

P M I
LA SPERANZA ITALIANA

INCONTRO DI STUDIO PROMOSSO DA
L-GEST
VITALE-ZANE & CO.
CONSIDI

Università di Crema
Via Bramante 65
CREMA

26 gennaio 2018, H. 17,00

TESTO DI MARCO VITALE

Vorrei iniziare la mia presentazione con tre brevi storie.

TRE STORIE D'IMPRESA

- Henry Ford "The crazy" e la start up Ford

Henry Ford nasce il 30 luglio 1863 a Dearbornville, un villaggio prossimo a Detroit e contiguo alla foresta dove esistevano ancora i vecchi sentieri degli indiani. A 17 anni entra come apprendista meccanico in una officina meccanica. Di sera lavorava presso un orologiaio, ma non seguì questa via perché "io volevo fare qualcosa di massa". Già aveva un'idea di fondo molto chiara su cosa voleva fare. Un altro tema che lo affascinava era quello di trovare una fonte energetica che potesse muovere dei veicoli leggeri. Nel 1879 fu meccanico presso un agente della Westinhouse, produttrice di locomobili a vapore per lavori stradali e macchine agricole. Si convinse della "inadattabilità dell'energia a vapore a veicoli leggeri". Incomincia a seguire le riviste tecniche inglesi sulle quali conobbe la teoria del motore a scoppio tedesco Otto. Nel 1885 capita a Detroit un motore Otto, che ha bisogno di essere riparato. "Corse la voce che io lo conoscessi e benché nessuno di quei congegni fosse passato mai per le mie mani, io mi assunsi il lavoro e lo portai a termine". E questo gli dà l'occasione di costruire prototipi di motore a benzina concentrandosi poi sul motore a due tempi. Nel 1890 si trasferisce a Detroit come tecnico meccanico a 45 dollari al mese alla "Detroit Electric Company". Tutte le sere lavora su suoi prototipi di vettura con motore a benzina. Nel 1892 completa la prima piccola automobile e nel 1893 la "gasoline buggy" di Henry Ford (che i suoi concittadini chiamavano Henry the Crazy") inizia a girare per le strade di Detroit creando paura e confusione ("faceva un grande rumore e spaventava i cavalli"). Continua a lavorare sulla sua seconda vettura e nel contempo fa carriera nella compagnia elettrica. La compagnia elettrica gli offre il posto di sovrintendente tecnico generale "alla sola condizione che avessi abbandonato i miei progetti sulle automobili a gas" e che si dedicasse ad una vettura elettrica. Si consultò con Edison che gli disse: giovanotto vada avanti con la sua vettura a motore a scoppio. Per una vettura a energia elettrica ci vorranno 100 anni. Era il conforto che cercava ad una decisione che aveva già preso: "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". Aveva già 36 anni. Trovò degli investitori con i quali non ebbe mai rapporti facili e dai quali cercò di liberarsi appena poté. Qui siamo di fronte ad una autentica start up di un aspirante imprenditore tenace, visionario, coraggioso e soprattutto che sin dall'inizio pensava in grande. Tutta la storia successiva, che è la storia di un enorme successo, è contrassegnata dalla sua capacità di andare contro corrente, di realizzare i suoi sogni di ragazzo, di ragionare in grande, di alimentare un grande progetto, la fiducia di realizzarlo senza sentirsi limitato dalla scarsità delle risorse disponibili e dalla capacità di risolvere, ad uno ad uno, i tanti enormi problemi concreti che doveva affrontare.

- **Fiat, piccola impresa**

La Fiat viene costituita a Torino il 11 luglio 1899, nello stesso anno in cui Ford diede vita alla sua start up. Si quota in Borsa nel 1904, appena cinque anni dopo la sua costituzione. Allego la situazione patrimoniale presa a base della quotazione. Allora non era richiesto un conto economico, che non abbiamo, ma dagli indici patrimoniali e da altre informazioni si può desumere che avesse un fatturato non superiore a 5 milioni di euro a valori odierni. Decisamente una piccola impresa, ma piuttosto solida da un punto di vista patrimoniale e finanziario, sostanzialmente priva di debiti finanziari e equilibrata in termini di solvibilità a breve. Notevole il peso dei debiti verso clienti e rappresentanti che, insieme, contribuiscono a finanziare l'ingente investimento circolante (crediti e scorte). Il patrimonio netto è di gran lunga superiore rispetto all'ammontare delle immobilizzazioni totale; l'eccedenza va a coprire il fabbisogno di circolante. La redditività è buona con un ROE superiore al 10%.

È un quadro molto diverso da quello della start up di Henry the Crazy. Alla base della Fiat non c'è un imprenditore tecnico visionario e creativo. C'è un gruppo di investitori possidenti, accorti, prudenti e conoscitori dei meccanismi del mercato finanziario. Credono nello sviluppo dell'automobile e pongono le basi solide (patrimonio solido e quotazione rapida) per sostenerne lo sviluppo. È questo l'esempio di una piccola impresa che sin dall'inizio conosce bene come governare la crescita. Sul tema prodotto/mercato hanno molte analogie con le idee di Ford.

- **Dalla filatura al grande Gruppo Industriale (L'Association familiare Mulliez).**

Pochi in Italia conoscono L'"Association Familiale Mulliez" di Roubaix. Essa è l'organo di governo di un gruppo di imprese che, nell'insieme, fatturano circa 100 miliardi di euro. Si tratta di un centinaio di imprese raggruppate in quindici raggruppamenti diversificati, ma con prevalenza nel settore "retail". Le più note sono Auchan, Decathlon, Leroy Merlin. Nessuna delle cento imprese è quotata in Borsa. La fortuna controllata dalla famiglia Mulliez è considerata una delle maggiori d'Europa.

