilla e rispettabile impresa".

La tentazione di fermarsi e di tenersi a quello che si possiede e' del tutto naturale: io posso consentire con piena simpatia al desiderio di abbandonare una vita di strenuo lavoro e di ritirarsi a vita comoda. Non ne ho sentito mai io stesso l'urgente bisogno, ma posso ben comprendere che cosa esso sia: sebbene io penso che un uomo il quale si metta a riposo dovrebbe uscire dagli affari. "C'e' invece una tendenza a ritirarsi e a mantenere nel tempo stesso la direzione delle cose".

### **Il riposizionamento strategico**

Analizzando la sua impresa Ford conclude che i suoi elementi di differenziazione erano:

- le macchine Ford sono piu' semplici e meno costose;
- la concezione Ford rifiuta il concetto di "automobile di piacere";
- la politica finanziaria e' severa, tutta proiettata a proteggere l'autonomia dell'impresa (vendite a contanti, tutti gli utili reinvestiti, nessun debito).

Per il resto l'impresa era come tutte le altre. E questo non è sufficiente. Ford inizia la ricerca di più netti elementi di differenziazione.

### Le innovazioni tecniche

1. Servizio e vendita;
2. la ricerca dei materiali nuovi per "dare forza senza peso", ora l'azienda ha i mezzi per impegnarsi in questa ricerca;
3. nel frattempo, nel 1906 "potemmo prelevare dal nostro capitale di lavoro fondi abbastanza ingenti per costruirci un impianto a tre piani". E' la prima fabbrica vera (Ford ha 43 anni);
4. riesame di tutta la progettazione, con la guida di alcuni principi forti:
  - "se uno dei miei motori subisce avaria la colpa spetta a me"
  - altri sette principi. Sono principi imprenditoriali ed economici, non tecnologici. Utilizzano le conoscenze tecnologiche per obiettivi che derivano tutti dal principio del servizio al cliente).

Prendono così corpo le caratteristiche del nuovo modello: il famoso modello T.

### L'innovazione di prodotto : il Modello T

	<u>Dipendenti</u>	<u>Autovetture</u>
Nel primo anno (1902)	311	1708
Nel 1908	1908	6181

Nel 1909 viene presentato il Modello T, insieme ad altri modelli: se ne vendono 10.607.

La decisione di Ford:

"una mattina, io annunciai senza preamboli né preavvisi, che d'ora innanzi noi avremmo fabbricato un solo modello e questo sarebbe stato il Modello T, con lo stesso telaio adattato senza modificazioni a tutti i generi di vettura, e soggiunsi: ogni avventore può farsi dipingere l'automobile nel colore che desidera purché sia nero".

Grosso investimento nella prima grande fabbrica (da 1 ettaro a 24 ettari).

Tutti aspettano che Ford salti:

"nessuno sa quante volte tale quesito sia stato posto da allora in poi. Lo si è posto sempre per l'incapacità di comprendere che qui era all'opera un principio, piuttosto che un uomo. Il principio era così semplice che sembrava misterioso: abbassare i prezzi ed innalzare la qualità con l'applicazione di energie e di macchinari intelligentemente diretti".

<u>anno</u>	<u>prezzo</u>	<u>produzione</u>
1909-10	USD 950	18.664 automobili
1910-11	" 780	34.528 "
1911-12	" 690	78.440 "
1912-13	" 600	168.220 "



1913-14	“	550	248.307	“
1914-15	“	490	308.213	“
1915-16	“	440	553.921	“
1916-17	“	360	785.432	“
1917-18	“	450	706.584	“
1918-19	“	525	533.706	“

(Gli ultimi due anni furono anni di guerra, e la fabbrica lavorava a scopi militari).

1919-20	USD 575 a 440	996.660	automobili
1920-21	USD 440 a 355	1.250.000	“

Il 31 maggio 1921 la “Ford motor company” produce l’automobile n. 5.000.000. Il sogno che nasce quando il ragazzino che correva lungo i sentieri degli indiani ha visto la prima locomobile e’ realizzato. Ford ha 58 anni.

### Le innovazioni organizzative

I dipendenti nel 1912 sono 12.000.

I principi che stimolano e guidano la ricerca delle principali innovazioni organizzative:

“Se riuscite a salvare dieci passi al giorno per ciascuno dei dodicimila impiegati, voi avrete salvato per cinquanta miglia di movimento sprecato e di energia spesa inutilmente”.

“Il lavoratore mal diretto spende piu’ tempo nel muoversi di qua e di la’ per prendere materiali e strumenti che non ne impieghi nel lavoro effettivo, ed egli infatti e’ pagato poco, poiche’ il podismo non e’ tra gli esercizi che si pagano molto”.

Incominciano gli esperimenti per “portare il lavoro agli operai e non gli operai al lavoro”.

- Primo esperimento di una ferrovia di montaggio per portare i magneti ai montatori nell’aprile 1913, ispirato dai carrelli di montaggio che i macellai di Chicago usano per distribuire le parti dei manzi.

### La grande innovazione sociale

“Non c’è questione piu’ importante di quella dei salari: la maggioranza della popolazione vive di salari. Il tenore della sua vita, il livello dei suoi salari determina la prosperità del paese”.

“Dovrebbe essere l’ambizione del datore di lavoro, come capo dell’impresa, di pagare salari superiori a quelli di ogni altra impresa consimile e dovrebbe essere l’ambizione dell’operaio il rendere possibile che cio’ avvenga”.

“Buon lavoro, ben diretto e bene amministrato, deve produrre alti salari e basso costo della vita”.

“Tali sono le verità fondamentali della questione dei salari. Questi non sono altro che distribuzione di guadagno fra associati”.

“E’ il grado di agiatezza delle larghe masse – non la situazione del bilancio dell’industriale – quello che fa testimonianza della prosperità. La funzione dell’industriale e’ contribuire a questa agiatezza. Egli e’ uno strumento della società e puo’ servire la società solo in quanto amministra le proprie imprese in modo da diffondere nel pubblico un prodotto sempre migliore a un prezzo sempre piu’ conveniente, pur pagando al tempo stesso a quelli che lavorano nella sua azienda un salario sempre piu’ largo, sulla base del lavoro che fanno. In questo modo e soltanto in questo modo, un industriale o chiunque si occupi di affari puo’ giustificare la sua esistenza.

Ma quale affare in verità e’ cominciato mai col produttore ed e’ finito col consumatore? D’onde viene il denaro necessario a far girare le ruote? Dal consumatore certamente. E il successo nell’industria e’ fondato unicamente sopra l’abilità di servire cotesto consumatore in cio’ che gli aggrada. Egli puo’ essere servito con la qualità o puo’ essere servito col prezzo. E’ ottimamente servito quando la qualità e’ la piu’ alta possibile ed il prezzo il piu’ basso; e quell’uomo, qualunque egli sia, che al consumatore puo’ dare la piu’ alta qualità al prezzo piu’ basso e’ designato a capitano dell’industria, qualunque specie d’articolo egli produca. Da cio’ non sfugge”.

Dopo due anni di studi scientifici, nel gennaio 1914 la Ford, volontariamente, riduce la giornata lavorativa da nove ad otto ore e contemporaneamente aumenta il salario minimo a cinque dollari all’ora, un incremento rivoluzionario rispetto alle retribuzioni correnti.

