

**Corrado Fois,
Antonio Martina**

LA SVOLTA

Persone, idee, esperienze
per guardare oltre la crisi

d'Impresa

Casi e Studi



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Corrado Fois,
Antonio Martina**

LA SVOLTA

Persone, idee, esperienze
per guardare oltre la crisi

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione	pag.	7
1. Lo scenario: uno sguardo intorno a noi. Che cosa cambia, che cosa si evolve, le nuove tendenze	»	11
1. Intervista a Francesco Morace	»	12
2. Intervista a Raul Mattaboni	»	21
3. L'evoluzione, i cambiamenti	»	35
2. L'importanza del sapere, l'importanza del fare	»	37
1. Intervista a PierLuigi Celli	»	39
2. Il capitale umano oggi	»	43
3. Intervista a Mario Mairano	»	49
4. La cultura del fare	»	57
5. Gli espatriati	»	61
3. Fare impresa	»	65
1. Intervista a Bruno Zago	»	67
2. Impresa all'italiana	»	75
3. Il prodotto, il servizio	»	78
4. La pubblicità	»	82
4. A proposito d'Impresa, ma le Banche e la Finanza sono davvero il male assoluto?	»	87
1. Intervista a Ennio La Monica	»	89

2. Intervista a Leonardo Rubattu	pag. 98
3. Il caso Islanda	» 106
4. Il governo di Wall Street	» 109
5. La tecnocrazia	» 114
6. Una speculazione fallita?	» 115
7. Qualche scandalo per chiudere la parentesi	» 118
5. La politica, la città, il cittadino	» 121
1. Milano: intervista a Cristina Tajani	» 127
2. Verona: intervista a Flavio Tosi	» 136
3. Il cittadino	» 146
4. L'astensionismo	» 148
6. Ritrovare i fondamentali: motivazione, disciplina, valori	» 150
1. Intervista a Carlo Ronca	» 154
2. Il valore dei valori	» 159
3. Intervista al Generale Vincenzo Coppola, Arma dei Carabinieri	» 161
4. La questione morale	» 170
5. Intervista a don Andrea Gallo	» 174
7. Una sintesi, opinioni e aneddoti, una bibliografia (quasi) ragionata	» 186
1. Le nostre opinioni	» 208
2. Qualche aneddoto	» 225
3. Bibliografia (quasi) ragionata	» 230
Ringraziamento	» 237

Prefazione

Non dimentichiamoci mai che, al confronto con le catastrofi dei sistemi totalitari, le crisi che attraversiamo oggi sono paradisiache. Ho vissuto in Germania, so quel che dico.

Hans Magnus Enzensberger

È difficile trovare un inizio, un concetto chiave da cui dipanare, come rami di un albero forte e stabile, tutti i ragionamenti a seguire. Sono tempi complessi, spesso contraddittori, difficili da comprendere nella loro articolazione. La crisi morde duro. Le idee sembrano poche, evanescenti, insicure. La politica è come smarrita. Non solo nel nostro Paese che di malapolitica s'è ammalato gravemente, ma dappertutto. Chi dovrebbe guidare i passi di un'Europa a troppe velocità non ha l'attrezzatura necessaria, forse nemmeno la statura morale o il carisma che i tempi e i temi attuali pretendono. La crisi morde i cuori. Quello che diceva Dahrendorf nella sua ultima intervista "dopo questa bufera saremo al livello di ricchezza degli anni Settanta o Ottanta ma con meno ottimismo", si rivela come una straordinaria profezia. Il futuro appare incerto e confuso, peggiorativo per il mondo occidentale. Il presente è intasato da notizie, comunicati, dichiarazioni che si accavallano in modo assordante, accecante. La comunicazione di massa, spinta sempre di più verso una costante apprensione, urla senza spiegare, intimorisce senza informare, crea sconcerto, confusione e negatività. Eppure questa fase convulsa, come tutti i momenti di trasformazione e cambiamento, contiene in se elementi d'interessante prospettiva. Lasciateci fare una breve citazione storica. La peste che nel XIV secolo svuotò l'Europa di quasi la metà dei suoi abitanti insieme a dolore, perdita e sofferenza lanciò un'era nuova, creò le basi di quella voglia di riscatto, di vita, di speranza tipiche dell'uomo di fronte alla catastrofe. Dalla peste del 1300 nasce l'umanesimo, il rinascimento, il ricambio della classe dirigente europea. L'Europa stessa. Il paragone è sicuramente azzardato, ma cambiando ciò che deve essere cambiato, un certo parallelismo è riscontrabile. Un cataclisma, non di quelle proporzioni, ma in ogni caso stravolgente come l'attuale,

