

I PROBLEMI DI SVILUPPO DELLE IMPRESE «A MOVENTE IDEALE»

Vi sono imprese i cui comportamenti strategici e organizzativi e il cui sentiero di sviluppo non possono essere compresi se non a partire dalla considerazione dell'ideale che informa decisioni e atteggiamenti degli esponenti del vertice aziendale. Le aziende aderenti al Progetto «Economia di Comunione» (EdC) appartengono a questo gruppo.

Il presente articolo intende riflettere criticamente su tale esperienza con un duplice scopo. Da una parte si vogliono identificare gli snodi di natura aziendale che paiono decisivi per favorire il consolidamento e lo sviluppo del Progetto; dall'altra parte si tenta di evidenziare gli insegnamenti che dalle aziende di EdC scaturiscono per tutti quei soggetti che, animati da un profondo ideale, intendono inoltrarsi in un tentativo imprenditoriale nell'attuale contesto economico e sociale.

1. UN CASO DI AZIENDE «A MOVENTE IDEALE»

Le aziende «a movente ideale», proprio in forza dell'orientamento culturale dei propri attori-chiave, tendono a coniugare le esigenze di competitività e di redditività tipiche delle imprese operanti in un'economia di mercato con una profonda attenzione ai propri lavoratori e allo sviluppo dell'intera società. I responsabili di queste aziende sono impegnati a dimostrare come, alla pro-

va dei fatti, tra le due dimensioni non solo non esiste incompatibilità, ma sia ampiamente possibile realizzare un effetto sinergico, cioè di reciproca alimentazione¹.

Da un lato, infatti, il rispetto della natura e delle esigenze della persona realizza le potenzialità dei collaboratori a ogni livello, diventando così elemento di promozione della competitività aziendale.

Dall'altro, i traguardi raggiunti in termini di redditività e affermazione sul mercato sostengono e alimentano l'attenzione al fattore umano. Il successo aziendale mette a disposizione ulteriori risorse per raggiungere i propri obiettivi di largo respiro; esso inoltre costituisce una verifica dell'efficacia del progetto di impresa in atto: l'ideale a cui ci si dedica si dimostra, cioè, capace di incidere nella società creando sviluppo, occupazione, qualità della vita, spazi di rapporti umani positivi. E la consapevolezza di collaborare a questo è fonte di profonda soddisfazione per i suoi protagonisti.

Con il loro operato, dunque, le imprese a movente ideale si inseriscono a pieno titolo, ancorché talvolta in modo non deliberato, nel dibattito da tempo vivo tra studiosi e operatori della vita aziendale intorno alla compatibilità tra logica di massimizzazione dell'interesse privato e tensione etica. Del resto, l'esperienza di molte imprese giapponesi² e di tante imprese eccellenti occidentali³ nonché il contributo di economisti di primo piano⁴, hanno da tempo smascherato l'irrealismo⁵ e, dunque, l'ultima ineffica-

¹ Cf. V. Coda, *Fisiologia e patologia del finalismo d'impresa*, in «Aggiornamenti sociali» 2 e 3, 1988.

² Cf. R. Kaku, *Kyosei, un concetto che guiderà il mondo*, in «L'impresa» 7, 1996.

³ P.J. Peters, R.H. Waterman, *In «Search of Excellence»*, New York, 1982; G. Rebora, *Le «imprese eccellenti»: il caso italiano*, in «Finanza, Marketing e Produzione», Dicembre, 1984.

⁴ Si pensi ai contributi di Amartya Sen, premio Nobel per l'economia nel 1998, che sostituisce al tradizionale concetto di sviluppo, basato sulla crescita del reddito, il concetto di «sviluppo umano», che considera anche molti indicatori esprimenti la qualità della vita.

⁵ Cf. A. Sen, *Does Business Ethics Make Economic Sense?*, in «The Ethics of Business in a Global Economy», P.M. Minus (ed.), Norwell, Massachusetts, 1993.

cia dell'impostazione secondo la quale esisterebbe uno strutturale antagonismo tra obiettivi economici e tensione sociale.

Passiamo a questo punto a considerare le aziende aderenti a Economia di Comunione. Le loro esperienze testimoniano, con forme più o meno compiute, il tentativo di dar vita a imprese i cui soggetti economici non hanno come obiettivo prioritario quello di ottenere una rimunerazione soddisfacente delle risorse finanziarie conferite, bensì quello di rispondere ai bisogni umani di chi a vario titolo vi partecipa (e quindi anche di se stessi) e dei vari interlocutori esterni. Tale tentativo si connota per una duplice tensione: innanzitutto la tensione ad individuare e sfruttare tutti gli spazi esistenti, all'interno dell'ambiente economico e sociale così come esso si presenta, per realizzare contemporaneamente il duplice ordine di obiettivi; in secondo luogo la tensione a incidere sul contesto generale circostante per creare regole di funzionamento del sistema che allarghino le possibilità di perseguire congiuntamente e sinergicamente competitività/reddittività e socialità. Osservando l'esperienza di EdC dal punto di vista dello studioso di economia aziendale, sorgono tre principali domande a cui si tenta di dare risposta nei successivi paragrafi.

– Quali sono i caratteri comuni alle aziende EdC che risultano paradigmatici per ogni tentativo di impresa «a movente ideale»?

– Cosa insegna l'esperienza di EdC intorno al «come» si può affermare un tentativo imprenditoriale capace di coniugare competitività e promozione della persona e della società?

– E infine: quali sfide dovranno fronteggiare le aziende aderenti a EdC, se vorranno svilupparsi nella fedeltà all'ideale che ha iniziato ad informare il loro essere impresa?

2. GLI ELEMENTI PARADIGMATICI DEL MODELLO IMPRENDITORIALE IN VIA DI FORMAZIONE

L'esperienza di EdC presenta alcuni tratti che possono risultare una pietra di paragone per qualsiasi tentativo imprenditoriale

mosso da motivazioni ideali. Questi elementi sono così sintetizzabili:

- A. presenza all'interno dell'economia di mercato;
- B. attenzione sia alla produzione sia alla distribuzione della ricchezza;
- C. libertà di partecipazione;
- D. impegno oltre i confini aziendali.