L'"Association familiare Mulliez" non è una holding, ma un grande patto familiare, continuamente aggiornato ed approfondito il cui obiettivo è di mantenere unita e favorire la crescita della compagine familiare e del patrimonio familiare. Il patto associava, nel 2009, 1200 famigliari dei quali 600 azionisti dei raggruppamenti industriali e circa 200 amministratori o comunque impegnati nelle imprese controllate. Dei 1200 famigliari 260 sono coniugi e quindi acquisiti dall'associazione familiare per matrimonio; il coniuge acquisito, in caso di divorzio, è tenuto a rivendere le sue quote con una procedura predefinita. L'"Association familiare Mulliez" è l'organo di governo del tutto con limitate specifiche competenze. Il consiglio di gestione dell'Associazione (sette membri eletti) nomina e revoca gli amministratori dei raggruppamenti industriali, approva le strategie dei singoli raggruppamenti, approva i grandi piani di investimenti, preserva i principi fondanti dell'associazione e i meccanismi organizzativi che li realizzano.

Nell'"Association familiare Mulliez" non esistono rami familiari organizzati ma tutti operano nell'unico patto di famiglia. Le cariche più importanti sono elettive ogni quattro anni, in base non alle carature ma al merito. La definizione di famiglia è molto semplice: tutti coloro che direttamente (a prescindere dal grado di parentela) o indirettamente (per matrimonio) hanno un legame con il fondatore. A capo di ogni raggruppamento vi è una holding che gode di larga autonomia. Non esiste un bilancio consolidato ma solo bilanci consolidati dei raggruppamenti. Si scoraggia la ricerca di sinergie tra raggruppamenti. La crescita è fondamentalmente per linee interne, ma non sono escluse, anche se non sono amate, le acquisizioni. I disinvestimenti sono molto rari. Se un'impresa va male, ciò vuol dire che c'è un problema da risolvere e non qualcosa da affondare. La Phildar, filatura storica e

origine del gruppo è andata male per quindici anni ma non è stata abbandonata ed è ritornata positiva. Nel 2009 esistevano 400.000 dipendenti azionisti. Per assicurare la mobilità della proprietà, una volta all'anno, si apre una borsa interna dove le quote possono essere compra-vendute sulla base di un valore stabilito da una commissione di esperti indipendenti. Ogni 5/6 anni avviene un processo di verifica, aggiustamento, perfezionamento della visione strategica, processo che coinvolge tutti i famigliari azionisti. Nella messa a punto del 2002 si è stabilito: la persona e il rispetto delle persone e non il capitale e il profitto sono al primo posto; al secondo posto sta l'imprenditorialità che deve essere curata, sviluppata, sostenuta; le decisioni fondamentali sono sempre proiettate sul lungo periodo; ogni azienda e/o raggruppamento di aziende ha una larga autonomia; si continuerà con la non quotazione.

Tutto questo nasce dalla filatura Leclerq - Dupire (1847). Ma il vero inizio è nel 1903 quando Louis Mulliez, fondatore, ha due figli che vengono aiutati dal padre a costituire ciascuno una propria filatura autonoma (è il primo seme di un principio che troveremo sviluppato in seguito: tutti imprenditori ma in un patto unitario). Quando Louis Mulliez muore nel 1955 ha undici figli. Discutono a lungo cosa fare: separarsi, separare le aziende, stare insieme. Alla fine prevale l'idea di stare uniti, sintetizzata nel motto "Tous dans tout". È il principio fondante, quello che regge tutto il resto: stare insieme è più conveniente. È un principio che, per essere mantenuto vivo, richiede molta attenzione, molta intelligenza, molta disciplina, molta moralità, molto buon senso.

Nel corso degli anni emerge un altro principio: tutti imprenditori. Per stare uniti è necessario moltiplicare le opportunità, aiutare i "ribelli" ad esprimersi ma nell'interno della famiglia anziché fuori. Bisogna non respingere ma attrarre i giovani membri di famiglia. È esattamente il contrario del conformismo dominante. In un certo senso la legittimazione del ruolo della famiglia sta proprio nella capacità di creare continuamente nuovi imprenditori. Nel 1995 viene esplicitato e lanciato il principio dell'"Affectio societatis". L'affectio societatis non è qualcosa di spontaneo. Tende a indebolirsi ed a lasciare spazio alle forze centrifughe se non viene curata. Il gruppo è molto esigente in termini di "performance" economiche. Ma nessuna "performance" è duratura se non è accompagnata dall'"affectio societatis". L'obiettivo di fondo del gruppo familiare è di coinvolgere il maggior numero di familiari nella gestione. Quindi curare l'"affectio societatis" ha la stessa importanza

che curare la “performance”. Da qui una serie di comportamenti organizzativi e metodologie utili per mantenere l’“affectio societatis”.

In particolare per i giovani si affermano i seguenti punti. E’ interesse del gruppo trattenerne e valorizzare i suoi giovani. Perciò essi vengono guidati con attenzione dal consiglio di famiglia. Ma le singole aziende sono libere di assumere o meno i giovani che vengono segnalati dal consiglio di famiglia. La risposta negativa dell’azienda alla segnalazione da parte del consiglio di famiglia deve essere motivata.

Nel 2002 viene lanciato “Creadev” (www.creadev.fr) una società di investimento in settori innovativi che ha l’obiettivo di ricercare investimenti interessanti, ma anche di funzionare come palestra per i giovani più creativi del gruppo.

Nel 2007 è stato creato per i giovani della famiglia il “Club des entrepreneurs” guidato da cinque giovani imprenditori. Il Club vaglia le proposte sottoposte dai giovani membri della famiglia e se le approva può investire sul progetto 100.000 euro insieme al proponente (è, dice il relatore, una specie di prestito d’onore con diritto di sbagliare).

L’insieme delle metodologie finalizzate a suscitare creatività imprenditoriale ha portato, sino ad ora, all’emergere di novanta “creatori familiari”, ventisei dei quali hanno lanciato aziende all’interno dell’ecosistema AFM (probabilmente senza i principi e meccanismi descritti le avrebbero costituite fuori dal sistema).