può porre le basi per una radicale profonda evoluzione del nostro modo di pensare, di essere, di agire. Non lo sappiamo per certo, ma lo speriamo. È possibile che accada se, anche oggi, tutte le qualità umane si muovono congiuntamente al servizio di un grande progetto. Altrove la vita scorre più veloce, la realtà cambia e a tratti, disordinatamente e contraddittoriamente, migliora. Nel nostro stato d'animo, pessimistico e passivo stiamo guardando questa fase storica in modo sbagliato, strabico. Se osserviamo il suo insieme, il mondo racconta una storia differente. Escono dalla povertà milioni di persone e questo accade ben prima del previsto. Paesi un tempo sudditi diventano liberi, economie un tempo secondarie irrompono prepotenti e piene di vitalità modificando anche gli equilibri politici stantii e consumati che abbiamo visto imperare finora. Dunque non tutto e non dappertutto è crisi. Siamo come seduti su una vecchia bilancia che cambia i suoi pesi, sposta il futuro in nuove direzioni verso nuovi soggetti, disarticola gli schemi classici del potere, l'occidente comanda, il resto del mondo segue. Spengler nel secolo scorso definiva l'era contemporanea "il tramonto dell'occidente", l'antropologa Ida Magli recentemente ne ha ripreso il titolo per un libro affascinante e anche doloroso. Può dunque darsi che sia proprio così, ma di certo, se davvero questo è l'accadimento con cui dobbiamo misurarci è giunto il momento di ritrovare la giusta energia. Alziamoci in piedi smettendola di arrovellare la mente con mille contraddittorie ipotesi e diamoci da fare. Dipende da tutti noi evitare questo declino a momenti così marcato e imbarazzante, così incredibilmente provocato e malaccortamente amministrato. Qualcuno dice che la chiave di volta, nello sviluppo dei nuovi Paesi, risiede esattamente in una semplice, importante parola "necessità". Cina, India, Brasile, l'Africa devono crescere, spinti da una demografia esuberante, dai nuovi paradigmi evolutivi, dalla voglia di benessere ammirato e spiato in passato e oggi, vedi come esempio proprio il Brasile, a portata di mano. La necessità muove l'uomo, lo spinge a concentrarsi con intensità sul suo operato. Lo costringe a migliorarsi e a forzare i suoi limiti. L'Occidente può tramontare e poi può risorgere come il sole ogni sera e ogni mattina. Dipenderà, come accade per il sole, dall'energia interna e dal movimento costante che saprà darsi. Ne saremo capaci? Difficile dirlo. Una cosa è certa. Oggi più che mai appare necessario riflettere e approfondire per cercare la via che ci può condurre oltre la crisi, verso un futuro che deve essere giocoforza differente. Per offrire qualche stimolo in questa direzione abbiamo realizzato il libro che è prima di tutto una raccolta di idee, di storie personali, di esperienze vissute direttamente che possono essere di esempio e spingere a capire con più intensità e passione il mondo in cui ci è dato vivere. Abbiamo parlato con imprenditori, manager, esperti sociali,

uomini di valore etico e politici di prima linea e chiesto loro di aiutarci a riflettere. Insieme non abbiamo cercato soluzioni ricette o formule magiche. Non l'abbiamo fatto con nessuno. La nostra proposta è stata "proviamo a guardare attraverso la crisi per vedere oltre". Hanno accettato in molti e li ringraziamo di cuore, altri hanno declinato l'invito per ragioni rispettabilissime. A tutti va la nostra sentita gratitudine. Senza le loro parole, la loro generosità umana e professionale, senza i loro "sì" e senza i loro "no", questo libro non sarebbe mai nato.

1. Lo scenario: uno sguardo intorno a noi. Che cosa cambia, che cosa si evolve, le nuove tendenze

Ecco a cosa serve il futuro: a costruire il presente con veri progetti di vita.