A. Innanzitutto, nell'esperienza di EdC si manifesta una volontà di essere dentro la realtà istituzionale, sociale ed economica che condiziona la vita di tutti, quindi *all'interno dell'economia di mercato*. Anche i poli industriali culturalmente omogenei, che sono stati costituiti o lo saranno⁶ a sostegno del Progetto, possono essere considerati come punti paradigmatici per le aziende aderenti e non già come l'ambito chiuso nel quale idealmente tutte le imprese dovrebbero confluire. A conferma di ciò, in EdC si incontrano imprese operanti nei settori più diversi (alcuni dei quali al centro di profonde trasformazioni) e in una grande varietà di nazioni (sia industrializzate sia in via di sviluppo e, tra queste ultime, anche quelle che attraversano situazioni di profondo squilibrio).

B. Il progetto EdC intende incidere tanto sul momento della *distribuzione* della ricchezza, quanto sul momento della sua *produzione*. Quest'ultimo elemento merita grande attenzione. Non è raro che soggetti animati da motivazioni ideali pongano in essere iniziative volte a una migliore ridistribuzione della ricchezza prodotta,

⁶ La stessa idea di Economia di Comunione è sorta nel 1991 in occasione di una visita di Chiara Lubich presso la cittadella Araceli in Brasile. Le cittadelle – insediamenti presso i quali vivono gruppi di persone aderenti al Movimento dei Focolari – sono state da subito concepite come il luogo in cui realizzare un modello o – in altre parole – il cuore della nuova economia. In questo senso presso alcune cittadelle è in fase di realizzazione anche un'area dedicata agli insediamenti industriali.

così da mitigare le sperequazioni esistenti tra paesi o strati della popolazione ricchi e quelli poveri. L'enfasi sulla distribuzione è tipica di quei soggetti sociali che manifestano disagio e, più spesso, radicale diffidenza verso la modernità, nell'intima convinzione che tutto il sistema economico si regga su regole non condivisibili. Rifiutando di operare nel vivo dell'economia di mercato, si preferisce allora intervenire a valle, in sede di distribuzione, onde lenire le iniquità inevitabilmente prodotte da quei soggetti che costituiscono i veri protagonisti della scena economica e sociale.

L'impostazione di EdC, coinvolgendo pienamente anche la sfera della produzione, ha invece la pretesa di introdurre una novità nel cuore stesso della vita economica. Così, nelle esperienze di EdC si possono osservare numerose novità in termini di modalità di funzionamento delle imprese: l'orientamento alla collaborazione nelle relazioni con fornitori e clienti, la trasparenza nei rapporti con la pubblica amministrazione, una propensione all'innovazione (di prodotto e di processo) anche sensibile alla dimensione ecologica e umana della produzione e dei consumi, la valorizzazione dei lavoratori di ogni livello, le modalità di gestione dei momenti di crisi. Proprio in merito a queste due ultime dimensioni citate, si vuole qui aggiungere qualche considerazione.

Nelle aziende EdC il rinnovamento dei rapporti con i collaboratori muove dalla convinzione, anche questa ormai largamente presente negli studi aziendali, che il lavoro costituisce la più importante risorsa a disposizione dell'impresa in vista di creare e sostenere il vantaggio competitivo, nonché un momento essenziale per lo sviluppo e l'espressione della persona. È allora frequente trovare tra le imprese legate al Progetto soluzioni organizzative mirate a favorire l'assunzione di responsabilità da parte di ciascuno, il coinvolgimento dei collaboratori nei processi decisionali, l'attenzione alla sicurezza e alla qualità dell'ambiente di lavoro, l'attenzione a evitare un eccessivo orario di lavoro, la promozione di un contesto umano improntato al rispetto, alla fiducia e alla stima reciproci, la proposta di opportunità di formazione e di aggiornamento continui.

L'altro aspetto sul quale le aziende EdC mostrano doti peculiari è la gestione dei momenti di crisi. Normalmente il momento

della crisi è quello in cui si allargano le divergenze latenti nell'organizzazione fino a diventare divisioni e conflitti, si moltiplicano i tentativi di «abbandonare la nave» prima che sia troppo tardi, si inaspriscono le relazioni con gli interlocutori esterni. Nelle aziende di EdC si registrano fenomeni radicalmente diversi: la crisi evidenzia la forza dell'unità e della coesione esistenti tra tutti i collaboratori ai diversi livelli; la fiducia e la stima guadagnata presso i diversi interlocutori esterni producono in questi ultimi comportamenti di lealtà e perfino di solidarietà, che giungono all'aiuto finanziario⁷. In altre parole, la crisi porta alla luce la presenza, e il valore economico, di *intangible asset* direttamente connessi alla storia di appartenenza a EdC. L'energia per la sopravvivenza e la ripresa è attinta, in non piccola parte, a quelle fonti⁸.

Passando a considerare il momento della distribuzione delle ricchezze, il Progetto EdC si caratterizza per il criterio indicato per la destinazione degli utili d'esercizio: un terzo per i poveri, nell'attesa che essi abbiano trovato un posto di lavoro; un terzo per la formazione di «uomini nuovi», uomini cioè che vivano secondo la «cultura del dare»⁹ che informa il Progetto; un terzo per l'autofinanziamento dell'impresa. Si tratta, dunque, del suggerimento di un ideale molto radicale: la regola applicata nella

⁷ L'attenzione a sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi è parte integrante del Progetto, come esplicita il documento ufficiale di presentazione: «Gli imprenditori che aderiscono all'Economia di Comunione, consapevoli della valenza culturale e politica che il successo del comune progetto può comportare, mantengono fra di loro, a livello locale e internazionale, sempre uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà». Accanto a tale aiuto, gli imprenditori di EdC, nel raccontare la propria esperienza, spesso menzionano il contributo dato da quel «Terzo Socio», che si manifesta attraverso l'accadimento di fatti positivi aziendali inaspettati, a cui si dà il nome di Provvidenza.

⁸ Per quanto concerne il fattore fiducia, che fin dagli albori della scienza economica è stato riconosciuto fondamentale per attivare e consolidare lo sviluppo, si veda, tra gli altri: S. Vicari, *Invisible asset e comportamento incrementale*, in «Finanza, Marketing e Produzione», Marzo, 1989; F. Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York 1995 (trad. it.: *Fiducia*, Milano 1996).

