
3 L'impresa significativa

Carlo Bagnoli

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Veronica Tabaglio

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Sommario 3.1 Un nuovo modello imprenditoriale. – 3.2 La missione 'significante'. – 3.3 I paradossi 'significanti'. – 3.4 La visione 'significante'.

3.1 Un nuovo modello imprenditoriale

La crisi prima finanziaria e poi economica che, a partire dal 2008, ha investito le imprese italiane (e non solo), e dalla quale molte non sono ancora uscite, ha accelerato un'evoluzione già in atto nel contesto competitivo (cf. Bagnoli, Biloslavo 2012). Infatti, già prima dell'avvento della crisi, le imprese italiane si trovavano ad affrontare importanti sfide strategiche imposte dall'emersione di tre tendenze:

1. politico-economiche, in particolare la globalizzazione dei mercati di produzione e di sbocco che aumenta l'intensità della competizione internazionale comportando, tra l'altro, una progressiva trasformazione dei prodotti in *commodities* con una conseguente erosione dei margini;
2. socioculturali, in particolare il cambiamento del comportamento del consumatore medio che oltre al prezzo e alle funzioni del prodotto è sempre più attento anche ai contenuti immateriali quali la creatività, il design e la sostenibilità, ricercando significati ed esperienze nuove;
3. tecnologiche, in particolare l'avvento della quarta rivoluzione industriale, che tra gli altri effetti porta a ridurre il ciclo di vita dei prodotti, ma anche le economie di scala, permet-

tendo o imponendo la riconfigurazione di prodotti, processi e modelli di business.

Studiosi ed esperti concordano nel ritenere che l'innovazione sia ormai l'unica strategia perseguibile dalle imprese italiane per rispondere alla sfida portata dai concorrenti operanti nelle economie emergenti e, più in generale, per uscire dalla crisi che le ha investite (cf. almeno Butera, De Michelis 2011). Secondo alcune correnti di pensiero è inoltre necessario affiancare all'innovazione tecnologica, volta a modificare le funzioni del prodotto per soddisfare i bisogni espliciti del cliente, l'innovazione culturale, volta a modificarne i significati per soddisfarne anche i bisogni latenti (fra gli altri, cf. Verganti 2009). Questo perché le persone comprano i prodotti non solo per le loro performance funzionali, ma anche per i messaggi che incorporano (cf. Levy 1959). I prodotti hanno, infatti, una doppia natura: la dimensione utilitaristica, che ha a che fare con la funzionalità, le prestazioni, l'usabilità, l'affidabilità e il prezzo, e la dimensione simbolica, ugualmente importante, che riguarda i significati, i messaggi, il design, le emozioni e lo status. Se il produttore è consapevole di vendere simboli oltre che 'utensili', può avere una visione più completa del prodotto capendo non solo come l'oggetto proposto possa soddisfare determinati bisogni pratici, ma anche come esso possa veicolare significati a livello culturale.

Spingendosi ancora più avanti nel ragionamento, altre correnti sostengono l'esigenza di affiancare all'innovazione culturale del prodotto l'innovazione culturale della strategia aziendale (si veda, fra gli altri, Battistella, Biotto, De Toni 2012). Accanto all'innovazione di prodotto (e processo) assume, infatti, sempre più importanza l'innovazione strategica, che si concretizza nella riconfigurazione della *value chain* e del *value system* per creare un nuovo spazio di mercato che, rendendo irrilevante la concorrenza, permetta un incremento di valore per l'impresa e per il cliente. L'obiettivo non è giocare meglio degli altri, bensì cambiare le regole del gioco (cf. Markides 1997), gestendo il paradosso tra maggior valore e costo minore (cf. Kim, Mauborgne 1997). Se l'innovazione tecnologica, *in primis* quella digitale, crea opportunità e necessità evidenti per l'innovazione strategica, altrettanto vale per l'innovazione culturale. I nuovi significati attribuiti ai prodotti (ad es. prodotti sostenibili) devono essere trasferiti anche a tutti gli altri elementi del modello di business (ad es. processi sostenibili, risorse rigenerabili ecc.) per non perdere coerenza strategica.

L'innovazione culturale del prodotto e della strategia non può, per tutte le ragioni esposte in precedenza, prescindere dalla precisa (ri) definizione dell'identità aziendale attraverso la formalizzazione di una chiara missione, dei paradossi strategici sottostanti e di una altrettanto chiara visione. Lo sviluppo, dal 2008, di numerosi progetti di ricerca-azione, volti a sostenere le imprese a ripensarsi strategi-

camente, ha portato a immaginare un nuovo modello imprenditoriale che ponesse al centro proprio la definizione della missione, dei paradossi strategici e della visione aziendale che dovrebbero caratterizzare un'impresa italiana idealtipica. È questo modello che si intende presentare nei paragrafi a venire, mostrandone il portato identitario e la capacità di farsi vettore di simboli e significati.

3.2 La missione 'significante'

La missione aziendale che caratterizza il nuovo modello imprenditoriale proposto è così sintetizzabile: l'impresa significativa. Per approfondire tale concetto si può partire, come espediente retorico, dalla definizione dell'impresa 'insignificante', visto che questo termine è comunemente utilizzato nella lingua italiana. L'impresa 'insignificante' crea poco valore per i clienti e la società. Creando poco valore si concentra sulle modalità più efficaci per appropriarsene della parte più rilevante perché ritiene che il vero problema sia dividerlo. Si alimenta così un circolo vizioso che porta a creare ancora meno valore per i clienti e la società. Per contro, l'impresa 'significante' crea molto valore per i clienti e la società. Creando molto valore si concentra sulle modalità più efficaci per distribuirne la parte più rilevante perché ritiene che la vera soluzione sia moltiplicarlo. Si alimenta così un circolo virtuoso che porta a creare ancora più valore per i clienti e la società. In questo senso, l'impresa 'significante' è tale in quanto creatrice di nuovi posti di lavoro legati all'esclusività del territorio, ma anche di nuovi concetti liberati dalla varietà del territorio e veicolati ai clienti e alla società attraverso i suoi prodotti, processi e modalità di relazione. In questo senso, il termine 'significante' è utilizzato per identificare un'impresa ricca di significato, espressiva, particolarmente significativa, importante per le conseguenze che porta con sé e non, quindi, nell'accezione accolta invece in linguistica, l'immagine acustica o visiva, ossia l'elemento formale, la 'faccia esterna' del segno dove quella interna è il significato.

Si può passare ora a definire sinteticamente anche i singoli tratti caratterizzanti la missione dell'impresa 'significante' idealtipo [fig. 15].¹

A livello di focus, l'impresa 'significante' riconosce come il contesto attuale, nel quale si trova a operare, sia caratterizzato da un'accelerazione esponenziale dello sviluppo tecnologico, che porta a percepire il tempo come prioritario rispetto allo spazio, e del cambiamento

¹ Una versione più dettagliata dello stesso argomento è stata di recente pubblicata in Bagnoli 2019.

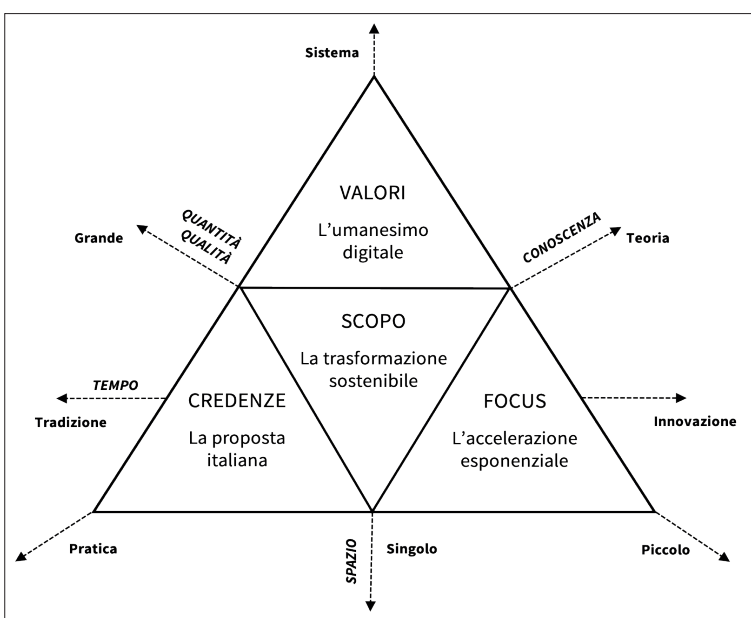


Figura 15 I significati strategici della missione 'significante'

sociale, che porta alla contrazione del tempo presente e dei ritmi di vita per non trovarsi 'fuori dal tempo'. Parafrasando il titolo di Karl Polanyi sulla «grande trasformazione» (1944), possiamo dire che la 'grande accelerazione' è già diventata una caratteristica permanente della vita umana. Si assiste infatti all'accelerazione di quasi ogni ambito, dalle relazioni al lavoro, dalla politica all'economia ecc. (cf. Gleick 1999). Si è invertita l'antropologica priorità dello spazio (misurabile naturalmente) sul tempo (misurabile solo artificialmente grazie all'invenzione dell'orologio) nella percezione umana. Nell'era di internet, infatti, il tempo diventa prioritario ed è sempre più concepito come compresso. Lo spazio sembra invece perdere il suo tradizionale significato di orientamento (cf. almeno Rosa 2009). I fenomeni sociali non sono così più localizzati con precisione, diventando dei 'non-luoghi' senza storia e identità, senza la possibilità di creare nuove relazioni. Oltre all'accelerazione tecnologica, Hartmut Rosa riconosce come fondamentali anche l'accelerazione dei mutamenti sociali e quella del ritmo di vita. La prima può essere definita come l'accelerazione dei modelli di base della vita sociale ossia del ritmo con cui cambiano gli atteggiamenti e i valori, le mode e gli stili di vita, gli obblighi e le relazioni instaurate, le classi e gli ambienti di riferimento, i linguaggi e le abitudini della società (cf. Rosa 2009, 2). Un indicatore che per-

mette di cogliere l'accelerazione dei mutamenti sociali è la crescente 'contrazione del presente', ossia di quel lasso di tempo per cui l'esperienza passata permette di guidare l'azione presente anticipandone in modo affidabile le conseguenze future (cf. Lübke 2009). La seconda, ovvero l'accelerazione del ritmo di vita, si riferisce invece alla crescente 'compressione del tempo libero', ossia del tempo dedicato ad azioni ed esperienze nella vita quotidiana diverse dal lavorare, come dormire, mangiare, giocare, parlare con i familiari, fare una passeggiata, ecc. Il tempo medio dedicato al sonno, ad esempio, è diminuito di due ore dal XIX secolo, e di trenta minuti dal 1970. Si riferisce cioè alla tendenza sociale di 'fare cose in minor tempo', ma anche a quella di 'fare più cose in un dato tempo' riducendo le pause o ricorrendo al multitasking. Tutto ciò porta le persone a considerare sempre di più il tempo come 'la risorsa scarsa', inducendole a sentirsi sempre in ritardo e, quindi, stressate per la pressione continua a cui sono sottoposte (cf. Rosa 2013, 17). Su ciascun tipo accelerazione agisce un diverso motore, autonomo e indipendente dagli altri (66):