Muriel Barbery

Ogni tanto ci capita di andare in barca. Non nostra (lo diciamo per tenere aggiornato il ministero delle finanze, di questi tempi un po' affamato, non siamo affatto diventati ricchi) e affiancando lo skipper scopriamo ogni volta che questo benedetto professionista ha due cose in mente. La dimensione del mare attuale: onde, vento, mobilità e il porto di arrivo. Una cosa senza l'altra, ci insegna, sono inutili. Infatti se guardiamo solo alle onde vedremo bene soltanto cosa ci arriva addosso e da qui apprensione da un lato e dall'altro miopia. D'altro canto se fissiamo solo il porto finiremo per prendere il mare di traverso e farci piuttosto male. Lo skipper ci racconta che per tenere d'occhio le due cose non bastano gli strumenti, oggi quasi perfetti e facilmente comprensibili (be', forse per qualche capitano di crociera no!), ci vuole anche e soprattutto la capacita d'interpretarli. Per prendere decisioni tempestive e per tenere la barra, il timone ben direzionato. Così faremo noi in questa prima parte. Cercheremo una qualche interpretazione dell'accaduto andando poi a caccia, se si potesse dire, dell'accadibile. Non avendo chiarissimo il porto d'arrivo ci concentriamo su due fenomeni: cosa sta succedendo intorno a noi? e da questo, quali possibili futuri ci attendono? E proprio a proposito del futuro, crediamo sia opportuno darne prima di tutto una definizione. Come al solito per trovare la più immediata ed evidente abbiamo scartabellato in giro e infine abbiamo scovato una semplice quanto opportuna definizione.

In una concezione lineare, il futuro è la parte di tempo che ancora non ha avuto luogo; nella concezione relativistica il settore dello spazio-tempo nel quale si trovano tutti gli eventi che ancora non sono accaduti all'interno di uno specifico sistema di riferimento. In questo senso il futuro è l'opposto del passato (la parte di tempo, momenti ed eventi, che già sono accaduti) e differente dal presente (la parte di eventi che stanno accadendo proprio ora).

Dobbiamo dire onestamente: del futuro abbiamo oggi un po' di timore. Tutti, dunque anche noi. In questi ultimi tempi ci si è incollata addosso, tenace come l'odore di fritto dei ristoranti cinesi, una sorta di visione negativa condita di politici imbarazzanti, manager presuntuosi, internazionalisti e tutto sommato arroganti, giornalisti "tonitruanti", dibattiti sterili. Siamo scivolati in una sorta di pessimismo irritato e irritante da cui vogliamo uscire, capendo meglio cosa sta succedendo e cosa è possibile che succeda, a breve, a medio termine; diciamo dunque che questo viaggio tra le idee (che è la base del libro, la sua vera natura) è un po' alla Byron, ci si muove per sfuggire allo *spleen*.

I nostri ospiti ci aiuteranno a guardare oltre con maggiore ottimismo? Vedremo. Intanto per capire lo scenario ci siamo rivolti a due amici, due esperti che rappresentano diverse scuole di pensiero e di analisi e che, quindi, possono offrire una visione integrata ed esaustiva degli accadimenti e delle loro possibili evoluzioni. Cominciamo subito con loro il nostro percorso di confronti e di scambi.

1. Intervista a Francesco Morace

Francesco Morace, è uno dei più noti, affermati e ascoltati sociologi, in Italia e nel mondo. Quando abbiamo qualche dubbio o la necessità di capire meglio chiediamo al nostro amico Francesco una sua riflessione e puntualmente, gentile come sempre e come sempre ricco di stimoli, si presta a discutere. I lettori troveranno la sua opera e il suo profilo in fondo al libro nella consueta bibliografia (quasi) ragionata, ci limitiamo a dire qui in apertura d'intervista che Morace è consulente di alcune tra le più importanti aziende multinazionali e nazionali in differenti settori del mercato, che è Presidente di Future Concept Lab una società specializzata sugli impatti anche economici dell'evoluzione sociale e animatore dell'interessantissima associazione Renaissance link.