⁹ La «cultura del dare», contrapposta alla «cultura dell'avere», è considerata propriamente la cultura del Vangelo, ed è tale cultura che è ritenuta capace di «risvegliare le energie sopite» e di «suscitare propositi seri e impegnativi» in tanti operatori d'impresa (cf. C. Lubich, *Dare*, in «Mariapoli» 4, 1992).

sua integralità implicherebbe la totale assenza di distribuzione degli utili. Per il singolo imprenditore il conferimento di mezzi propri nell'azienda EdC avrebbe allora la medesima natura di una donazione o di un contributo a fondo perso, anorché effettuato in favore di un'attività rispetto alla quale egli esercita le prerogative del governo economico.

L'impresa tipo si configura, dunque, come un particolare tipo di azienda *non profit*, dove il *non profit* sta ad indicare l'assenza di obiettivi di distribuzione del risultato in un ente, peraltro, dotato del profilo giuridico e della logica di funzionamento tipici delle aziende di produzione tese anche a rimunerare i conferenti di capitale.

C. A questo punto è però fondamentale sottolineare che il progetto EdC si presenta come un'esperienza di *libertà*, nel duplice senso in cui la parola può essere intesa: libertà nel senso di autodeterminazione (libertà di scegliere) e libertà nel senso di auto-realizzazione (capacità di scegliere)¹⁰.

Il criterio della libertà come *autodeterminazione* si attua nell'idea per la quale ciascun imprenditore decide di aderire al progetto autonomamente, nella misura suggerita dalle circostanze aziendali e dalla propria situazione personale e familiare. In riferimento alla politica di distribuzione dei risultati menzionata al punto precedente, dal principio di libertà discendono i seguenti elementi:

– la formulazione del principio di suddivisione degli utili è mutata nel tempo. Inizialmente era prevista una tripartizione in senso stretto, in seguito il criterio ha assunto la veste di una indicazione di riferimento, passibile di ogni adattamento alle concrete circostanze. Nel documento ufficiale di presentazione del Progetto redatto nel 1998 la regola è così riproposta: «L'impresa è natu-

¹⁰ S. Zamagni, *Economia e relazionalità*, intervento al convegno *Verso un agire economico a misura di persona: la proposta di «Economia di Comunione»*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Sede di Piacenza, Facoltà di Economia, 29 gennaio 1999.

ralmente gestita in modo da promuovere l'incremento dei profitti, che gli imprenditori liberamente decidono di destinare, con pari attenzione: per la crescita dell'impresa – per aiutare persone in difficoltà economica, iniziando da chi condivide la «cultura del dare» – per la diffusione di tale cultura»;

– il criterio di distribuzione dell'utile di esercizio non è determinato una volta per tutte, ma viene stabilito dagli organi di governo dell'impresa di anno in anno;

– conseguentemente, gli imprenditori sono invitati a rispettare le esigenze che la vita dell'impresa può fare emergere in un determinato periodo: ad esempio, quella di finanziare lo sviluppo;

– per i soci non aderenti al Progetto EdC è prevista la normale distribuzione della quota di utile di pertinenza.

Passando a considerare il concetto di libertà nel senso di *auto-realizzazione*, occorre sottolineare come le persone partecipanti al Progetto si dichiarino molto soddisfatte e motivate a proseguire il cammino intrapreso. Il tentativo è percepito corrispondere in modo profondo alla natura delle proprie esigenze¹¹: negli imprenditori vi è la coscienza che l'esperienza a cui si partecipa è origine di una nuova civiltà, e da ciò deriva una grande dedizione nell'edificarla. Conseguentemente, le realtà aziendali osservate mostrano grande vitalità e positività. Il Progetto sta allargando i suoi confini e tende a diventare un fatto importante dal punto di vista sociale. Altri uomini, incontrati nel mondo del lavoro, aderiscono anche all'esperienza umana e religiosa che sta all'origine dell'iniziativa.

D. Nei protagonisti del Progetto EdC è possibile rinvenire un'altra caratteristica tipica degli esponenti dei vertici aziendali

¹¹ Ha affermato Chiara Lubich: «A differenza dell'economia consumista, basata sulla cultura dell'avere, l'Economia di Comunione è l'economia del dare. Ciò può sembrare difficile, arduo, eroico, ma non è così perché l'uomo, fatto ad immagine di Dio, che è Amore, trova la propria realizzazione proprio nell'amare, nel dare. Questa esigenza è nel più profondo del suo essere, credente o non credente che egli sia. E proprio in questa constatazione, suffragata dalla nostra esperienza, sta la speranza di una diffusione universale dell'Economia di Comunione» (Rocca di Papa, 10 novembre 1991).

mossi da un impeto ideale: l'orientamento a un *impegno oltre i confini aziendali*. L'imprenditore socialmente impegnato non sta rinchiuso all'interno della propria azienda, ma tende per sua natura a interessarsi dei bisogni della realtà più prossima e delle regole del gioco che governano il sistema economico e politico-sociale nel quale si trova ad operare.

Sono almeno due i motivi di questo orientamento a un'azione sovra-aziendale. Vi è innanzitutto una ragione culturale: la stessa motivazione ideale che sta alla base del proprio stile di management lo conduce a farsi carico di problemi e bisogni incontrati all'esterno. La seconda ragione è più direttamente funzionale allo sviluppo dell'organizzazione: l'imprenditore intenzionato, ad esempio, a minimizzare i danni ecologici arrecati dalla propria azienda all'ambiente circostante potrebbe vedersi costretto a sostenere costi supplementari rispetto a concorrenti più spregiudicati, con ripercussioni negative sui risultati competitivi e reddituali; solo se i provvedimenti assunti (o che intende assumere) internamente diventano norma per tutte le imprese, l'obiettivo sociale può essere perseguito senza sacrificare, neppure nel breve periodo, le performance aziendali. Molti studiosi di *business ethics* hanno sottolineato la natura multilivello con cui si pongono i problemi di convergenza tra equità e interesse aziendale¹².