1. economico, che agisce sull'accelerazione tecnologica. Il tempo necessario per un lavoro, ma anche per lanciare un nuovo prodotto sul mercato o rispondere velocemente alle richieste di un cliente, è un *driver* competitivo, e, quindi, un acceleratore tecnologico sempre più importante. La logica della competizione si è, però, estesa anche a quasi tutti gli ambiti della vita sociale. Emblematica è, ad esempio, la 'gara di velocità' sui social network a collezionare più 'like' a un post prima che scompaia, sostituito dai post pubblicati successivamente da altre persone;
2. strutturale, che agisce sull'accelerazione dei mutamenti sociali.² La differenziazione a livello sociale non più per classi gerarchiche, ma per sistemi funzionali quali l'economia, la politica, la scienza ecc. rende potenzialmente accessibile a chiunque qualsiasi esperienza e conoscenza. Questo accelera i modelli di base della vita sociale non più costretti da vincoli di appartenenza a una data classe sociale solitamente trasmessi alla nascita dai genitori;
3. culturale, che agisce sull'accelerazione del ritmo di vita. Il cambiamento perpetuo per provare nuove esperienze e acquisire nuove conoscenze è diventato un ideale culturale sempre più importante. Tuttavia, il numero di possibili esperienze a disposizione cresce esponenzialmente, superando di gran lunga quelle concretamente realizzabili e provocando come risposta l'accelerazione del ritmo di vita. L'ambizione diventa vivere più velocemente, per vivere più vite in una singola esistenza, al fine di vivere tutte le possibili esperienze a disposizione.

² A questo proposito cf. anche Luhmann 1982.

Le tre forme di accelerazione sociale interagiscono auto-rafforzandosi e generando il 'ciclo dell'accelerazione' (cf. Rosa 2013, 29; anche Rosa 2015). L'accelerazione tecnologica genera un'evidente accelerazione dei mutamenti sociali. Internet, ad esempio, ha creato nuove e più veloci modalità di comunicazione rendendo possibile nuovi e più intensi modelli di interazione sociale. Con l'avvento della posta elettronica la corrispondenza da evadere, per fare un esempio, è cresciuta esponenzialmente. L'accelerazione dei mutamenti sociali genera un'altrettanta evidente accelerazione del ritmo di vita per non rischiare di 'restare indietro' e, quindi, perdere opzioni e connessioni potenzialmente preziose per la propria vita professionale e personale. Da qui la necessità di controllare continuamente la posta elettronica. Meno evidente è la relazione tra l'accelerazione tecnologica e quella del ritmo di vita in quanto la prima dovrebbe teoricamente ridurre la seconda, dal momento che la sua funzione costitutiva sarebbe la sostituzione del lavoro umano con lavoro macchina, al fine di aumentare il tempo libero. Questo paradosso è solo apparente in quanto l'abbondanza di beni consumabili e di tempo libero generati dall'accelerazione tecnologica sono inversamente proporzionali e questo perché il consumo dei beni richiede tempo (cf. Linder 1970).

In un simile contesto di crescita esponenziale delle opzioni aumenta il numero di decisioni da prendere, ma nel contempo diminuisce il tempo a disposizione per la scelta, al fine di evitarne l'obsolescenza. Questo vale per il singolo che sconta l'impossibilità di progettare la propria vita, ma anche e soprattutto per il politico che sconta l'impossibilità di progettare la 'propria' società. Si pensi alla difficoltà a normare l'uso di una tecnologia innovativa che proprio perché nuova richiede più tempo per approfondirne i possibili impatti sociali, con il rischio, però, di legiferare quando essa è obsoleta. La scelta politica è resa ancora più difficile dal fatto che i diversi gruppi sociali tendono a non accelerare allo stesso ritmo esprimendo perciò interessi collettivi sempre più divergenti. Non solo: è resa ancora più difficile dal fatto che anche i diversi componenti un gruppo sociale tendono a non accelerare allo stesso ritmo, rendendo perciò difficile la sua formazione e quindi, addirittura, l'espressione di interessi collettivi. Si pensi alla crisi in cui versa l'associazionismo a tutti i livelli. Il politico tende ad affrontare il problema con soluzioni sempre più veloci, ma anche provvisorie, utilizzando decreti-legge o delegando ad altri istituzioni poteri di emergenza ed eccezionali. Da qui la necessità di aprire subito un dibattito serio sulle implicazioni etiche causate dall'accelerazione tecnologica ma non solo, partendo sempre dal riconoscimento della centralità dell'essere umano.

Le cause che rendono sempre più difficili le decisioni in ambito politico si riscontrano anche in ambito aziendale, con la fondamentale differenza che l'imprenditore non può o comunque non dovrebbe delegare ad altri la scelta strategica, essendo la sua funzione principa-

le. L'accelerazione tecnologica e sociale comporta un aumento nella velocità con cui nascono nuovi bisogni da parte dei consumatori e, quindi, nuovi mercati e nuove normative atte a regolamentarli. Questo impone alle imprese di aumentare la velocità nello sviluppo di nuovi prodotti, nuovi processi produttivi e distributivi, e nuove relazioni con clienti e fornitori. La soluzione più spesso proposta agli imprenditori è infatti di imparare a correre alla stessa velocità alla quale corre il contesto competitivo, ma questo solo per non maturare degli svantaggi. L'accelerazione tecnologica e sociale comporta infatti una crescita esponenziale dell'intensità competitiva dovuta anche alla comparsa di nuovi concorrenti imponendo alle imprese di aumentare il livello di specializzazione. Queste sono, però, strategie di risposta all'accelerazione caratterizzante il contesto competitivo, valide per tutte le imprese e forse perseguibili solo da quelle localizzate dove avviene l'innovazione tecnologica. È, però, possibile per le imprese italiane adottare una strategia di proposta basata sull'aumento non tanto della velocità, quanto della tempestività: tale contesto consente lo sviluppo di un nuovo modello imprenditoriale, caratterizzato anche da forme e momenti di decelerazione per rispettare i limiti fisici delle risorse naturali e umane, e trascenderne invece quelli psicologici, morali, intellettuali e spirituali, rifuggendo così dall'alienazione di una corsa sfrenata contro il tempo.

A livello di credenze, l'impresa 'significante' riconosce l'importanza di elaborare una proposta italiana. Per rispondere all'aumento della velocità con cui nascono nuovi bisogni da parte dei consumatori e, quindi, nuovi mercati, alle imprese viene solitamente suggerito di aumentare la velocità nello sviluppo di nuovi prodotti, processi produttivi e distributivi, relazioni con clienti, fornitori e imprese complementari. Il tempo necessario per rispondere o anticipare le richieste di un cliente e, più in generale, per eseguire qualsiasi attività economica diventa, pertanto, un *driver* competitivo sempre più importante. La scelta strategica di accelerare per tentare di correre alla stessa velocità alla quale corre il contesto competitivo permette tuttavia, nella migliore delle ipotesi, solo di non perdere terreno rispetto ai concorrenti più agguerriti. L'accelerazione comporta infatti una crescita esponenziale dell'intensità competitiva dovuta anche alla comparsa di nuovi concorrenti. Questo impone alle imprese, tra l'altro, di aumentare il loro livello di specializzazione o focalizzazione (cf. Ries 2015). Nel momento, però, in cui la necessità di accelerare assume quasi lo status di legge economica, poiché gli imprenditori ritengono sempre più che la velocità sia un ingrediente fondamentale di qualsiasi strategia di successo, si manifestano importanti fenomeni di stasi o, addirittura, di decelerazione. I primi dipendono da limiti fisici per cui alcuni fenomeni naturali (ad es. la riproduzione biologica per le imprese farmaceutiche) o artificiali (ad es. la miniaturizzazione tecnologica per le imprese elettroniche) non

possono essere accelerati. I secondi dipendono da reazioni negative all'accelerazione di vario genere, da quello funzionale (ad es. la riduzione volontaria delle ore di lavoro) a quello patologico (ad es. la riduzione involontaria di capacità produttiva a causa di stati depressivi) fino a quello ideologico, ovvero la riduzione volontaria della velocità di cambiamento, tutti i fenomeni per perseguire uno sviluppo sostenibile o, assumendo una posizione più estrema, una decrescita serena o felice. È questa, ad esempio, la posizione di Serge Latouche, economista e filosofo francese, che teorizza la riduzione dei livelli di consumo e produzione a favore di un aumento della qualità della vita, misurata attraverso l'incremento del tempo libero, delle relazioni umane, dei momenti di creatività ecc. (Latouche 2007). Alla crescita esponenziale, ma anche alla decrescita felice, Morace contrappone la crescita felice: pur accogliendo l'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo economico, Morace rigetta proposte troppo ideologiche e difensive che mettano al centro la riduzione dello spreco invece dell'aumento della prosperità che, secondo una delle possibili interpretazioni etimologiche, rimanda al concetto di 'speranza'. Egli ritiene che ci sia in atto una radicale evoluzione dell'esperienza di consumo ritenuta dalle persone fondamentale non più per affermare il loro status sociale, sottraendo tempo ed energia alle relazioni con gli altri,³ ma proprio per attivare queste ultime anche superando, grazie alla tecnologia, le loro distanze spaziali e temporali⁴ (cf. Morace 2015, 2016). Nel contesto descritto, acquisiscono importanza i brand e i prodotti che riescono a coinvolgere emotivamente le persone, *in primis* quelli culturali e che hanno una storia da raccontare, permettendo loro di rielaborare le esperienze (quotidiane) di consumo passate per ispirare quelle future, da cui la grande opportunità per le imprese del *Made in Italy*. Illuminante in proposito la riflessione di Balicco, per il quale:

la forza simbolica della cultura italiana oggi non è tanto legata al suo immenso patrimonio artistico o alla sua bellezza naturale quanto al modo con cui questo stratificato deposito simbolico è stato fatto interagire fino ad essere associato con uno stile di vita moderno e desiderabile. (Balicco 2016, 8)

³ Sul consumo come mezzo per il riconoscimento sociale si veda anche Bauman 2015.

