

Il problema della formazione delle élite imprenditoriali in Italia

di Carlo Callieri

Il ruolo delle élite imprenditoriali assume, nell'ambito della società moderna, un particolare rilievo, anche se è innegabile che la formazione della classe dirigente imprenditoriale avvenga, nel nostro Paese, sulla base degli stessi criteri adottati per quella delle classi dirigenti in genere.

Una corretta analisi di questo tema non può prescindere da una considerazione di carattere storico: la borghesia imprenditoriale è nata soprattutto nell'ambito delle forniture allo Stato e in particolare in funzione delle forze armate, che necessitavano di rifornimenti standardizzati.

Proprio le forze armate, quindi, hanno rappresentato la prima scuola di formazione delle cosiddette élite imprenditoriali e su questo substrato sono state create strutture formative mediante processi di apprendimento tecnico-professionale.

Nel corso degli anni Venti il legame instauratosi tra le imprese italiane e le grandi imprese statunitensi ha consentito l'introduzione nel nostro Paese di nuove tecniche di organizzazione del lavoro.

Mi pare opportuno ricordare, inoltre, che la crescita culturale della classe dirigente sia stata favorita anche dal notevole incremento degli scambi tra i differenti Paesi e dagli importanti contributi alla ricerca forniti dall'università.

Da quanto detto emerge in modo evidente che, prima della se-

conda guerra mondiale, le strutture esistenti non erano sufficientemente autonome ma legate per lo più alle istituzioni: la guerra, e il periodo della ricostruzione poi, hanno attivato processi di osmosi tra la struttura economica e quella sociale non organizzata, creando un primo reticolo di classe dirigente.

Questo contesto ha fatto sì che si sviluppasse una sorta di «tensione» verso obiettivi comuni, che nascessero le prime scuole di management e che venissero promossi percorsi formativi presso le scuole e le università europee e americane.

All'interno del panorama ora descritto, l'Italia costituisce un caso particolare, poiché nel nostro Paese è presente la più alta densità imprenditoriale del mondo: occorre rilevare, del resto, non solo che gli artigiani spesso realizzano processi di crescita accelerati, ma soprattutto che il tessuto imprenditoriale italiano si forma per autogenesi, ossia sfruttando le idee di singoli individui.

Questo modello, tuttavia, presenta alcuni limiti significativi: infatti, se da un lato la spontaneità consente la realizzazione di efficienti processi di selezione, l'instaurazione di un buon livello di flessibilità e la conseguente valorizzazione della tenacia, dall'altro essa evidenzia la debolezza dovuta al fatto di legare il successo dell'impresa a una singola persona.

Di conseguenza, l'impresa spesso non possiede la forza necessaria per proiettarsi nel lungo periodo e si trova costretta ad affrontare problemi di successione.

Come ho già detto, il modello sopra descritto presenta analogie con i criteri di formazione delle classi dirigenti in genere, poiché in Italia, a differenza di quanto accade in altri Paesi europei, non esistono scuole superiori in grado di fornire adeguati strumenti conoscitivi e metodologici agli imprenditori.

È tuttavia doveroso sottolineare l'esistenza di corsi specifici volti a colmare le lacune rimaste all'interno dei percorsi formativi, anche se, con il trascorrere del tempo, i «metodi» adottati hanno subito profonde modifiche: negli ultimi anni, ad esempio, alcuni insegnamenti hanno perso d'importanza (è il caso del management) e sono stati sostituiti da più moderne scuole di direzione aziendale (si pensi a quella esistente presso l'Università Bocconi di Milano).

I processi sopraccitati di autogenesi fanno però ricorso a modelli di selezione differenti, in rapporto alle diverse attività. L'evoluzione del sistema attuale pone quindi un problema culturale, dovuto

all'esigenza di favorire, mediante strumenti formativi, un processo di adeguamento alla globalizzazione: parrebbe opportuno, di conseguenza, che l'imprenditore dimostrasse di saper passare da una struttura autocentrata sulla capacità del singolo a una struttura più ampia, incrementando le proprie competenze e conoscenze culturali. Per fare questo è necessario potenziare le scuole di management e di formazione imprenditoriale e collegarle in un sistema a rete, affinché non continuino ad agire separatamente. Ritengo utile, inoltre, utilizzare metodologie innovative, al fine di consentire che il cambiamento avvenga sulla base di elevate prospettive di successo, anche se in merito non esistono ancora progetti precisi.