Tra le iniziative al di fuori dei confini aziendali attuate dagli imprenditori di EdC si ricordano: l'impegno per rispondere ai bisogni dei meno abbienti, la creazione di borse di studio per la formazione di giovani destinati a entrare nel mondo delle imprese, gli interventi a sostegno dello sviluppo di nuove imprese¹³.

¹² Cf. R.T. De George, *Competing with Integrity in International Business*, New York 1993.

¹³ Ha affermato uno dei responsabili del Progetto: «Nella sua attività a favore di poveri e della formazione culturale [l'imprenditore di EdC] applica il principio di sussidiarietà, svolgendo una funzione di interesse generale, e la società civile è portata a considerarlo un amico prezioso di cui condivide la soddisfazione per i successi dell'azienda, anche senza possederne quote azionarie: l'azienda diventa un bene sociale» (A. Ferrucci, «Il progetto di Economia di Comunione», intervento al convegno *Verso un agire economico a misura di persona: la proposta di «Economia di Comunione»*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Sede di Piacenza, Facoltà di Economia, 29 gennaio 1999).

3. COME ACCADE UN NUOVO «FARE IMPRESA»

Oltre che per i contenuti socialmente innovativi dell'assetto e del funzionamento di molte aziende, il Progetto EdC è di grande interesse in quanto induce a riflettere sulle condizioni – idee, azioni e sequenza di azioni – attraverso le quali una iniziativa imprenditoriale «a movente ideale» può farsi strada.

L'osservazione della realtà mostra come esperienze imprenditoriali che pongano al centro dell'attenzione le esigenze della persona e le istanze del bene comune difficilmente sorgono per deduzione da una teoria. La stessa Dottrina Sociale della Chiesa¹⁴, che pur costituisce un prezioso punto di riferimento per quanto riguarda criteri e logiche di fondo per l'azione economica, difficilmente può essere all'origine di un fenomeno di grande mobilitazione nel vivo della realtà socio-economica. Nel mondo cattolico le discussioni sulla legittimità del profitto o sul come affrontare i dilemmi tra innovazione e occupazione o tra sviluppo delle vendite e pubblicità dannosa, non hanno generato frutti significativi. Il lento ma costante declino dell'esperienza dell'UCID (Unione Cristiana Imprenditori e Dirigenti) in Italia può forse essere letta anche come un segnale dell'inefficacia del metodo¹⁵.

Le cose nuove accadono attraverso un processo di natura più esistenziale rispetto alla via della deduzione. Di seguito si

¹⁴ Le grandi encicliche sociali della Chiesa Cattolica sono: *Rerum novarum* (Leone XIII, 1891); *Quadragesimo anno* (Pio XI, 1931); *Mater et Magistra* (Giovanni XXIII, 1961); *Pacem in terris* (Giovanni XXIII, 1963); *Populorum progressio* (Paolo VI, 1967); *Octogesima adveniens* (Paolo VI, 1971); *Laborem exercens* (Giovanni Paolo II, 1981); *Sollecitudo rei socialis* (Giovanni Paolo II, 1987); *Centesimus annus* (Giovanni Paolo II, 1991).

¹⁵ L'UCID ha rappresentato un soggetto forte sulla scena sociale ed economica italiana del dopoguerra. In quegli anni ad alimentare la vitalità dell'associazione contribuivano fondamentalmente due elementi: un più grande vigore del mondo cattolico e il duello per l'egemonia che dominava la scena politica e culturale del Paese tra DC e forze di sinistra. Erano gli anni in cui i gruppi dell'UCID delle diverse città italiane – che raccoglievano migliaia di leader di imprese di tutte le dimensioni – incontravano con regolarità ministri e personalità di primo piano. Oggi l'UCID si presenta come una realtà ormai stanca, composta da una popolazione con un'età media assai elevata, sostanzialmente snobbata dalle nuove generazioni, cioè dai figli dei protagonisti della felice stagione del dopoguerra.

identificano le tappe attraverso le quali il Progetto EdC è stato concepito e fin qui realizzato, nella consapevolezza che esse possono analogamente essere ritrovate in altre esperienze di imprenditorialità sensibile ai fattori umani e sociali. Il modello di evoluzione che ne risulta pare, dunque, di un certo interesse, in quanto esso suggerisce, almeno per sommi capi, la legge dinamica attraverso la quale si sviluppano le aziende permeate da motivazioni ideali, indipendentemente dal fatto che l'ideale abbia o non abbia radici religiose.

A documento di ciascuna fase identificata, si propongono alcuni stralci della Lezione che Chiara Lubich ha tenuto in occasione del conferimento della laurea *honoris causa* in «Economia» presso l'Università Cattolica (sede di Piacenza).

1. All'origine di ogni fenomeno imprenditoriale socialmente innovativo c'è una persona. Si potrebbe dire: una presenza umana eccezionale. Questa eccezionalità al fondo non è pienamente spiegabile, in quanto ripropone l'assoluta originalità che caratterizza il singolo uomo. Si potrebbe in proposito avanzare l'analogia con la formula con cui la tradizione filosofica occidentale ha definito il «caso», ossia «un effetto superiore alla somma delle cause note»¹⁶. In altre parole, non esistono spiegazioni esaurienti dell'emergere di un fatto imprenditoriale portatore di profonde novità sociali, ma è solo possibile identificare alcuni dei fattori che hanno in qualche modo contribuito a generare il fenomeno: l'educazione ricevuta, un incontro, un'appartenenza a una realtà umana culturalmente originale e potente, singoli fatti di grande significato per la vita, esperienze lavorative forti di un insegnamento. Nel caso di Chiara Lubich si può parlare – nei termini propri della tradizione cattolica – del dono di un carisma¹⁷, op-

¹⁶ Cf. A.M. Severino Boezio, *De consolatione philosophiae*, V, prosa 1, 12-19; Aristotele, *Physica* II, 4-5 e *Ethica Nic.* III, 5.

¹⁷ Ha affermato Chiara Lubich del Movimento da lei fondato: «Opera (...) non solo umana, ma anche di Dio, di un carisma dello Spirito e per questo molto ricca e feconda» (Lezione per la laurea *honoris causa* in «Economia», cit., p. 1).

pure – adottando un termine proprio degli studi organizzativi – di un leader istituzionale dotato di grande sensibilità umana e, perciò, capace di suscitare attorno a sé un ampio consenso e una grande aggregazione di energie¹⁸.