⁴ Morace 2015, 60: «i prodotti e le relazioni di compra-vendita sono straordinari portatori di memoria, relazione, immaginazione e magia. La portata emozionale delle merci - e quindi degli spazi di vendita a partire dai mercati - amplifica la relazione profonda con gli altri, con le esperienze e i contesti di vita, permette alla nostra memoria di custodire momenti felici di relazione e condivisione. Le relazioni profonde con i prodotti del consumo accompagnano relazioni felici con le persone più care, i figli, gli amici, gli amori».

Alla crescita esponenziale, si può, quindi, contrapporre la crescita felice che le imprese italiane potrebbero alimentare adottando una strategia di proposta fondata sul *genius loci* italiano: «Pochi ormai teorizzano la de-territorializzazione e molti tornano a parlare di *genius loci*, di talento del luogo, di glocalizzazione» (Morace, Santoro 2014, 141). Per enfatizzare la dimensione territoriale a livello di produzione, ma anche di consumo, Andrea Granelli propone di mutare l'espressione *Made in Italy* in *Experienced in Italy* o, più sinteticamente, *Here in Italy* (cf. Granelli 2004). Secondo noi, tuttavia, occorrerebbe valorizzare oltre alla dimensione geo-spaziale anche quella storico-temporale da cui la proposta *Originated in Italy*: prodotti originali, nel senso di distintivi, perché originati in Italia. Se dunque di fronte a un'accelerazione esponenziale non è più sufficiente una risposta rapida, occorre una proposta tempestiva, capace di sfruttare l'intuizione tipica italiana per offrire un prodotto ingegnoso, su misura e di qualità, al momento giusto, in un luogo autentico, magari dopo averci pensato a lungo. La tempestività si collega, quindi, non al *chrònos* degli antichi greci, ossia al tempo cronologico/quantitativo dell'accelerazione, ma al loro *kairòs*, ossia al tempo psicologico/qualitativo dell'opportunità, dell'occasione. È una capacità riconducibile all'intuizione visionaria dell'imprenditore, preoccupato di formulare una strategia di lungo periodo per garantire la perdurabilità dell'impresa, più che al pensiero razionale del manager, preoccupato di formulare una tattica di breve periodo per raggiungere gli obiettivi di budget. Tale proposta deve fondarsi sulla varietà e variabilità esclusiva che l'Italia riesce a originare attingendo al proprio senso del gusto e del bello, all'innata maestria tecno-artistica, con l'obiettivo di passare dalla vendita di prodotti (dai significati condivisi), a quella di significati (incorporati in prodotti). La proposta italiana potrebbe perciò fondarsi sulla creazione di 'oasi di decelerazione', luoghi non ancora contaminati dalle dinamiche della modernizzazione e dell'accelerazione, contesti in cui il tempo sembra essersi fermato (cf. Rosa 2015, 33). Inoltre, dovrebbe fondarsi sulla varietà e variabilità esclusiva che l'Italia riesce a originare attingendo al proprio senso del gusto e del bello, all'innata maestria tecno-artistica, con l'obiettivo di passare dalla vendita di prodotti (dai significati condivisi) a quella di significati (incorporati in prodotti). L'impresa 'significante' può e deve ritagliarsi un ruolo da protagonista, competendo non in un mercato di massa, e, quindi, esponendosi agli effetti negativi della globalizzazione intesa come fine, ma in una massa di mercati, sfruttando le potenzialità della globalizzazione intesa come mezzo per irradiare il mondo con la propria eccellenza.

A livello di valori, l'impresa 'significante' riconosce l'importanza di supportare un 'umanesimo digitale'. Siamo ormai entrati nella quarta rivoluzione industriale, che comporterà una profonda e irreversibile trasformazione digitale del sistema non solo produttivo, acceleran-

do ulteriormente i fenomeni di crescita esponenziale già richiamati (cf. Schwab 2016). Ancor prima dell'avvento di tale rivoluzione, similmente a quanto avvenuto durante il Rinascimento italiano, si è avverita la necessità di rimettere al centro l'uomo, stavolta per sottrarsi a una sua visione di mero ingranaggio di una macchina. Si è avvertita la necessità di rivalutare l'importanza dei valori affermatasi nella cultura umanistica. Al paradigma dello *scientific management*, sorto durante la seconda rivoluzione industriale (cf. Taylor 2004), si è infatti contrapposto lo *humanistic management*, che enfatizza la responsabilità sociale dell'impresa nel suo complesso e la valorizzazione di tutte le potenzialità dei membri dell'organizzazione (cf. Domènec 2003). La proposta è di abbandonare la standardizzazione dei processi produttivi, la specializzazione del lavoro, la chiusura dei confini organizzativi e la linearità/sequenzialità del processo decisionale per servire un mercato di massa attraverso prodotti seriali; a favore della velocità e flessibilità operativa, della collaborazione tra i membri dell'organizzazione, del coinvolgimento anche di attori esterni quali clienti e fornitori, della socialità nel processo decisionale e nei rapporti per supportare la creazione diffusa e partecipativa della conoscenza (cf. Minghetti, Cutrano 2004). Lo *humanistic management* non vuole rigettare i progressi scientifico-tecnologici, ma includerli in una visione interdisciplinare più ampia capace di ricomporre e portare a sintesi gli opposti. Una proposta che, per quanto già affermato, può essere fatta propria *in primis* dalle aziende italiane, e che l'avvento della quarta rivoluzione industriale rende ancora più interessante. Rispetto a quelle precedenti, l'attuale avrà infatti un impatto uguale o addirittura più profondo anche sul sistema sociale, già provato dalle crisi finanziarie ed economiche che hanno portato a ridurre l'accesso al credito sia per le imprese che per i privati e, quindi, l'occupazione, deprimendo le capacità di consumo di larga parte della popolazione. Questo, a sua volta, ha portato le persone a salutare con gioia l'affermarsi di business e *profit model* fondati sul *free* o quasi, quali, *in primis*, quelli di Google e della controllata YouTube, di Facebook e delle controllate WhatsApp e Instagram, senza problematizzare le eternalità che essi nascondono. La condivisione che ne è alla base, ad esempio, ha immediate ripercussioni sul diritto alla privacy, ma anche mediate e forse non meno gravi sul diritto d'autore⁵ e, alla fine, sul diritto al lavoro, in quanto la rivoluzione digitale che alimentano distrugge più posti di lavoro di quanti ne crea. Questa situazione sarà accettabile dal singolo individuo fintantoché la trasformazione digitale non coinvolgerà la sua professione, e sostenibile dal sistema eco-

5 Il 26 marzo 2019 il Parlamento europeo ha approvato la direttiva che impone alle piattaforme tecnologiche di non pubblicare alcun contenuto protetto da copyright senza essersi prima accordati con il detentore del diritto.

nomico fintantoché la 'disoccupazione tecnologica', già teorizzata da Keynes negli anni Trenta, non pervaderà la maggior parte dei settori industriali. La trasformazione digitale di tutti i settori porta ad aumentare esponenzialmente il potere e la ricchezza delle grandi piattaforme tecnologiche, in primis Google, Apple, Facebook e Amazon, a scapito, nel breve termine, di tutti gli altri, ma nel lungo termine anche delle piattaforme stesse. Questo per il paradosso per cui i social media non possono sopravvivere senza il lavoro artistico e intellettuale prestato gratuitamente dai loro utenti, ma gli utenti non possono sopravvivere prestando gratuitamente il loro lavoro ai social media. Il *free business model* dei social media rischia di diventare insostenibile nel lungo periodo perché sempre meno artisti, scrittori, fotografi ecc. professionisti saranno disposti a regalare i propri contenuti o, comunque, a produrre contenuti non puramente commerciali, per raggiungere quel livello minimo di visibilità e reputazione che può essere poi indirettamente monetizzato agendo da *influencer*. Questo comporterà un abbassamento progressivo della qualità e varietà dei contenuti condivisi e quindi dell'attrattiva dei social media. Accanto a motivazioni etiche, sussistono quindi anche motivazioni economiche per sviluppare un sistema in cui gli utenti siano retribuiti per le informazioni che producono e condividono e, più in generale, per rimettere al centro l'uomo. Il paradigma dello *humanistic management* deve ormai contrapporsi a quello che si può definire dell'*algorithmic management*. La trasformazione digitale in corso porta a considerare gli individui non come persone uniche, ma come ingranaggi indistinti di una grande macchina dell'informazione. La produzione di significati, e non la produzione fisica, sarà sempre più la vera sfida anche per le imprese. E la prima dipende dalla capacità di creare significati all'interno dell'organizzazione da parte dei singoli (capitale umano) e del sistema nel suo complesso (capitale strutturale), o di catturarli dall'esterno mediante il *crowdsourcing* (capitale relazionale) e il *nesting* (nidificazione) nei prodotti della cultura caratterizzante il contesto unico in cui l'impresa è inserita (capitale culturale). Anche gli ultimi significati sono il risultato della capacità creativa dell'essere umano, che è direttamente collegata alla sua capacità di avere: emozioni, sentimenti ed empatia; immaginazione e fantasia per poter astrarre; aspirazione alla conoscenza e duttilità nel metterla in opera; ed è questo che rende le persone speciali e non equiparabili a macchine algoritmiche. Queste non sono in grado di creare cose nuove, ma solo di rimiscolare partendo da ciò che esiste già. Gli algoritmi non riflettono emozioni o sentimenti, ma solo statistiche e correlazioni tra dati osservando i comportamenti umani. La rivoluzione digitale, dunque, deve mettere in discussione tutte le strategie di business, ma non può mettere in discussione la centralità della persona e dei legami tra le persone, per poter perseguire una prosperità equa e diffusa. La tecnologia è sempre un mezzo e non il fine.

