

MARCO VITALE

# L'IMPRESA RESPONSABILE

NELLE ANTICHE RADICI  
IL SUO FUTURO

*Prefazione di*

GIANFRANCO DIOGUARDI

*Postfazione di*

STEFANO ZAMAGNI

CARLO ORLANDINI



*Il pane quotidiano*



MARCO VITALE

# L'IMPRESA RESPONSABILE

NELLE ANTICHE RADICI IL SUO FUTURO

*Prefazione di*

GIANFRANCO DIOGUARDI

*Postfazione di*

STEFANO ZAMAGNI, CARLO ORLANDINI

EDIZIONI STUDIO DOMENICANO

Tutti i diritti sono riservati

© 2014 - Edizioni Studio Domenicano - [www.esd-domenicani.it](http://www.esd-domenicani.it) -  
Via dell'Osservanza 72, 40136 Bologna, 051 582034.

L'Editore è a disposizione degli aventi diritto con i quali non è stato possibile comunicare.

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo, compresi i microfilm, le fotocopie e le scannerizzazioni, sono riservati per tutti i Paesi.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% del volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22/04/1941, n. 633.

Le riproduzioni diverse da quelle sopra indicate, e cioè le riproduzioni per uso non personale (a titolo esemplificativo: per uso commerciale, economico o professionale) e le riproduzioni che superano il limite del 15% del volume possono avvenire solo a seguito di specifica autorizzazione scritta rilasciata dall'Editore oppure da AIDRO, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, [segreteria@aidro.org](mailto:segreteria@aidro.org)

L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità per eventuali involontari errori o inesattezze.

*Bellum cano perenne between usura  
and a man who does a good job.*

Ezra Pound, *Lavoro ed usura*, 1953

*Potere, sapere e con amore volere.*

Motto dei mercanti fiorentini, 1400

*Il senso centrale di questa epoca sarà di  
ordinare il potere in modo che l'uomo,  
facendone uso, possa rimanere uomo.*

Romano Guardini, *Il potere*, 1951

Il presente testo è la *Lectio magistralis* dal titolo: “L’impresa come paradigma culturale dalle radici antiche”, tenuta in occasione del Premio Ghislieri alla carriera assegnato all’autore il 9 ottobre 2014 nel Collegio Ghislieri di Pavia.

Il capitolo 8 è una ripresa del testo: *Un salto di civiltà*, contenuto nel volume: M. Vitale, L. Failla, L. Meldolesi, T. Treu: *Idee per far ripartire il lavoro e le relazioni industriali*, Piccola Biblioteca d’Impresa INAZ, ottobre 2013.

Il capitolo 9 è la relazione tenuta al secondo Olivetti Day, a Brescia, organizzato da Superpartes il 6 novembre 2014.

## INDICE

PREFAZIONE	
di <i>Gianfranco Dioguardi</i>	9
1. La bussola	17
2. L'impresa come soggetto storico in una società aperta e alcune sue strumentalizzazioni	27
3. Il management è una disciplina antica	42
4. L'impresa e il contesto. La prevedibilità della crisi del 2008	62
5. Dell'importanza di una corretta concezione d'impresa	81
<i>Massimizzazione del valore per gli azionisti.</i>	
<i>Una teoria delirante</i>	81
<i>L'impresa irresponsabile</i>	87
<i>Per una corretta concezione dell'impresa</i>	93
<i>I tre processi di accumulazione nell'impresa</i>	96
6. Della despecializzazione come necessità	100



7. La finanziarizzazione dell'economia, della politica e del pensiero	113
8. Impresa e lavoro, salto di civiltà	134
9. Impresa e innovazioni tecnologiche, potenzialità e minacce	145
10. L'impresa italiana tra due "tsunami"	165
11. Appunti per un nuovo paradigma	169
POSTFAZIONE di <i>Stefano Zamagni</i>	177
POSTFAZIONE – TESTIMONIANZA di <i>Carlo Orlandini</i>	187
INDICE DEI NOMI	193
PROFILO BIOGRAFICO DEGLI AUTORI	199

## PREFAZIONE

di *Gianfranco Dioguardi*

Un percorso articolato, complesso, esaustivo quello compiuto da Marco Vitale – grande leader, economista fortemente innovativo dotato di straordinaria personalità e intelligenza, che ora presenta questa «summa» del suo pensiero e delle sue riflessioni nate dalla costante ricerca intorno al concetto di «impresa». Lo fa ripercorrendo la propria esistenza che lo ha visto sin dagli esordi protagonista impegnato in un continuo approfondimento delle teorie imprenditoriali da lui poste sempre al vaglio di un'esperienza pratica, sviluppata attraverso le molteplici consulenze svolte a favore di imprese generalmente operanti in ambiti internazionali. Un sapere, quello di Marco Vitale, le cui radici affondano in conoscenze manageriali maturate soprattutto in America – terra da lui molto amata – e però addomesticate subito dalla cultura umanistica europea influenzata in particolare dalla grande tradizione storica italiana. La sua concezione dell'impresa rivive così la propria grande Storia che ha origini antichissime, seguendo la lezione di Benedetto Croce

che insegnava a riguardare la Storia sempre come «Storia contemporanea». Così, Vitale è costantemente alla ricerca di antichi valori da riscoprire, che ripropone poi nella difficile e spesso drammatica nostra attualità per elaborare nuove importanti ipotesi utili ad affrontare le incognite del futuro con la fiducia di renderlo migliore.

Grazie alla sua variegata esperienza ha saputo consolidare una grande conquista intellettuale: la capacità di coniugare il sapere teorico con il fare pratico, ed è questo che gli ha consentito di fornire a imprenditori, già preparati ed esperti, importanti suggerimenti operativi trasformati poi in un vero e proprio insegnamento universitario, questa volta dedicato prevalentemente ai giovani. In particolare, la costante verifica fra teoria e pratica quotidiana ha consentito a Vitale di percorrere il lungo percorso esistenziale elaborando una concezione assai articolata e innovativa dell'impresa, basata non su astratte teorie nate da idealizzazioni avulse dalla realtà – come spesso capita nella letteratura scientifica a questi argomenti dedicata – ma sempre su analisi molto concrete, riferite al contesto generale nel quale un'impresa è chiamata a operare. Viene così a delinearsi una nuova visione di sintesi che sa

avvalersi dell'analisi dello scenario macroeconomico come costante riferimento per la migliore identificazione delle peculiari attività strategiche dell'impresa.