Altri punti interessanti sono i seguenti:

- la concorrenza interna esiste ed è produttiva se si sviluppa nel rispetto degli altri e delle regole del gioco. Certo essa deve essere bilanciata da una forte cultura imprenditoriale che non piove dal cielo ma la si costruisce giorno per giorno, con la cura dei principi e la coerenza dei comportamenti;
- lo schema base del funzionamento delle aziende è semplice e non è destinato a cambiare. Esso è formato da: un capo, un progetto, una squadra, un consiglio. Non esiste un capo senza un progetto, ma non esiste un progetto senza un capo. Il capo ha precisi compiti, responsabilità e autonomia. Ma il suo potere è bilanciato dal consiglio, che è organo fondamentale del processo societario e aziendale. Il CEO non è mai anche il presidente del consiglio;
- il gruppo familiare segue il principio di sussidiarietà ed è convinto che non ci sia niente di più efficace della democrazia, anche nella conduzione di gruppi imprenditoriali. La figura del presidente – CEO “faso tuto mi” tipica di una certa tradizione americana e italiana è rimossa;

- a 70 anni ogni presidente lascia la carica;
- lo stipendio massimo non può mai superare più di 20 volte lo stipendio minimo;
- il gruppo riconosce che l'apporto femminile è fondamentale perché le donne portano un punto di vista originale e talenti che sono loro propri.

In conclusione: l'esperienza Mulliez è certamente particolare, sorretta come è, da una non comune combinazione di intelligenza pratica, principi, moralità imprenditoriale e generale elevata, buon senso. Ma alcuni dei passaggi di questa straordinaria storia, e soprattutto quelli che contraddicono le esperienze e nozioni convenzionali, possono essere oggetto di utile riflessione da parte di tutti i gruppi familiari.

Ed anch'essa ci insegna che si parte sempre piccoli, ma si può crescere enormemente. In questo caso la molla principale è l'"Affectio societatis", coerentemente e rigorosamente concepita e vissuta.

AVEVAMO LA LUNA

Con queste tre storie ho voluto sottolineare che la quasi totalità di quelle che sono oggi grandi o grandissime imprese nascono, ovunque, come piccole imprese, che trovano la loro via alla crescita quando sono animate e guidate da un progetto vincente e soprattutto da un imprenditore o da un gruppo imprenditoriale dotati di una volontà di crescere, pur tra gli ostacoli, difficoltà e spesso umiliazioni che sempre il sistema impone alle piccole imprese. La storia italiana moderna, sin dalle origini, cioè dalla nascita dei comuni all'inizio del secondo millennio, è piena di fasi alterne in questo senso: la vitalità e la capacità di fare e intraprendere dei cittadini italiani crea sviluppi importanti economici, sociali, culturali; poi il potere (feudale, civile, regale, militare, ecclesiastico) si appropria dei frutti dello sviluppo creativo, attraverso guerre, regolamentazioni soffocanti, imposte distruttive, inflazioni, recessioni, riforme e controriforme, anche sfruttando gli effetti di sventure naturali (pestilenze, terremoti, inondazioni), sicché, come nel gioco dell'oca, i cittadini vengono periodicamente ricacciati al cancello di partenza, privati, in gran parte, dei risparmi che avevano accumulato con il loro forsennato lavoro.

Lo spettacolo dell'Italia moderna che nasce nei primi anni del millennio 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 entro 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».¹

Ed in questa grande lotta di liberazione dal feudalismo, di creazione di una nuova vita, anche l'arguzia spesso aiuta, come in questa stupenda scenetta del novelliere e mercante fiorentino Franco Sacchetti (1334-1400). Narra Sacchetti che un frate si sgolava a predicare contro l'"usura" (cioè "prestare con interesse") ai poveri artigiani. Ad un certo punto, spazientito, uno di questi l'interruppe dicendo: *"quanti voi ne vedete... accattano e non prestano ed io sono il primo.... E però se voi ci sapete dare alcun conforto sopra li nostri debiti io ve ne prego; quindi che no, ed io e gli altri potremo fare senza venire alla Vostra predica"*. È anche attraverso scenette come queste che lo spirito d'impresa va alla ricerca della sua identità e legittimazione. Questo straordinario sviluppo ebbe i suoi protagonisti e i suoi cantori, i suoi attori ed i suoi pensatori, 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'azione degli imprenditori dell'Italia medievale ha teso, con lo sviluppo degli scambi, a migliorare le condizioni di esistenza dell'uomo sulla terra, a permettere a ciascuno di conoscere e di utilizzare i prodotti di lontane regioni, di accrescere la somma di beni messi a sua disposizione. Con la loro curiosità come con la loro scienza, con la loro ricerca razionale di profitti incessantemente moltiplicati, gli uomini d'affari delle città di mare portoghesi – alla scoperta di Paesi lontani d'Asia, d'Africa, d'Oltreatlantico... E' emozionante constatare che il Nuovo Mondo scoperto da un genovese, come una parte, il Venezuela, che ricorda l'acquatica Venezia, si chiama col nome d'un fiorentino, la terra d'Amerigo, l'America. In definitiva, l'azione degli uomini d'affari italiani nel Medioevo è stata feconda. Con la loro ingegnosità e la loro riflessione, con i loro sforzi fisici ed intellettuali sempre rinnovati hanno scritto una pagina dell'epopea umana: hanno reso l'uomo d'occidente un poco più indipendente dalle condizioni naturali.* (Y. Renouard, cit. in O. Nuccio, op. cit.)

Ma poi succedono tante cose che interrompono quello straordinario sviluppo: eserciti stranieri (regolarmente chiamati dai reggenti italiani che per cinquant'anni attraversano a lungo e in largo l'Italia, spietate lotte interne tra città e nelle città, pestilenze, colonizzazione spagnola della Lombardia e di altre, una volta, fiorenti regioni italiane, controriforme.

E l'Italia è sospinta ai margini del grande sviluppo che si sposta nel Nord Europa, in

¹ G. De Montemayor, cit. in Oscar Nuccio, *Il pensiero economico italiano*, I, ed. Gallizzi, Sassari 1984.

Inghilterra e nell'emergente continente americano.