L'impresa 'significante' è una società di persone prima che di capitali, in quanto finalizzata a soddisfare i bisogni delle persone attraverso lo sviluppo di un'attività economica che si manifesta prioritariamente nel lavoro di persone per gli altri e con gli altri, riconoscendo la dignità delle persone e il valore dei loro contributi creativi. Riconoscere nell'"umanesimo digitale" il proprio valore significa considerare complementari, e non contrapposte, la cultura tecnologica e quella umanistica, l'intelligenza artificiale e quella umana. La filosofia *in primis* sembra fondamentale per guidare e dare un senso compiuto ai dati analizzati e, soprattutto, per promuovere il pensiero critico al fine di riflettere sulle frontiere etiche che la scienza non deve oltrepassare (cf. ad es. Laplane et al. 2019). Gli umanisti e i tecnici si distinguono pure per il linguaggio usato: narrativo ed evocativo quello degli umanisti, eseguibile quello dei tecnici. Il primo serve a descrivere o a immaginare un fenomeno, il secondo lo fa accadere: «produce esattamente gli effetti che sono scritti nei comandi» (Accoto 2017, 42). Nondimeno, il ruolo degli umanisti è fondamentale nel processo d'innovazione radicale, perché essi sono gli unici in grado di tenere in considerazione l'etica nella scrittura dell'algoritmo e il contesto in quella del codice, e di proporre criteri di valutazione degli investimenti che travalichino quelli basati sulla produttività. Criteri etici, quali il rispetto della dignità umana e l'aderenza ai valori aziendali (cf. Contesini, Mordacci 2018), ed economici, quali il significato che assume una nuova tecnologia per i clienti e quindi il loro possibile interesse ad acquistarla (cf. Ullman 2018). Ne deriva l'importanza dell'interdisciplinarietà per ibridare, questa volta, competenze digitali e umanistiche (cf. Hartley 2017).

L'impresa 'significante' deve portare a rivalutare come fondamentale e positivo il suo ruolo nella società e di chi è chiamato a guidarla (imprenditore o manager) nel momento in cui esercita le virtù cardinali della creatività, della capacità di creare comunità e della concretezza.

A livello, infine, di scopo, l'impresa 'significante' riconosce l'importanza di perseguire la trasformazione sostenibile per sfuggire alla *commoditisation* che caratterizza i mercati di massa: occorre passare dal produrre e distribuire beni e/o servizi, al guidare esperienze trasformative. In questo nuovo mercato, la materia prima da trasformare è la persona (fisica e giuridica) aiutandola ad autorealizzarsi. La trasformazione digitale irrompe infatti prepotentemente nella vita di tutti i giorni, pervade gli ambiti ludici e lavorativi, privati e pubblici, rischiando di 'disumanizzare' il sistema delle relazioni sociali: diventa ancora più cruciale ribadire l'importanza di rimettere al centro la persona in quanto però io sociale, e non l'individuo in quanto singolo ripiegato su se stesso (cf. Beck 2008), come invece pare essere la conseguenza delle routine di trasformazione nelle diverse fasi dell'evoluzione umana riconosciute da McCracken, an-

tropologo canadese (2008), e in particolare in quella postmoderna. Durante quest'ultima si assiste all'avvento di 'società egocentriche' all'interno delle quali si riscontrano sempre più frequenti crisi d'identità (cf. Shweder, Bourne 1982). Le società stanno perdendo i loro valori più profondi a causa di un esasperato individualismo e una maggior rilevanza attribuita ai beni materiali. D'altro canto, e forse come naturale reazione a quanto sta avvenendo, sempre più individui desiderano prodotti di consumo dall'alto valore simbolico legato a significati personali, ma anche sociali innescati dai grandi problemi dell'umanità. Alla dimensione materiale e prestazionale progressivamente si affianca, almeno nei prodotti di consumo, quella immateriale e simbolica. Questo costituisce una grande opportunità per le imprese italiane capaci d'integrare da sempre la tecnologia con la cultura e la funzione con il design, e da poco la produzione artigianale con i servizi digitali, per realizzare prodotti capaci di generare esperienze memorabili (cf. Micelli 2011a). I prodotti di consumo risultano sempre più arricchiti da significati estratti dall'ambiente culturale che possono essere trasferiti al consumatore attraverso i riti. Il consumo può, quindi, contribuire alla (tras)formazione dell'identità degli individui tramite il valore simbolico insito sia nei prodotti che nel processo prima di acquisto e poi di utilizzo. Può altresì contribuire a risolvere il paradosso per cui la (tras)formazione dell'identità degli individui avviene sia per differenza che per somiglianza rispetto alla cultura d'appartenenza o alla quale si vorrebbe appartenere. E anche questo costituisce una grande opportunità per le imprese italiane, stante la crescente voglia nel mondo di italianità. L'identità dell'individuo/consumatore inoltre tende a (tras)formarsi nel tempo anche attraverso riti di passaggio legati all'esperienza di consumo di nuovi prodotti (cf. Sorensen, Thomsen 2006). Tutto ciò porta ad affermare una economia dell'esperienza nella quale le imprese mettono al centro i clienti, offrendo loro non tanto beni funzionali, quanto esperienze memorabili (cf. Pine, Gilmore 2000). Nella co-produzione del valore il cliente partecipa attivamente a un'esperienza che lo coinvolge dal punto di vista fisico, emozionale e intellettuale. L'esperienza, anche se memorabile, è, però, fine a se stessa e tende, perciò, a esaurirsi nel tempo. L'obiettivo è, quindi, offrire un'esperienza personalizzata, autentica, ripetuta nel tempo e avente come oggetto un tema ricorrente, per trasformare in modo permanente il cliente modificandone il modo di pensare e di agire secondo le sue aspirazioni. In questo senso, la trasformazione immateriale del cliente, ma anche dei fornitori e, più in generale, della società, diventa il vero prodotto offerto dall'impresa significante, sostituendo definitivamente la trasformazione materiale del bene. Tale trasformazione non potrà essere che sostenibile, se vorrà attuarsi pienamente e in modo duraturo.

La sostenibilità è una strategia perseguibile indipendentemente dal settore di appartenenza o dalla dimensione dell'organizzazione.

Sempre più imprese riconoscono che il suo accoglimento permette di ottenere importanti benefici; tra questi:

1. aumentare il vantaggio competitivo attraverso lo *stakeholder engagement*;
2. migliorare il *risk management*;
3. stimolare l'innovazione;
4. aumentare le performance economiche;
5. fidelizzare i clienti; 6. attrarre e ingaggiare i migliori dipendenti (cf. Whelan, Fink 2016)

La sostenibilità è comunque diventata per molte imprese un tema critico, ma non un tema strategico, perché è ancora vissuta più come una minaccia che come un'opportunità per stimolare l'innovazione radicale, sia tecnologica che culturale, al fine di creare vantaggio competitivo (cf. Kennedy, Whiteman, van den Ende 2017). Eppure la sostenibilità è una forza potenzialmente trasformativa dell'impresa stessa e si candida a diventare il *driver* principale d'innovazione del ventunesimo secolo (cf. Nidumolu, Prahalad, Rangaswami 2009). In sintesi, l'impresa 'significante' non deve diluire la propria identità per adattarsi a un contesto in trasformazione, bensì trasformare il contesto per affermare la propria identità. L'ambizione è trasformarsi per trasformare dal punto di vista culturale i clienti, i fornitori e la società in generale. Il passaggio all'economia della trasformazione permette all'impresa 'significante' di svilupparsi, secondo condizioni di vita e funzionamento tali da consentirle uno sviluppo sostenibile orientato al lungo termine, contemperando le performance economiche con quelle sociali e ambientali.

3.3 I paradossi 'significanti'

Anche nel caso della missione dell'impresa 'significante' è possibile immaginare la presenza di due distinti paradossi strategici: il paradosso dell'organizzazione, quello cioè che caratterizza solo l'azienda focale ed è costituito da tensioni contrastanti collegate ai significati strategici degli elementi della missione 'valori' e 'scopo', e il paradosso del settore, quello cioè che caratterizza tutte le aziende del settore industriale nel quale l'azienda focale opera ed è costituito da tensioni contrastanti collegate ai significati strategici degli elementi della missione 'focus' e 'credenze'. Tuttavia, facendo riferimento in questo caso alla missione di un'azienda italiana idealtipica, il significato di tali paradossi va contestualizzato. Il paradosso dell'organizzazione può essere utilmente interpretato come quello che caratterizza la 'piccola e media impresa', variabile più rappresentativa del sistema imprenditoriale nazionale, mentre il paradosso del set-

tore può essere riconosciuto come tutte le imprese del *Made in Italy*, indipendentemente dalla loro dimensione organizzativa.