Emerge allora e si afferma, di Marco Vitale, anche la figura di straordinario economista capace di fornire acute e attualissime analisi in particolare sulla crisi oramai endemica che dal 2008 imperversa su di un mondo globalizzato, determinando effetti ancor più nefasti nel nostro Paese dove l'impresa è colpita da quelli che Vitale definisce i "due tsunami": da noi, infatti, gli infausti effetti economico-finanziari internazionali sono amplificati in senso negativo dalla «grave crisi politica, istituzionale, sociale, morale» unita al senso di «sgomento, demoralizzazione, paura» che è ormai profondamente diffuso tra la nostra gente. Dunque, una "crisi sistemica" che – riscontra amaramente Vitale – purtroppo gli economisti non hanno saputo correttamente interpretare limitandosi a considerarla semplicemente di tipo congiunturale. Una crisi le cui radici sono invece accuratamente analizzate in queste coinvolgenti, drammatiche pagine con le quali Vitale spiega i problemi emersi ed emergenti dalla «finanziarizzazione dell'economia, della politica e del pensiero».

Un fenomeno, questo, oramai troppo diffuso e quindi anche in grado di condizionare il modo di pensare in generale. Eppure, nel rappresentare la drammaticità della situazione, Vitale non dimentica il fondo positivo del suo carattere intimamente imprenditoriale – difatti si spinge immediatamente alla ricerca di possibili soluzioni. Lo fa con l'efficace metodo che gli è proprio: quello di riesaminare la storia per acquisire lezioni da trasferire all'attualità – ma non soltanto. Così, orienta le indicazioni della storia verso la concretezza operativa chiamando in causa antichi suggerimenti tratti dall'*Economico* di Senofonte per coniugarli con una saggezza contadina ancora più remota da lui scoperta in documenti redatti addirittura dagli antichi egizi. Quindi si rivolge ancora all'istituzione «impresa» invocandola, quasi, come elemento taumaturgico di grande potenzialità. Ed eccolo allora soffermarsi con grande passione e ammirazione su Adriano Olivetti che fu imprenditore illuminato capace di inventare il futuro attraverso una «concezione dell'impresa e del lavoro che proviene dalla sua alta concezione della vita e della storia dell'uomo, delle sue radici culturali, civili, e religiose».

In chiusura di questo suo magistrale saggio-lezione Vitale, molto pragmaticamente, ricorda

l'invocazione di Karl Popper: «Noi possiamo fare qualcosa per il futuro. Forse possiamo fare poco, ma ciò che possiamo fare, dobbiamo farlo». E per questo l'attenzione massima la dedica proprio all'impresa intesa come fabbrica del futuro. Un'impresa che – ricordando il pensiero di Luciano Gallino – auspica “responsabile” e che studia seguendo il suo classico, consueto approccio per inquadrare «dalle sue antiche radici il suo futuro», mai tuttavia dimenticando il contesto macroeconomico nel quale essa si trova a operare.

L'analisi imprenditoriale di Marco Vitale immagina un'istituzione interpretata sempre come pulsante, viva e vitale, e per questo focalizza in particolare il concetto di “spirito dell'impresa” – ricercandone così l'*élan vital*, per mutuare il pensiero del filosofo francese Henri Bergson – ovvero lo slancio vitale capace di determinare una *Evoluzione Creativa* (1907) che possa favorevolmente condizionare il futuro. Dunque, un'impresa «seria, innovatrice, aperta, competitiva», vissuta come «luogo dove si forgiavano i valori» che dovranno poi essere diffusi sia nel contesto interno, sia sul territorio e verso gli individui che quotidianamente lo vivono, come ancora oggi insegna l'indimenticabile lezione di Adriano Olivetti, già intuita da suo padre Camillo.

Una concezione che criticamente boccia le teorie definite «deliranti» basate sulla “massimizzazione del valore per gli azionisti”, mentre si concentra su un’impresa che può essere considerata tale «solo quando l’accumulazione del capitale è strumentale al progredire dell’accumulazione della conoscenza tecnologica (quale luogo privilegiato dell’innovazione, del dinamismo, della produttività) e al progredire dell’accumulazione della conoscenza organizzativa e della cultura del lavoro».

Ecco emergere un altro tema fondamentale della sua ricerca, quel concetto di «cultura» oggi determinante per la definizione strategica dell’impresa – concetto che Marco Vitale inquadra in un’innovativa idea di nuovo Umanesimo.

L’impresa è allora chiamata a svolgere funzioni da me definite di «impresa enciclopedia» – con riferimento alla grande opera di Diderot e d’Alembert – per costruire nuove frontiere del sapere sia nel suo contesto interno sia all’esterno ponendosi – come nel 1989 scriveva Michel Crozier – “all’ascolto” del territorio, per quindi sviluppare un processo di educazione culturale su di esso e sui cittadini che quotidianamente lo vivono. Un «ascolto» attraverso il quale forgiare una ricerca costantemente innovativa che l’impresa deve essere in grado di mettere

in atto per soddisfare le sempre nuove esigenze di mercato evitando gli incombenti pericoli di precoce obsolescenza.

In queste sue illuminanti pagine Vitale ha poi modo di ricordare come «sino a metà degli anni '70, l'impresa era, concettualmente e ideologicamente, sulla difensiva in tutto il mondo, esclusi gli Stati Uniti. Poi [...] l'impresa è stata riscoperta, anche come creatrice di valori positivi, da ampi settori della società, compresi quelli che l'avevano a lungo avversata». Un fenomeno che purtroppo ha trovato poca fortuna in Italia, dove si continua ancora oggi con politiche e considerazioni punitive sulle istituzioni imprenditoriali e non soltanto, giacché – come afferma Vitale – la «riscoperta dell'impresa ha dato subito origine a nuove degenerazioni e strumentalizzazioni», ma principalmente per endemiche contrapposizioni nei confronti di tutti coloro che si propongono come positivi interpreti dello sviluppo, della produzione di ricchezza per il Paese, di nuovi valori concreti da perseguire contro le negatività ispirate da una politica spesso inconcludente.

Anche per questo il libro di Marco Vitale rappresenta bene la complessa personalità dell'autore che sempre si è polemicamente opposto alle correnti prassi, forte di una personalità



molto combattiva che ne contraddistingue il personalissimo carattere. Questo suo saggio riveste quindi una straordinaria importanza come insegnamento rivolto soprattutto ai giovani, interpreti oggi della posterità ma che in breve tempo assumeranno ruoli da protagonisti della società civile. Un piccolo grande trattato, dunque, che appare proprio scritto “a futura memoria – se la memoria ha un futuro”, per mutuare il titolo emblematico di un importante libro di Leonardo Sciascia, il grande scrittore molto amato da Marco Vitale.