Sono queste continue salite e cadute che fanno dire a Vasco Pratolini, in chiusura del suo romanzo "Cronache di poveri amanti" parole di grande verità: *"Gli italiani non lo sanno ma la loro forza è la capacità di ricominciare sempre da capo"*.

In altri scritti ho illustrato questa storia. Ma ora devo concentrarmi sul nostro tempo, cioè dal secondo dopoguerra ad oggi. Uno degli scritti più profondi e belli di Paolo Baffi è: *"Via Nazionale e gli economisti stranieri 1944-1953"*. In questo scritto Baffi rievoca quegli anni decisivi per la rifondazione della nuova Italia e testimonia il contributo di pensiero e di interesse che, in quegli anni, molti economisti stranieri e soprattutto americani rivolsero al nostro Paese. Fu anche grazie a questi economisti (personaggi di altissimo livello) ed al rispetto che questi nutrivano per i nostri di pari livello, che si chiamavano Einaudi, Menichella, Baffi, che la nuova politica economica trovò, non senza fatica, la giusta ed equilibrata rotta che favorì quello sviluppo che verrà poi chiamato: miracolo italiano, pur tra visioni, spinte, interessi ed esigenze diverse e spesso conflittuali. Nel febbraio 1949 l'ECA (Economic Cooperation Administration) che gestiva i contributi finanziari del piano Marshall, preparò un Country Study sull'Italia dai toni fortemente critici sulla situazione del Paese, sulle sue prospettive e sulle linee dominanti della politica economica che puntava soprattutto alla stabilità monetaria come premessa per lo sviluppo economico (linea Einaudi - Menichella). Quando la prima stesura del rapporto, completata negli USA, fu conosciuta, la missione romana dell'ECA e soprattutto un suo dirigente Vincent Barnett, che era molto a contatto con Baffi, lottò per moderarne l'intonazione critica. Barnett, pochi anni dopo, nel 1955 riprese le tesi sulle quali si basò quell'impegno, in uno scritto per il Center for International Studies del Massachusetts Institute of Technology, intitolato *"The Italian Political Situation"*. Era parte di un volume che non vide mai la luce ma che la Banca d'Italia ebbe in bozza e che Baffi significativamente cita ampiamente. Vale la pena di leggere le parole di Barnett perché illustrano l'Italia e gli italiani di quegli anni meglio di tanti altri testi:

"Un fatto di grande rilievo del dopoguerra è sicuramente la grande vitalità ed energia del popolo italiano nello sforzo di ricostruzione. I viaggiatori attenti nell'Italia postbellica hanno percepito l'entusiasmo e lo spirito di una società giovane, creativa ed esuberante, che emergeva tra i resti di vestigia e istituzioni delle civiltà antiche e feudali. Il germogliare di giovanile vigore e creatività nell'ambito di un contesto reale di glorie passate costituisce uno degli aspetti di vero fascino dell'Italia moderna. Nell'arco di pochi anni dalla fine della guerra gli artisti, stilisti e imprenditori italiani di spicco si sono creati una reputazione a livello mondiale per la freschezza delle idee, la forza innovativa, la volontà di aprire nuove vie. Nella edilizia residenziale, nei modelli di automobili, nella produzione e nel commercio di macchine per cucire, di motorette, di macchine per

scrivere e di attrezzature per uffici, nella moda femminile, nella produzione di film impegnati – in questi e in molti altri campi, la nuova Italia appare come una nazione con una forte impronta giovanile e un crescente entusiasmo per la vita. Non è un caso che siano le giovani donne degli altri paesi a essere particolarmente attratte da acconciature e vestiti di creazione italiana o che siano gli uomini più giovani a rispondere alle linee delle automobili sportive italiane con tale calore che i loro modelli vengono imitati su larga scala.

«Il fatto è che l'Italia è una nazione giovane, che ha sperimentato la forza creativa della libertà economica e delle istituzioni politiche in misura limitata e che ha sprigionato un'incredibile miscela di energia, immaginazione e capacità innovativa, ancorché il talento della popolazione si sia espresso in misura parziale in questi primi pochi anni del dopoguerra. Una straordinaria riserva di queste doti resta da esprimere attraverso un crescente livello di vita e un ampliamento delle opportunità di studio. I risultati degli anni postbellici indicano il potenziale umano che esiste e la dimensione dello sviluppo che potrebbe essere raggiunto se quel potenziale venisse utilizzato integralmente. «Questa vitalità e questa energia – ancora in gran parte inesprese a causa della inadeguatezza delle istituzioni politiche e sociali da poco apparse nella giovane Repubblica – sono i motivi più validi su cui fondare la fiducia nel futuro della democrazia in Italia e, in prospettiva, la crescita economica. Dato un contesto economico internazionale relativamente stabile, e un ragionevole grado di intesa e cooperazione tra le nazioni amiche, la Repubblica italiana potrà più che mantenere la promessa di questi primi dieci anni».

Facciamo ora un salto di trent'anni, al 1996. La più prestigiosa e diffusa rivista giapponese, seguita da milioni di lettori, dedica quasi interamente il numero di luglio 1996 agli imprenditori e ai lavoratori italiani delle imprese minori del Nord Italia. A questi è anche dedicata la bella copertina. Con una indagine sul campo che durò vari mesi il team di Nikkei Business (che ebbi occasione di incontrare) aveva il compito di capire e far capire ai giapponesi il segreto della straordinaria fioritura come numero e qualità delle imprese minori del Nord Italia. Il messaggio che l'inchiesta trasmette al mondo imprenditoriale giapponese è un messaggio più che positivo sull'organizzazione imprenditoriale italiana e sulle capacità imprenditoriali e manageriali delle sue imprese medie e familiari. Questo messaggio è sintetizzato nel titolo di uno degli articoli principali: "Impariamo dall'Italia". I punti di forza che emergono da questo rapporto sono quelli dei quali anche da noi si sta prendendo, sia pur faticosamente, coscienza: un'imprenditoria diffusa e competente, prevalentemente venuta dal basso, che ha radici profonde nella storia stessa del paese; la capacità di combinare questa imprenditorialità diffusa con livelli tecnologici assai avanzati, attraverso sistemi a rete, aziende di riferimento (c.d. aziende organizzatrici) la cooperazione nella competizione; la straordinaria velocità di adattamento e cambiamento; la specializzazione spinta; la "scienza del management pratico" che si apprende da giovani