“Molti industriali ci condannavano come sovvertitori dei salari, come violatori del buon costume.... questi buoni costumi non valgono nulla, essi dovrebbero essere spazzati via, e un giorno sara’ certamente cosi’, altrimenti noi non potremmo abolire la povertà”.

“Probabilmente poche innovazioni industriali suscitarono in tutto il mondo tanti commenti quanti ne suscitò la nostra: ma dei molti che ci giudicarono forse nessuno colpì nel segno... gli altri salari noi li volevamo pagare per mettere la nostra industria sopra stabili fondamenta, non pensavamo a fare elargizioni ma a costruire per il futuro”.

Il mutamento drammatico della rotazione degli operai:

- nel 1914 per mantenere una media di 14.000 addetti Ford deve assumerne in un anno 53.000;
- nel 1915 per mantenere una quota piu’ elevata ne ha dovuti assumere solo 6.500;
- con i ritmi di rotazione del 1914, nel 1919 ne avrebbe dovuti assumere 200.000 in un anno. “Cio’ che sarebbe stato poco meno che impossibile”.

“Il pagamento di cinque dollari al giorno per otto ore di lavoro fu uno dei piu’ bei provvedimenti che noi prendessimo per la diminuzione dei costi; e il salario dei sei dollari e’ piu’ a buon mercato che quello dei cinque. Fino a qual punto potremo inoltrarci su questa via, noi non lo sappiamo”.

- Organizzazione v. responsabilità.  
“quello che impone la piu’ dura lotta a chiunque raduni un grande numero di uomini in un’impresa lavorativa, e’ l’eccesso di organizzazione e il conseguente pericolo di irrigidirsi nella pedanteria... un’azienda e’ un’accolta di gente che s’e’ aggruppata per lavorare e non per scriversi lettere l’un l’altro”.
- “Noi domandiamo la completa responsabilità individuale... nella vita degli affari si sono sopravvalutati i titoli e gli affari ne hanno sofferto. Uno dei peggiori aspetti della divisione

delle responsabilità mediante titoli e' quello che essi finiscono talvolta con l'eliminare del tutto la responsabilità. Quando la responsabilità e' tagliata in minuzzoli e divisa in tanti dipartimenti sottoposti a capi titolati, circondati dalla loro corte di sottotitolati assistenti, e' difficile trovar qualcuno che si senta responsabile".

"Fu l'applicazione di questi stessi metodi alla costruzione dell'automobile Ford quella che fin dai primi momenti fece abbassare i prezzi ed innalzare la qualità. Noi seguivamo semplicemente un'idea. Un'idea puo' esser sempre il nucleo di un'impresa d'affari. Vale a dire, un inventore o un operaio sagace elabora una maniera nuova e migliore di servire a un determinato umano bisogno: l'idea si afferma, e la gente intende di doverla mettere a frutto. In tal modo un singolo individuo, per la sua idea o scoperta, puo' diventare il centro di un'impresa. ma alla creazione del corpo, dell'insieme organico di questa impresa, contribuisce chiunque abbia un qualsiasi rapporto con essa. Nessun industriale puo' affermare: - io edificai questa impresa -, se gli e' bisognato l'aiuto di migliaia d'uomini per edificarla, essa e' una produzione comune, chiunque sia stato impiegato in essa vi ha contribuito qualche cosa".

"Se gli uomini, anziché dire "il datore di lavoro dovrebbe fare così e così", dicessero: "l'impresa deve essere così stimolata e così amministrata da poter fare così e così", essi sarebbero sulla via che conduce a qualche cosa, giacché soltanto l'impresa puo' pagare salari... l'imprenditore non puo' guadagnar nulla dal guardare i salariati dall'alto e dal rivolgersi la domanda: "a quali patti piu' meschini li potro' avere?". Ne' i salariati dal trarsi indietro e dal chiedere: "quanto potro' costringerlo a pagare?". Alla fine dovranno l'uno e gli altri mettersi sul terreno dell'impresa e domandarsi: "come puo' questa industria essere condotta a condizioni così sane e proficue, da permetterci di assicurare a tutti una vita sicura e comoda?..."

Ci vuole sempre un certo tempo perché le idee chiare si facciano strada, alfine però cio' deve avvenire, poiché l'impresa nella quale gli uni e gli altri, imprenditori e stipendiati, lavorano allo stesso scopo di prestazione d'un servizio comune, richiede imperiosamente di essere messa sopra ogni cosa".

"V'ha nei salari alcunché di sacro: essi rappresentano case e famiglie e sorti domestiche. Sul terreno dei salari si dovrebbe sempre procedere con molta cautela, nel libro delle spese i salari non sono che cifre; nel mondo reale essi sono madie di pane e casse di carbone, culle di bimbi ed educazione di fanciulli, benessere e gioie di famiglie. Da altra parte c'e' anche alcunché di sacro del capitale, come quello che s'adopera a provvedere i mezzi onde l'umano lavoro puo' esser reso produttivo. Nessuno si avvantaggerebbe, se le nostre industrie, spremute di tutto il loro sangue vitale, fossero ridotte all'asciutto. E c'e' un alcunché di sacro anche nell'officina che impiega migliaia d'uomini. Come c'e' nella casa, nell'officina si creano e si conservano tutte le cose piu' belle che son rappresentate dalla vita domestica. Se vogliamo la casa felice, dobbiamo affaticarci a mantener l'officina operosa".

"Il capitale in tal modo impiegato non dovrebbe essere manovrato con leggerezza, esso e' al servizio di tutti, benché possa essere sotto la direzione di un solo.

I profitti spettano solo a tre parti: spettano alle imprese, per mantenerle solide, sane, e in costante progresso; spettano agli uomini che aiutarono a produrli; e spettano pure, in parte, anche al pubblico, un'impresa fortunata e' di vantaggio a questo triplice corpo d'interessati: l'imprenditore, il produttore ed il consumatore".

"Non e' buona amministrazione il trar guadagni a spese degli operai o dei consumatori: voi dovrete trarli dai vostri metodi amministrativi, non caricate il prodotto; non caricate le mercedi; non mettete esigenze eccessive al pubblico. Mettete intelletto nei vostri metodi, e ancora intelletto, e poi ancora intelletto: fate le cose meglio che non siano state fatte mai: sara' questo il modo di servire e di beneficiare tutte le parti coinvolte negli affari.

E tutto cio' puo' sempre esser fatto".

“Si e’ creduto che gli affari esistessero per il guadagno. Questo e’ un errore. Gli affari esistono per i servizi che rendono. Sono anch’essi una professione, e debbono avere un’etica professionale, la cui violazione squalifica un uomo. E’ necessario che negli affari si accresca questo spirito professionale. Esso cerca l’integrita’ che si addice alla professione, per amor proprio, non perche’ vi sia costretto”.

“Noi non sperimentiamo mai le svenevolezze verso la gente che lavora con noi. Tra noi e loro e’ assolutamente una relazione di dare e prendere. Durante il periodo in cui aumentammo fortemente i salari, tenemmo un ragguardevole personale di vigilanza, si fecero indagini sulla vita domestica degli operai, e si cerco’ di appurare cio’ che essi facessero coi loro salari. Forse in quel tempo era necessario, e ne avemmo informazioni di qualche valore. Ma non e’ cosa da potersi praticare in modo permanente e l’abbiamo quindi lasciata cadere.