«“La prima scintilla ispiratrice” del Movimento (...) è stata semplice, come sono le cose di Dio. Durante la seconda guerra mondiale, frutto dell’odio, una ri-rivelazione di chi è veramente Dio: Amore. (...) Questa la riscoperta, che ha fatto sentire Dio a noi, primo gruppo di giovani, non più lontano, ma vicino, vicinissimo, presente in tutte le circostanze della vita. (...) Non era possibile prendere con sé nulla, nelle corse ai rifugi di giorno e di notte per ripararci dai bombardamenti; ma un Vangelo, un piccolo Vangelo, sì. E lì, nelle ore d’attesa, leggendo quelle parole già conosciute, le abbiamo scoperte, per quella luce speciale, nuove, uniche, universali, fatte quindi per tutti, eterne, per ogni epoca quindi, e atte ad essere messe in pratica. Si è subito intuito che, tradotte in vita, avrebbero suscitato una rivoluzione. Il mondo, infatti, attorno a noi cambiava. Infiniti episodi evangelici costellano quel periodo. Gesù ci assicurava: “Chiedete e vi sarà dato” (...). Chiedevamo per i poveri ed eravamo ogni volta colmati d’ogni ben di Dio: pane, latte in polvere, marmellata, legna, vestiario (...), che portavamo a chi ne aveva bisogno. (...) Dunque il Vangelo era vero! Gesù manteneva anche oggi le sue promesse».

2. Una simile esperienza di umanità tende, in forza della sua persuasività, a dilatarsi, coinvolgendo un crescente numero di persone.

«Queste esaltanti esperienze evangeliche passavano di bocca in bocca. E chi si imbatteva in questa nuova realtà ecclesiale, che stava nascendo, non trovava anzitutto un Movimento, e nemmeno una comunità. Chi la incontrava s’imbatteva –

¹⁸ Cf. P. Selznick, *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, New York 1957 (trad. it.: *La leadership nelle organizzazioni. Un’interpretazione sociologica*, Milano 1976).

permettete l'ardita ma vera parola – in Gesù vivo tra noi, fedele alle sue promesse.

- (...) Finita la guerra, il Movimento cominciò la sua rapida espansione dapprima in Italia, dal 1956 in poi in Europa, anche dell'Est, e quindi negli altri continenti».

3. Questo fenomeno incontra o scorge un bisogno e di fronte a questo bisogno sorge il desiderio o la necessità o l'urgenza o persino l'ineludibilità del dare una risposta. E questa è la seconda mossa.

«Ma tipica del nostro Movimento è la cosiddetta "Economia di Comunione" nella libertà, una particolare esperienza di Economia solidale. (...)

È nata in Brasile nel 1991. Il Movimento, presente in quella nazione sin dal 1958, si era diffuso in ogni suo Stato, attrattendo persone di tutte le categorie sociali. Da qualche anno però, nonostante la comunione dei beni, mi ero resa conto che – data la crescita del Movimento (...) – non si riusciva a coprire neanche i più urgenti bisogni di certi nostri membri. Mi era sembrato, allora, che Dio chiamasse il nostro Movimento a qualcosa di più e di nuovo».

4. La risposta si concretizza nel delineare un'immagine ideale ispirata alla novità che il soggetto porta. Si tratta di una risposta consapevolmente «generica», non definita nei dettagli, in quanto assegna alla libertà di chi opera il compito di precisare nel tempo, e non mai in modo fisso, i modi di concretizzazione. In altre parole, si traccia uno schizzo che in qualche modo identifica gli argini all'interno dei quali il flusso imprenditoriale potrà e dovrà scorrere.

Questa identificazione di un'immagine ideale presenta notevoli similitudini con una caratteristica che molti studiosi di management hanno ritrovato nelle aziende che si sono dimostrate capaci di formidabili processi di sviluppo. I grandi successi emergono quando si profila un leader capace di delineare un grande «sogno imprenditoriale»¹⁹, una «visione»²⁰ dello stato futuro dell'organiz-

¹⁹ Cf. V. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino 1988.

²⁰ J.C. Collins, J.I. Porras, *Building Your Company's Vision*, in «Harvard Business Review», September-October, 1996.

zazione, in grado a sua volta di orientare stabilmente le scelte strategiche, motivare in profondità i collaboratori con la forza, anche estetica, della proposta.

A ben vedere, sotto questo aspetto le imprese permeate da motivazioni ideali rappresentano un sottoinsieme delle aziende dotate di una visione di sviluppo: il sottoinsieme in cui tale visione, prima ancora che riguardare la missione produttiva prospettica dell'impresa, si riferisce al ruolo assegnato ai risultati economici e allo stile di relazione con i prestatori di lavoro e con la varietà degli *stakeholder*²¹. Nel caso, poi, delle aziende EdC, l'immagine ideale non è generata da ciascuna impresa, ma è proposta da un fattore esterno a cui gli organi di governo dell'impresa aderiscono. Nel tempo, a seguito dell'impegno con la realtà di cui si parla al punto successivo, ciascuna impresa tenderà invece a «personalizzare» la visione di sviluppo, incorporando cioè tanto la specifica indole dei propri attori-chiave, quanto la percezione che gli stessi hanno dell'evoluzione del sistema competitivo e del ruolo che in esso la propria impresa può interpretare²².

«Pur non essendo esperta in problemi economici, ho pensato che si potevano far nascere fra i nostri delle aziende, in modo da impegnare le capacità e le risorse di tutti per produrre insieme ricchezza a favore di chi si trovava in necessità. La loro gestione doveva essere affidata a persone competenti, in grado di farle funzionare efficacemente e ricavarne degli utili. Questi dovevano essere messi liberamente in comune. E cioè in parte essere usati per gli stessi scopi della prima comunità cristiana: aiutare i poveri e dar loro da vivere, finché abbiano trovato un posto di lavoro. Un'altra parte per sviluppare strutture di formazione per "uomini nuovi"

²¹ Cf. M. Molteni, *Alle origini di concezioni innovative di impresa*, Milano 1988.