nell'impresa familiare ; l'orgoglio dell'indipendenza ; le tradizionali capacità artigianali diventate industria sofisticata ; una qualità elevata. È interessante e gratificante vedere che viene proprio dal Paese che più di ogni altro ha teorizzato il sistema del Total Quality Management, un forte riconoscimento della "qualità elevata" dei prodotti italiani. Un altro articolo è, infatti, intitolato: "Ricerca la qualità secondo il modello latino sarà la tendenza dominante della prossima generazione". In esso si legge tra l'altro: "*Se si chiede il segreto del successo degli imprenditori - manager del Nord Italia, la risposta unanime è la qualità elevata.... Il senso di questa qualità non è solamente la rarità dei guasti o una fabbricazione precisa. Nelle aziende italiane è forte la tendenza a sviluppare e fabbricare prodotti che procurano piacere a utilizzarli e possederli... Sia in Giappone che in America ci si domanda se non si trovi in Nord Italia il modello originario dei metodi di gestione della qualità, che ricopriranno un ruolo dominante nella prossima epoca*".

Questo quadro lusinghiero e non superficiale cerca di andare alle radici storiche e sociologiche di questa eccellenza, rintracciandole nel lavoro artigianale ed agricolo, nel profondo coinvolgimento dei dipendenti, nella diffusione del sapere pratico, nell'orgoglio individuale di un lavoro ben fatto diffuso in tutta l'impresa, nei talenti individuali. Se questa è la caratteristica di fondo del nostro sviluppo - e lo è - noi dobbiamo difenderla, proteggerla, farla crescere, esaltarla. Per difendere noi stessi e ciò che rappresentiamo e guidiamo, che non è poco: è il saper fare produttivo del popolo italiano "depositato" nelle imprese.

Questa lettura profonda e culturale delle radici dell'eccellenza nel Made in Italy, chiarissima nel rapporto NIKKEI BUSINESS del 1996, riappare nella stessa chiave in un recentissimo (2017) film "Unicità ed eccellenza" di Alexander Kookerbeck per la Fondazione Edison.

Abbiamo dunque un retaggio del saper fare che è antico, dalle radici robustissime, che copre un ampio spicchio di attività e che è ancora attuale. Ma attenzione: non è una rendita! Se c'è voluto tanto a costruirlo ci vuole poco a distruggerlo od almeno a soffocarlo. È come un bosco. Per far crescere un bel bosco ci vogliono almeno 20 anni. Ma per segarlo con delle efficienti motoseghe ci vuole pochissimo. Come ho già detto è successo tante volte nella nostra storia, come spiega limpidamente un bellissimo e importantissimo libro di Michele Mezza intitolato: "Avevamo la luna". E sta succedendo anche oggi da parte di ampi settori dell'establishment che sembrano aver dichiarato guerra a tutto ciò che di buono, che di nostro, abbiamo in Italia. Sembra che si divertano a bombardare e distruggere tutto ciò che

ha fatto grande il nostro Paese ed in primo luogo l'impresoria diffusa e le banche di territorio.

“L'8 novembre 1959 Adriano Olivetti, anzi l'onorevole Adriano Olivetti, presenta al capo dello Stato Giovanni Gronchi, nella sede di rappresentanza di Milano (della Olivetti), in via Clerici, il nuovo calcolatore Elea, affermando:

L'elettronica non solo ha reso possibile l'impiego dell'energia atomica e l'inizio dell'era spaziale, ma attraverso la moltiplicazione di sempre più complessi ed esatti apparati di automazione, sta avviando l'uomo verso una nuova condizione di libertà e di conquiste. Sottratto alla più faticosa routine, dotato di strumenti di previsione, di elaborazione e di coordinamento, prima inimmaginabili, il responsabile di qualsiasi attività tecnica, produttiva, scientifica, può ora proporsi nuove, amplissime prospettive. La conoscenza sicura, istantanea e praticamente illimitata dei dati, l'immediata elaborazione degli stessi, la verifica delle più varie e complesse ipotesi, consentono oggi di raggiungere obiettivi teorici e pratici che fino a ieri sarebbe stato assurdo proporsi, e di dirigere e reggere con visione netta e lontana le attività più diverse.... In questo senso la creazione del calcolatore Elea, e la sua produzione realizzata industrialmente dalla nostra Società, ci sembra possano recare un contributo reale non soltanto allo sviluppo tecnologico e all'equipaggiamento strumentale e organizzativo del Paese, ma anche al suo immanicabile progresso sociale e umano.... Con la realizzazione dell'Elea la nostra Società non estende semplicemente la sua tradizionale produzione a un nuovo settore di vastissime possibilità, ma tocca una meta in cui direttamente si inverte quello che penso sia l'inalienabile, più alto fine che un'industria deve porsi, di operare cioè non soltanto per l'affermazione del proprio nome e del proprio lavoro, ma per il progresso comune – economico, sociale, etico – della collettività”.

*Siamo lontani almeno quindici anni dall'inizio dell'epopea della Silicon Valley, e dalle fondanti elaborazioni teoriche di Ithiel de Sola Pool sulle Tecnologie di libertà (1995), ma in questo passaggio Olivetti, profeticamente, introduce i due elementi costitutivi della futura rivoluzione informatica: la libertà come motore del processo industriale e la fuoriuscita dai vincoli coercitivi della fabbrica fordista come conclusione del processo tecnologico. Sono i due elementi che caratterizzano l'intera fase microelettronica, che scompone radicalmente il quadro socio-tecnologico tipico della fabbrica fordista, e con esso anche lo scenario abituale per la sinistra classista. Sono proprio i due elementi che sfuggono alla politica italiana, e in particolare alla cultura della sinistra, che ancora oggi con sofferenza constata il superamento del paradigma fordista”.*²

² Michele Mezza, Avevamo la luna, L'Italia del miracolo sfiorato vista cinquant'anni dopo, Donzelli editore 2013. Un libro la cui lettura è obbligatoria per chiunque voglia capire veramente come è andata con l'Italia del “miracolo scippato”.