Noi non abbiamo molta fede nella “mano nella mano” o nei “contatti personali” applicati nel campo professionale, o nell’“elemento umano” e simili cordialita’. E’ troppo tardi, oggi, per questa sorta di cose. Gli uomini vogliono qualche cosa di piu’ che onorevoli sentimenti. Le condizioni sociali non sono fatte di parole, esse sono il preciso risultato delle relazioni quotidiane fra uomo e uomo. Il migliore spirito sociale si dimostra in qualche atto che importa per l’amministrazione la relativa spesa, ma che torna a beneficio di tutti. E’ questo l’unico modo di dar prova delle proprie buone intenzioni e di guadagnarsi rispetto. Propaganda, giornalotti, conferenze: peggio che nulla. E’ l’atto opportuno, sinceramente compiuto, quello che conta.

Una grande azienda e’ realmente troppo grande per essere umana. Essa si accresce siffattamente da sopraffare la personalita’ dell’uomo. In una grande azienda, il datore di lavoro, come l’impiegato, si perde nella massa, essi hanno creato insieme una grande organizzazione produttiva la quale lancia articoli che il mondo compera, provvedendo in cambio denaro che serve a fornire i mezzi di sussistenza per tutti i partecipanti all’azienda. L’azienda stessa diviene la cosa principale. C’e’ qualche cosa di sacro in una grande azienda che provvede all’esistenza di centinaia e di migliaia di famiglie. Quando si volge il pensiero ai bambini che vengono al mondo, ai ragazzi e alle fanciulle che vanno a scuola, ai giovani operai che, in forza del loro lavoro, si sposano e mettono su una casa, alle migliaia di tetti domestici sotto i quali tutto e’ fornito dal guadagno degli uomini, quando si volge il pensiero a una grande organizzazione produttiva che rende possibile la realta’ di tutte queste cose, allora la continuazione di tale impresa diviene una santa missione essa diventa piu’ grande e piu’ importante che gli individui”.

### La visione in avanti

“Ma che e’ da dirsi sulla produzione? Se ogni cosa necessaria alla vita fosse prodotta cosi’ a buon mercato ed in quantita’ cosi’ grandi, non sarebbe il mondo ben presto sopraffatto dalle mercanzie? Non verra’ il momento che la gente, senza fare questione di prezzi, non vorra’ semplicemente comperar nulla oltre quello che gia’ possiede? E quando ci saranno piu’ automobili che uomini per servirsi? E se nell’attivita’ industriale saranno adoperati uomini in sempre minor numero, come faranno costoro a trovarsi lavoro e a vivere?”.

“La ragione per cui il bolscevismo non funzionò, e non puo’ funzionare, non e’ di natura economica. Non importa se l’industria sia amministrata privatamente o sottoposta a controllo sociale: non importa se voi chiamate la quota degli operai “mercedi” o “dividendi”: non importa se voi irregimentate la gente quanto al cibo, al vestito ed al tetto, oppure se le permettete di mangiare, di vestirsi e di abitare come le piace. Queste sono nulla piu’ che questioni di particolari,

l'incapacità dei dirigenti bolscevichi e' denunciata dal baccano che essi han fatto sopra simili particolari. Il bolscevismo falli' perche' era insieme innaturale e immorale. Il nostro sistema invece sta in piedi. E' cattivo? Certamente e' cattivo, sotto parecchi aspetti! E' plumbeo? Senza dubbio e' plumbeo. A stretta ragione di diritto, esso dovrebbe crollare. Ma cio' non avviene, poiche' esso e' connaturato con certi dati fondamentali dell'economia e della morale... se noi non possiamo produrre, noi non possiamo avere".

Dunque la liberta' di fare e di intraprendere e' connaturata all'uomo. nel 1991 (70 anni dopo) nella *Centesimus Annus* Giovanni Paolo II dira': "l'errore fondamentale dei collettivismi non e' economico, ma "antropologico": la violazione dei diritti del lavoro... la violazione dei diritti umani all'iniziativa alla proprieta' ed alla liberta' nel settore dell'economia".

### **La visione in avanti**

"Noi abbiamo soltanto preso lo slancio nello sviluppo del nostro paese: noi, con tutto il nostro parlare di progressi meravigliosi, nulla abbiamo compiuto di piu' che raspare la superficie....".

"Forze e macchinario, denaro e merci, sono utili soltanto in quanto ci danno la liberta' di vivere...".

"Io posso criticare il prevalente sistema dell'industria e l'organizzazione del denaro e della societa' dal punto di vista di uno che non ne e' stato battuto".



*First Ford. Henry 1 and his Quadricycle of 1896*

**IL TERMINAL CONTAINER  
DI GIOIA TAURO  
(Angelo Ravano, morto nel 1994)**

**CORAGGIO IMPRENDITORIALE**

Benedetto Cotruglio dedica un paragrafo del suo libro ai luoghi dell'intraprendere. Il mercante, scrive, deve operare nei luoghi in cui l'impresa è positivamente apprezzata dall'ambiente. Per questo, precisa nel 1458, bisogna evitare Sicilia e Calabria che sono cattive terre per l'impresa. Eppure la visione d'impresa unita ad un grande coraggio imprenditoriale può superare anche queste secolari ostilità ambientali.

E' questa la lezione della creazione del Terminal Container di Gioia Tauro, concepito e realizzato tra il 1992 e il 1997, ed alla quale concezione e realizzazione ho avuto la fortuna di essere strettamente e direttamente partecipe come consulente prima e poi presidente della società gestore. In pochi anni il Terminal di Gioia Tauro si è imposto come il più importante *terminal container* del Mediterraneo e lo è ancora, nonostante tutti gli sforzi per farlo andare male da parte delle nostre autorità. Ha cambiato le rotte del Mediterraneo, intercettando le grandi navi che andavano dirette ai porti del Nord; come porto *hub* o di *transshipment* ha creato attività e sviluppo per tutti gli altri porti italiani; ha creato centinaia di posti di lavoro qualificati in una delle più tremende terre del mezzogiorno, dominata da cosche mafiose di ogni tipo e da un'amministrazione pubblica che è peggio della peggior cosca mafiosa. Ciò è frutto essenzialmente di una persona, Angelo Ravano, imprenditore ligure che a vent'anni emigrò da Genova per il Nord Europa perché a Genova nessuno credeva alla rivoluzione dei *container* che il giovane Angelo Ravano vedeva, invece, chiaramente e precorreva. Nel Nord Europa fece fortuna come gestore di *terminal container* e come armatore di linea e di *container*. Nella maturità creò e operò il *terminal container* di Spezia e poi di Gioia Tauro. Non posso entrare nei dettagli della grande visione che portò all'impresa di Gioia Tauro. Quello che mi interessa maggiormente sottolineare è che, in questo caso, non era sufficiente una grande visione. Era necessario un grande coraggio per superare tutte le ostilità ambientali che caratterizzavano e caratterizzano la Calabria. Coraggio intellettuale, morale, finanziario e anche fisico. Senza coraggio, suo e dei suoi più diretti collaboratori, quell'impresa (che rimane una delle poche cose serie fatte nel Mezzogiorno negli ultimi vent'anni) non sarebbe stata possibile.