Francesco, guardando a questi tempi quasi indefinibili viene da chiedersi cosa sia davvero successo, quali trasformazioni siano in atto, quali siano le radici e le ragioni di una tensione non solo economica ma anche morale che sembra attraversare la nostra società nel suo insieme. Cosa puoi dirci in proposito quale è la Tua opinione?

Dopo vent'anni in cui si è parlato di cambiamenti e di tendenze mutevoli, siamo di fronte a un cambiamento epocale. Non è più una tendenza a segnare l'evoluzione sociale ma è proprio il paradigma della nostra esisten-

za che viene scosso dalle fondamenta. Quello che stiamo osservando appare un cambiamento radicale del modo di vivere, dei valori di fondo, del senso stesso della vita. Sappiamo che cambiamenti di questa portata non sorgono dall'oggi al domani, ma sono il frutto di evoluzioni o trasformazioni che, sommate, favoriscono il salto quantico e quindi modificano alla radice il paradigma sociale. Dopo dieci anni da quello che comunemente vediamo come il momento spartiacque, l'11 settembre 2001, misuriamo l'impatto di questo cambiamento paradigmatico e di tutte le trasformazioni che ne discendono. Proviamo a segnalarne alcune, che ci toccano più da vicino. Il primo elemento di cambiamento che vi proporrei come stimolo di riflessione può essere rappresentato da un'affermazione che diventa un nuovo slogan: "ciò che vale non ha prezzo". Vorrei che provassimo a leggerlo oltre il filtro della crisi. La crisi finanziaria è, senza dubbio, l'effetto di tutto ciò che è avvenuto nell'ultimo decennio: speculazione finanziaria, volatilità dei mercati, liquidità rallentata. Ma si spalma su un cambiamento socioculturale, psicologico, d'immaginario collettivo che ha cominciato a manifestarsi già appunto dall'apertura, anche traumatica, del terzo millennio. Potremmo dire che l'economia finanziaria non è stata in grado di comprendere questi segnali peraltro evidenti agli osservatori più attenti e quindi di adattarsi, in termini reali, alla trasformazione e al mutamento della società. Pochi hanno compreso l'emergere di questo nuovo concetto di "valore", proviamo a descriverlo. Se nella mia vita io persona, soggetto sociale, capisco che ciò che vale veramente non ha prezzo, capisco anche che non può essere comprato o venduto. Che non è oggetto di scambio. Tutto lo scenario interno ed esterno muta: la mia attività, il mio comportamento, inteso come relazione con il mondo, con gli altri, con me stesso. Tutto cambia, si modifica. Sposta pesi e significati. Mi offre nuove differenti prospettive e visuali. Se ciò non viene colto da chi gestisce la cosa pubblica o produce economia, la risposta in termini politici, come di mercato, diviene dissonante. Il dialogo tra persone, istituzioni, beni, servizi, si complica. Vediamo quali sono i valori che corrispondono a questo cambiamento epocale. Sicuramente l'intera dimensione dei legami e delle relazioni si rafforza, stimolato anche dal clima di incertezza sul futuro. I legami familiari, sentimentali, quelli con il vicinato, con il quartiere, con il territorio, sembravano essersi dileguati, rimanevano sullo sfondo di una società che negli ultimi anni abbiamo visto liquefarsi (la Thatcher affermava: non esiste la società, esistono solo gli individui che la compongono) e oggi invece riemergono come grandi protagonisti. Una rigenerazione valoriale che ci porta a comprendere che, per esempio, per diventare ricchi dal punto di vista dei legami, vissuti come necessità e conforto, non è necessaria l'economia nel senso classico,