L'Italia, grazie ad Adriano Olivetti e alla Olivetti, all'Università di Pisa, al Politecnico di Milano, ma anche ad alcuni centri di ricerca della Marina, nel 1959, è almeno dieci anni avanti nell'elettronica rispetto al Giappone, un campo di attività assolutamente congeniale al nostro paese come al Giappone stesso.

Ma pochi anni dopo la morte prematura di Adriano Olivetti, nel 1960, il 30 aprile 1964 Vittorio Valletta, CEO della Fiat, e uno dei cinque-sei governatori dell'Italia, nella relazione al bilancio Fiat, dichiara sulla Olivetti: *“La società di Ivrea è strutturalmente solida e potrà superare, senza grosse difficoltà, il momento critico. Sul suo futuro pende però una minaccia, un neo da estirpare: l'essersi inserita nel settore elettronico per il quale occorrono investimenti che nessuna azienda italiana potrà affrontare.”*

Commenta Michele Mezza: *“Una lapide più che un'opinione per il futuro della Olivetti. Valletta anche semanticamente sceglie i vocaboli in modo da dare tutti i messaggi necessari: nell'elettronica l'Olivetti si è “inserita”, intromessa, indebitamente mescolata con i più grandi. Questo è il peccato originale che bisogna sanare.”*

L'Italia non deve fare elettronica, come non deve fare nucleare (persecuzione giudiziaria di Ippolito), come non deve pretendere spazi di autonomia nella politica energetica (morte violenta di Mattei). Così pensa l'establishment italiano nel 1964. Nel 1975 uno di loro, l'ex consigliere delegato della Comit, Bombieri, ormai in pensione, in un'intervista ad Alberto Mazzuca, in occasione della morte di Roberto Olivetti, dirà: *“Noi non avevamo capito niente”*. Aveva ragione.

È così che nel giro di tre anni dal 1992 al 1994, come documenta in modo limpido Michele Mezza, che l'Italia del miracolo sfiorato è stata stoppata e retrocessa.

La retrocessione è durata a lungo e dura tuttora, accentuata dalla crisi economica mondiale del 2007. Ma anche questa volta, testardamente abbiamo ricominciato da capo. Mentre l'industria del vecchio establishment cadeva a pezzi o diventava preda di gruppi internazionali, è emersa una nuova struttura industriale, contemporanea nella testa, nell'operatività e nella tecnologia, quella delle medie imprese che operano sui mercati internazionali e che, con felice neologismo, è stata chiamata: Quarto capitalismo, capace di fronteggiare le nuove sfide e cogliere le nuove opportunità. Mentre la piccola e piccolissima impresa soffre ma resiste e prepara i nuovi candidati ad un nuovo ciclo di sviluppo. Una volta Adriano De Maio, allora rettore del Politecnico di Milano, in risposta ad una mia

affermazione che si riferiva agli anni '60: abbiamo perso il treno, mi disse: "ricordati che nuovi treni continuano a passare". È vero. Un nuovo meraviglioso treno sta passando davanti a noi. Non perdiamolo un'altra volta: studiamo, ascoltiamo, impariamo, sperimentiamo con grande determinazione anche se con grande umiltà, non facciamoci spaventare dal "management by terror", e soprattutto ribelliamoci a chi vuol tenere l'Italia inchiodata nelle divisioni inferiori, come è successo negli anni '60.

Le nuove tecnologie e metodologie organizzative che riassumiamo nell'espressione: economia digitale sono (come era l'elettronica nel 1959, nelle profetiche parole di Adriano Olivetti e come era anche nel 1964, al tempo dell'epitaffio di Valletta), congeniali alla cultura e al saper fare italiano. Esse sono infatti liberatorie di nuove energie e capacità creative e possono offrirci nuove e impensabili opportunità.

Ma per non perdere il nuovo treno dobbiamo essere molto più preparati, più uniti, più coraggiosi, più esperti, più consapevoli che i nostri mali non stanno in Germania o nell'euro come ci raccontano i demagoghi. Sono nei nostri palazzi e non solo nei palazzi politici.

I CAPITANI DI SVENTURA

La più grande industria italiana e la leadership industriale italiana ha perso una grande guerra. Questa guerra non è stata persa per fattori geopolitici ma da certi uomini, per certe idee, per certi comportamenti, per certi valori o disvalori. E qui c'è un altro libro importantissimo del '92, scritto da Marco Borsa, che era il miglior giornalista economico italiano. Borsa, dopo una approfondita ricerca pubblicò un libro che intitolò: "Capitani di sventura. Pirelli, De Benedetti, Agnelli, Gardini, Romiti, Ferruzzi: perché rischiano di farci perdere la sfida degli anni '90" (era il momento in cui questi signori erano al vertice del potere e della ricchezza). E, in questo libro, Borsa spiega, con grande chiarezza, perché i comportamenti, il pensiero, il modo di valutare le cose di questi grandi industriali italiani non era adatto ad affrontare le sfide nuove del mondo che si stava delineando. Infatti, se andate a vedere, sono tutti andati male, magari non personalmente ma come imprese: gli Agnelli se la sono cavata ma la Fiat era sull'orlo del fallimento, è stata salvata dalle banche; Ferruzzi è stato spazzato via; Gardini è stato spazzato via: Pirelli è stata venduta alle partecipazioni statali cinesi, altri sono personalmente diventati ricchissimi ma le loro imprese sono finite. Quindi, è un mondo che non ha saputo guidare l'industria italiana, non per ragioni geopolitiche ma per mancanza di leadership, per mancanza di moralità e

di intelligenza.