Angelo Ravano fa parte delle persone che mi hanno fatto capire il valore del coraggio imprenditoriale. Non me le ha insegnato parlandone, ma con suoi comportamenti. Lo conobbi sul lavoro e ci siamo incontrati, quasi sempre, solo per motivi di lavoro. Mi ha fatto capire anche quelle poche cose che conosco di economia marittima. Ma la sua è stata soprattutto una lezione di umanità e di imprenditorialità. Quando lo conobbi mi stavo interessando di un gruppo ligure che stava vivendo una grave crisi. Credo che fu l'unico ligure che ci diede un aiuto vero. Con le sue idee, con la sua astuzia, con la sua generosità, con la sua fantasia, con la sua conoscenza profonda dei fondamentali dell'economia marittima, ma soprattutto con la sua serenità. I problemi che dovevamo affrontare erano molto complessi, ma lui era sempre sereno, dava sempre l'idea che, alla fine, avremmo trovato la soluzione. Trasmetteva sicurezza. Quella sicurezza che viene da una profonda conoscenza del mestiere, dall'aver visto e domato tante burrasche, ma anche da un sicuro e meditato sistema di valori. Lo spirito d'impresa, cioè il gusto del creare, del fare, dell'intraprendere, del realizzare, ispirava le sue azioni e le sue parole. Immagino che, come uomo, avrà, come tutti noi, avuto le sue debolezze, le sue miserie. Ma come imprenditore, e in particolare come imprenditore marittimo, era un campione. Queste cose le dico non perché è morto, come commemorazione di stile. Le dico perché è vivo. Perché egli ci ha lasciato una lezione su cosa vuole dire essere imprenditori, che non dobbiamo, che non vogliamo lasciare cadere. Tanto più in un'epoca in cui le manipolazioni dei *media* rendono sempre più difficile distinguere fra imprenditori veri, degni di portare questo nome così bello ed impegnativo, e semplici affaristi. Angelo Ravano era un imprenditore vero, nel senso classico ed antico del termine, anche perché la sua mente ed il suo cuore erano sempre tesi, sino all'ultimo, a cogliere i segni del futuro, del nuovo. L'ultima volta che lo incontrai parlammo a lungo del porto di Gioia Tauro, un progetto da

lui voluto e che lo entusiasmava. Alla fine, con il suo sorriso arguto e ironico mi disse: "poi, un giorno mi faranno una statua". Io, lì per lì, non ebbi la prontezza di rispondergli come avrei dovuto, di dirgli quello che ho pensato poi: la tua statua, Angelo Ravano, sono il *terminal container* di La Spezia e quello di Gioia Tauro e le tante persone che, in quei siti affascinanti, portano avanti e trasmettono alle nuove generazioni il tuo esempio di un uomo "who does a good job". Con indomito coraggio.



La quinta lezione che voglio illustrare mi è stata impartita da Arthur Andersen e da Nicolino, un muratore contadino della campagna bresciana, che aveva allora 75 anni. Tra i concetti forti che Arthur Andersen trasmetteva ai giovani, ve ne era uno che mi colpiva in particolare, anche per una sua apparente ambiguità: *think impersonally*. Non era un incitamento all'indifferenza, ma al fare le cose come devono essere fatte senza farsi influenzare da elementi personali, passioni o interessi, o timori. Come un chirurgo che opera un figlio. Chi mi fece capire profondamente questa lezione fu Nicolino. Muratore contadino di 75 anni, aveva cessato da poco l'attività di muratore e poteva dedicare tutto il suo tempo all'amato lavoro dei campi. Avevamo fatto una permuta. Lui mi aveva ceduto un piccolo campo vicino a casa nostra. Io gli avevo acquistato e ceduto in permuta un campo più lontano, più grande ma non coltivato da vari anni. Nicolino lavorò a ripulirlo tutto l'inverno ed a primavera il campo era tirato a lucido. Un giorno passando lo vidi che piantava degli alberelli d'ulivo. Istantaneamente mi venne da esclamare: "ma come, Nicolino, pianti degli ulivi". Mentre pronunciavo quella frase mi resi conto che era sgradevole e infelice. Infatti il suo significato era inequivoco: ma, come, Nicolino pianti degli ulivi alla tua età, mentre sappiamo che per cogliere i frutti dell'ulivo ci vogliono almeno dieci anni. Nicolino mi guardò intensamente e mi rispose: vedi Marco, prima o poi bisogna incominciare. Era una grande lezione. Quando si è chiamati a fare certe cose ritenute giuste, bisogna farle a prescindere dall'età, dalla possibilità di cogliere i frutti e da altre implicazioni personali. *Think impersonally*. E' una lezione per tutti, ma che mi sono trovato spesso ad applicare nell'ambito di imprese familiari.

Nella tradizione didascalica ebraica c'è una storia simile a questa. A un uomo molto vecchio che piantava alberi, gli amici chiedono apertamente: ma perché fai fatica a piantare alberi tu che sei così vecchio? E il vecchio rispose: perché gli alberi li vedrà mio figlio. Qui il richiamo è alla solidarietà tra generazioni. Ma a me la storia di Nicolino sembra più significativa. Perché Nicolino non era sposato e non aveva figli. Non c'era neppure quell'elemento di egoismo familiare che è fare qualcosa per i figli. Lo faceva solo perché era il suo dovere di bravo contadino. Lo faceva per il campo, per tenere bene il campo. Lo faceva per il suo essere uomo. Lo faceva per umanità. E' un episodio che collego a un antico testo cinese che dice:

"Perché i re, i duchi e i grandi presenziano di buon'ora la corte e si ritirano solo molto tardi? Perché ascoltano i processi per una giornata intera? Perché non osano diminuire i loro sforzi? Perché si dicono: "La forza d'animo genera l'ordine sociale, la mancanza di questa forza, il disordine; la forza d'animo genera la sicurezza pubblica, la mancanza di questa forza, il pubblico pericolo". Così non osano diminuire i loro sforzi. Perché ministri e funzionari consumano la loro forza fisica ed esauriscono la loro intelligenza riflessiva? Perché regolano gli affari pubblici all'interno e percepiscono le dogane all'esterno? Perché non osano diminuire i loro sforzi? Perché si dicono: "La forza d'animo genera l'onore, la mancanza di questa forza, il disonore". Così non osano diminuire i loro sforzi. Perché i contadini escono al mattino e fanno ritorno solo a sera? Perché si sforzano di arare, seminare, piantare e accumulare sementi più che possono? Perché non osano diminuire i loro sforzi? Perché si dicono: "La forza d'animo porta con sé la ricchezza, la mancanza di questa forza, l'indigenza; la forza d'animo produce cibo sufficiente, la mancanza di questa forza, la carestia". Così, non osano diminuire i loro sforzi. Perché le donne si levano al mattino presto e si coricano a notte inoltrata? Perché si sforzano di filare, di tessere, di lavorare la canapa e il lino, di avvolgere la tela e la seta? Perché non osano diminuire i loro sforzi? Perché si dicono: "La forza d'animo porta con sé la ricchezza, la mancanza di questa forza, la povertà; la forza d'animo dà i mezzi per procurarsi il calore, la mancanza di questa forza ci lascia in preda al freddo". Così, non osano diminuire i loro sforzi".