Avendo in mente questa interpretazione, il paradosso dell'organizzazione si può esplicitare nelle tensioni che contrappongono il 'singolo' al 'sistema', delineandosi dunque come un paradosso a livello dello 'spazio', cui sono connesse le tensioni che contrappongono il 'piccolo' al 'grande', ovvero un paradosso a livello di 'qualità/quantità' [fig. 16]. Per quanto riguarda il nodo dello spazio, bisogna considerare che la singola impresa di piccole o medie dimensioni ha come scopo principale quello di trasformarsi e trasformare i suoi clienti per poter sopravvivere in un contesto competitivo sempre più difficile. A tal fine deve riuscire a 'fare sistema' con le altre imprese, *in primis* con quelle grandi che devono assumere il ruolo di *keystone* di ecosistemi di business, sfruttando anche le tecnologie digitali ma senza soccombere a esse, preservando quindi il valore dell'umanesimo di mettere sempre al centro la persona. L'equilibrio dinamico da ricercare fa emergere almeno tre tensioni contrapposte, tre 'sotto-paradossi' inevitabilmente collegati tra loro e che contribuiscono a chiarire quello principale:

1. Unico vs. Universale.

Unico come prodotto artigianale della cultura locale che deve riuscire ad affermare la validità del messaggio a livello globale. Universale come prodotto industriale della civiltà globale che deve riuscire a calare la validità del messaggio a livello locale.

2. Profitto individuale vs. Responsabilità sociale.

Profitto individuale come mezzo per perseguire la responsabilità sociale attraverso la distribuzione del valore creato. Responsabilità sociale come stimolo per perseguire il profitto individuale attraverso la fruizione del maggior valore creato.

3. Competere vs. Collaborare.

Competere con gli altri nodi della rete per dividersi il valore complessivamente creato. Collaborare con gli altri nodi della rete per moltiplicare il valore complessivamente creato.

La prima tensione contrappone l'unico all'universale: il primo termine sta a indicare il prodotto artigianale che porta le caratteristiche distintive della cultura locale, la cui sfida sta nel riuscire ad affermare la validità del suo messaggio a livello globale; il secondo termine indica, invece, il prodotto seriale, industriale, che porta le caratteristiche distintive della civiltà globale che, all'opposto, deve riuscire a calare la validità del messaggio a livello locale. Si può pensare a questo tema come a un ribaltamento della logica invalsa nei primi decenni della globalizzazione, riassumibile nello slogan «Think globally, act locally». Valido forse per altri modelli, tale non può essere il motto di un'impresa significante, che si muove nell'opposta direzione del «think locally, act globally»: si deve, cioè, impostare il

ragionamento a partire dall'unicità delle competenze, dei prodotti e dei servizi che hanno radici profonde nella cultura e nella filosofia 'locale', per poi proporre quelle qualità inimitabili su scala globale, sfruttando al meglio le possibilità offerte dalla Rete. Bisogna dunque:

Cercare un posizionamento forte e coerente per la nuova borghesia dei Paesi emergenti, come il Brasile, perché i brasiliani - come i russi o i cinesi - desiderano i prodotti eccellenti di gamma medio-alta, in cui riconoscono 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; continuare pure a parlare il dialetto, ma imparare anche l'inglese. (Morace, Santoro 2014, 18-9)

La seconda tensione contrappone, poi, il profitto individuale alla responsabilità sociale: come già illustrato al paragrafo § 2.3 (sez. 1), il primo storicamente si concentra su concetti quali la vendita e, quindi, l'appropriazione del valore creato. Per portare a una crescita reale e duratura, deve andare a costituire il mezzo necessario a perseguire la responsabilità sociale, che viceversa si concentra su concetti quali il dono e la distribuzione del valore creato. Dal canto suo, la responsabilità sociale deve essere uno stimolo per perseguire il profitto, dal momento che senza di esso verrebbe a cadere lo strumento indispensabile per raggiungere l'obiettivo sociale; deve quindi sostenere la fruizione di una quota maggioritaria del valore creato.

La terza tensione contrappone, infine, la competizione alla collaborazione: da un lato, infatti, è inevitabile che le singole imprese competano tra loro nell'appropriazione del valore complessivamente creato dal sistema; nel contempo occorre che siano anche capaci di collaborare per massimizzare e moltiplicare quel valore complessivamente creato. Questo implica un cambiamento di non poco rilievo nel paradigma mentale cui gli imprenditori (italiani) sono abituati: per raggiungere l'obiettivo della *co-opetition*, come viene definita, è necessario superare infatti la distinzione tra imprese con cui si collabora e imprese con cui si compete. Collaborare con un *competitor* significa essere stati in grado di sviluppare alcune specifiche competenze, come la capacità di capire i vantaggi delle alleanze e l'attitudine a operare lealmente per i propri interessi senza superare i limiti di autonomia che ogni collaborazione richiede. Se la *co-opetition* va a buon fine, tutte le imprese coinvolte sono in grado di condividere i costi comuni senza perdere il proprio vantaggio competitivo: «Co-opetition means cooperating to create a bigger business 'pie', while competing to divide it up» (Brandenburger, Nalebuff 1996).

Nel caso del paradosso di quantità/qualità, il tema da affrontare è quello di 'piccolo' e 'grande', ovvero il tentativo di coniugare la flessibilità e l'agilità caratterizzante le piccole organizzazioni con la solidità e la capacità di resistere agli shock esterni delle grandi. Ciò detto, le etichette di piccolo e grande non sono da intendere solo nel loro significato più stretto e riduttivo, ovvero esclusivamente come descrizione delle dimensioni aziendali; l'accezione più ampia del termine qui proposta può essere intesa con più efficacia considerando le tre tensioni contrapposte che emergono dal paradosso, i tre 'sotto-paradossi' in costante dialogo:

1. **Leader vs. Gregario.**
Leader come attore protagonista che costituisce la figura necessaria a dare significato allo sfondo dei gregari. Gregario come attore non protagonista che costituisce lo sfondo necessario a far risaltare la figura del leader.
2. **Macro (imprese e mercati) vs. Micro (imprese e mercati).**
Macro impresa, abbastanza robusta per sopravvivere, con l'ambizione di tornare micro per essere più flessibile, adattabile e capace di operare in piccoli mercati. Micro impresa, troppo fragile per essere una minaccia, con l'ambizione di diventare macro per essere più robusta, resistente e capace di operare in grandi mercati.
3. **Aperto vs. Chiuso.**
Aperto per accogliere le opportunità esterne e assicurare la diversificazione. Chiuso per respingere le minacce esterne e assicurare la focalizzazione.

La prima tensione contrappone l'impresa leader all'impresa gregaria: la prima è maggiormente focalizzata su una visione di lungo periodo, alla stregua di un attore protagonista che costituisce la figura necessaria a dare significato allo sfondo, composto dai gregari. La seconda si focalizza invece sull'operatività di breve periodo e può essere paragonata a un attore non protagonista che dà vita allo sfondo, necessario a far risaltare la figura del leader. Lo sviluppo di competenze consentite alle imprese (gregarie) di diventare leader nel proprio campo d'azione, permettendogli così di diventare subfornitori a livello globale, e non più soltanto locale. In questo senso l'inserimento delle medie imprese leader nelle catene del valore globale costituisce un'opportunità anche per le imprese del singolo distretto, che possono così ampliare il proprio 'palcoscenico' e vedere riconosciute le proprie capacità anche su un piano internazionale (cf. Micelli 2011b; Varaldo 2011).

La seconda tensione contrappone, poi, il concetto di macro a quello di micro: entrambi devono essere intesi tanto a livello di impresa che a quello di mercato (cf. Marini 2011). Nella dimensione macro, l'impresa è sufficientemente robusta da non essere più in dubbio sulla propria sopravvivenza ma ambisce a tornare a una dimensione più ridotta

per essere più flessibile, adattabile e capace di operare in piccoli mercati. Viceversa, nella dimensione micro l'impresa è flessibile e troppo fragile per essere una minaccia; ambisce quindi a evolvere verso una direzione macro per essere più robusta, resistente e capace di operare in grandi mercati, confrontandosi in specifiche nicchie di mercato.

La terza tensione, infine, contrappone il concetto di 'aperto', ovvero la condizione necessaria per accogliere le opportunità esterne e assicurare la diversificazione, a quello di 'chiuso', ovvero la condizione ideale per respingere le minacce esterne e assicurare la focalizzazione. Se la chiusura (con i suoi relativi vantaggi) è intuitivamente molto semplice da immaginare, l'apertura può sembrare troppo complessa e magmatica. È tuttavia la condizione essenziale per dare il via a processi di *open innovation*, secondo la definizione di Chesbrough (2006), ovvero una serie di nuovi paradigmi che spingono verso una apertura nella ricerca di innovazione oltre i confini dell'impresa. Essa si ottiene grazie alla capacità di combinare in maniera inedita le conoscenze acquisite con quelle sedimentate, creando così valore. Divengono quindi cruciali due caratteristiche organizzative: la prima consiste nella capacità di assorbire (*absorptive capacity*) costantemente risorse e competenze dal contesto locale; la seconda, invece, consiste nella capacità di combinare (*combinative capability*) sapientemente conoscenze e competenze tradizionali con prassi e asset provenienti da altri contesti, distanti sia dal punto di vista geografico che settoriale (cf. Alberti 2011).