## LA BUSSOLA

«Se aprissimo una discussione su quali sono le principali caratteristiche della moderna dottrina del management, potremmo disputare a lungo. Ma su una di queste caratteristiche chiunque abbia riflettuto sull'argomento difficilmente potrebbe dissentire: la dottrina dominante del management è caratterizzata da una notevole incultura. Ciò non implica un giudizio negativo sulla ricerca ed elaborazione dei temi più strettamente propri di questa disciplina che, anzi, non ne conosco altra alla quale siano state dedicate tante, probabilmente eccessive, risorse e attenzioni. Né questo giudizio si riferisce al livello culturale individuale dei singoli studiosi che spesso è notevole ed è comunque un fatto irrilevante ai fini del mio argomentare. Neppure si intenda questo giudizio come derivante da una visione della cultura ristretta a certe sfere più elevate dell'attività intellettuale dell'uomo, se non addirittura in contrasto con le discipline pratiche, una visione, questa, di matrice letteraria e spirituali-

sta che ha radici lontane nel tempo e che ha a lungo e infaustamente dominato il nostro pensiero. La mia nozione di cultura è piuttosto quella di Rosmini: "Per cultura intendiamo quel corredo di cognizioni alla mano su diverse materie che l'uomo s'acquista or coll'esercizio delle sue facoltà or colla convivenza c'ò saggi. Questa molteplice cultura unita all'abito di maneggiare le proprie facoltà abbrevia incredibilmente il tempo e la fatica di imparare"; oppure quella del *Webster Dictionary*: "The integrated pattern of human behaviour that includes thought, speech, action and artifacts, and depends on man's capacity for learning and transmitting knowledge to succeeding generation"; oppure ancora quella più secca di un uomo d'affari americano: "The way we do things around here".

In questa concezione di cultura, la dottrina manageriale, avendo a che fare con temi come potere e responsabilità, servizio e proprietà, organizzazione, evoluzione e trasmissione del "saper fare" dell'uomo, viene anzi a incrociare un punto centrale dello sviluppo culturale generale. Ed è proprio nel non essersi saputa collocare in questo punto centrale dell'evoluzione culturale generale che risiede l'incultura

della dottrina del management. È mia convinzione che la dottrina e quindi la pratica manageriale non riusciranno a passare a una fase più matura della loro elaborazione se non riusciranno a collocare le loro problematiche fondamentali in una prospettiva culturale più ampia e più propria, che comprenda la teoria della responsabilità, della proprietà, delle organizzazioni sociali e del loro finalismo, dei processi di apprendimento, dello sviluppo generale».

Con queste parole aprivo la lezione iniziale del corso di management, nel novembre 1988, all'Istituto ISTAO, la scuola di specializzazione in economia, management, sviluppo, fondata, ad Ancona, da Giorgio Fuà, e da lui dedicata ad Adriano Olivetti, dove Giorgio Fuà, con grande intelligenza, cercava di smantellare i muri di Berlino che dividono l'economia teorica e l'economia d'impresa empiricamente fondata. Giorgio Fuà mi aveva invitato a collaborare per rafforzare la componente economia d'impresa e management, nell'ambito di un processo di colloquio e ricerca comune tra le due discipline che, entrambi, giudicavamo essenziale. La lezione era intitolata: "Il mana-

gement è una disciplina antica – Riflessioni contemporanee sull'*Economico* di Senofonte”<sup>1</sup>.

I maggiori danni vengono da coloro che vi descrivono l'economia e l'impresa come un insieme di regole e di principi meccanici, oggettivi, statici, ripetitivi. Le discipline economiche che pure sono le più vicine allo studio di sistemi viventi composti da esseri umani che sono in continua integrazione fra loro e con le risorse naturali, la maggiore parte delle quali sono, a loro volta, organismi viventi, sono rimaste le discipline più legate al paradigma meccanicistico, cartesiano-newtoniano. Eppure si tratta di un paradigma travolto da tutte le scienze più avanzate nello scrutare i misteri della natura e della vita... Oggi nessun fisico contemporaneo rifiuterebbe la tesi che la fisica moderna ha trasceso la visione del mondo meccanicistica cartesiana-newtoniana e ci sta gui-

---

<sup>1</sup> Ora in Marco VITALE, *La lunga marcia verso il capitalismo democratico*, Il Sole 24 Ore libri, 1989, p. 21; e in Marco VITALE, *Lezioni di Impresa da tempi e luoghi diversi. Il management è una disciplina antica. La nascita e lo sviluppo dello spirito imprenditoriale*, Piccola Biblioteca d'Impresa, Inaz, 2008.

dando verso una concezione olistica ed intrinsecamente dinamica dell'Universo. Questo approccio sta emergendo con sempre maggiore chiarezza in molte altre discipline, dalla biologia, alla psicologia, alla medicina, all'antropologia. Con l'eccezione delle accademie dominanti in economia. (Lezione conclusiva del corso sui "Valori d'impresa" tenuto all'Università Bocconi nell'anno accademico 1984-85)<sup>2</sup>.

Queste due citazioni racchiudono e sintetizzano il senso e la direzione di quello che vorrei comunicare in questo scritto:

- necessità di radicare l'economia d'impresa ed il management (sia come teoria che come pratica) in un tessuto culturale ampio, articolato e profondo;
- necessità di superare la separazione tra microeconomia e macroeconomia in una visione unitaria e dinamica dell'economia, separazione della quale Galbraith disse: «La separazione fra microeconomia e macroeconomia è uno degli

---

<sup>2</sup> Pubblicata nei «Quaderni del Centro di Formazione della Banca Popolare di Bergamo» nel novembre 1987.

errori intellettualmente soffocanti nell'economia moderna», e rispetto al reale funzionamento del sistema delle imprese «l'ortodossia economica è una caricatura inverosimile».

Può essere utile illustrare brevemente l'iter che mi ha portato a questa posizione.