Qui siamo alla radice dell'etica laica del fare e, dunque, ad una delle componenti essenziali dell'etica d'impresa.

Gli scritti sull'accumulazione del capitale si sprecano. Ma nell'impresa il processo di accumulazione del capitale non è l'unico, ma è conseguenza di altri due processi di accumulazione.

Nel mio grafico cerco di sintetizzare il "fenomeno impresa" attraverso tre processi di accumulazione. L'impresa di successo è quella che dà risultati duraturi nel tempo, e ciò si verifica solo quando esiste una buona armonia fra questi tre processi di accumulazione ed insieme un corretto processo di interazione con l'esterno. Non c'è solo l'accumulazione del capitale; c'è anche l'accumulazione della conoscenza organizzativa e della conoscenza tecnologica. L'accumulazione del capitale è solida solo quando è conseguenza del buon funzionamento dei due processi di accumulazione precedenti. Quando questi tre processi sono ben armonizzati e si alimentano reciprocamente, come gli anelli di un buon ingranaggio, e quando c'è una corretta interazione con il mondo esterno (che può essere attiva e passiva, nel senso che l'impresa da un lato subisce il mondo esterno, ma dall'altro contribuisce anche a farlo e non è quindi solo un disco che registra l'esterno), interazione che è come l'olio che favorisce il gioco dell'ingranaggio, abbiamo un'impresa che ha qualche possibilità di andare avanti a lungo nel tempo. E quindi anche di affrontare, con successo, i temi delicati della continuità e della successione. Allora, io vorrei esaminare il tema dell'impresa familiare alla luce proprio di questi tre processi di accumulazione: la famiglia, o l'impresa familiare, li aiuta o li rende più difficili?

Il primo punto che deriva dalla mia osservazione della vita delle imprese è che *il buon funzionamento di questi tre processi, in linea di principio, non è legato alla dimensione dell'impresa, ma alla sua razionalità progettuale, nel singolo momento in cui essa si trova. Perché l'impresa vive un'infinità di stadi e chiedersi in quale stadio ci si trovi è una delle domande fondamentali. La dimensione piccola o grande non è il parametro chiave. Il parametro chiave è la razionalità progettuale, vale a dire se ho un progetto adatto ai tempi, alla mia fase, a quello che il tempo mi chiama a fare. E qui vi potrei inondare di esempi. Honda, il grande Honda, ha cominciato prima a fare le motociclette e poi le automobili. Quando ha iniziato era un piccolo garagista con due fallimenti sulle spalle, e quando ha cominciato a costruire la prima moto che andava a benzina di pino, nomi come Lancia e Alfa Romeo erano già mitici nel mondo, soprattutto l'Alfa Romeo.*

Cosa è successo? È questione di dimensioni? Quando i giapponesi hanno cominciato i primi balbettii sulle motociclette - prodotto maturo, finito, si diceva - Guzzi era da tempo un nome mitico. Allora è una questione di dimensioni o una questione di razionalità progettuale? E nell'elettronica di consumo, la Sony chi è, chi l'ha fondata? Una grande multinazionale? L'hanno fondata, nel 1946, due ragazzi di 24 anni con 500 dollari e un camion. Però questi ragazzi avevano un progetto preciso, il loro progetto, che esplicitarono anche in un documento, che è una cosa assai interessante da leggere. Avevano un grande progetto. E bisogna avere un grande progetto per mettersi nell'elettronica di consumo, perché l'elettronica di consumo chiama a un grande progetto, anche in termini dimensionali. Come la IBM, che era una media azienda negli anni Trenta, ma aveva un grande progetto, e ha sempre avuto un grande progetto. E via dicendo. Pensiamo ad un "nostro" settore, che abbiamo quasi inventato noi: gli elettrodomestici di massa a costi bassi. Eppure è un settore che abbiamo in gran parte ceduto ad altri. Perché? Perché eravamo piccoli? Perché c'era un cattivo governo o cattivi sindacati? O perché la famiglia, quelle famiglie, non hanno retto la loro funzione sia imprenditoriale che proprietaria? Perché i tre processi di accumulazione non erano bene coordinati?

Ma ritorniamo ai tre processi di accumulazione. Il processo di accumulazione della conoscenza tecnologica: io osservo e affermo da tempo che nella famiglia avviene non solo un passaggio di capitale, ma anche un passaggio di conoscenza (è un'osservazione che fa già Cotruglio). Un certo

tipo di *know-how* passa prevalentemente attraverso il fatto familiare, non attraverso il fatto manageriale. C'è un *know-how*, un po' misterioso da definire e da capire, che passa solo attraverso la famiglia. E questo è un *plus* preciso ed assai importante dell'impresa familiare. Difficile da definire (ma lo studieremo, perché anche dei puri studiosi cominciano a vederlo), ma c'è qualche componente del processo dell'accumulazione della conoscenza, che non è quella puramente tecnica, organizzativa, che passa solo e prevalentemente attraverso la famiglia. Ci sono delle cose che si respirano tra padre e figlio al caminetto, a Natale, due battute. Cosa che avviene, del resto, anche in altri mestieri, in altre professioni. Attraverso il rapporto familiare si trasmette qualcosa che non si impara nel tecnicismo del mestiere. C'è dentro un'anima particolare. Questo è importantissimo. Sotto il profilo del processo dell'accumulazione della conoscenza (conoscenza che viene sempre dal basso, dal fare, non viene mai da laboratori misteriosi), io vedo l'impresa familiare, in molti settori, avvantaggiata perché ha questa capacità di accumulo di una conoscenza diversa che si aggiunge a quella puramente tecnico-manageriale che è oggetto di insegnamento e di apprendimento nelle scuole e nelle aziende.

Secondo processo: processo dell'accumulazione della conoscenza organizzativa. Certamente qui l'impresa familiare, non in quanto familiare ma in quanto impresa prevalentemente medio-piccola, ha avuto ed ha ancora, in tanti campi, un grosso svantaggio rispetto alle imprese di grosse dimensioni, dove il processo di accumulazione della conoscenza organizzativa ha fatto più strada. Però sembra a me che, nella fascia delle imprese medie, negli ultimi dieci-quindici anni, si siano fatti dei progressi enormi. E quindi è stata dimostrata la capacità di apprendere, di aggiornarsi anche della media impresa familiare.

Ma quando io parlo della conoscenza organizzativa, parlo di una cosa più complessa. Parlo anche degli elementi di organizzazione d'impresa che non sono puramente il funzionamento dei meccanismi, ma che attengono a problemi più delicati e strutturali. È organizzazione anche avere delle idee chiare, sistematiche e meditate sui rapporti tra proprietà e impresa, famiglia e impresa, amministratori e *management*. Questa è conoscenza organizzativa, quella veramente fondamentale. In quest'area c'è una grande confusione, si è studiato poco, si è meditato poco, si è riflettuto poco. Io credo che sia sbagliato ridurre i problemi dell'impresa familiare a problemi di rapporti tra padre e figlio e tra fratello e fratello, ad uno spicciolo psicologismo. Non perché i problemi psicologici non siano importanti, ma perché essi trovano attenzione e soluzione attraverso altri strumenti. Io vi assicuro che anche il barbiere ha dei problemi psicologici con suo figlio, anche il dentista. Noi dobbiamo andare a cercare delle specificità sul tema dell'impresa. Nell'ambito di un rapporto psicologico normale, il passo avanti si fa quando si medita, si riflette e si impara sulle regole del gioco, sui principi organizzativi che intersecano famiglia, impresa, proprietà, amministrazione. In quest'area io ho vissuto, insieme a tanti miei clienti, importanti processi di apprendimento, di accumulazione della conoscenza organizzativa.