La situazione descritta rende estremamente attuali temi quali il ricorso ai mercati finanziari e, parallelamente, l'esigenza di una crescita nella concezione dell'impresa da parte dello stesso imprenditore: quest'ultimo, infatti, deve imparare a concepire l'impresa come «altro da sé», per poterle garantire un futuro.

È necessario, quindi, che si prepari la successione e, qualora essa non sia possibile a livello familiare, si faccia ricorso a una gestione di tipo manageriale.

Ciò che è stato detto mi consente di sottolineare come la storia italiana evidenzia che «imprenditori non si nasce ma si diventa». Questa è oggi un'affermazione categorica che non può trovare smentita neppure nel panorama del capitalismo italiano degli ultimi decenni. Bisogna poter distinguere, infatti, la titolarità della proprietà dell'azienda dalla gestione della stessa, così come bisogna separare concettualmente il momento della nascita dell'impresa dal suo divenire nel tempo.

Se la prima può derivare da un fatto generazionale o anche dalla capacità creativa di uno o più singoli, la sua continuità nel tempo e soprattutto il suo sviluppo sono frutto, oggi più che mai, di precise scelte strategiche e organizzative che vanno studiate, valutate, decise. È necessario quindi affiancare alle doti intuitive innate un'ulteriore abilità manageriale acquisibile, frutto di un bagaglio fatto di cultura, conoscenze ed esperienza.

Voglio qui citare un solo esempio a sostegno di questa tesi, rivolgendo nel contempo un plauso a chi ne è l'artefice. Mi riferisco precisamente alla legge per l'imprenditoria giovanile che unanimemente viene riconosciuta come la migliore espressione di aiuto per

la promozione di nuove imprese, grazie anche alla capacità e all'impegno profuso dagli uomini della Società Imprenditoria Giovanile. Questa legge ha consentito a molte persone di scoprire una specifica vocazione imprenditoriale, portando alla costituzione di migliaia di nuove piccole imprese.

Il fatto tuttavia che di queste imprese solo un terzo sia sopravvissuto dopo l'attività di tutoraggio compiuta dalla Società Imprenditoria Giovanile è la prova evidente che la propensione alla creatività non è sufficiente per risultare imprenditori di successo.

Questo vale anche per le imprese medio-piccole, che rappresentano il fulcro dell'economia italiana, in quanto l'evolversi del mercato e dell'intero sistema economico impongono una maturazione parallela delle conoscenze dell'imprenditore, senza la quale si mette a rischio non solo lo sviluppo, ma la sopravvivenza stessa dell'impresa.

La crescita, del resto, è ormai legata all'imprenditoria giovanile e al passaggio dalla grande alla piccola impresa; questo fa sì che non ci si possa più affidare ai meccanismi spontanei che, pur essendo risultati efficaci in passato, ora dimostrano di essere superati.

Per l'imprenditore l'aggiornamento continuo del proprio ruolo di gestore dell'azienda è tanto più indispensabile e vitale quanto più l'impresa è chiamata a convivere in un mercato mondiale in continuo fermento, in un contesto socio-economico in perenne trasformazione. Aggiornamento ancor più necessario di quanto non lo sia per i manager aziendali, i quali, bene o male, si trovano immersi e sostenuti dall'organizzazione in cui operano.

Un imprenditore deve essere di per sé un manager, mentre non è detto che un manager debba essere, o meglio debba avere le capacità e le competenze dell'imprenditore.

Nel corso degli anni Settanta e Ottanta quando si parlava di formazione per il cambiamento, ci si riferiva principalmente ai mutamenti produttivi e tecnologici, con specifico riferimento allo sviluppo dell'innovazione tecnologica, con la conseguenza di una profonda trasformazione delle risorse umane e della velocizzazione dell'obsolescenza degli impianti. La maggiore attenzione del mercato alla qualità del prodotto, ai servizi resi, al suo impatto sull'ambiente hanno sempre più ridotto nel tempo il ciclo di vita del prodotto stesso.

In quel ventennio perciò tutta l'attenzione dell'imprenditore era rivolta a «cosa e come produrre». Di qui il prevalere, nell'imprenditore dell'epoca, delle competenze e delle conoscenze specifiche tecniche.