non è necessario essere ricchi dal punto di vista finanziario, ma anzi, essere ricchi ti allontana dai legami, forse ti immiserisce. Attenzione però: questo non è il riemergere di un ragionamento collettivista. Al contrario, appare come un ragionamento prodotto dalla sensibilità cristiana. Non a caso componenti religiose, a volte anche in forme paradossali, stanno riemergendo. Ritorna al centro il mondo spirituale, potremmo dire religioso, dove religione implica il “mettere insieme” (*religio* significa appunto legare insieme). Ecco: in una sintesi estrema, tornare a “legare” le persone, costruire un’architettura di relazioni stabili e forti. È questo il grande valore collettivo post-economico, il prodotto di questo tamponamento a catena, fatto di crisi diverse, di varia forma e complessità e che in qualche modo sposta la nostra prospettiva di esseri umani e dunque il modo di essere nel mondo. Voi capite che passare dall’individualismo come mito assoluto alla religione delle relazioni, non può essere stato un cambiamento repentino o una semplice derivata della crisi, è stato un percorso lungo che è partito dalla fine delle grandi ideologie di massa del secolo scorso. Nei tempi più recenti questa esigenza ancora latente ha trovato un primo acceleratore. La relazione è stata favorita dalle tecnologie, grazie al Web e ai social network che hanno reso accessibile e semplice la volontà e il desiderio di condividere. La definirei una costruzione di nuovi legami a costo e a chilometro zero. Il secondo elemento di accelerazione è stata la crisi dei consumi, sia qualitativa che quantitativa. L’identità sociale si costruisce sempre meno attraverso l’acquisto di prodotti, seguendo gli stili di vita. Nel momento in cui si contrae la possibilità di spesa, la dimensione del consumo soffre anche per una diffusa stanchezza della logica dell’apparire. Svuotati dall’iperstimolazione esterna, cerchiamo di compensare quello che manca con l’intensità emozionale, con il recupero o la costruzione, di legami che possono offrire altrettanta e forse più nuova soddisfazione. Si dedica meno tempo, meno attenzione ad alcuni aspetti del lavoro, non mi riferisco certo ai bisogni primari che il lavoro stesso soddisfa, ma piuttosto ai segni sociali: la carriera, il successo. Offriamo più tempo alla nostra vita interiore, dedichiamo più tempo ai figli, ai nipoti, agli amici e una volta che vedremo assorbito il trauma della crisi, scopriremo che la società pian piano si è ricompattata su questi elementi. Vicinanza, territorio, famiglia, amicizia.

Una specie di nuova comunità più forte ma forse più chiusa. Non è un rischio questo, rispetto alla nuova globalità?

Certo questi valori emergenti non devono essere solo difensivi, ma anche inclusivi. Voglio dire: attenzione all’interpretazione della comunità forte, rappresentata in una certa visione iper-nazionalista, xenofoba o come da noi con

sfumature leghiste. Preciso questo passaggio. La Lega ha intuito questi aspetti di ritorno ai legami con il territorio, ma poi, non avendo gli strumenti culturali per sintetizzarla compiutamente o non avendo compreso che la chiave è l'apertura e non la chiusura a riccio, ha perduto la rotta e la visione. Nel mondo globale che sarà sempre più il luogo del futuro, non puoi pensare di stare nel tuo paesello, parlando il tuo dialetto. È impossibile. Il mondo stesso nel suo insieme trova nuovi legami, costruisce reti di relazione imprevedibili, crea nuovi protagonisti. Lo dobbiamo affrontare cogliendo gli aspetti di crescita che la nuova globalità offre e non quelli di rottura. Dobbiamo scambiare più fiducia, aprire di più il dialogo e la conoscenza reciproca. Voglio dire, il localismo, la comunità territoriale, è un valore aperto, non un muro di cinta. L'accelerazione tecnologica degli ultimi anni ha facilitato l'adozione del nuovo paradigma che non prevede chiusure o ritorni al borgo medievale. Questo paradigma lo abbiamo chiamato *Trust & Sharing*, lo abbiamo appena approfondito insieme, ed è il primo dei quattro paradigmi. Il secondo paradigma è definito come il *Crucial & Sustainable*. Vuol dire che il tema della sostenibilità si affranca dalla dimensione ecologista talvolta fortemente schierata, molto ideologica e troppo difensiva ed entra a pieno titolo nella sensibilità delle persone. Ognuno di noi oggi, rispetto a pochi anni fa, è molto più attento e sensibile alle relazioni e agli equilibri tra lo sviluppo, l'ambiente, il mondo sociale, la sua giustizia, il suo equilibrio. Vogliamo vivere serenamente in città che non siano dei bunker. Quindi ognuno è disposto a rinunciare a una quota del suo universo di desideri pur di acquisire serenità, rafforzare relazioni, più "felici e condivise" con il mondo che ci circonda: rispetto al quartiere, alla città, agli uffici in cui viviamo. Questo elemento di sostenibilità è più legato a una riflessione di nuove armonie, lontane dall'ecologismo alla Greenpeace. Sappiamo che si deve difendere in modo conservativo l'ambiente e il territorio, è doveroso, ma con un'idea aperta e intelligente, misurandoci con la capacità di dare le priorità giuste. Insomma, capire ciò che è cruciale, ciò che è essenziale, ciò di cui abbiamo veramente bisogno e capire quello che magari continuiamo a desiderare, tra il voluttuario e il superfluo, che in alcuni momenti può ritornare importante. Nella crisi, forse per esorcizzarla, alcuni consumi accelerano in modo imprevedibile, per esempio nel mondo dei beni di lusso. Tuttavia questa variabile dell'acquisto voluttuario non è più così al centro delle nostre preoccupazioni, soprattutto se osserviamo la crescita, in termini sociali, del bene pubblico, del *common good*. Guardiamo in questa chiave anche al successo o al ritorno di alcune forze politiche.