Uscivo dall'Università: la circostanza fortunata di poterla frequentare nel Collegio Ghislieri mi aveva permesso sia fertili scambi di conoscenze ed esperienze con alunni dediti allo studio di altre discipline che mi affascinavano, sia, insieme ad un piccolo gruppo di amici, appassionati di economia, di leggere e studiare praticamente tutti i maggiori testi di questa disciplina. Ma poco dopo la laurea mi indirizzai professionalmente verso la consulenza d'impresa nell'ambito di una grande società internazionale di matrice americana dove, in poco tempo, raggiunsi un livello che mi coinvolse nei processi decisionali importanti e mi proiettò, ancor giovane, in una esperienza internazionale. La mia ansia di conoscere mi portò ad affiancare alla pratica professionale lo studio dei maggiori studiosi della teoria del management e dell'organizzazione. Crebbe, così in me, rapidamente la consapevolezza della insensata separatezza che esisteva tra la

teoria economica da un lato e la teoria dell'impresa e delle organizzazioni dall'altro e del distacco di entrambe dalla conoscenza empirica, dalla realtà economica. Mi rendevo anche conto di come l'agire professionale nell'ambito delle decisioni d'impresa fosse spesso confuso, contraddittorio, privo di adeguate metodologie e riferimenti teorici e concettuali corretti. Bisognava tentare di gettare ponti tra questi mondi così fusi nella realtà e così distanti nell'impostazione teorica e metodologica. A questo tentativo mi sono sempre dedicato sia nella vita professionale che nelle mie lezioni universitarie. Ma mi incamminai su questa via, non ortodossa, con molto timore, non avendo una guida sicura. Sino a quando non scoprii, verso la metà degli anni '70, Herbert Simon, premio Nobel 1978, che mi offrì quell'inquadramento e quella guida sicura che stavo cercando. Il suo approccio generale sui rapporti tra teoria economica ed agire concreto dei soggetti economici, le sue teorizzazioni sul ruolo delle organizzazioni, sulla natura e composizione delle stesse, sull'importanza della psicologia cognitiva nello studio empirico dei comportamenti economici, sull'inadeguatezza teorica e pratica e l'inconsistenza dell'*homo economicus*, sulla fecondità dell'intreccio dei saperi, sul concetto



di “razionalità limitata”, mi diedero quell’ancoraggio forte ad un inquadramento teorico convincente, del quale ero alla ricerca per sistemare la montagna di esperienze ed evidenze empiriche che andavo accumulando. E tutto ciò (soprattutto la “teoria della razionalità limitata”) mi diede non solo gioia intellettuale ma anche chiavi di lettura e strumenti metodologici utili per migliorare concretamente la mia capacità ed efficacia professionale.

Fu proprio questo approccio che, all’inizio degli anni ’80, mi portò a collaborare con Giorgio Fuà per molti anni, con grande entusiasmo e, credo, con qualche risultato, che, con una guida intelligentissima, aveva realizzato, all’ISTAO, esattamente quanto Herbert Simon insegnava. Non sono certo mancati altri arricchimenti teorici (penso ad alcune pagine splendide di R. H. Coase nel saggio *The nature of the Firm* (1937) in *The Firm, the Market and the Law* (1988): «Uno dei risultati di questo divorzio tra la teoria economica e l’oggetto reale dei suoi studi è stato che le organizzazioni le cui decisioni gli economisti sono chiamati ad analizzare, non sono state oggetto di studio e quindi mancano, nella teoria economica, di sostanza. Il consumatore non è un essere umano, ma un “set” astratto di preferenze. Un’im-

presa non è altro, per un economista, come scrisse Slater: “Che una curva dei costi ed una curva della domanda e la teoria si interessa solo del livello dei prezzi e della combinazione ottimale dei fattori produttivi. Gli scambi avvengono senza alcuna considerazione dell’assetto istituzionale ed organizzativo in cui avvengono. Insomma abbiamo a che fare con consumatori senza umanità, imprese senza organizzazione e persino scambi senza mercati”». Ma Simon da un lato, per l’inquadramento teorico, e Giorgio Fuà dall’altro, per la gioia di un lavoro comune nella direzione della ricerca empirica effettiva per risalire a caute teorizzazioni, sono stati i miei due riferimenti più solidi negli ultimi trenta anni<sup>3</sup>. A questo lavoro comune io ho cercato di portare un’importante esperienza internazionale e una capacità di analisi del complesso mondo dell’impresa, oltre che un contributo critico ed

---

<sup>3</sup> Per completare la rassegna dei miei punti di riferimento, a Simon e Giorgio Fuà aggiungerei Schumpeter, Sylos Labini (grande ammiratore di Schumpeter, del quale fu anche allievo), Peter Drucker, che considero il più importante studioso di management degli ultimi 70 anni, e Gianfranco Dioguardi, lo studioso italiano più colto, coerente, profondo, sul tema “natura e spirito d’impresa”.

empiricamente fondato sull'insufficienza dei paradigmi dominanti della teoria economica per interpretare utilmente la dinamica realtà economico-sociale e, nell'ambito di questa, quel soggetto chiave dello sviluppo che chiamiamo impresa.

## APPUNTI PER UN NUOVO PARADIGMA

Contrariamente a quello che molti economisti dicevano nel 2008 e 2009, la crisi in corso, che è soprattutto un gigantesco processo di trasformazione, sta cambiando e cambierà tutto. L'unica questione aperta è se il processo di trasformazione sarà cruento o governato dagli uomini di buona volontà attraverso un cambiamento dei paradigmi dominanti. Le sfide a cui ci troviamo davanti sono gigantesche e l'esito finale dipenderà dai comportamenti e dal contributo di cui ognuno e tutti, nei rispettivi ruoli, saremo capaci. Saremo capaci di sviluppare quell'economia imprenditoriale e di mercato della quale parla Giovanni Paolo II al paragrafo 42 della *Centesimus Annus*, o soccomberemo all'avidità dei neoliberalisti talebani e all'arretratezza culturale del sindacato? La ricerca di nuovi paradigmi non sarà né breve né facile. Ma ognuno può e deve portare il suo granello di sabbia.

Cerchiamo, allora, concludendo, di riprendere e riepilogare alcuni appunti per un nuovo

paradigma, per l'impresa, il management, lo sviluppo economico.

1. L'appello alla deontologia professionale e alla moralità personale dei manager, di cui parlava Drucker, citato al capitolo 7, resta certamente importante, come per ogni arte, professione e mestiere, ma è insufficiente. I mali e gli squilibri che dobbiamo combattere sono troppo diffusi e profondi per farne solo una questione di moralità individuale.

2. È necessario radicare tale appello in un quadro generale, in una morale pubblica e, nell'ambito di questa, in una corretta concezione dell'impresa e della sua funzione sociale, come ho cercato di illustrare, soprattutto, nel capitolo 5.

3. L'impresa è legittimata solo se è fattore di sviluppo e di incivilimento, come una grande tradizione millenaria (da Senofonte a Cotrugli, a Cattaneo, a Drucker, a Mintzberg) ha sempre e coerentemente sostenuto. E tra i contemporanei mi piace ricordare Gianfranco Dioguardi, che è lo studioso italiano che, con più spessore culturale e storico e con maggiore coerenza, ha indagato su natura, ruolo e spirito d'impresa<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Gianfranco DIOGUARDI, *Natura e spirito dell'Impresa*, Donzelli Editore, 2007.