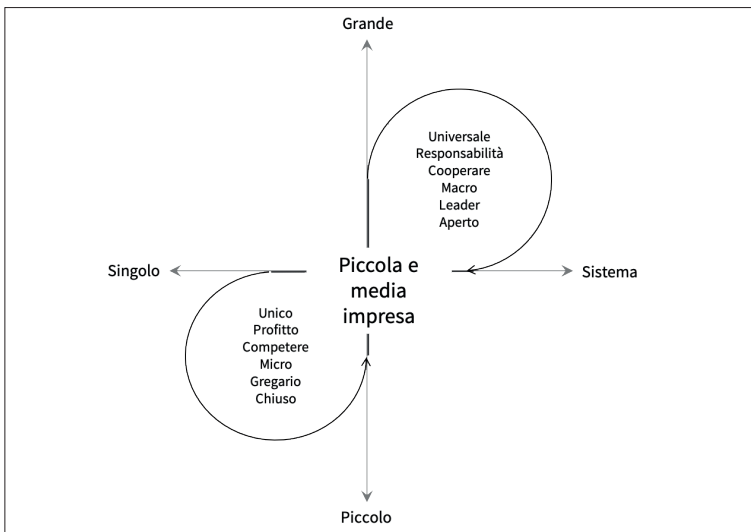


Figura 16 Il paradosso 'significante' dell'organizzazione

Se il paradosso del settore può essere individuato in tutte le imprese del *Made in Italy*, esso si può esplicitare nelle tensioni che contrappongono la 'tradizione' all' 'innovazione', generando un paradosso a livello del 'tempo', nonché nelle collegate tensioni che contrappongono la 'pratica' alla 'teoria', generando un paradosso a livello della 'conoscenza' [fig. 17]. La tradizione dell'impresa e del contesto nel quale essa si trova a operare è una leva fondamentale per costruire una proposta italiana credibile, per proporre innovazioni di significato all'interno di un focus competitivo caratterizzato dall'accelerazione esponenziale. La tradizione nasce dall'intuizione pratica, dal genio italiano che permette di 'saper fare', ma l'innovazione necessita di una razionalizzazione teorica per permettere, *in primis*, di 'far sapere' a tutti. L'equilibrio dinamico da ricercare fa emergere altre tre tensioni contrapposte e connesse:

1. Identità vs. Cambiamento
Identità e famiglia come continuità nella tradizione indispensabile base di partenza per costruire il cambiamento. Cambiamento e impresa come discontinuità nell'innovazione indispensabile meta di arrivo per costruire una nuova identità.
2. Sicurezza vs. Rischio.
Sicurezza come ancora al passato per difendere i più deboli e avere delle certezze da cui partire per affrontare il rischio. Rischio come presupposto per attaccare il futuro assieme ai più forti per rendere il sistema più sicuro.
3. Valorizzare vs. Pro-gettare.
Valorizzare la tradizione intesa come valore creato: l'essenziale da preservare per vincere competendo nei tradizionali spazi di mercato. Pro-gettare l'innovazione intesa come creare valore: la capacità di ricombinare per vincere senza competere creando nuovi spazi di mercato.

La prima tensione contrappone l'identità al cambiamento: la famiglia, intesa come nucleo identitario dell'impresa familiare, si fa garante della continuità nella tradizione, indispensabile base di partenza per costruire il cambiamento; viceversa l'impresa, intesa come motore del cambiamento ma sempre più anche come luogo in cui fare 'famiglia', promuove la discontinuità nell'innovazione, indispensabile meta di arrivo per costruire una nuova identità. Più in generale, è possibile ritrovare qui quelle contrapposizioni concettuali che sono state illustrate nel corso del capitolo dedicato all'identità e che dunque non è necessario ripercorrere per intero. È sufficiente ricordare in proposito il paradigma trialettico, secondo cui tutto è cambiamento e le entità non sono che stati di equilibrio dinamico di un sistema in perenne movimento identificati in un dato momento. Secondo tale visione, il cambiamento non è l'insorgenza del nuovo (in opposizione al vecchio), bensì l'apparizione di ciò che era già implicito, *in nuce*, negli stadi precedenti delle entità.

La seconda tensione contrappone, poi, la sicurezza al rischio: la prima ancora al passato (soprattutto manifatturiero) per avere delle certezze da cui partire per affrontare un ambiente sempre più rischioso. Il rischio d'impresa è un concetto ben noto e può essere definito, in estrema sintesi, come l'insieme dei possibili effetti positivi (opportunità) e negativi (minacce) di un evento rischioso sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa. È quindi connaturato all'idea stessa di impresa, che in qualità di organizzazione in costante evoluzione dipende da circostanze spesso non controllabili (ad es. l'ambiente, il costo del lavoro, i prezzi delle materie prime, la tecnologia, il comportamento degli acquirenti, i *competitor*, il regime normativo e fiscale), ma dipende anche dalle scelte gestionali. Per tutte queste circostanze e altre ancora, si può dire che l'incertezza domina tutta la vita dell'impresa in ogni sua fase e le scelte gestionali mirano, tradizionalmente a ridurla il più possibile. Il rischio, però, può produrre anche effetti positivi: se considerato come presupposto per aggredire, e non subire, il futuro (soprattutto digitale), può diventare lo strumento più valido per rendere il sistema sempre più antifragile⁶ e quindi sicuro.

La terza tensione contrappone, infine, il valorizzare al progettare: da un lato si dovrà dunque valorizzare la tradizione, *in primis* culturale e artistica, in quanto si tratta di valore creato; in altre parole, ci si prenderà cura di ciò che è essenziale e che va preservato per vincere competendo nei tradizionali spazi di mercato. Dall'altro lato, ci si dovrà concentrare sul progettare l'innovazione, soprattutto tecnologica, come strumento per creare valore: sarà cioè determinante la capacità di ricombinare per vincere senza competere, dando vita a nuovi spazi di mercato. La chiave per innovare sta proprio nella profonda conoscenza e nella continua frequentazione con tutto ciò che negli anni e nei secoli si è andato costituendo come la nostra eredità: senza tale conoscenza, non sarebbe possibile combinare in maniera inedita gli elementi già presenti o noti (cf. Schumpeter 1934). Non diversamente, la tradizione può mantenere la sua ricchezza e la sua vitalità finché riesce a essere musa e maestra per l'innovatore, non lingua morta da consultare solo per erudizione:

tradition can be a source of inspiration for innovation since creativity can find a reliable support in what society has found to be suitable in the past for its developmental needs. It represents the frame of reference which provides some guidelines about what

⁶ È bene distinguere tra il concetto di antifragilità e quello di resilienza: un elemento o un sistema resiliente resiste agli shock, rimanendo inalterato; quello antifragile resiste, trasformandosi in qualcosa di migliore e portando così a un'evoluzione qualitativa nel tempo (cf. Taleb 2012).

has survived in the economic, social and cultural evolution encompassing therefore the idea of sustainability. However, this doesn't mean it has to last in an unchanged way. On the contrary, tradition is an asset that could be continuously explored and expanded. (Messeni Petruzzelli, Albino 2012, 17)

Passando a considerare il paradosso della conoscenza, strettamente connesso al precedente, si dovrà affrontare la contrapposizione fra pratica e teoria, ovvero il tentativo di partire dalla teoria per disegnare degli esperimenti ragionati da condurre nella pratica, ma anche di razionalizzare le competenze pratiche sviluppate al fine di trasformarle in conoscenze teoriche spendibili in più campi. L'equilibrio dinamico da ricercare fa emergere, anche in questo caso, tre tensioni contrapposte e collegate:

1. *Azione vs. Pensiero*
Azione come fare sperimentale per indurre il futuro ma propedeutica al pensiero da elaborare. Pensiero come sapere astratto dedotto dal passato ma propedeutico all'azione da intraprendere.
2. *Apprendimento vs. Educazione*
Apprendimento sul campo per studenti e docenti al fine di migliorare le modalità di educazione in aula. Educazione in aula per imprenditori e manager al fine di migliorare le capacità di apprendimento sul campo.
3. *Exploitation vs. Exploration*
Sfruttare la conoscenza esistente per generare le risorse finanziarie necessarie a esplorare nuova conoscenza. Esplorare nuova conoscenza per generare le risorse intellettuali necessarie a sfruttare la conoscenza esistente.

La prima contrappone l'azione al pensiero: il pensiero può essere definito come un sapere formale dedotto dal passato ma propedeutico all'azione da intraprendere. Si tratta dunque di una conoscenza mediata, riconducibile all'ambito della deduzione, che porta allo sviluppo di strategie intenzionali, ovvero frutto di quelle pianificazioni razionali astratte dai dati a disposizione (cf. Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1998). L'azione si distingue per essere un fare funzionale a indurre il futuro, ma propedeutico al pensiero da elaborare. La mediazione qui contemplata non è dunque quella della riflessione teorica ma dell'esperienza pregressa, basata su processi logici induttivi, che conduce a strategie emergenti, ovvero di reazione rispetto al contesto dato (cf. ancora Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1998; Gavetti 2012). Non si tratta, perciò, di ripresentare qui l'antica *querelle* riguardo alla vita attiva e alla vita contemplativa, tanto meno di stabilire a quale delle due spetti il primato (concetto estraneo alla logica del paradosso): si tratta di individuare quello strumento che consente di gestire sia il

processo induttivo che quello deduttivo. Tale strumento sembra essere l'analogia, la capacità di riconoscere caratteri affini in settori completamente diversi: il processo analogico permette di intrecciare il mondo della cognizione con il mondo delle azioni, innescando un circolo virtuoso che ha come risultato la strategia aziendale.

La seconda tensione contrappone, poi, l'apprendimento all'educazione: l'impresa 'significante' dovrà imparare a gestire gli investimenti nella formazione del personale, puntando sulle risorse e sugli enti territoriali come fossero già parte integrante della propria realtà, e a distinguere tra apprendimento ed educazione. L'apprendimento sul campo è perciò rivolto a studenti e docenti (futuri collaboratori e consulenti dell'impresa) al fine di migliorare le modalità di educazione in aula; l'educazione in aula sarà invece destinata a imprenditori e manager, al fine di migliorarne le capacità di apprendimento sul campo. Non è più possibile pensare infatti di tenere separate, sia come ambiti che come finalità, la ricerca teorica e la ricerca applicata, tradizionalmente viste come appannaggio esclusivo delle università (la prima) e delle imprese (la seconda). Una ricerca applicata che non sia affiancata dall'ampiezza di visione della ricerca teorica, ancor meglio se multidisciplinare, non potrà che essere limitata al perfezionamento del prodotto, così come la ricerca teorica deve poter dialogare con quella applicata, per trasferire le più alte acquisizioni del sapere di ogni campo al mondo dell'impresa (cf. ad es. Verganti 2005; Boschma 2005). Sarà compito dell'imprenditore o del manager, in quanto figura di collegamento tra i due ambiti, intuire quali nuove conoscenze potrebbero essere concretamente tradotte in prodotti, servizi, strategie o modelli di business.⁷

La terza tensione contrappone, infine, l'*exploitation* all'*exploration*, ovvero la scelta di sfruttare la conoscenza esistente – potenziando in via incrementale le risorse già possedute – per generare le risorse finanziarie necessarie a esplorare nuova conoscenza, alla scelta di esplorare nuova conoscenza – esplorando nuovi mercati, con nuovi prodotti, tendendo all'innovazione radicale – per generare le risorse intellettuali necessarie a sfruttare la conoscenza esistente (cf. March 1991). Se è facile aspettarsi che tutte le imprese, a prescindere dal settore o dalla dimensione, siano impegnate nell'ottenere il massimo rendimento nell'immediato, perfezionando e affinando le proprie competenze, e siano quindi concentrate su un'innovazione incre-

⁷ Cf. Varaldo 2011, 111: «È giunto ora il momento per dare fiducia, spazio e sostegno anche in Italia alle nuove direttrici della crescita, come da tempo accade nei Paesi avanzati, che hanno nella creazione di conoscenza e nella formazione di capitale umano qualificato leve privilegiate per migliorare la capacità di innovazione e le prospettive di crescita a lungo termine. In questo quadro la ricerca pubblica, partendo dalle sue componenti più avanzate, deve avere la capacità di immaginare e reinventare il proprio ruolo cercando di entrare in sintonia con i nuovi paradigmi della *knowledge economy*».

mentale, non è altrettanto immediato individuare se e in che misura questo fenomeno sia affiancato da attività esplorative. Queste ultime si caratterizzano infatti per la ricerca della novità, del possibile nel futuro: mirano quindi - nel medio-lungo periodo - a un'innovazione di rottura, che procede per scarti e salti quantici, rispetto al precedente equilibrio (cf. Henderson, Clark 1990). La differenza nella visione temporale dei due processi offre anche la chiave per gestirli a chiunque sia abbastanza lungimirante da comprenderli entrambi nella propria strategia.