Arrivo all'ultimo processo: processo di accumulazione del capitale. Per quanto riguarda l'accumulazione interna, contrariamente a quanto molti credono, l'impresa familiare non ha di solito una tensione sufficiente sull'obiettivo del profitto. Si appaga di un buon rendimento ma non produce tutto il profitto che potrebbe e dovrebbe, alimentando una gestione un po' rilassata, un po' paternalistica, un po' pigra. E questo si paga in termini di produttività e di forza competitiva. Per quanto riguarda l'accumulazione con fonti esterne, non è più vero che l'impresa familiare non trovi sul mercato finanziario gli strumenti e le possibilità per acquisire, accanto al capitale che accumula all'interno, del capitale esterno di sviluppo. È un grande alibi dal quale ci si deve liberare. Se la famiglia non vuole aprire il capitale per ragioni sue (e io invece credo che si possa benissimo aprire il capitale conservando, anzi *per conservare*, l'impresa familiare), non deve attribuire al mercato finanziario colpe che non ha. Oggi il mercato finanziario è attrezzato per aiutare la famiglia imprenditorialmente a posto, dove i rapporti famiglia impresa sono correttamente impostati, per finanziare corretti progetti di sviluppo. Ed io mi auguro che ciò avvenga sempre più frequentemente, perché sono un grande sostenitore dell'impresa familiare. Anche perché ho visto

da vicino la devastazione che il *management* prevalentemente professionale americano ha fatto di molte imprese americane negli ultimi venti anni.

Ma le imprese familiari devono avere ben presenti i tre processi di accumulazione e di curare il buon funzionamento di tutti e tre, come rotelle di un buon ingranaggio ben calibrato ed equilibrato e continuamente reso fluido dall'olio rappresentato da una attenta, curiosa e aperta interazione con il mondo in cui si opera.



Nella mia esperienza siamo riusciti ad affrontare correttamente i problemi dei rapporti famiglia - impresa solo quando il gruppo familiare è riuscito ad interiorizzare una corretta concezione d'impresa, derivando da questa concezione d'impresa (anziché da altre fonti tipo: valori familiari, considerazioni psicologiche, e simili) le scelte e le decisioni necessarie.

Mi è di grande aiuto in questo compito un grafico che evidenzia che l'impresa non è un fenomeno statico, non è un valore stabile. L'impresa è sempre un continuo flusso, un insieme di flussi. Questa è una schematizzazione semplificata molto efficace, tratta dal libro di un francese, F. Oppenheim, che io consiglio sempre: *La scuola del profitto*; anche se è un vecchio libro, resta di grande qualità. Questo grafico dice: noi abbiamo dei clienti potenziali che dobbiamo trasformare in clienti reali, abbiamo delle materie prime che dobbiamo trasformare in prodotti; abbiamo una solvibilità, una affidabilità, qualcuno, siano banche o capitalisti, che ci dà una fiducia che dobbiamo trasformare in disponibilità; abbiamo del personale di primo impiego (e anche l'imprenditore stesso, all'inizio, è spesso di primo impiego; Camillo Olivetti, quando ha iniziato, imparava insieme ai suoi operai delle cose che non sapeva fare, che aveva in mente) che dobbiamo trasformare in personale qualificato. Nel momento in cui abbiamo chiaro che l'impresa è un insieme di flussi, sempre e solo flussi, abbiamo subito chiaro un altro concetto, che ho sentito una volta formulare da un imprenditore saggio ai suoi figli con queste parole: "Ragazzi, io non vi lascio una proprietà, vi lascio un'impresa di cui la proprietà è parte, con le sue responsabilità ed i suoi limiti. Ma quello che vi lascio è una *cosa più complicata della proprietà e diversa in natura*". È una visione questa di grande importanza. La proprietà di un'impresa è diversa *in natura* da altre forme di proprietà. L'insegnamento di impresa consiste nell'insegnare a governare questi flussi.

-L'impresa è un'organizzazione integrata di uomini e di beni, uniti intorno ad un progetto comune in continua evoluzione.-

-La vita dell'impresa dipende da quattro processi essenziali e d'importanza equivalente: basta che uno solo si atrofizzi e tutta l'impresa diventa invalida e versa in pericolo.-

(F. OPPENHEIM, *La scuola del profitto*)

