

# INCONTRI INAZ SU RESPONSABILITA' NELL'IMPRESA (Milano, 20 settembre 2010)

**Intervento di Marco Vitale:**

## **Responsabilità dell'imprenditore**

L'Italia dell'impresa manifatturiera esce positivamente dal grande travaglio dell'economia mondiale. E' sempre la quinta potenza industriale del mondo con il 3,9% della produzione manifatturiera globale, nel 2009. Al primo posto si è saldamente insediata la Cina con il 21,5% a fronte dell'8,3% di nove anni fa. L'Italia ha ridotto le distanze dalla seconda: gli USA (24,8 nel 2000 quando erano primi; 15,1% nel 2009); ha ridotto le distanze anche dalla terza, il Giappone (15,8% nel 2000 quando era seconda; 8,5% nel 2009); ha mantenuto il distacco dalla quarta (Germania, 6,5% nel 2009).

Ma se guardiamo ad un indicatore forse più significativo, cioè alla produzione industriale pro-capite, vediamo che l'Italia si colloca come la seconda nazione più industrializzata del modo. Davanti a lei, con un vantaggio notevole (+ 27%) c'è la Germania. Dietro a lei al terzo posto c'è il Giappone ed al quarto gli USA (29% inferiore all'Italia). Molto staccate Francia, Inghilterra, Spagna.

Altri elementi estremamente significativi sono i seguenti:

- in relazione ai quattordici settori esaminati dal WTO, l'Italia è nelle prime due posizioni, come profilo competitivo, in sette settori su quattordici. Anche qui si colloca seconda dopo la Germania;
- la composizione settoriale delle esportazioni è molto cambiata. C'è stato un netto ridimensionamento della rilevanza dei comparti conciario-calzaturiero; mobili-arredamento, tessuti-abbigliamento; mentre è aumentata la rilevanza dei beni strumentali, metallurgico, chimica a valle della chimica di base. I primi cinque settori (macchine, metallurgico e prodotti in metallo, autoveicoli, chimici, apparecchi elettrici) coprono il 53,4% delle esportazioni italiane di manufatti; aggiungendo ai primi cinque comparti quelli di gomma, plastica, farmaceutico si supera il 60%. Le tre filiere tradizionali tessile - abbigliamento, concia-calzature, legno-arredamento, rappresentano poco più del 15%;
- l'Italia ha saputo difendere la sua quota sull'export mondiale di manufatti intorno al 4.8% nella media 2004-2008 , analoga a quella del periodo 2000-03, pur in presenza di una forte crescita dei paesi emergenti.

Gli effetti della crisi e delle pressioni concorrenziali sempre più forti si riflettono soprattutto in una forte erosione di redditività. Il margine operativo lordo è calato, infatti, dal 33,2% del valore aggiunto nel 2000 al 27,4% nel 2005 al 18,8% nel 2008-2009.

Queste cifre dimostrano, con chiarezza, che l'impresa manifatturiera italiana ha saputo, contestualmente resistere, ristrutturare, innovare anche in termini di prodotto e di mercati.

Nel corso del 2009, nel pieno della crisi, dissi che, ancora una volta, l'impresa manifatturiera italiana avrebbe sorpreso il Paese. Non avevo dati particolari a sostegno di questa affermazione ma

solo la dimestichezza quotidiana con molte imprese minori dove si ristrutturava, si resisteva, si innovava. Senza mai perdere la testa, senza mai scoraggiarsi, senza mai dare retta ai fuorvianti messaggi che venivano dalla maggior parte dai centri di pensiero economico accademici.

Ho voluto prendere le mosse da questi dati, da questa realtà concreta, perché è da questi dati concreti, da queste vicende illuminanti che possiamo dare contenuti reali al tema della responsabilità dell'imprenditore.

La sua responsabilità primaria si misura, infatti, proprio sulla sua capacità di guidare la navicella impresa e di tenere la rotta nei buoni e nei cattivi tempi, nella bonaccia e nella tempesta, di tenere unito l'equipaggio, di elaborare tempestivamente i mutamenti della formula imprenditoriale resi necessari dall'evolvere degli eventi interni ma soprattutto esterni all'impresa.