Tutte le crisi di queste nostre grandi aziende sono crisi in house, calate nella realtà di questi gruppi. Ho già parlato di Olivetti. E la crisi della Pirelli inizia quando fanno un'acquisizione avventurosa e non riuscita, la Continental in Germania, senza predisporre in modo ordinato le modalità dell'esecuzione, senza avere le forze necessarie, e prendono una bastonata gigantesca. La Pirelli cade lì. E la caduta della telefonia è una mescolanza tra cattiva politica e imprenditori speculatori. Gardini eredita da Ferruzzi un patrimonio di mille miliardi di lire, in gran parte liquido, e lo sperpera in pochi anni. Era uno che, parlando di suo figlio di 21 anni, disse pubblicamente: "mio figlio non ha studiato molto ma ha giocato molto a poker". E lo fece presidente della holding, capo di tutto questo impero che Ferruzzi gli aveva lasciato. Io stavo facendo un discorso in Assolombarda la mattina in cui venne fuori la notizia che il 21enne Gardini era diventato presidente della holding: dissi che quello era il segnale che la fine del gruppo era segnata.

E quando si trattò di affrontare grandi crisi vere come quelle di Alitalia e dell'ILVA di Taranto, non siamo stati capaci di fare ristrutturazioni serie e ci affidiamo a stranieri nella speranza che siano loro a cavarci dai guai. In entrambi i casi abbiamo lasciato sfasciare queste grandi imprese in modo irresponsabile e adesso è necessario venderle e, per venderle magari scegliamo l'alternativa peggiore, come nel caso dell'ILVA.

Ma anche dove non ci sono crisi ma aziende che vanno bene la resa del vecchio capitalismo italiano è sempre più evidente. Tanto del buono che è rimasto, è tedesco (Italcementi) o cinese (Pirelli) o francese (Loro Piana). E le uniche grandi imprese rimaste sono quelle di matrice pubblica: ENEL, ENI, ex FINMECCANICA.

Si è chiuso un ciclo ma nel frattempo nasceva un nuovo capitalismo, cioè un nuovo mondo imprenditoriale che, nell'insieme, ha raggiunto dimensioni significative che, come dicevo, è stato chiamato: Quarto capitalismo.

QUALI LEZIONI DA QUESTA EPOPEA?

Che cosa possiamo trarre dalle grandi lezioni di questa epopea? Che l'impresa è soprattutto una società di persone e una società di cultura.

O c'è una cultura aziendale che tiene insieme la squadra, che coltiva una serie di valori, idee, progetti condivisi o l'impresa, per grande che sia, andrà prima o poi a finire male. E, quindi, l'impresa va vista come un fatto vivo, una società viva, una società creativa che

deve sempre ricreare sé stessa, i suoi obiettivi, i suoi programmi. Alla guida ci dev'essere un leader, e non un boss: questa è la differenza fondamentale. Quindi l'impresa va curata nelle sue componenti culturali, umane e morali.

Il secondo punto è che siamo in un mondo dove ormai tutti debbono pensare in grande, come fece il piccolissimo imprenditore Henry Ford al suo inizio.

“Dove mi colloco io”?

“Come faccio a salire la scala della competitività, della qualità?”

“Come posso nutrire un'ambizione a livello internazionale?”

Poco tempo fa sono andato a un doloroso funerale, a Mirandola (Modena), dove è morto Mario Veronesi, che ho conosciuto a metà degli anni '60. A Mirandola c'era una bellissima campagna, un ambiente naturale eccellente ma, non c'era quasi nessuna tradizione industriale. Però c'era questo Mario Veronesi, che era il farmacista del paese e aveva un talento imprenditoriale innato, che cominciò a studiare i reni artificiali fatti dagli americani. Studiò come fare questo apparecchio in modo più semplice, meno costoso, più efficace e più maneggevole. E fece il rene artificiale italiano, apprendendo - era curiosissimo - dai primari nefrologici che cosa bisognava fare. Così creò la prima impresa italiana di grande successo produttrice di reni artificiali. In pochi anni le grandi multinazionali del settore si fecero vive per comprare l'azienda. E lui accettò, perché si riteneva un innovatore, non un gestore. Non appena portava le imprese a un certo livello e dimensione, le vendeva a chi poteva gestirle meglio e, nel mentre, pensava già a un'impresa nuova. Ogni volta che firmava un contratto di cessione veniva da me a proporre il progetto di una nuova impresa che era un gradino più avanti. Non si fermava di fronte agli impegni contrattuali di non concorrenza, perché inventava sempre prodotti nuovi: passava dal rene artificiale ai sistemi di ossigenazione del sangue, ecc. E ogni volta che faceva un'impresa coinvolgeva come soci tre o quattro tecnici di cui aveva bisogno e in questo modo si moltiplicavano sul territorio competenze, esperienza, e imprese. Oggi il centro biomedicale di Mirandola dà lavoro qualificato a 1500 persone ed è diventato uno dei centri biomedicali più importanti d'Europa. Nasce tutto da questa capacità creativa, volontà creativa, coinvolgimento delle

persone di un farmacista diventato imprenditore³.

Questa storia illustra come la capacità imprenditoriale di trovare nuove soluzioni è una cosa che non ha limiti se non nella capacità stessa di farlo. Si è partiti da un paese dove c'erano solo dei bellissimi campi e adesso Mirandola è tutto un fiorire di imprese. Questa storia mi ha colpito moltissimo perché l'ho seguita passo passo, sempre al fianco di Mario Veronesi, ed è una storia che testimonia cosa vuol dire capacità creativa in chiave imprenditoriale: non ci sono limiti, si può sempre crescere di più, si può sempre inventare qualcosa di nuovo, si può sempre diversificare.

Però, l'eccellenza nei fattori interni alle imprese, nel lavorare bene all'interno, non è sufficiente. Molte delle nostre imprese cadono su temi non del saper fare le cose ma su temi del governo dell'impresa, quella che oggi chiamiamo "governance", e nella strategia d'impresa. Perché i nostri imprenditori, che hanno inventato gli elettrodomestici di massa, sono stati spazzati via quasi tutti? Perché non sapevano governare la propria casa, non sapevano gestire i rapporti tra la famiglia e l'impresa, tra i fratelli e i nipoti. Sempre lì si cade. Quasi mai sul prodotto.