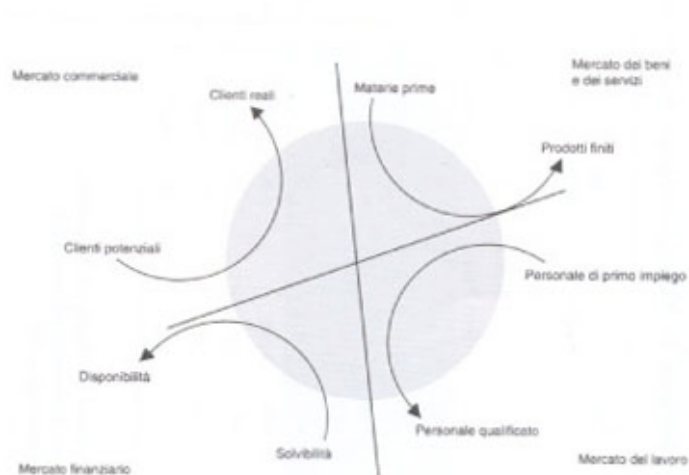


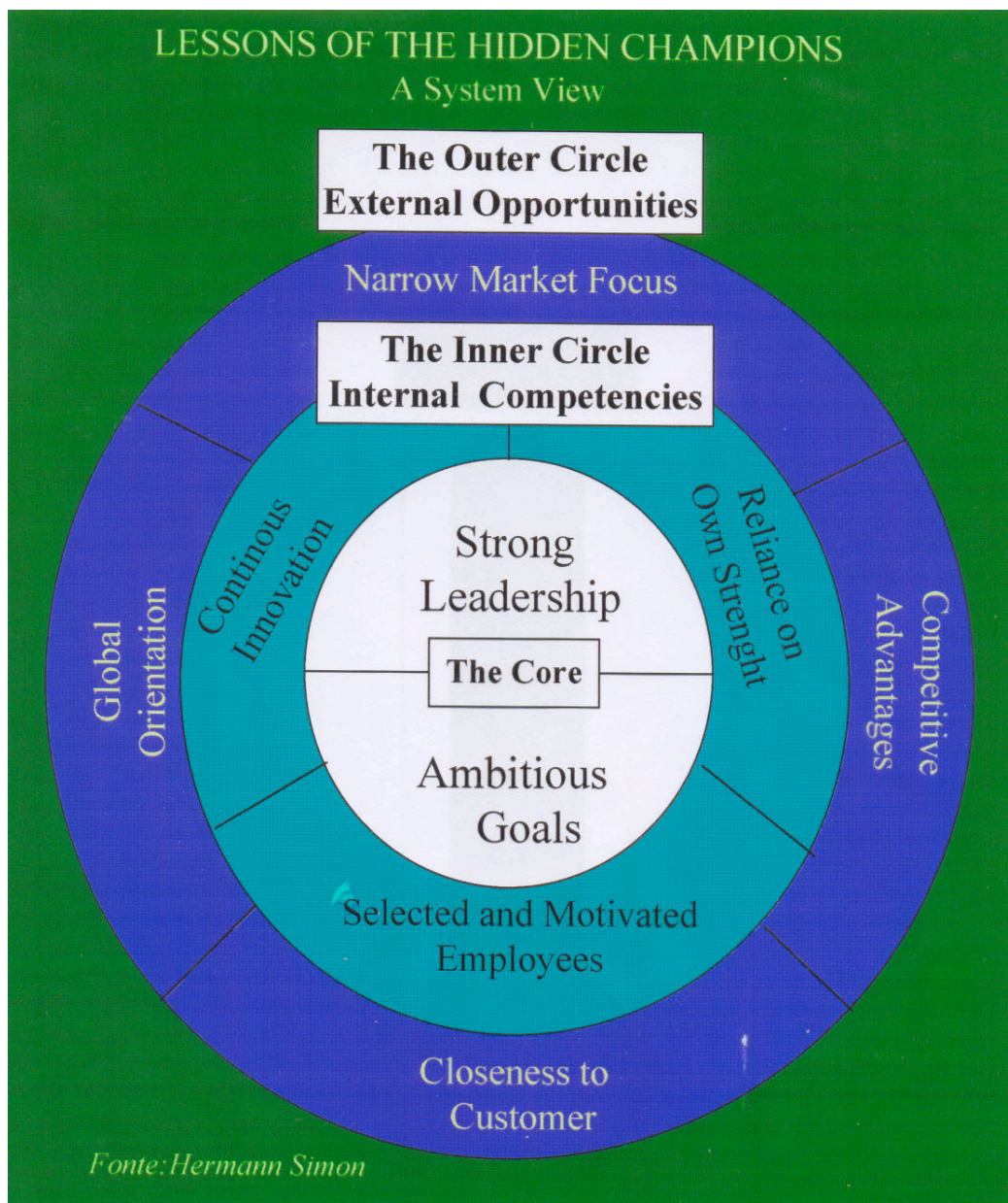
Fig. 2 - I quattro processi di base

## DALLA RICERCA SUGLI "HIDDEN CHAMPIONS" DI HERMANN SIMON

## I FATTORI VINCENTI

Qualche anno fa lo studioso tedesco Hermann Simon ha pubblicato un'interessantissima ricerca sugli *hidden champions*, i campioni nascosti dell'industria tedesca. Basandosi su una approfondita ricerca condotta su varie centinaia di imprese medie, quasi sempre a stretto controllo familiare, spesso poco conosciute ma che formano l'asse portante dell'industria tedesca, Simon fa emergere egregiamente i fattori vincenti e comuni di queste imprese.

Al di là delle differenze di prodotto, di storia, di stile, di vocazione vi è un insieme di fattori sempre presenti nelle imprese di qualità e vincenti. Sono i fattori vincenti che Simon sintetizza in un efficace grafico



## HENRY FORD (seconda fase)

## IL DECLINO DELL'IMPRENDITORE E DELL'IMPRESA

Nel 1925 la Ford è un'impresa di enorme successo, occupa circa due terzi del mercato automobilistico mondiale. Le risorse finanziarie accumulate sono enormi. L'impresa è strettamente familiare. Henry Ford (57 anni) ne è l'autocrate assoluto.

Quindici anni dopo, che pure sono anni di grande sviluppo automobilistico, alla soglia della seconda guerra mondiale, la Ford è sull'orlo del fallimento. La speranza a Detroit era riposta nel fatto che l'unico figlio Edsel prendesse presto il posto di Henry. In parole più semplici: la speranza era che Henry Ford (72 anni) morisse. Sicché quando Edsel morì improvvisamente e con lui la speranza di un ricambio, si parlò seriamente di un intervento di salvataggio del governo degli Stati Uniti, o diretto o attraverso la Studebaker finanziata dal governo. Nel 1944 il nipote Henry Ford II, venticinquenne privo di esperienza aziendale, con la benedizione e il sostegno della nonna (una donna magnifica che era stata sempre un grande sostegno per il vecchio Ford) fece un vero e proprio colpo di stato estromettendo il nonno ed i suoi stretti collaboratori, ed in primo piano, Harry Bennett, il capo della polizia segreta interna che era diventato l'uomo più potente dell'azienda.

Fu la salvezza e la rinascita perché Henry Ford II ricostituì una squadra di dirigenti adeguata e nei dieci anni successivi la Ford rifiorì, salvando anche la proprietà della famiglia. E' un caso classico di declino dell'imprenditore e, con lui, dell'impresa, un fenomeno che Ford aveva lucidamente preconizzato e criticato quando aveva cinquant'anni.

Le cause principali della caduta della Ford sono molto chiare:

- legame indissolubile tra imprenditore e impresa, sicché il declino dell'uno equivale al declino della seconda;
- il grande innovatore aveva smesso di produrre o di lasciar produrre innovazione. Era rimasto legato al suo schema dei pochi modelli, schema correttissimo quando lo impose ma superato negli anni trenta con l'esplosione del mercato e l'irrompere sullo stesso di grandi concorrenti come la General Motors, che sulla varietà dei modelli aveva disegnato la propria strategia;
- la sua sfiducia nell'organizzazione e l'ansia di controllare tutto aveva fatto della polizia aziendale il perno del potere;
- l'azienda non aveva formato una classe dirigente, perché Henry Ford, lo aveva impedito. Ford voleva dei tecnici, dei bravi esecutori, non dei dirigenti. Le conoscenze dei fatti aziendali erano segmentate e, in gran parte segrete. Secondo Drucker, che ha studiato a fondo il caso: "il malgoverno di Ford era fondamentalmente la conseguenza del deliberato, cosciente e sistematico tentativo di amministrare un'azienda che valeva miliardi di dollari senza l'aiuto di dirigenti".

In sostanza Henry Ford aveva tradito, invecchiando, la concezione d'impresa che lo aveva guidato nella maturità (anche se la sfiducia nei dirigenti era sin d'allora radicata in lui). Una lezione, questa del declino, non priva di insegnamenti di uguale importanza di quelli che scaturiscono dalla storia del successo.

Il professor Luciano Gallino ha recentemente pubblicato un libro importante dal titolo *L'Impresa irresponsabile*. In esso Gallino indaga l'apparente contraddizione tra il fatto che mai come nei nostri anni si è scritto e parlato tanto di etica d'impresa, di responsabilità sociale dell'impresa e mai abbiamo visto un susseguirsi impressionante di casi gravi di imprese dai comportamenti gravemente irresponsabili.