Negli ultimi due anni ho visto molte imprese in grandi difficoltà per i rapidi cambiamenti strutturali cui si sono trovate di fronte. Ma il ricordo principale che porterò con me di questi anni non è quello delle difficoltà che abbiamo dovuto affrontare e, in gran parte, superare, bensì la forza d'animo, la determinazione, la calma, la lucidità con la quale la maggior parte degli imprenditori con cui ho lavorato hanno affrontato la loro responsabilità di stare al comando nel mare in tempesta. Gli imprenditori sono stati capaci di non farsi fuorviare dai confusi e contraddittori messaggi che venivano dai maggiori centri di pensiero economico accademico, di ristrutturare senza distruggere valori; di tagliare molti costi ma non quelli dell'innovazione e dello sviluppo; di entrare in nuovi mercati di fronte alla caduta di quelli tradizionali; di gestire la ristrutturazione contenendo al massimo, con l'aiuto degli ammortizzatori sociali, gli effetti negativi su collaboratori nella consapevolezza che è proprio nei collaboratori e nel clima di collaborazione interna il patrimonio principale delle imprese, facile da distruggere, difficile da ricostruire.

Io credo che queste siano le responsabilità vere dell'imprenditore, quelle che affondano le radici nell'essenza della sua funzione sociale. E questa responsabilità riposa sulla qualità della formula imprenditoriale sottostante, come ha sempre insegnato il prof. Coda. Questo approccio non ha niente a che fare con tutta la paccottiglia melensa e confusa che si è andata sviluppando sotto l'egida della cosiddetta responsabilità sociale dell'impresa. Una formula imprenditoriale corretta, funzionale, efficiente, coerente, condivisa è l'essenza di quella responsabilità imprenditoriale che regge nei buoni ed, ancor più, nei cattivi tempi. Essa non si costruisce all'improvviso o nel momento dell'emergenza ma con un'azione di lungo respiro, nel tempo, giorno dopo giorno. E richiede pensiero, moralità profonda, coerenza, coraggio, disinteresse. Nell'Economico di Senofonte, Iscomaco spiega alla giovane ed inesperta moglie perché, nel ristretto spazio di una nave fenicia, tutti gli attrezzi sono collocati con grande ordine nel posto appropriato. Perché, spiega Iscomaco, quando scoppia la bufera, il nocchiero non ha tempo di andare a ricercare gli attrezzi, ma deve trovarli subito, al loro posto e tenuti in buona condizione. Così vale per l'impresa e per la responsabilità dell'imprenditore. Se gli attrezzi: il pensiero, i valori, la coerenza, i comportamenti, la guida severa ma giusta, i rapporti corretti con i dipendenti, i rapporti famiglia impresa, sono al loro posto e sono stati tenuti aggiornati e puliti nel corso del tempo, allora al momento della chiamata sarà possibile esercitare la responsabilità imprenditoriale con successo.

Gi imprenditori italiani nel corso della recente bufera hanno dimostrato, in generale, di avere le idee chiare sulle proprie responsabilità e di saperle esercitare bene, con lucidità e determinazione. Ma oggi la stessa lucidità e determinazione è necessaria per passare dalla ristrutturazione al nuovo

sviluppo. E' una grande opportunità che si apre per l'impresa italiana in un mondo diventato veramente policentrico e globale; ad un'industria e ad un'imprenditoria che, proprio attraverso la crisi, ha scoperto di essere meno debole di quanto dicono gli economisti di formazione americana che sono, ormai, la voce dominante se non esclusiva e perversa sul Sole 24 Ore, e di poter giocare la sua partita in modo più che onorevole. Questo passaggio è necessario per recuperare redditività, per consolidare e accrescere le posizioni conquistate sui nuovi mercati, per rafforzare la posizione sui mercati tradizionali, per crescere dimensionalmente e qualitativamente, per unire le forze quando appropriato, per rendere la "governance" più adeguata, per sviluppare modelli di cooperazione più aggiornati, per valorizzare le energie e le capacità creative dei giovani, per dotarsi di strutture finanziarie più funzionali, per porre i rapporti famiglia impresa su basi più solide e professionali.

E' un grande sforzo culturale prima ancora che operativo quello cui è chiamata l'impresa minore manifatturiera italiana. Questa è oggi la responsabilità primaria degli imprenditori. Si tratta di uno sforzo che compete in primo luogo alle imprese, ma che può essere coadiuvato da una politica economica seria (come è stata durante tutta la crisi, quella italiana), da istituzioni pubbliche collaborative, da un'informazione utile e non servile, da un pensiero economico basato su fatti concreti e non su astrazioni e accademismi. E soprattutto da uno spirito costruttivo che deve essere presente in tutti noi, quello spirito costruttivo che ho visto testimoniato nel bellissimo padiglione italiano all'Expo di Shanghai.

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

Marco Vitale  
[www.marcovitale.it](http://www.marcovitale.it)