Il bene pubblico in Italia non è propriamente un valore diffuso, certo non nella politica, ma nemmeno nella cittadinanza?

È quello che gli italiani devono ancora imparare. Magari attingendo dal mondo dei valori degli svedesi, dei canadesi, degli anglosassoni che hanno una concezione del bene pubblico e della pubblica amministrazione, in termini condivisi, diffusi, responsabili. Da noi il bene pubblico non è di nessuno, da loro appartiene a tutti. Su questa nostra terribile manchevolezza per fortuna si vedono segni di ravvedimento, segnali significativi, legati ai non luoghi, agli spazi collettivi, guardate le stazioni, i parchi cittadini che le amministrazioni delle piccole e medie città si sono convinte a riqualificare e valorizzare. Questo processo articola e connette da un lato l'Amministrazione politica e dall'altro il mondo delle imprese che stanno abbandonando l'idea della sponsorizzazione generica per farsi carico del miglioramento complessivo del territorio in cui vivono e operano. Magari dando risorse e spazio alle nuove generazioni, attraverso programmi *educational*.

D'accordo con Te ma questa visione del bene pubblico che dobbiamo esprimere è il prodotto di efficaci processi educativi?

Infatti. La nuova utopia diventa l'utopia educativa, come cresciamo i nostri figli e i nostri nipoti. Su quali nuove basi guardiamo al futuro. Perché è chiaro che i nostri figli, i nostri nipoti devono vivere con le stesse opportunità rispetto ad altri Paesi più avanzati in questa dimensione. Non possono più essere cresciuti ed esposti a comportamenti devastanti. Le scorciatoie, le facilonerie, gli appoggi. L'inabissamento del mito berlusconiano è prima di tutto il prodotto di una sconfitta antropologica e solo dopo politica. È così che si spiega l'arrivo di Monti, di un governo tecnico, algido e formale. Incarna il rigetto ormai definitivo di certi stereotipi sociali, personali, morali e amministrativi che ci arrivano dal vecchio sistema. La questione educativa, dicevamo, va messa al centro di tutto, anche prima del lavoro, perché guardate bene è da lì che dipende l'assorbimento dei nuovi paradigmi; se non si educa a mettere al centro del nostro sapere e del nostro essere ciò su cui il mondo realmente può progredire, allora si fallisce.

Francesco riprendiamo il nostro cammino nei nuovi paradigmi, ci aiuti a capire?

Benissimo. Il terzo paradigma su cui dobbiamo concentrare la nostra attenzione è legato al tema *Quick & Deep*. Il rapporto con il tempo che, kantianamente parlando, è una categoria fondante, su cui dobbiamo elaborare e capire e rigenerare nuovi comportamenti. Mi spiego. Per anni ci siamo detti: tutto accelera, tutto diventa più veloce. La dimensione *fast* sembrava essere al centro di tutto. Questo valeva anche per le imprese. L'idea, figlia degli analisti finanziari che hanno perso attendibilità negli ultimi due

