Casi e Studi d'Impresa

Corrado Fois,
Antonio Martina

LA SVOLTA

Persone, idee, esperienze per guardare oltre la crisi

FrancoAngeli

1. Intervista a Franceso Morace

Franceso 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 Reinassance 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-

stra visione ombelicale che da sempre ci caratterizza. Questa è la strada per garantire il futuro: uscire dall'immobilismo in cui ci troviamo, per poter collocare i pezzi sulla scacchiera e riprendere la partita. Che sarà comunque una partita a scacchi, intrisa di visione strategica.

Credi che sarà possibile a breve?

Dipende solo da noi. È un problema legato alla percezione delle nostre capacità. Voglio dire: se non abbandoniamo il nostro codice genetico che è profondamente artigianale, puntando all'eccellenza, andando in profondità perché interessati a fare bene ogni attività, prima di tutto per gratificare noi stessi, per il gusto di far bene, abbiamo ottime possibilità di riuscita. Siamo artigiani tempestivi: siamo ancora in grado di immaginare anche in tempi brevi un nuovo sviluppo, ma se non agiremo così troveremo sulla nostra strada altri *competitor*, molto più bravi di noi. Che hanno storie imprenditoriali più radicate, valori di appoggio più strutturati, poderose risorse finanziarie o costi del lavoro infinitamente più bassi. Saremo battuti. Dunque impariamo a conoscerci meglio, a sfruttare ciò che siamo, conoscendo tutti senza imitare nessuno. Solo allora la nostra specificità, l'essere così locali, sarà una nuova forza. Nel nostro sangue abbiamo un'altra risorsa: il *taylor made*. Lontani anni luce dall'impresa taylorista, standardizzata, e molto vicini alla bottega rinascimentale. Siamo in grado di produrre qualcosa di unico e apprezzabile. Se non recuperiamo, rappresentiamo e promuoviamo questa tipicità, questo aspetto che è poi quello dell'eccellenza, non credo che andremo lontano. Un esempio emblematico: la Ferrari. Ha successo ed è ammirata in tutto il mondo perché realizza prodotti unici, utilizzando le tecnologie più avanzate mescolate con l'estetica più straordinaria. Ha la capacità quasi artigianale di mettere insieme forma e funzione. Se abbandoniamo questa capacità, realizzando prodotti utili, belli e preziosi, siamo fuori dai giochi perché diventiamo come tutti gli altri, ma più costosi. E infine voglio sottolineare un aspetto che riguarda il comportamento innovativo, che si sposa con la logica collaborativa. È necessario aprire l'impresa coinvolgendo anche i lavoratori, i collaboratori, l'intera comunità produttiva. Questo è già avvenuto con successo. Per far questo bisogna partire dai fatti e dimostrare che i lavoratori sono parte integrante del business, diventando partner! Costruire quindi un nuovo tessuto di relazioni all'interno dell'impresa è una chiave importante, in un mondo che riscopre le relazioni internazionali. Ci vuole una *Italian way*. In questo non c'è una strada già aperta da seguire: dobbiamo inventarla e costruirla, aprendo uno scenario molto ampio. Nel breve vedremo aziende chiudere i battenti, altre che reagiranno in modo eccellente alla crisi, altre ancora che incerte rimarranno a

metà del guado. Con la consapevolezza che, creando connessioni con il mondo, si può crescere con rapidità e soddisfazione.

Dunque dobbiamo agire, se guardiamo alle prospettive del nostro Paese, da Italiani utilizzando al meglio le nostre caratteristiche in rapporto, ci dice Francesco, con la nuova seconda globalizzazione. Pensiamo e creiamo "come sappiamo fare" e diffondiamo nel mondo la nostra qualità. *Think locally, act globally*. Morace ribalta un noto slogan e ci presenta con il suo pensiero ricco e articolato questa via d'uscita piena di suggestioni. L'artigiano creativo e appassionato esiste ancora nel cuore di ogni imprenditore italiano. Si deve riscoprire questa natura e trovare le vie per sapere. Come aggiornarla e velocizzarla per aprirla al futuro. Grazie Francesco per il tuo illuminante contributo. Proviamo a leggere, adesso, la realtà in cui viviamo/vivremo interpretata e resa chiara da un'altra ottica di ricerca, da una visuale altrettanto scientifica che appoggia su metodologie interpretative di estrema quantificazione e di forte pregnanza.

7. Una sintesi, opinioni e aneddoti, una bibliografia (quasi) ragionata

Il sociologo Francesco Morace ci sottolinea che stiamo vivendo un cambiamento radicale del modo di vivere, dei valori di fondo, del senso stesso della vita. Se chi è chiamato a gestire la cosa pubblica o produce economia non offre nuove e differenti prospettive, crea e sviluppa dissonanza e il dialogo tra persone, istituzioni, beni e servizi si complica. Dice inoltre di fare attenzione all'interpretazione della comunità forte, rappresentata in una certa visione iper nazionalista, xenofoba o come da noi con sfumature leghiste. 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. 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 quali nuove basi guardiamo al futuro? Penso sia 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.

Ecco quindi un nuovo paradigma che abbiamo chiamato *Trust & Sharing*; 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. Dobbiamo scambiare più fiducia, aprire di più il dialogo e la conoscenza reciproca. 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.

Un 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. 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.

Un 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, capire e rigenerare nuovi comportamenti. 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". 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.

Un 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*. 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. Nel nostro sangue abbiamo un'altra risorsa: il *taylor made*. Lontani anni luce dall'impresa taylorista, standardizzata, e molto vicini alla bottega rinascimentale. Siamo in grado di produrre qualcosa di unico e apprezzabile. Se non recuperiamo, rappresentiamo e promuoviamo questa tipicità, questo aspetto che è poi quello dell'eccellenza, non credo che andremo lontano. È necessario aprire l'impresa coinvolgendo anche i lavoratori, i collaboratori, l'intera comunità produttiva. Questo è già avvenuto con successo. Per far questo bisogna partire dai fatti e dimostrare che i lavoratori sono parte integrante del business, diventando partner! Costruire quindi un nuovo tessuto di relazioni all'interno dell'impresa è una chiave importante, in un mondo che riscopre le relazioni internazionali. Ci vuole un *Italian way*. In questo non c'è una strada già aperta da seguire: dobbiamo inventarla e costruirla, aprendo uno scenario molto ampio. Nel breve vedremo aziende chiudere i

battenti, altre che reagiranno in modo eccellente alla crisi, altre ancora che incerte rimarranno a metà del guado. Con la consapevolezza che, creando connessioni con il mondo, si può crescere con rapidità e soddisfazione.