²² Cf. M. Sellmann, *Economia di Comunione. Alcune osservazioni empiriche*, intervento al convegno *Verso un agire economico a misura di persona: la proposta di «Economia di Comunione»*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Sede di Piacenza, Facoltà di Economia, 29 gennaio 1999.

(...), cioè persone formate e animate dall'amore, atte a quella che chiamiamo la "cultura del dare". Un'ultima parte, certo, per incrementare l'azienda».

5. Il quinto momento, allora, è quello, di durata indefinita, dell'esperienza sul campo. Seguendo l'immagine ideale etero-generata, ciascuna realtà imprenditoriale decolla, precisa la propria fisionomia o la trasforma radicalmente. Si tratta di una dinamica aperta e largamente imprevedibile, dettata dall'impatto con l'ambiente competitivo e sociale in cui l'impresa opera e arricchita dalla possibilità di operare un confronto con gli altri soggetti impegnati nello stesso tentativo: si incontrano opportunità e problemi; emergono soluzioni; si scambiano esperienze, ipotesi di soluzione; si coinvolgono altre persone e così via.

«Molte aziende sono nate, e molte già esistenti hanno aderito al progetto modificando il proprio stile di gestione aziendale».

6. L'ultimo passaggio consiste nella riflessione sull'esperienza in atto²³. È noto negli studi aziendali come le innovazioni, di qualsiasi natura esse siano (e quelle istituzionali e organizzative non fanno eccezione), in larga parte siano concepite dagli operatori. Il compito di chi osserva e studia, allora, è di scoprire le radici, i criteri insiti in ciò che è nuovo, di fissarlo in modo da renderlo comunicabile e, perciò, in qualche modo utilizzabile da altri. Anche per quanto concerne le finalità sociali sono le esperienze, opportunamente osservate, che consentono nel tempo di delineare un modo di fare impresa più adeguato a tutte le esigenze dell'uomo e in grado di vivere in competizione con i modelli d'impresa presenti nel contesto competitivo in cui si opera.

²³ In merito ai meccanismi di accumulo dell'esperienza, si segnala, tra gli altri: D.A. Kolb, *On Management and the Learning Process*, in D.A. Kolb et Al., *Organizational Psychology: A Book of Readings*, 2nd ed. Prentice Hall. 1974; P. M. Senge, *The Fifth Discipline*, Doubleday 1990.

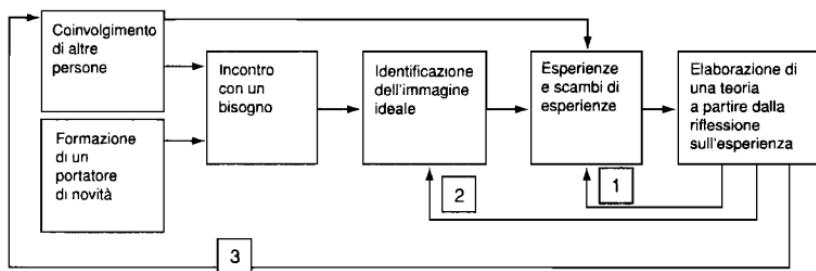
«Questa è in breve l'Economia di Comunione.

Nel proporla non avevo certo in mente una teoria. Vedo tuttavia che essa ha attirato l'attenzione di economisti, sociologi, filosofi e studiosi di altre discipline, che trovano in questa nuova esperienza e nelle idee e categorie ad essa sottostanti dei motivi di interesse che vanno al di là del Movimento, in cui storicamente si è sviluppata.

In particolare, nella visione "trinitaria" dei rapporti interpersonali e sociali, che sta alla base dell'Economia di Comunione, alcuni intravedono una nuova chiave di lettura che potrebbe arricchire anche la comprensione delle interazioni economiche, e quindi contribuire ad andare oltre l'impostazione individualistica che prevale oggi nella scienza economica».

La fig. 1 sintetizza le fasi di sviluppo di un'esperienza imprenditoriale socialmente innovativa. Il modello mostra, in particolare, il contributo che la riflessione critica sull'esperienza può fornire all'evoluzione del Progetto. L'analisi di natura teorica, infatti:

- contribuisce a diffondere le migliori esperienze realizzate, identifica soluzioni particolarmente efficaci, segnala gli errori tipici, consente una più larga conoscenza dei tentativi in atto, anche stimolando l'adesione di altre imprese (effetto di retroazione 1);
- può condurre anche a modificare alcuni elementi dell'immagine ideale inizialmente proposta, al fine di renderla più funzionale allo sviluppo delle aziende aderenti (effetto di retroazione 2);
- può determinare un ampliamento del numero di persone che entrano in contatto, ed eventualmente aderiscono, all'esperienza che ha originato il fenomeno imprenditoriale nel quale si sono imbattuti (effetto di retroazione 3).

FIG. 1: *Le fasi di sviluppo di un'idea imprenditoriale socialmente innovativa*

4. LE SFIDE DELLO SVILUPPO

Le aziende EdC sono nella quasi totalità di piccole dimensioni. Ciò è dovuto a due circostanze: innanzitutto i soggetti che inizialmente hanno aderito all'iniziativa erano imprenditori di aziende familiari raramente superiori ai 100 dipendenti, o gruppi alla guida di cooperative e aziende non profit; ad essi si sono aggiunte nuove imprese costituite proprio sull'onda del Progetto EdC e che quindi, vista la recente costituzione, non hanno avuto ancora il tempo necessario per superare certe soglie dimensionali.

Nonostante la consapevolezza delle ragioni storiche che spiegano la ridotta dimensione media delle imprese di EdC, sorgono alcune domande. C'è «posto» in EdC per imprese di maggiori dimensioni? La formula di EdC è compatibile con strategie di sviluppo e, soprattutto, di rapida crescita? Diciamo immediatamente che se così non fosse, saremmo di fronte al fondamentale limite del Progetto.

Occorre infatti considerare una caratteristica del dinamismo di ogni impresa: essa propriamente non può sopravvivere se non tende allo sviluppo, uno sviluppo che è sempre qualitativo, ma molto spesso anche quantitativo²⁴. Senza tensione allo sviluppo, non c'è stazionarietà ma regresso.