Gallino dà una definizione ineccepibile di impresa irresponsabile:

*"Si definisce irresponsabile un'impresa che al di là degli elementari obblighi di legge suppone di non dover rispondere ad alcuna autorità pubblica e privata, né all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale delle sue attività".*

Da questa definizione possiamo anche dedurre il concetto di impresa responsabile. Responsabile è l'impresa che oltre ad osservare le leggi, come ogni buon cittadino, risponde con convinzione alla collettività del suo operato, dei suoi obiettivi, dei suoi risultati, dei suoi frutti. Se abbiamo il coraggio di guardarci intorno, e qualche volta dentro, con freddezza il quadro è scoraggiante. Al di là della orrenda retorica sulla responsabilità sociale d'impresa, divulgata dai sicofanti d'impresa, il sistema sembra premiare chi esercita il massimo grado di irresponsabilità e di appropriazione.

E qui può aiutarci a superare lo scoramento l'antico mito. Prometeo, colpito dal vedere l'uomo debole ed indifeso di fronte agli altri animali, dona all'uomo il sapere tecnologico, il fuoco e la capacità di utilizzarlo, dona all'uomo il *know how* e the *will to manage*, cioè l'essenza dello spirito d'impresa. Ma poi il fratello Epimeteo, colui che capisce sempre in ritardo e quindi non capisce mai, apre l'otre di Pandora che doveva rimanere chiuso e inonda l'umanità di terribili malanni. Ma, dice il mito, quando i malanni sono tutti volati fuori dall'otre, nel fondo dell'otre di Epimeteo si scopre che sopravvive la speranza. La speranza non muore mai. Questo grande concetto cristiano è già presente nel mito di Epimeteo. Perciò anche noi coltiviamo la speranza e continuiamo a cercare di insegnare l'impresa responsabile. Confortati da tanti esempi di imprese responsabili che, se non riescono ad influenzare il costume dominante, riescono a tenere accesa la fiaccola del bene fare.

Per queste imprese e questi imprenditori l'antico capitalismo esiste ancora e le antiche virtù borghesi rimangono, come virtù personali, i presupposti generali del progresso economico. Per esse resta valida la definizione di Cotruglio: "mercatura è arte o vera disciplina intra persone ligiptime giustamente ordinata in cose mercantili, per conservatione dell'humana generatione, con ispereanza niente di meno di guadagno". Paragoniamola a quella di un maestro della moderna teoria d'impresa: "le imprese... sono organi della società. Esse non sono fine a sé stesse, ma esistono per svolgere una determinata funzione sociale... Esse sono strumenti per assolvere fini che le trascendono" (P.E. Drucker, *Manuale di Management*, Etas Libri, Milano 1978). In entrambe, la legittimazione e l'obiettivo centrale non è il profitto, ma l'assolvimento di un compito utile e legittimo nello sviluppo della società. E, dunque, per esse posso tranquillamente riprendere la definizione con la quale concludevo una mia lezione: "Un'etica d'impresa non può essere derivata che dalla natura e dalla funzione dell'impresa nella società umana. Le imprese, afferma Drucker, sono organo della società, non sono fine a sé stesse, ma esistono per svolgere una determinata funzione sociale, esse sono strumenti per assolvere "fini che le trascendono". Quali fini? Essenzialmente quello di contribuire allo sviluppo attraverso una continua produzione di produttività. "Designiamo con il termine impresa le attività consistenti nella realizzazione di innovazioni, chiamiamo imprenditori coloro che le realizzano" (J.A. Schumpeter, *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. 1939-1964; trad. It. Boringhieri, Torino 1967).



Affermare che la regola morale fondamentale dell'impresa è di produrre profitti è, più che un'insensatezza sotto un profilo etico, un errore sotto un profilo manageriale. L'impresa che persegue il profitto, fine a se stesso, va infatti più o meno rapidamente in crisi ed ha un basso livello di sopravvivenza a lungo termine. L'impresa sana, ed al contempo eticamente corretta, è quella che realizza l'armonica compenetrazione di tre processi di accumulazione: accumulazione della conoscenza tecnologica, accumulazione della conoscenza organizzativa e, come conseguenza dei primi due, accumulazione del capitale. I tre processi di accumulazione sono alimentati dalla continua ricerca di innovazioni, tecniche, organizzative, culturali. Del pari poco sensato è impostare il problema dell'eticità del *management* in funzione del fatto che esso tenga più o meno conto dei vari interessi che nell'impresa confluiscono. Anche questa non è una questione etica, ma di semplice professionalità, e che ha già, da tempo, trovato una sua precisa sistemazione nella teoria manageriale, senza disturbare l'etica. Il *manager* che non sa o non vuole o non può tenere conto, in modo equilibrato, dei vari interessi che confluiscono nell'impresa non è una persona poco etica. E' solamente un cattivo *manager*.

L'impresa sana è un'organizzazione di lavoro, una società di uomini e di beni, riuniti intorno ad un progetto legittimo, dove, in modo più o meno soddisfacente, il sistema stimola tutti i protagonisti a perseguire, collettivamente, i seguenti obiettivi:

- produrre produttività ed innovazione al servizio di beni e servizi legittimi ed utili;
- realizzare, attraverso queste attività, un *surplus*, nell'ambito di rigorosi obiettivi di economicità;
- assicurare la sana sopravvivenza dell'impresa nel tempo;
- valorizzare e far crescere i talenti delle persone anziché umiliarli;
- far prevalere, in tutta l'organizzazione, la progressione per meriti anziché per altri fattori;
- farsi carico, nei limiti della propria sfera di azione, responsabilità e possibilità, dei problemi generali dello sviluppo e della comunità.

Un'impresa così concepita è un'impresa più capace di resistere, nel tempo, alla buona ed alla cattiva sorte ed è, al contempo, eticamente corretta perché è fattore di sviluppo, assolve cioè alla sua funzione sociale, realizza i "fini che la trascendono". Che poi vi siano tante imprese lontane da questo modello non ne inficia la validità, così come l'ideale di parrocchia non viene intaccato dall'esistenza di tante parrocchie che non assolvono alla loro funzione.

In questo sforzo noi non lavoriamo solo per l'impresa ma per la collettività. Perché, ed è l'ultima lezione, è storicamente e ampiamente provato il

#### THÉORÈME BREF

L'APTITUDE D'UN PEUPLE À SE DÉVELOPPER EST DIRECTEMENT PROPORTIONNELLE A' SA CAPACITÉ DE CRÉER DES ENTREPRISES, AGRICOLES, ARTISANALES, INDUSTRIELLES, DE SERVICES, ET DE LES GÉRER SAINEMENT DANS LA DURÉE. CETTE CAPACITÉ EST FONCTION DU SYSTÈME ÉTHIQUE ET CULTUREL DU PEUPLE CONSIDÉRÉ. LE DÉVELOPPEMENT INTÉGRAL - TECHNIQUE-ÉCONOMIQUE, POLITIQUE-SOCIAL, CULTUREL- SPIRITUEL - N'EST BIEN ASSURÉ QUE PAR LE DÉVELOPPEMENT SPÉCIFIQUE ET COORDONNÉ DES TROIS DIMENSIONS DU SYSTÈME, QUE L'ON PEUT APPELER CAPITALISME DEMOCRATIQUE ET ETHIQUE.

Tratto dal libro "Dieu est-il contre l'économie?"  
(di Paternot, Veraldi - Editions De Fallois; L'Age d'homme)

Ma per chiudere con leggerezza, lasciatemelo fare con questa vignetta che illustra meglio di tanti libri il ruolo fondamentale dell'innovazione.