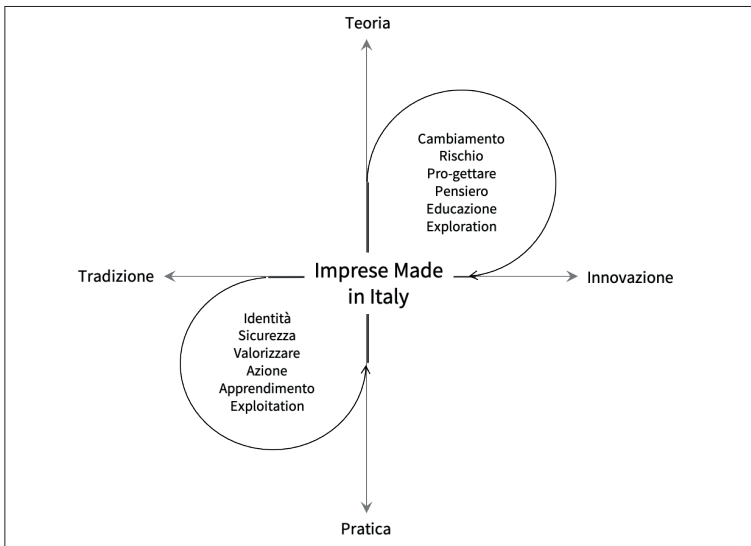


Figura 17 Il paradosso 'significante' del settore

L'impresa 'significante' si pone dunque l'arduo compito di 'gestire' al meglio i paradossi qui delineati e molti altri, che a cascata da questi derivano, nella consapevolezza che solo ricercando costantemente un equilibrio sempre in movimento potrà riuscire a trasformare tutte queste tensioni in strategie e vantaggi competitivi nel breve e nel lungo termine.

3.4 La visione 'significante'

La visione che caratterizza il nuovo modello imprenditoriale proposto è così sintetizzabile: il nuovo rinascimento è l'impresa. L'impresa è qui intesa sia come missione impossibile a causa della perdurante condizione di crisi in cui versa più o meno gravemente l'Italia

ormai da un decennio, sia come azienda o sistema di aziende che dovrebbero farsi carico di far rinascere il Paese per la seconda o, forse, terza volta.

La prima volta è avvenuta nel 1400, quando in un territorio frammentato in piccoli Stati in guerra tra loro lo spirito d'impresa dei principi-mercanti incontrò la capacità creativa degli artisti-artigiani producendo il Rinascimento italiano, la cui opera più simbolica è forse l'*Uomo vitruviano* di Leonardo da Vinci. Lorenzo il Magnifico creò una cerchia artistico-intellettuale assieme a Botticelli e Poliziano, Papa Giulio II commissionò la decorazione delle Stanze Vaticane a una serie di artisti, fra cui Raffaello che dipinse l'affresco *La Scuola di Atene*, e Gian Giorgio Trissino curò la formazione di Andrea Palladio al quale il conte Paolo Almerico commissionò la costruzione di villa Almerico Capra, detta poi familiarmente 'La Rotonda', tanto per citare alcuni esempi. In questo periodo si rivoluziona non solo l'arte in tutte le sue forme, ma anche la politica, attraverso il trattato *Il Principe* di Nicolò Macchiavelli, l'editoria, attraverso le innovazioni portate da Aldo Manuzio, e il commercio, attraverso il trattato *Summa de arithmetica, geometria, proportioni e proportionalità* di Luca Pacioli, che segna la nascita della contabilità. In questo periodo emerge il senso estetico italiano che nel corso del tempo alimenterà anche le iniziative imprenditoriali in (quasi) tutti i settori industriali ma, soprattutto, in quelli delle 3 'A': Arredamento, Abbigliamento e Alimentazione. Questi sono gli ambiti che più di altri determinano lo stile di vita nelle società moderne, dal momento che quest'ultimo dipende da come si arreda la propria abitazione, da come ci si veste e da cosa si mangia.

La seconda volta che il gusto per l'impresa, per la missione impossibile, per il laboratorio in cui creare opere uniche e universali ha permesso all'Italia di rinascere si colloca alla fine della Seconda guerra mondiale, quando imprenditori e designer visionari costruirono assieme un nuovo Paese. L'incontro tra i fratelli Cassina e Giò Ponti portò a realizzare la sedia *Superleggera*, quello tra Aurelio Zannotta e i fratelli Castiglioni lo sgabello *Mezzadro*, quello tra Aldo Bai, Pio Reggiani e Aldo Barassi, fondatori della Arflex, e Marco Zanuso la poltrona *Lady*. Non solo: l'incontro tra Michele Alessi e Aldo Rossi portò a realizzare la caffettiera *Cupola*, quello tra Adriano Olivetti ed Ettore Sottsass la macchina da scrivere *Valentine*, e Giovanni Battista Giorgini nel 1951 organizzò la prima sfilata di moda italiana, creando di fatto la moda italiana stessa. In questo periodo avviene un cambiamento radicale di linguaggio, gusto e modelli produttivi che apre la strada al successo del *Made In Italy* (cf. Bassi 2017). Il design italiano si fa promotore di una creatività 'utile' contrapposta a quella 'inutile' caratterizzante l'arte (cf. Johansson 2006; Capra 2008). Il bello e il ben fatto entrano nella vita quotidiana di milioni di persone. Tradizione e innovazione si fondono in quello che alcuni studiosi definiscono il secondo Rinascimento italiano e che, anche in base

a un vecchio adagio, potrebbe preludere all'avvento di un terzo, fondato ancora una volta sulla valorizzazione del talento e sulla dimensione estetica, la cui etimologia, vale la pena ricordarlo, risale al greco *aistetikòs*: sensibile, capace di sentire (cf. Morace, Lanzone 2010; Gobbi, Lanzone, Morace 2012).⁸ Un terzo Rinascimento italiano paradossalmente abilitato, come d'altronde i primi due, proprio dalle condizioni di profonda crisi in cui versa il Paese, perché è nelle situazioni disperate che gli italiani spesso trovano la forza per reagire.

Già nel 2010 si era costituita un'Associazione di studiosi ed esperti denominata *The Renaissance Link* la cui ambizione era sostenere il modo italiano di fare impresa recuperando: «i valori distintivi della qualità italiana, quei valori che proprio il Rinascimento ha dimostrato quanto possono essere universali: la creatività, l'innovazione, la bellezza, la sostenibilità, la ricchezza nella differenza e un forte legame con il territorio».⁹ Per i fondatori rilanciare questi valori significava non tanto guardare nostalgicamente al passato, quanto riflettere su un nuovo paradigma economico e sociale che mettesse a fuoco la concreta possibilità di una felicità quotidiana per tutti. L'ipotesi di partenza è che «la crisi globale che ci sovrasta prima di essere una crisi contabile è una crisi di motivazione e di significati»;¹⁰ naturale conseguenza del capitalismo di derivazione anglosassone, che piega l'economia reale a quella finanziaria, caratterizzata dall'ansia dei risultati a breve termine e dall'indifferenza alla persona e alla qualità in nome di un liberismo male interpretato. L'Associazione ha, pertanto, promulgato un manifesto fondato sui seguenti punti:

1. Riunificare esperienza etica e valore economico attraverso l'estetica. Sperimentare la cura e il gusto nella ridefinizione dell'esperienza, che nasce dall'incontro tra la cultura e la capacità di creazione, tra la sensibilità e la bellezza.
2. Rimettere al centro la cultura del fare, l'esperienza delle Arti e dei Mestieri, l'apprendistato della Bottega rinascimentale, dando nuova dignità e prestigio al saper fare, conciliando innovazione tecnologica e tradizione artigianale. Prendere a modello dal Rinascimento la sua capacità di integrazione dei saperi, di sviluppo e irradiazione.
3. Puntare sull'alleanza tra progetto imprenditoriale, qualità territoriale e talento artistico. Ridefinire l'impresa come elemento strutturale per costruire un nuovo modello sociale, un territorio vivo, una visione politica.

⁸ Il forte richiamo al talento dipende dal fatto che è con il Rinascimento che esso inizia a essere riconosciuto come qualità prettamente individuale e non ereditaria, cf. Sennett 2008.

⁹ <https://www.slideshare.net/Tetopetrucci/the-renaissance-link>.

¹⁰ <https://www.slideshare.net/Tetopetrucci/the-renaissance-link>.

4. Considerare la città come un laboratorio aperto di incontri ed esperienze culturali, formative, interdisciplinari, in cui le imprese illuminate tornino a giocare un ruolo decisivo nell'organizzazione sociale e nell'espressione del talento.