Così, forse potrà essere una nuova tensione culturale, vissuta come sfida per riconquistare la frontiera della civiltà, a riportare le imprese economiche su posizioni etiche, capaci di controllare le spinte egoistiche grazie a una coscienza civile prima ancora che con l'uso di leggi punitive. Altrimenti, la reinterpretazione moderna dell'egoismo smithiano costituirà sempre più la causa inarrestabile di un generale malessere, espressione di un imbarbarimento del quale tutti pagheremo amaramente lo scotto.

4. Abbiamo sempre maggiore bisogno di imprese responsabili che, parafrasando la definizione di impresa irresponsabile di Luciano Gallino, possiamo definire come segue: «Si definisce responsabile un'impresa che, al di là degli elementari obblighi di legge crede di dover rispondere alle autorità pubbliche e private ed all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale delle sue attività». Noi crediamo e lavoriamo per un'impresa che sia sempre responsabile, nel suo lavoro quotidiano, nella sua essenza, nel suo sistema di valori, nel suo bilancio d'esercizio, e non in un bilancio

*ad hoc*<sup>2</sup>, di fronte alle istituzioni e all'opinione pubblica.

5. L'impresa deve creare valore aggiunto (materiale e immateriale), valore che prima non esisteva, attraverso l'innovazione.

Se ci collochiamo fuori da questi parametri, siamo fuori dall'impresa economica correttamente intesa. Siamo di fronte a fenomeni diversi che vanno indagati e inquadrati in altre categorie<sup>3</sup>. Né bisogna pretendere che lo "schema impresa" sia applicabile ad ogni organizzazione. Negli anni più recenti si è senti-

---

<sup>2</sup> È evidente che tutto ciò non ha niente a che fare con i corsi di "business ethics", con i "bilanci sociali", con la responsabilità sociale d'impresa, e simile paccottiglia, che appartengono alla propaganda e alle relazioni pubbliche, nella migliore delle ipotesi, come illustrai ai miei allievi bocconiani in una lezione che risale al 1988, appena i pericoli di questa nuova moda emersero (ora in *La lunga marcia verso il capitalismo democratico*, cit., p. 126).

<sup>3</sup> Attività speculative, attività mafiose, giochi d'azzardo, straordinarie abilità artistiche e professionali, possono creare grandi ricchezze personali, ma stanno al di fuori del fenomeno "impresa". Sotto questo profilo, rimane di grande attualità la distinzione fatta dal geniale economista-sociologo Thorstein Veblen (1857-1929) tra l'imprenditore-costruttore e l'uomo d'affari.

to spesso parlare di: ospedale azienda, università azienda, museo azienda. Si tratta di un errore profondo e pericoloso. L'ospedale è un'organizzazione che al centro ha la cura dei malati, l'università la trasmissione della conoscenza, il museo la conservazione dei beni culturali. L'impresa ha sempre e comunque l'obiettivo di creare valore aggiunto economico (*con speranza niente di meno di guadagno*). Ciò non toglie che principi, metodologie di lavoro e tecniche messe a punto fundamentalmente nell'ambito dell'impresa, possano essere utili anche per altre organizzazioni (imparare a produrre di più con meno è una necessità universale), senza doverne stravolgere lo spirito, l'essenza e la funzione.

L'impresa responsabile è uno strumento duttile e di grande utilità, capace di alimentare uno sviluppo serio e sostenibile. Ma essa ha bisogno di istituzioni e politiche che forniscano un quadro di riferimento positivo, e che la indirizzino verso il bene comune. L'impresa non può essere autoreferenziale.

Nei decenni più recenti abbiamo assistito, per quanto mi riguarda, con orrore, alla finanziarizzazione dell'economia, della società e soprattutto del pensiero. Questa peste si è impadronita del mondo ed è penetrata ovunque.



È il più grande nemico da abbattere. L'ossessione contabile, come la definiva il professor Caffè, un grande maestro italiano, ha contagiato tutti, anche molti allievi dello stesso Caffè, che non sembrano più tali. Il potere finanziario è diventato il vero potere e conduce i governi e il mondo verso le sue mete, che non coincidono con quelle della maggioranza degli abitanti del pianeta. L'impresa, come ho cercato di descriverla nei miei scritti ed anche in questo che, in gran parte, li riassume, è vittima e non artefice della finanziarizzazione del mondo. Ed è un soggetto troppo debole per resistere da solo. È una trincea, ma ha bisogno di altri contributi, di altre difese, di altri incroci, di altre culture, di altre trincee. Ecco, ancora una volta, riapparire la necessità di ponti, di convergenze, di reciproci aiuti. Oggi le culture politiche che potevano e, forse, dovevano opporsi a questa degenerazione si sono squagliate come neve al sole (penso ad una cultura autentica e moderna di sinistra, penso ad una cultura sindacale contemporanea, penso a grandi scuole indipendenti che, quasi, non esistono più, penso ad una stampa non asservita). Sono tutti diventati neoliberalisti. Perciò le prospettive sono preoccupanti. L'unica forza culturale significativa

che svolge, in modo vigoroso, il ruolo di controcanto al potere finanziario è quella di Papa Francesco, forte anche della Dottrina Sociale della Chiesa, che è l'unica visione alternativa, e con radici profonde, al neoliberismo finanziario imperante.

E mentre la storia, attraverso la crisi profonda della democrazia e della civiltà americana<sup>4</sup>, chiama l'Europa ad assumere un ruolo costruttivo e decisivo per la creazione di nuovi equilibri e di nuovi paradigmi, questa sembra voler sfuggire a questa chiamata e si rifugia dietro a formule contabili proprie della peggiore finanziarizzazione e a burocraticismi demoralizzanti. E nel mezzo dell'Europa c'è l'enigmatica Germania che, all'interno, si basa su una concezione avanzata come l'Economia sociale di mercato, mentre, all'esterno, si muove con un approccio contabile, cieco, ottuso e incapace di leadership. E in tanti si trovano a ripensare ad una Germania che ha vinto tante battaglie, ma ha perso tutte le guerre.

---

<sup>4</sup> Nelle recenti elezioni USA ha votato solo il 36,6% dei possibili elettori, la percentuale più bassa dal 1940, nonostante i 3 miliardi spesi per la campagna elettorale dai candidati.

Un senso di scoramento, di impotenza e di paura è, dunque, più che giustificato. Ma sappiamo, con certezza, che così non va, e che il mondo finanziarizzato e guidato dai grandi enti finanziari si trascinerà di crisi in crisi, di guerra in guerra. E allora, forse, è meglio dire con Karl Popper<sup>5</sup>:

Noi possiamo fare qualche cosa per il futuro.  
Forse possiamo fare poco, ma ciò che possiamo fare, dobbiamo farlo.