Negli anni Novanta, prima l'avvento del mercato comune, poi la globalizzazione, intesa non solo come sbocco del prodotto ma anche come internazionalizzazione del sistema produttivo e di servizi, pongono nuove domande all'imprenditore e cioè «dove e con chi produrre».

L'internazionalizzazione produttiva è già stata efficacemente stimolata dal progressivo affermarsi del mercato unico europeo e la sua estensione oltre i confini dell'Europa è una realtà non più ignorabile neppure dalle piccole e medie imprese.

Come è già avvenuto per l'europeizzazione, così anche il processo di globalizzazione riguarderà non solo il momento esplorativo commerciale, che comunque rimarrà un fattore vitale per la sopravvivenza delle imprese, ma dovrà basarsi su presenze stabili e quindi su insediamenti produttivi all'estero, su *joint-ventures*, acquisizioni di quote societarie, accordi di sinergia ecc.

Tutto ciò sembra tanto più possibile oggi quanto più ci avviciniamo alla moneta unica europea e quanto più va affermandosi la stabilità della lira anche nei confronti delle monete extraeuropee. Il processo di globalizzazione non va inteso quindi solo nel senso di ampliamento del mercato dei prodotti italiani verso l'estero, o di insediamenti fuori dei confini del nostro Paese, ma anche come apertura dei nostri mercati ai prodotti esteri e ai capitali esteri, un'apertura che non va vista sotto l'aspetto negativo dell'importazione, ma quale apporto di capitali e conoscenze (tecnologiche, di accesso di capitali manageriali ecc.), risorse fondamentali per lo sviluppo di qualsiasi Paese, senza contare le ricadute sul piano occupazionale.

L'imprenditore di oggi deve essere in sostanza in grado di poter rispondere a più domande quali: cosa produrre, come produrre, dove e con chi produrre.

Fare impresa richiede dunque un cambiamento culturale e di mentalità nei confronti della concorrenza e del mondo esterno all'impresa.

Rapportarsi continuamente, direi in tempo reale, alla concorrenza e al mercato vuol dire recepire in tempi brevi la nuova realtà opera-

tiva, dove la ricerca continua dei fattori di competitività e di redditività non può più fare conto sull'inflazione o sul cambio, ma deve al contrario valorizzare al massimo la propria vitalità e peculiarità con sforzi costanti nella direzione dell'innovazione di processo e di prodotto, della qualità e dell'affidabilità, delle possibili sinergie con terzi, del miglioramento dell'impatto ambientale, fattore quest'ultimo di sempre maggior rilevanza per l'accettazione del proprio prodotto sul mercato mondiale.

Solo le imprese che saranno in grado di attuare uno sforzo continuo verso l'efficienza al proprio interno e di perseguire strategie cooperative o di alleanze al proprio esterno, potranno avere successo nel nuovo contesto competitivo mondiale, in un mercato sempre più strettamente integrato e concorrenziale.

Delineato quindi il nuovo ruolo dell'imprenditore di successo, siamo concordi nel ritenere che imprenditori non si nasce ma si diventa, dal momento che fare impresa oggi è un fatto di cultura imprenditoriale e come tale può essere insegnato e appreso.

La nuova classe imprenditoriale deve possedere una formazione culturale adeguata che si ispiri ai valori del rischio, del mercato, in grado di prendere decisioni in tempi brevi immaginando quello che può essere il domani in un mercato concorrenziale in termini di prodotti, di capitali, di qualità ecc.

Dobbiamo riconoscere che finora la formazione manageriale è stata più spesso rivolta ai dirigenti di medio-alto livello e si è soffermata su aree di specializzazione rigide, tipiche della grande impresa, secondo la ripartizione funzionale dell'organigramma, mirata a creare professionalità sempre più rispondenti alle esigenze dell'impresa.

Si tratta di una formazione limitata nei contenuti e forse nella forma, che certamente mal si adatta alle necessità dei veri e propri imprenditori, siano essi di grandi o medio-piccole imprese, che sono alla ricerca di altri elementi conoscitivi.

È necessario infatti fornire all'imprenditore, non solo un apporto legato alla razionalizzazione della propria attività produttiva, ma anche un sostegno in termini di informazione e competenze, per poter prevedere e capire gli scenari possibili per il futuro dell'azienda. Un futuro che comprende le possibilità di uno sviluppo fatto di scelte strategiche per quanto riguarda il processo di internazionaliz-

zazione di prodotti, di capitali, di scelte di tempi e luoghi in cui produrre e vendere, di servizi resi al cliente e alla società.