Questi punti sono stati ripresi e approfonditi in particolare da Francesco Morace, uno dei fondatori dell'Associazione, che individua le dieci qualità rinascimentali che ancora oggi per l'autore sono l'unica vera strada per il rilancio dell'Italia: i Talenti; il Design; la Maestria; la Co-opetizione; l'Empatia; il Riconoscimento; l'Officina creativa; la Meraviglia; la Tempestività; l'Irradiazione (cf. Morace, Santoro 2014).

Gli appelli rivolti da e a imprenditori, designer e artisti, ma anche scrittori, per dare vita a un nuovo Rinascimento italiano, si sono nel tempo moltiplicati. Nel 2012, l'imprenditore e designer Gabriele Centazzo ha pubblicato a pagamento, sul *Corriere della Sera* e la *Repubblica*, un manifesto di tre pagine intitolato «Per un nuovo Rinascimento italiano». I cardini a suo giudizio fondamentali per risollevarle le sorti dell'economia e della cultura sono la creatività e la bellezza. Esse sono ritenute fondamentali per sostenere l'arte, l'ecosostenibilità, l'innovazione, il turismo, la genuinità, l'artigianalità, l'agricoltura biologica e il design, ma a loro volta devono essere sostenute dall'etica. Il manifesto si conclude infatti affermando: «È tempo che la parte sana di questo Paese si rimbocchi le maniche e, recuperando l'eticità, lavori per un nuovo Rinascimento italiano» (Centazzo 2012). Nel 2016, l'artista Davide Foschi ha lanciato il Festival del Nuovo Rinascimento: un grande evento itinerante che presenta il meglio dell'arte, della musica, dell'economia, della letteratura e dell'educazione con una totale sinergia tra le discipline. Nel 2018, lo scrittore Gao Xingjian, premio Nobel per la letteratura nel 2000, ha pubblicato il libro *Per un nuovo Rinascimento*, in cui sostiene che il mondo ha bisogno di una nuova visione che produca una cultura universale. Per Xingjian il punto di riferimento può essere il Rinascimento italiano, senza esserne una copia:

Lanciare un appello a un nuovo Rinascimento significa tornare all'esperienza del bello, tornare alla natura umana e ai sentimenti umani, tornare alla vita, tornare al vero volto dell'uomo, tornare allo spirito, tornare all'essenza dell'uomo. (Xingjian 2018, 112-13)

Sempre nel 2018, la rivista *Forbes Italia* ha dedicato un intero numero agli imprenditori protagonisti del nuovo Rinascimento italiano. Molteplici sono gli appelli rivolti anche da e a profili diversi da quelli sopra indicati, che riconoscono la necessità di dar vita a un nuovo Rinascimento italiano per affrontare altresì le sfide dello sviluppo sostenibile e della trasformazione digitale. Nel 2018, un medico esperto in invecchiamento e nutrizione, un economista e un ingegnere-

re ambientale hanno proposto una visione strategica denominata *Il nuovo Rinascimento italiano. Salute dell'uomo e dell'ambiente per uno sviluppo economico ecosostenibile*, per permettere all'Italia di uscire dalla crisi. Tale proposta poggia su tre pilastri: salute ambientale ed efficienza energetica; salute e prevenzione; istruzione, educazione, cultura e arte.¹¹ Nello stesso anno, il gigante high-tech Huawei ha commissionato all'Institute of Arts and Ideas e a Kjaer Global la ricerca *New Renaissance Hotspots*, che ha identificato in Bologna, Milano e Firenze le capitali in divenire della creatività, connettività e innovazione e, quindi, le culle di un nuovo Rinascimento italiano.

La mancanza di visione strategica da parte di molte imprese è forse l'ostacolo principale al fiorire del terzo Rinascimento italiano. La loro incredibile reattività, nel risolvere efficacemente i problemi che le investono, le porta a non avere proattività nel trovare anticipatamente opportunità da sfruttare, mancando di cavalcare temi strategici che sarebbero assolutamente nelle loro corde, primo fra tutti quello della sostenibilità. L'Italia potrebbe e dovrebbe sfruttare questa fase di grande trasformazione per attuare un nuovo modello imprenditoriale, quello che qui è stato descritto come impresa 'significante'. È un modello che prevede, costitutivamente, l'ibridazione dei saperi e delle competenze e si impone dunque di vincere le reciproche diffidenze fra mondo imprenditoriale e mondo culturale. Nonostante, infatti, alcuni precedenti virtuosi, tra i quali spicca il nome di Adriano Olivetti, il rapporto tra imprenditoria e cultura negli ultimi decenni si è basato perlopiù su opposizioni schematiche, ma difese orgogliosamente: ragione vs. sentimento, profitto economico vs. responsabilità sociale, negozio vs. ozio. Una rinnovata attenzione letteraria, proprio sull'eredità e attualità di Adriano Olivetti, fa sperare che tale rapporto tra mondo imprenditoriale e culturale possa rinascere su nuove basi, a vantaggio di tutti (cf. Dorigatti 2014).

Non sorprende l'attenzione letteraria all' 'impresa' di Adriano Olivetti, giacché egli credette fermamente nella virtù rivoluzionaria della cultura e non ebbe paura di confrontarsi con l'élite intellettuale (non solo) italiana, investendo nella formazione umanistica dei suoi collaboratori. Emblematico è il discorso pronunciato il 23 aprile 1955 all'inaugurazione dello stabilimento di Pozzuoli:

Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica [...] La fabbrica di Ivrea, pur agendo in un mezzo economico e accettandone le regole, ha rivolto i suoi fini e le sue maggiori preoccupazioni all'elevazione materiale, cul-

11 http://www.ceistorvergata.it/blog/?page_id=98.

turale e sociale del luogo ove fu chiamata ad operare. [...] Il tentativo sociale della fabbrica di Ivrea, tentativo che non esito a dire ancora del tutto incompiuto, risponde ad una semplice idea: creare un'impresa di tipo nuovo. (Olivetti 2012, 65-7)

Con una chiarezza visionaria, Olivetti avvertiva la necessità di sviluppare un nuovo modello imprenditoriale, dove il profitto economico non fosse il fine ultimo dell'impresa, ma un mezzo per assolvere una responsabilità sociale: essere il principale motore dello sviluppo sostenibile di una comunità e di un territorio. Da vero imprenditore, egli voleva realizzare in pratica questo nuovo modello e non solo descriverlo in teoria:

nelle mani di Olivetti, l'innovazione è stata uno strumento di benessere che ha operato ben al di là della questione della mera performatività tecnologica. [...] Sotto la voce 'innovazione' vanno infatti rubricate esperienze di emancipazione quali:

- la redistribuzione dei profitti conseguiti, con effetti di ricaduta anche sul territorio circostante [...];
- il coinvolgimento degli operai nell'ideazione dei processi produttivi e nell'organizzazione del lavoro, con una straordinaria valorizzazione di intelligenze e esperienze;
- la riduzione del tempo di lavoro rispetto agli standard dell'epoca [...];
- la razionalizzazione temperata del lavoro, rispetto al modello taylorista, con una costante attenzione rivolta ai suoi effetti sul personale. Già a partire dagli anni '40, Olivetti istituisce il Centro di Psicologia, con la consulenza di Cesare Musatti. Il Centro avrà poi un ruolo importante proprio nel gestire l'organizzazione della produzione;
- la qualità del contesto lavorativo: funzionalità e estetica. Figini, Gardella, Pollini, Vittoria, sono alcuni dei grandi architetti che contribuirono a fare di Ivrea un polo architettonico all'avanguardia [...];
- la presenza di servizi, sovente messi a disposizione gratuitamente, come asili nido, mense, prestazioni mediche, trasporti, assistenza sociale, biblioteche, abitazioni a prezzi vantaggiosi, centri di formazione professionale, attività culturali. (Merlini 2018, 42-3)

È un'impresa, quella appena descritta, che ha dell'incredibile nel suo aver anticipato tanti dei temi e delle teorie affrontati in queste pagine: *shareholder theory*, *knowledge management*, welfare aziendale ecc. Un simile progetto non si spiegherebbe senza considerare adeguatamente le fonti d'ispirazione di Olivetti: le sterminate letture, la conoscenza diretta di intellettuali e critici, la viva curiosità per i modelli di pensiero più all'avanguardia, fra cui la psicologia analitica di Carl Gustav Jung (tradotta per la prima volta in Italia in quegli anni proprio da Cesare Musatti).

Sorprende perciò la disattenzione imprenditoriale all'«impresa» di Adriano Olivetti, soprattutto in un momento di crisi come quello che stanno vivendo le imprese italiane. Sorprende come la capacità di Olivetti di «trasformare una PMI semi-artigianale nella prima grande impresa multinazionale che inaugurerà l'orgoglio del *made in Italy* e il fascino dell'*italian style* nel mondo» (Dorigatti 2014, 12) non sia quasi mai studiata e contestualizzata dall'attuale classe imprenditoriale. Questo nonostante si debba anche prendere in considerazione che egli assunse la carica di direttore generale nel 1931 e quindi proprio nel bel mezzo di una crisi economica e finanziaria mondiale, ma anche sociale e politica nazionale (12). Crisi che Adriano Olivetti affrontò ponendo sopra l'agire imprenditoriale i valori spirituali di verità, giustizia, bellezza e soprattutto amore. Tale disattenzione forse dipende dal fatto che neanche Olivetti è, alla fine, un caso aziendale di successo, essendo oggi quasi scomparsa all'ombra di TIM. E questo nonostante nel 1965 avesse realizzato il Programma 101, il primo personal computer al mondo, il cui design fu affidato a Mario Zanuso. Molte sono le cause ipotizzate dagli studiosi in merito all'incapacità da parte della Olivetti di guidare la terza rivoluzione industriale. Per certo ha pesato la morte prematura del suo leader nel 1960. Il declino di Olivetti non deve, a nostro avviso, sminuire la capacità di visione di Adriano Olivetti e la profondità della sua missione. Infatti, se un imprenditore accoglie la sfida di fare un'impresa 'significante', se ne deve celebrare anche il fallimento. Per certo, se un imprenditore accoglie la sfida di fare un'impresa 'significante', più del 'cosa fare' e del 'come farlo', conta il 'perché farlo'.