²⁴ «Lo 'sviluppo aziendale' è (...) inteso come un complesso fenomeno consistente in una crescita dimensionale e qualitativa nello stesso tempo, che di solito si rileva attraverso la crescita del fatturato o del valore aggiunto e, più in

A determinare tale involuzione concorrono due fattori. Il primo è connesso alla variabile ambientale. Di norma le imprese attualmente operano in contesti caratterizzati da discontinuità, forte accelerazione dei cambiamenti, crescente livello di internazionalizzazione. Conseguentemente l'azienda che assume un atteggiamento statico, si trova a subire l'azione incalzante delle altre forze del sistema competitivo, a cominciare da quella dei concorrenti diretti. Il secondo fattore rilevante è di natura interna: senza vivere una tensione allo sviluppo, l'assetto mentale degli esponenti del vertice aziendale si sclerotizza, le attese dei collaboratori si frustrano, i rapporti interni si deteriorano; e senza creatività e motivazione tra le persone la funzionalità duratura dell'impresa risulta minacciata.

Non si vuole qui affermare che le imprese EdC sono condannate a morire se non diventeranno grandi. Esistono campi di attività dove solo la piccola dimensione risulta premiante, in forza dell'agilità e della flessibilità che, sola, è in grado di assicurare. Ma «se ciò è vero, è altrettanto vero che in certi campi ed in presenza di certe dinamiche competitive la dimensione gioca un ruolo decisivo perché ad essa sono associate economie di scala, curve di esperienza, potere contrattuale»²⁵.

La sfida dello sviluppo si pone particolarmente in due situazioni. Anzitutto, quando si è in presenza di una formula imprenditoriale particolarmente innovativa, che assicura all'azienda un vantaggio competitivo tale da alimentare un alto tasso di crescita della domanda. Le imprese che si trovano in tale situazione sono dunque nella condizione di crescere rapidamente, spesso favorite dagli alti margini resi possibili proprio dall'innovatività dell'offerta. Nella seconda situazione la strategia di crescita non è in qual-

generale, dei volumi espressivi delle attività di gestione caratteristica e del loro volume. Volumi e valori crescenti a loro volta comportano una crescita qualitativa e quantitativa di risorse e competenze e dovrebbero dar luogo ad una crescita dei risultati (economico-finanziari, competitivi e sociali). Tratto da: V. Coda, *Il problema della continuità di sviluppo dell'impresa*, in G. Invernizzi (a cura di), *Strategia e politica aziendale. La strategia a livello aziendale*, Milano 1998.

²⁵ C. Demattè, G. Corbetta (a cura di), *Processi di transizione delle imprese familiari*, Milano 1993, p. 89.

che modo generata dall'impresa stessa, ma è imposta dal dinamismo del sistema competitivo. Lo sfruttamento da parte dei concorrenti di importanti economie di scala e di esperienza induce l'impresa, soprattutto se non è possibile rifugiarsi in una strategia di focalizzazione, a vedere nella crescita l'unica alternativa alla cessazione dell'attività.

Alla luce di queste considerazioni, appare chiaro come il radicamento e la diffusione del Progetto EdC sia largamente connesso alla sua capacità di non ostacolare, anzi di favorire i processi di sviluppo delle aziende associate. Poiché lo sviluppo rende necessaria l'integrazione delle risorse disponibili all'interno con risorse (economiche e non) attinte dall'esterno, questa affermazione ci porta a considerare che molte delle imprese EdC dovranno sapersi misurare con una triplice sfida:

1. una sfida finanziaria;
2. una sfida culturale;
3. una sfida strategica.

1. La crescita pone una *sfida finanziaria*, in quanto di norma impone l'immissione di risorse finanziarie eccedenti rispetto a quelle messe a disposizione dall'autofinanziamento. Dove un'impresa EdC può reperire tali risorse? Non dalla famiglia dell'imprenditore, perché l'adesione al Progetto dovrebbe aver limitato negli anni precedenti un sostanziale accrescimento del patrimonio familiare. Non da altre imprese a vocazione produttiva aderenti a EdC, perché la carenza di capitalizzazione dovrebbe accomunare tutte queste realtà aziendali. Una risposta può essere trovata nelle società finanziarie che iniziano ad essere costituite all'interno di EdC allo scopo di canalizzare risorse, sotto forma di prestiti o di partecipazioni, alle aziende associate²⁶; si tratta, tuttavia, di una fonte che pare avere, almeno finora, potenzialità limitate²⁷.

²⁶ B. Gui, *Impresa ed Economia di Comunione. Alcune riflessioni*, in «Nuova Umanità», XIV, nn. 80-81, (Marzo-Giugno 1992).

²⁷ Si può per altro considerare l'ipotesi di collegarsi ai soggetti che promuovono la cosiddetta «finanza etica», il cui tasso di diffusione è in fase di accelerazione.

Non rimane che il ricorso a finanziatori esterni a EdC. Anche qui sono immaginabili almeno due profili. In primo luogo si può ipotizzare il coinvolgimento di soggetti (persone fisiche o giuridiche) detentori di capitali che, colpiti dall'impegno ideale osservato nelle persone alla guida di un'impresa EdC, decidono di investire in essa, rinunciando in tutto o in parte alle attese di rimunerazione. Ma è lecito pensare che anche in questo caso non si è di fronte a una fonte stabile di raccolta.

Bisogna rivolgersi allora a investitori aventi attese di rimunerazione del capitale, avvalendosi del fatto che non necessariamente tutti gli azionisti debbono aderire ai criteri di destinazione degli utili auspicati dal Progetto. Non sarebbe allora da escludere il coinvolgimento di soggetti che valutano positivamente i piani di sviluppo dell'azienda e che, forse anche per una certa stima maturata verso EdC, reputano di poter sfruttare anche a loro favore il vantaggio competitivo derivante dal patrimonio di risorse immateriali alimentato dall'appartenenza dell'impresa al Progetto. L'introduzione di questi azionisti con attesa di rimunerazione avrebbe l'effetto di evitare che le imprese di EdC risultino sostanzialmente estranee alle dinamiche del mercato finanziario. Non si tratta, del resto, di una via facile da imboccare, anche per le implicazioni discusse al punto successivo.