---

<sup>5</sup> Karl POPPER, *Società aperta, Universo aperto*, Borla, 1983.

## POSTFAZIONE

di *Stefano Zamagni*

Il libro di Marco Vitale cui va questa Postfazione tratta di un tema tornato di forza al centro delle attenzioni (e preoccupazioni) sia di studiosi sia di *policy-makers*, sull'onda della devastante crisi economico-finanziaria del 2007-08. La lettura de *L'impresa responsabile*, saggio intrigante e provocante quanto pochi, si raccomanda per una pluralità di ragioni.

In primo luogo, per lo stile espositivo lucido e scevro da bizantinismi inconcludenti. Il fatto è che Marco Vitale sa che l'economista ha da essere uno studioso bilingue, perché deve essere capace di parlare la lingua della *scientia* e quella della *humanitas*. Il che comporta che al massimo della specializzazione deve corrispondere il massimo della visione d'insieme. Invero, quello di Vitale è un lavoro di frontiera – *mephòrios*, si sarebbe detto nell'antica Grecia – tra economia d'impresa, storia dei fatti e storia delle idee, filosofia morale. Ciò corrisponde ad una scelta metodologica che chi scrive accoglie in pieno: la scienza economica è una struttura aperta in un duplice senso.

Per un verso, il suo fondamento non le appartiene, e quindi non è possibile giustificare scientificamente i suoi presupposti; e pertanto nessuna teoria economica potrà mai avanzare la pretesa di essere incondizionata e libera da giudizi di valore. Per l'altro verso, l'economia non è in grado di offrire una conoscenza esaustiva della realtà che studia. Ecco perché essa non può non intrattenere stretti rapporti con le altre discipline. La via del riduzionismo imboccata dal *mainstream* economico a partire dalla seconda metà del secolo scorso ha disarmato il pensiero critico, con le conseguenze che Vitale bene porta alla luce in queste pagine.

Un secondo punto di forza del presente libro è la straordinaria rilevanza, per la nostra situazione odierna, del tema di cui tratta, quello dell'impresa responsabile. È tale – nel giudizio dell'Autore – l'impresa che è amica della società e che sa riconoscere che ci sono passioni, ideali, rapporti umani che, non essendo merci, non possono essere trattati alla stessa stregua delle merci. Quando ciò accade – e spesso accade –, è lo stesso bene dell'impresa a risentirne negativamente, e non solo il bene comune della *civitas*. Non è difficile darsene conto. Se l'impresa è solo *business* – secondo il ben noto

aforisma per cui *business is business* –, è evidente che riuscirà ad attrarre persone di bassa qualità relazionale, cioè manager e lavoratori mossi all'azione unicamente da motivazioni estrinseche. Se il segnale culturale che l'impresa dà è esclusivamente basato sul profitto, è evidente che tale segnale sarà captato principalmente da persone di un certo tipo. Ma il profitto o il potere è un incentivo troppo debole per muovere le energie più alte delle persone – la più nobile delle quali è la libertà, la quale non può essere prodotta né può essere comprata –. E dove non c'è libertà, non può esserci creatività e tanto meno capacità di innovazione.

Nella *Caritas in Veritate* di Benedetto XVI, al n. 66 si legge: «L'imprenditorialità, prima di avere un significato professionale, ne ha uno umano. Essa è iscritta in ogni lavoro, visto come "actus personae" per cui è bene che a ogni lavoratore sia offerta la possibilità di dare il proprio apporto in modo che egli stesso sappia di lavorare "in proprio". [...] Proprio per rispondere alle esigenze e alla dignità di chi lavora, e ai bisogni della società, esistono vari tipi di imprese, ben oltre la sola distinzione tra "privato" e "pubblico". Ognuna richiede ed esprime una capacità imprendito-

riale specifica. Al fine di realizzare un'economia che nel prossimo futuro sappia porsi al servizio del bene comune nazionale e mondiale, è opportuno tenere conto di questo significato esteso di imprenditorialità».

La percezione diffusa in ampi strati dell'opinione pubblica che il modello del turbocapitalismo finanziario ha ormai esaurito la sua spinta propulsiva costituisce una occasione preziosa per ripensare sia il ruolo dell'impresa nell'attuale fase storica sia, e più in generale, il modo di concettualizzare il senso, cioè la direzione, dell'ordine economico di mercato. L'impresa socialmente responsabile ha certamente conseguito traguardi importanti sul fronte della civilizzazione del mercato. Ma questi non bastano. Già oggi, e sempre più nel prossimo futuro, all'impresa si chiederà non solo di produrre ricchezza in modo socialmente accettabile, ma anche di concorrere, assieme allo Stato e alla società civile organizzata, a ridisegnare l'assetto economico-istituzionale ereditato dal recente passato. Non si tratta più, infatti, di accontentarsi del rispetto da parte dell'impresa di regole del gioco "date" da altri – le istituzioni economiche altro non sono, nella sostanza, che le regole del gioco economico. Si pensi alle regole del mer-

cato del lavoro, del sistema bancario, alla struttura del sistema fiscale, alle caratteristiche del modello di welfare, e così via. Quel che in più si richiede è che l'impresa, proprio in quanto giocatore, e membro influente del club del mercato, accetti di contribuire a riscrivere tutte quelle regole che fossero diventate obsolete oppure non capaci di assicurare la sostenibilità dello sviluppo umano integrale.

Nel loro recente saggio, D. Acemoglu e J. Robinson (2012) opportunamente distinguono tra istituzioni economiche estrattive e inclusive. Le prime sono quelle regole del gioco che favoriscono la trasformazione del valore aggiunto creato dall'attività produttiva in rendita parassitaria oppure che spingono l'allocazione delle risorse verso le molteplici forme della speculazione finanziaria. Le seconde, al contrario, sono quelle istituzioni che tendono a facilitare l'inclusione nel processo produttivo di tutte le risorse, soprattutto di lavoro, assicurando il rispetto dei diritti umani fondamentali e la riduzione delle disuguaglianze sociali. Sulla scorta di un robusto apparato sia teorico sia storico-empirico, i due autori mostrano come il declino – fino al collasso – di una nozione inizia nel momento in cui le isti-



tuzioni estrattive prevalgono, fino a soffocarle, sulle istituzioni inclusive.