anni, dei bilanci trimestrali o addirittura mensili, è totalmente sbagliata. Non consente di avere una visione strategica, una politica di investimenti sul lungo periodo. Questo ha disincentivato la ricerca e l'innovazione di qualità, rischiando di immergerla in lavori che devono poi essere sviluppati solo tatticamente. L'importanza di essere rapidi si trasforma da *fast* a *quick*, da accelerazione a velocità di risposta e si affianca alla capacità di andare in profondità. Ecco che compare la dimensione *deep*. Da noi, nel nostro ricchissimo vocabolario, esiste una parola straordinaria che dà esattamente il senso di questo passaggio: la "tempestività". Il *kairos* degli antichi greci. Non il tempo cronologico della velocità ma il tempo psicologico dell'opportunità, dell'occasione. Essere tempestivi significa essere nel tempo giusto, nel luogo giusto, magari dopo averci pensato a lungo. Quindi c'è un gioco d'altalena tra la lentezza e la velocità. Per averne un esempio evidente guardiamo al settore alimentare. Abbiamo riscoperto lo *slow*, anche se durante la settimana magari, per necessità, continuiamo a mangiare *fast*. Poi nel fine settimana ci rivolgiamo all'esperienza *slow*, riscopriamo il piacere del tempo lento, di assaporare. Dunque, essere tempestivi significa essere veloci quando il contesto lo richiede e lenti quando siamo noi a privilegiare la qualità che ci attendiamo venga prodotta. Una qualità che vogliamo godere e soppesare. C'è questo equilibrio nuovo tra lentezza e velocità che diventa decisivo nella costruzione del mondo futuro. Diventa un nuovo paradigma perché attraverso questo passaggio si recupera anche una dimensione filosofica. Quello che state facendo voi, con attenzione e lentezza, dialogando, esaminando, ma poi il libro deve uscire al momento giusto per incontrare il mercato. Bisogna, appunto, essere tempestivi.

È un equilibrio che riscontri nel mondo dell'impresa in Italia?

Si, nella tipica sensibilità degli imprenditori, molto meno nei manager. È molto interessante capire che in Italia gli imprenditori, anche piccoli, interpretano questa concezione della tempestività, l'hanno sempre avuta. L'intuizione lavora infatti sulla tempestività, non lavora sull'accelerazione. Il management più classicamente inteso, quello di scuola anglosassone, che richiede risultati sicuri sul breve termine, che alla fine non possono mai essere sicuri, lavora invece su un'idea di accelerazione progressiva che talvolta compromette fortemente la qualità dei processi, agendo secondo schemi ormai superati proprio perché pur di essere veloce rinuncia alla profondità, alla qualità. Questo è il momento di far emergere una volta per tutte le nostre qualità implicite. Può essere questo un passaggio verso un nuovo Rinascimento dell'Italia, perché esprimiamo questo nostro talento: la tempestività che si traduce in ingegno, in creatività applicata, in qualità

della vita. Invece molto spesso per provincialismo, magari per imitare modelli di apparente successo che arrivano dall'estero, non esaltiamo questa qualità, e anzi la sterilizziamo.

È importante ragionare sull'Imprenditore del futuro come qualcuno che si muove in un paesaggio spesso difficile da governare, o da decifrare. Nel mondo globale se non dimostra intuizione, l'imprenditore non sopravvive. Questo paradigma, il *quick and deep*, è un elemento decisivo su cui andare a ricostruire la credibilità e l'unicità del modello italiano. Questa strada è praticabile per le aziende italiane di qualsiasi dimensione perché questo è un comportamento e un modo di agire che ci appartiene realmente, non è per esempio una supertecnologia utilizzabile solo dalle grandi aziende. Voglio dire qualcosa a proposito di questa continua discussione sui limiti dimensionali delle PMI italiane e sul tessuto produttivo dei distretti. È necessario ribaltare la logica della massa critica: il problema delle aziende italiane non è dimensionale ma culturale. La discriminante non è: azienda piccola o grande, ma piuttosto azienda aperta o chiusa. Se l'azienda è piccola e l'imprenditore non parla inglese, non usa il Web, non ha una capacità di connessione con il mondo, allora rimane fuori dai giochi. Se al contrario riesce a sviluppare queste caratteristiche, anche se di dimensioni molto ridotte, può trovare partner ovunque e raggiungere le "tasche" inesplorate del mercato (le nicchie troppo spesso diventano loculi!) proprio perché esse sfuggono sempre più spesso ai colossi multinazionali orientati al bilancio *fast* di cui parlavamo.