Al processo di internazionalizzazione diffusa non sfuggono e non sfuggiranno in avvenire neanche le imprese medio-piccole. Anche per quest'ultime, l'integrazione multinazionale porta a nuove configurazioni d'impresa in cui le varie attività funzionali (finanza, produzione, distribuzione, marketing ecc.) si proiettano in uno spazio economico internazionale.

La formazione imprenditoriale deve configurarsi come una continua integrazione tra conoscenze specifiche e proiezioni esterne all'azienda e al Paese, tra esigenze del momento e previsioni degli scenari possibili a breve e media scadenza; deve sapere infondere una nuova cultura imprenditoriale e manageriale, che permetta di operare in un mondo in evoluzione, dove gli scenari sono diversi e mutevoli da Paese a Paese.

Da sempre la formazione imprenditoriale è considerata compito primario di Confindustria e delle Associazioni aderenti al sistema e da vent'anni sono promosse in modo più strutturato iniziative formative rivolte a questa categoria di destinatari.

Quasi tutti i figli di imprenditori di successo e i nuovi imprenditori rampanti hanno frequentato corsi di formazione imprenditoriale.

Il primo corso di management per imprenditori è stato realizzato a Torino, dall'Unione Industriali, nel 1975: un corso di ventiquattro giorni nell'arco dell'anno che coinvolse trenta imprenditori.

Molte sono le scuole che promuovono seminari e corsi per imprenditori, ma si tratta di iniziative che stentano tuttavia ad avere successo essendo difficile trovare docenti specializzati e competenti che sappiano essere utili sia ai manager sia agli imprenditori.

Una buona formazione deve essere uguale sia per il giovane laureato in informatica che vuole creare una propria *software house*, sia per l'anziano imprenditore che vuole conservare fiorente la sua fabbrica di giunti meccanici, sia per il trentenne figlio di imprenditore leader mondiale di prodotto.

Se le principali competenze imprenditoriali restano identiche, cambiano invece le priorità in termini di urgenza formativa.

Gli imprenditori senior (per così dire di prima generazione), necessitano infatti di ottimizzare il loro tempo personale (frammentato

e polverizzato da impegni e contatti interpersonali) e così pure i «nuovi» imprenditori (desiderosi di definire le priorità, riconoscere e gestire le cose «urgenti» piuttosto che quelle «importanti»). Mentre i figli di imprenditori chiedono lo sviluppo e il potenziamento delle capacità di prendere decisioni e di esercitare iniziativa, per verificare la loro possibilità di indipendenza dal modello dei genitori, i nuovi imprenditori, per parte loro, necessitano di affinare non tanto la capacità amministrativa, quanto piuttosto quella finanziaria.

Da tutte le parti emerge però chiaramente, e in egual misura, la necessità di valutare e motivare le persone, non solo i collaboratori, ma anche i clienti, i competitori, i soci.

In questi ultimi anni è in atto un altro cambiamento che riguarda la società e la politica, un cambiamento che, malgrado non sia ancora ben definito nei suoi obiettivi finali, è certamente irreversibile e globale.

Il prossimo decennio, che segna l'inizio del nuovo millennio, vedrà l'imprenditore attivo sul piano sociale, con lo stesso impegno profuso all'interno della propria azienda.

Da soggetto passivo, abituato come in passato a considerare le leggi del vivere sociale come vincoli del proprio sviluppo, a cercare protezione dal mondo politico, a inveire contro chi protesta per i possibili danni ambientali che l'impresa produce a scapito della salute dei cittadini, l'impresa sia essa grande, media o piccola deve divenire soggetto attivo per lo sviluppo della società, in cui si sia tutti convinti che la crescita del Paese passa per il benessere dei cittadini, per una qualità della vita sempre più accettabile.

La nuova classe dirigente deve dunque ispirarsi ai valori della responsabilità, del merito e del rischio, facendo propri i principi dell'etica e della legalità ed essendo capace di decidere e di mediare andando al di là dei propri interessi corporativi.

L'imprenditore deve avere capacità di progetto, saper immaginare e realizzare il domani, riuscendo a gestire la complessità e la turbolenza, costruendo con i propri collaboratori quella «squadra vincente» che lo metta in grado di condurre una «barca a vela» e non più la tradizionale, ormai dimenticata, «locomotiva».