Ebbene, l'impresa civilmente responsabile è quella che si adopera, con gli strumenti a sua disposizione, per accelerare il passaggio da un assetto istituzionale estrattivo ad uno di tipo inclusivo. La sfida che le pagine di questo libro lanciano è quella di pensare all'impresa come ad un attore che mira alla democratizzazione del mercato. Fenomeni di portata epocale come globalizzazione e rivoluzione delle nuove tecnologie tendono a generare crescenti asimmetrie di potere, mettendo così a repentaglio l'orizzontalità dei rapporti intersoggettivi. Ora, in una stagione come l'attuale, in cui il contratto è diventato il principale strumento di innovazione giuridica, una nuova fonte di diritto e non più una mera applicazione del diritto, l'impresa civilmente responsabile è quella che comprende che il mero rispetto di regole contrattuali che non discendano da un'autentica poliarchia, non è sufficiente ad assicurare la sostenibilità sociale ed etica del sistema di mercato. È agevole darsene conto solo che si pensi che, da oltre un quarto di secolo, il luogo principe del potere è nel mercato e dunque assai difficilmente la politica, da sola, può riuscire oggi a con-

trollare e a dare una direzione al processo economico. Le vicende che hanno accompagnato la crisi economico-finanziaria del 2007-08 sono la più eloquente conferma di questa autentica novità. Si pensi, per fare un solo esempio, al fenomeno del *too big to fail*: vi sono banche e imprese talmente grandi che non possono fallire. Come a dire che vi sono oggi soggetti economici grandi e potenti abbastanza da essere in grado di esercitare un vero e proprio ricatto nei confronti dei governi nazionali perseverando nell'azzardo morale (*moral hazard*). Ecco perché non è prudente, né saggio, continuare a credere alla "vecchia" idea di un mercato come spazio di amoralità in cui tutti gli attori operano su un piano di parità. Se la politica democratica non riuscirà a riprendere il controllo delle regole del mercato e a imprimergli un orientamento, sarà difficile garantire in futuro un ordine sociale dove la libertà non è solo libertà di scelta, ma soprattutto libertà di poter scegliere (cioè capacità di scelta).

Di un ulteriore argomento che il ricco contributo di Vitale pone alla nostra attenzione desidero dire in breve. Esso concerne l'organizzazione interna dell'impresa e specificamente il ruolo che il principio di autorità è chiamato

a svolgere nella vita ordinaria dell'impresa. È noto che una delle difficoltà maggiori che una organizzazione si trova ad affrontare è la gestione dell'inevitabile conflitto interno. Il modo tradizionale di risposta è quello di fare affidamento sul principio di gerarchia, con tutti i suoi dispositivi (punizioni, richiami, incentivi, ecc.). Ma – ed è questo il punto importante – il principio gerarchico può risultare un meccanismo efficiente di risoluzione dei conflitti quando si tratta di conseguire obiettivi di routine. Incontra invece difficoltà insormontabili quando si vogliono conseguire obiettivi di innovazione. In casi del genere occorre piuttosto fare ricorso al principio di autorità. Entro l'impresa, l'autorità è il soggetto portatore della relazione di fiducia e capace di indicare la via per conservare nel tempo la *mission* dell'organizzazione. Funzione specifica dell'autorità entro l'impresa è quella di far sperimentare che la vita virtuosa è la vita migliore non solo per gli altri, ma anche per se stessi. È in ciò il significato della nozione di bene comune, che è il bene dello stesso essere in comune. Il bene comune non è un dissociabile del bene individuale. Se è relativamente facile dare comandi – come avviene nel rapporto gerarchico –, assai meno

facile è porre le condizioni affinché l'impresa venga percepita come bene comune. Ma quando questo accade – come tante storie di successo documentano, prima fra tutte la storia di Olivetti –, i risultati sono spettacolari. Non è difficile darsene conto. L'impresa di successo è l'impresa creativa che è capace di innovare. Durante la lunga stagione della modernità, l'idea prevalente era che la creatività fosse una faccenda individuale: era sufficiente che una organizzazione avesse “un” creativo al proprio interno per riuscire ad affermarsi nel mercato. Se ne comprende la ragione solo che si pensi che quella industriale è stata una società basata, per quanto concerne la dimensione organizzativa, su tre principi. Primo, la struttura gerarchica del potere (per cui è “sufficiente” che pensino coloro che occupano le posizioni di vertice della piramide aziendale); secondo, la razionalizzazione delle procedure (per cui i comportamenti nell'organizzazione vanno depurati della dimensione emotiva e soprattutto relazionale); terzo, la standardizzazione non solamente dei servizi, ma anche dei linguaggi comunicativi. La novità dell'attuale fase storica è il superamento, ormai completo, di questo modo di concepire il funzionamento di una organizza-

zione, quale che essa sia. Ne deriva che la creatività individuale non è più sufficiente; occorre mirare alla creatività di gruppo. Cosa comporta ciò? Che l'organizzazione stessa deve diventare creativa. Ebbene, l'organizzazione creativa non è compatibile con il principio di gerarchia; piuttosto, essa esige l'autorità intesa come *leadership*.

L'antropologo indiano Arjun Appadurai ha coniato, di recente, l'espressione "capacità di aspirare" (*capability to aspire*) per denotare il grado di partecipazione delle persone alla costruzione delle rappresentazioni sociali e simboliche che danno forma al futuro, ai progetti di vita. È dal grado di diffusione in una società di tale *capability* che ultimamente dipende il suo progresso sia economico sia civile. Al pari di ogni altra capacità, anche quella di aspirare può essere coltivata perché possa crescere più in fretta. Non v'è dubbio alcuno che il saggio di Marco Vitale, che ora viene presentato all'attenzione del lettore, costituisca un ottimo viatico a tale fine.

## POSTFAZIONE – TESTIMONIANZA

di *Carlo Orlandini*

Marco Vitale ha avuto l'amabilità di inviarmi la *Lectio magistralis* da lui tenuta lo scorso 9 ottobre, quando ha ricevuto il *Premio Ghislieri* alla carriera al Collegio Ghislieri in Pavia, e di chiedere i miei commenti, alla luce della lunga e diversificata esperienza manageriale della mia vita.

Che bello il latino, *Lectio magistralis*, come si libra al di sopra della *Lezione magistrale* del nostro volgare. Il che mi fa venire in mente l'incipit della *Regula Monachorum Sancti Benedicti: Obsculta, puer, praecepta magistri* – ascolta bene, ragazzo, i precetti del maestro. Il che mette subito, ruoli e posizioni, bene in chiaro e in prospettiva.

Molti anni fa, quando lavoravo all'IBM a New York, mi sono divertito un giorno a tenere una conversazione coi colleghi americani sulla *Regola* di san Benedetto, come se fosse in certi passaggi un testo di *management*. Lui era ufficiale romano e conosceva bene i principi che reggono le organizzazioni degli uomini. Ci fu più attenzione di quanto mi aspettassi. Già, i testi che trattano di *management* aziendale.