Dunque la tempestività, l'apertura, lo spessore culturale, l'attitudine a esplorare e non le dimensioni sono la chiave del successo oggi?

I paradigmi sono trasversali rispetto alle aziende e alle loro dimensioni. E certamente sono i fattori chiave su cui costruire il successo futuro. Voglio ribadire che sul paradigma *quick & deep* in Italia siamo molto attrezzati e possiamo diventare molto bravi, se già non lo siamo. È nel nostro codice genetico. È importante oggi trovare per un'Azienda il mix giusto. Parlavamo dei manager che seguono il modello anglosassone e che sono a rischio, ma noi abbiamo un altro modello manageriale che è il classico mix tra imprenditore e Amministratore Delegato. Due esempi: Pierluigi Bernasconi in Mediaworld e Stefano Beraldo nel Gruppo Coin. Sono manager, ma hanno il carisma e la visione degli imprenditori. E spesso anche partecipazioni dirette al business.

Abbiamo visto tre paradigmi, in cosa consiste il quarto?

Il quarto e ultimo paradigma, potrà e dovrà essere il grande cavallo di

battaglia dell'Italia: *Unique & Universal*, che io vedo come la soluzione e la risposta alla seconda globalizzazione. Nella prima globalizzazione lo slogan *think globally act locally* era diventato una religione, la testa di ponte per l'americanizzazione del mondo. Al di là del fascino della formula, abbiamo capito nel tempo che il pensiero globale non esiste. McDonald's propone un pensiero locale, americano, che poi si è globalizzato: è l'espressione migliore degli Usa che riescono a standardizzare e ottimizzare economicamente i propri investimenti. Anche se oggi hanno i loro problemi e hanno recentemente dichiarato: mai più lo stesso BigMac in tutto il mondo! Nella seconda globalizzazione, possiamo addirittura capovolgere lo slogan e trasformarlo in *think locally, act globally*. L'Italia in particolare deve agire in questa direzione. La vera potenzialità dell'Italia risiede in questa radice locale che agisce ovunque. Le nostre imprese costituiscono lo straordinario laboratorio che produce visioni locali e qualità locali per poi poter essere lanciate nel mondo. Il primo ad attivare con forza questa strategia è stato Oscar Farinetti, che ha aperto Eataly a New York, nella Fifth Avenue: un supermercato delle qualità alimentari italiane di straordinario successo in cui si trovano vini e prodotti di elevata qualità; dove lo slow food e la trasparenza dei processi si conciliano con il prezzo e il servizio. L'uovo di Colombo. Non dobbiamo imitare altri, ipertrofizzare le imprese, non dobbiamo rimanere sulla difensiva, ma affrontare i mercati con coraggio. Convinti del nostro possibile successo. Come fa la moda, la meccanica di precisione, muovendoci nel gusto, sul mercato medio alto, non solo con il lusso, come eccezionalmente avviene per la Ferrari. Cercare un posizionamento forte e coerente per la borghesia emergente dei Paesi emergenti, come il Brasile che conosco molto bene e in cui opera una filiale del nostro Istituto, perché i brasiliani desiderano i prodotti eccellenti di gamma medio-alta e riconoscono in questo l'impronta italiana. Fare questo significa partire dalle radici, dalla rigenerazione e dalla consapevolezza che la nostra forza risiede nei nostri territori, ma in una logica espansiva, non difensiva. Dobbiamo capire quanto una forza così locale sia spendibile a livello globale. Il passaggio necessario è aggiungere, non sottrarre, parlare il dialetto ma anche l'inglese. E poi c'è il passaggio al digitale. Siamo diventati il primo Paese al mondo nella diffusione della cultura digitale. Non con i computer ma con gli smartphone. Un fenomeno che bisogna saper sfruttare inseguendo l'onda montante dei social network, nei Paesi del BRIC in cui emerge l'opportunità di scoprire il nuovo marketing, offrendo gli aspetti migliori della cultura italiana. Cosa che ancora non avviene in altri mercati a forte sviluppo come Cina, India o Turchia. In definitiva: dobbiamo capire quali sono i territori, le possibili strade per non rimanere confinati nella no-