Perché i francesi stanno comprando, una dopo l'altra, le nostre case di moda? Perché hanno comprato Loro Piana? Era in una fase magica però è diventata di Louis Vuitton, un gruppo che non sa di tessile e di moda meglio dei nostri, ma sa come si governano le imprese, quando crescono oltre un certo limite. Mario Veronesi di Mirandola conosceva il proprio limite come gestore e si concentrò sulle sue enormi capacità come innovatore e creatore di imprese. Non basta essere bravi nelle cose, bisogna essere bravi nella "governance" e nell'uso intelligente della strumentazione a disposizione.

Altro punto importantissimo, spesso trascurato dagli imprenditori, è l'importanza della solidità patrimoniale e finanziaria dell'impresa. Per questo ho fatto l'esempio della Fiat, piccola ma sin dall'inizio solida impresa. Questa solidità è un'assicurazione contro i rischi, contro gli attacchi, è una garanzia della propria libertà. Questi errori di sottovalutazione sono stati fatti da fior di personaggi. Ad Adriano Olivetti, che è stato uno dei migliori imprenditori italiani, dava fastidio la finanza, culturalmente, e quindi non aveva la consapevolezza che la solidità è garanzia di libertà e indipendenza, aiuta ad affrontare il

³ Su questa bellissima storia imprenditoriale esiste un libro del 2001 intitolato "La plastica della vita" che è una lunga intervista di Mario Veronesi a cura di R.G. Rolando, s.l. Italcards. Recentemente (2017) essa è stata raccontata anche nel libro "Dal Garage al distretto. Il biomedicale mirandolese", a cura di Franco Mosconi e Fabio Montella, ed. Il Mulino.

cigno nero. Arrivano sempre i cigni neri e non si sa mai da dove vengono e bisogna essere preparati. Quanto è morto Adriano Olivetti, la struttura patrimoniale e finanziaria dell'impresa era debole, la struttura familiare non era stata ben programmata e queste sono state alcune delle concause per cui la Olivetti ha perso la sua indipendenza ed è stata poi massacrata.

Attenzione: la solidità patrimoniale e finanziaria non vuol dire tenere il proprio gruzzoletto nella cassaforte e ricontarlo ogni mattina; vuol dire anche avere un livello di indebitamento sostenibile, programmato per dei fini chiari e utili. Un'azienda, che vuole e deve crescere, per andare avanti non può non avere nel quadrante della strumentazione anche quello delle acquisizioni, perché si cresce per leve interne ma anche per acquisizioni. La politica di accrescere per acquisizione è molto importante ma molto difficile e rischiosa, quindi dipende da come la si fa, con che persone e con quali strumenti, Vi faccio due esempi estremi.

Parmalat ha avuto un grande sviluppo per acquisizioni, giustamente fallito perché erano acquisizioni fatte male, pensate male, a ogni acquisizione fatta c'era qualcuno che ci mangiava la tangente, compreso il padrone.

La Campari, gruppo italiano eccellente che negli ultimi venti anni ha fatto tantissime acquisizioni tutte meditate, serie, gestite bene, è entrata tra i leader mondiali in un campo molto difficile. Ha imparato ad acquistare ma anche a disinvestire, come si deve fare in una politica di acquisizioni. Quindi, quando dico solidità finanziaria non significa tenersi stretto il gruzzoletto, perché esso perde valore. La moneta non perde di valore in funzione dell'inflazione ma in funzione del movimento dei valori nel settore in cui si opera: se è capitale destinato allo sviluppo imprenditoriale, deve essere utilizzato per lo sviluppo imprenditoriale; altrimenti necessariamente si svaluta perché il mondo cresce e le occasioni perdute sono da altri acquisite.

PMI. LA SPERANZA ITALIANA?

Tentando una riflessione finale su questa carrellata, mi domando se al titolo del nostro incontro, anche per sfuggire al rischio della retorica, non sia bene aggiungere un punto di domanda: PMI, la speranza italiana?

E mi sovviene la memoria del primo discorso che Angelo Costa fece agli imprenditori nella veste di primo presidente della Confindustria del dopo guerra. Angelo Costa (nominato perché giovane, medio imprenditore, non coinvolto con il fascismo, con un'attività impegnata sui mercati internazionali), a mio giudizio, resta il miglior presidente della Confindustria degli ultimi 70 anni e fece un discorso di insediamento bellissimo che conserva piena attualità. Disse: so che non potrò avere il vostro consenso unanime perché il mondo imprenditoriale è articolato e diversificato; io devo impegnarmi non a favore di questa o quella categoria di imprenditori ma del sistema imprenditoriale nel suo insieme; un sistema che permetta una mobilità circolare, che permetta cioè ai piccoli di diventare medi ed ai medi di diventare grandi riempiendo i vuoti creati dai grandi che, per una ragione o l'altra, escono dal sistema; anzi, di più, io devo impegnarmi per gli imprenditori non ancora nati come tali, ma che hanno la spinta a diventarli, per un sistema che permetta loro di nascere. E anche grazie a questo profondo discorso di Angelo Costa che io ho imparato a distinguere le imprese non in funzione delle loro dimensioni ma tra imprese, piccole o grandi che siano, con un progetto e imprese senza un progetto e, in funzione della validità ed attualità dello stesso. Le relazioni tecniche che seguiranno sono di importante ausilio per mettere a fuoco gli strumenti indispensabili. Le PMI sono dunque certamente una speranza italiana, ma per togliere quel punto di domanda devono da un lato impadronirsi, con approccio creativo, delle nuove tecnologie e delle nuove opportunità ma dall'altro dar vita ad una "governance" d'impresa e ad un sistema imprenditoriale enormemente migliore, sotto tutti i profili, di quelli che ci hanno lasciato in eredità i "capitani di sventura".

Marco Vitale