2. Lo sviluppo dimensionale, con l'apertura a conferenti di capitale che non condividono a pieno gli ideali di EdC e con l'aumento dei collaboratori (i quali difficilmente possono essere culturalmente omogenei, soprattutto nel caso in cui la rapida crescita impedisca un'attenta selezione anche sotto il profilo motivazionale), pone una grossa *sfida culturale*²⁸. Mantenere fedeltà all'ori-

²⁸ La seguente dichiarazione di un esponente di EdC mostra come le difficoltà percepite rispetto al passaggio dimensionale possano addirittura far mettere in discussione l'opportunità dello sviluppo aziendale: «La nuova sfida di Economia di Comunione nelle Filippine oggi è come aumentare il capitale per finanziare la crescita. Per esempio, nella Banca Rurale Ibaan i depositi sono cresciuti rapidamente ed ora, secondo le regole della Banca Centrale, rischiano di essere sottocapitalizzati. Per raggiungere l'ulteriore capitale necessario dovrebbero entrare nuovi soci, i quali, però, se non aderissero a Economia di Comunione, potrebbero-

gine in tale situazione implica, da un lato, una grande immaginazione e una altrettanto grande libertà dalle forme inizialmente fissate e, dall'altro lato, una continuamente rinnovata tensione ideale, in quanto l'intensità dell'impegno aziendale e le connesse preoccupazioni potrebbero portare ad abbandonare, gradualmente e in modo strisciante, il riferimento alle motivazioni iniziali per abbracciare la logica tipica del business fine a se stesso.

Questa sfida tuttavia va affrontata, perché altrimenti la volontà di fedeltà all'ideale potrebbe far prevalere tra gli imprenditori un orientamento a rimanere nella piccola dimensione, per il timore – magari non esplicitato – di snaturare la finalità nobile per cui l'impresa è sorta o per cui, a un certo punto della sua storia, è stata radicalmente ripensata nelle sue logiche di funzionamento.

Potrebbe cioè succedere un fenomeno analogo a quello non di rado osservabile nelle aziende a controllo familiare. In queste ultime gli esponenti della famiglia, per il timore di perdere il controllo totale dell'impresa, rinunciano a opportunità di crescita, a stipulare alleanze in vista di nuovi e più grandi obiettivi, a favorire l'ingresso di nuovi soci e così via. Si noti che non necessariamente un simile atteggiamento si manifesta come un no detto a una proposta: ancor prima, esso si palesa nel mancato interesse a ricercare instancabilmente nuove possibilità, nell'interpretare quasi automaticamente i cambiamenti in atto nel settore come minacce per l'impresa anziché come opportunità, nel giudicare un processo di graduale concentrazione come un fenomeno di per sé stesso deplorevole – manifestazione di prepotenza dei soggetti più forti – e non come lo slittamento verso un assetto più efficiente. Nel Progetto, sostituiti gli obiettivi egoistici propri della famiglia con quelli ideali caratterizzanti l'operatore di EdC, potrebbe accadere l'identico errore di prospettiva imprenditoriale.

ro snaturare tutto; ed inoltre, diventando la banca più grande, forse non si potrebbe contare su un numero di "uomini nuovi" sufficiente per offrire gli stessi servizi che offre oggi: la nostra prima sfida è *come formare tanti uomini nuovi per le nostre imprese*. (T. Puangco, *Lo sviluppo delle aziende nelle Filippine*, in «Economia di Comunione», nn. 1 e 2, 1997).

3. Si è così introdotta la terza e ultima sfida: la *sfida strategica*. In molti settori, per rimanere sul mercato, per crescere, è necessario stringere alleanze con altri soggetti che svolgono attività analoghe o complementari a quelle dell'azienda. Questo passo acuisce i problemi culturali evidenziati nel punto precedente. Raramente i potenziali partner sono portatori di motivazioni ideali simili a quelle dell'imprenditore EdC. Lo stringere un'alleanza strategica conduce allora alla necessità di adottare logiche di organizzazione e di gestione meno caratterizzate rispetto a quelle sviluppate seguendo la logica di EdC. Ancora una volta il soggetto imprenditoriale può essere chiamato al difficile compito di mantenere lo scopo originario nella più ampia libertà rispetto alle forme.

5. CONCLUSIONE

Le sfide a cui si è accennato porranno gli operatori di EdC di fronte a un lavoro molto impegnativo. Esso pare collocarsi a un duplice livello.

Innanzitutto occorrerà spesso ritornare criticamente sui criteri guida inizialmente stabiliti o, meglio, sulla loro formulazione. In altre parole, sotto la spinta dell'esperienza, occorrerà via via identificare quali indicazioni, pur sempre di ordine generale, meglio consentono di realizzare gli ideali su cui il Progetto si fonda. Anche per questo primo grado di traduzione operativa il metodo da utilizzare pare, dunque, l'ascolto dell'esperienza.

Il secondo livello riguarda la singola azienda. Ogni contesto competitivo, ogni nazione d'appartenenza, ogni tipo di compagine umana presente nell'impresa impongono soluzioni specifiche e originali. La fedeltà agli scopi del Progetto, obbliga ciascun imprenditore di EdC a ricercare con fantasia l'assetto istituzionale, organizzativo e strategico più idoneo.

Un'efficace risposta alle tre sfide non può essere attesa dall'adesione a una forma predefinita, bensì da un impegno idealmente e criticamente affrontato. Le tre sfide non possono essere

risolte in forza di una teoria più scaltra, ma affrontando i problemi sul campo secondo una creatività imprenditoriale, una professionalità manageriale e una tensione ideale che l'impegno, nel tempo, dovrebbe costantemente espandere.

Nel duplice lavoro appena indicato, gli operatori di EdC potranno trovare una preziosa collaborazione nelle università e in altre istituzioni di ricerca e formazione. Questi soggetti, nella misura in cui sapranno esprimere persone che – simpatetiche agli obiettivi del progetto EdC – metteranno al servizio di EdC le proprie competenze, potranno fungere da punti di paragone per valutare la traiettoria evolutiva del Progetto e da fattori di diffusione delle idee e delle più efficaci soluzioni in esso sviluppate. Dal mondo della ricerca economica e aziendale i protagonisti di EdC possono attendersi un aiuto che li renda più creativi e attenti nel risolvere i problemi che la crescita porrà loro.

MARIO MOLTENI
Università cattolica di Piacenza