Negli anni sono stato promotore di impresa e alla guida di aziende ed enti pubblici e privati, ed ho sempre trovato molto noiosi quasi tutti i testi che trattano di direzione aziendale. Di pochi sono riuscito ad arrivare oltre la parte introduttiva, benché in molti abbia trovato sempre qualcosa da imparare.

A parte i grandi autori classici che stanno un po' nei dintorni della filosofia, tre sono gli autori che prediligo e con cui mi trovo in sintonia.

Il primo è Peter Drucker, scomparso pochi anni fa, molto citato da Marco in queste pagine. Sono stato suo allievo per pochi giorni ad un corso molto ristretto tenuto appunto all'IBM a New York, ed era stato bello e facile avviare un discorso personale con lui, e sentirne l'attenzione. Leggete la *Lectio* e ne capirete il perché.

Poi c'era stata una ripresa di contatto negli anni '80 attraverso il comune grande amico Mike O'Connor, anche lui scomparso. Mike era il guru della grande distribuzione alimentare e faceva il giro del mondo praticamente due volte all'anno, fermandosi ogni volta o quasi a casa mia. Mia figlia Beatrice era in pratica la sua assistente in Europa.

Il secondo è Stefano Zamagni, che incontro sempre con grande piacere, e molto l'ho ascoltato, sia in Università a Bologna sia in conve-

gni indetti dalla Fondazione ASPHI a Bologna, di cui sono stato co-fondatore e presidente per anni. Lui è parte attivissima e ispiratore del nostro Comitato di orientamento, che prima era presieduto da Romano Prodi. L'ASPHI si occupa del recupero e sviluppo professionale dei disabili con la tecnologia informatica e delle telecomunicazioni.

Zamagni capisce profondamente i problemi del sociale, del volontariato e dello sviluppo del Terzo settore. Nei prossimi giorni ci parlerà a Bologna del passaggio dal welfare redistributivo a quello generativo.

Il terzo è Marco Vitale, anch'egli professore di lungo corso e ben noto nei più diversi ambienti. Di Vitale non occorre che io rammenti i dati salienti della sua biografia. Marco è socio degli altri due per una virtù fondamentale: l'indipendenza di pensiero.

Tra l'altro siamo stati colleghi nel momento in cui si pensava che la politica dovesse uscire dalla Sanità e che i managers dovessero subentrare. Così lui divenne Commissario straordinario al Policlinico di Milano e io Commissario ugualmente straordinario all'Istituto Nazionale dei Tumori di Milano, sostituendo dalla mattina alla sera l'intero Consiglio di amministrazione, la Presidenza e altre funzioni. Organi mono-



cratici, scomparsi nel giro di quattro anni o poco più, con il gagliardo ritorno della politica. Il buono dell'idea era di introdurre nella gestione ospedaliera i principi e i metodi della gestione aziendale. Per rendere la cosa più evidente e accettabile si fece una Commissione ministeriale per l'aziendalizzazione (testuale) della Sanità. Mi onoro di averne fatto parte attiva e di avere un po' contribuito.

Ma poiché siamo nel Paese del Gattopardo e poiché una moda si stava affermando, prevalse l'idea che, per meglio adottare certi metodi ritenuti più utili e corretti, occorresse cambiare nome, e nacque così l'Ospedale-Azienda, che è una pura contraddizione in termini, un bell'ossimoro, come tutti e due non ci siamo mai stancati di dire perché sono due cose assolutamente diverse.

Intanto la politica è ritornata in forza e in Lombardia molti primari si sono scoperti simpatizzanti della Lega, mentre alcuni aspiranti a divenirlo studiano con attenzione il paesaggio. Ma per tornare a noi, la più bella e completa definizione di impresa è quella che Marco ci propone in queste pagine:

l'impresa è una società di uomini uniti ed integrati intorno ad un progetto comune in continua evoluzione.

E ancora:

istituzione di interesse pubblico a gestione privata, strumento strategico e operativo per lo sviluppo collettivo.

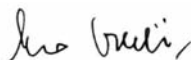
Perché un'impresa è una cosa viva, che può assumere le più diverse forme, è un sogno che diventa opera, che assume una sua identità, una sua natura, una sua vita, oltre l'idea del promotore, che con essa ha cercato la sua sopravvivenza. Perché di questo, e non di altro si tratta.

Così avviene o può avvenire che un'impresa assuma dei principi, ad essi si uniformi e li persegua, li assorba come tratti del suo carattere e della sua fisiologia, contro i quali essa stessa non possa andare. Ne ragionavo di recente con Giuseppe Guarino.

Ecco, i principi, una cosa troppo spesso ignorata. Come si fa a vivere senza principi? Questo mi sembra un argomento su cui riflettere e per cui agire, un grande vuoto da colmare.

Sono certo che le riflessioni di noi tutti e di maestri come Marco Vitale ci aiuteranno anche in questo.

Buona lettura.

  
Carlo Orlandini



## INDICE DEI NOMI

- Acemoglu Daron: 181  
Alberti Leon Battista: 45  
America Latina: 129  
America: 9, 71-72, 88, 108-109, 129  
Ancona: 19  
Ande: 150  
Appadurai Arjun: 186  
Apple: 103, 158  
Aristotele: 45  
Asia: 129  
ASPFI, fondazione: 189  
Attali Jacques: 78  
Axa Assicurazioni: 69
- Bébéar Claude: 69  
Benedetto XVI, papa: 77, 179  
Bergson Henri: 13  
Berlino: 19, 123  
Bernanke Ben Shalom: 72  
Bertolina Angelo: 123  
Bertolina Elio: 115  
Bocconi Ferdinando: 122  
Bologna: 140, 188-189  
Bombieri Carlo: 119  
Brasile: 130, 147  
Braudel Fernand: 105
- Brescia: 6, 107, 145  
BRI (Banca dei Regolamenti Internazionali): 65  
Brioschi Francesco: 122  
Bush George H. W., presidente USA: 67, 70-71, 72  
Bush George W., presidente USA: 67
- Caffè Federico: 174  
*Caritas in Veritate*, enciclica: 179  
Cartagine: 163  
Carter Jimmy, presidente degli USA: 44  
Cattaneo Carlo: 28, 39-40, 45, 122, 170  
*Centesimus Annus*, enciclica: 32-33, 126, 169  
Chiang: 29-30  
Chiesa cattolica: 33, 47  
Ciancimino Vito Alfio: 154  
Cipolla Carlo Maria: 29, 152  
Cipriano, santo: 163-164  
CityCorp: 77  
Clinton Bill, presidente USA: 67

- Coase R. H.: 24
- Coda Vittorio: 42
- Collegio Ghislieri di Pavia: 6, 22, 187
- Colombo Giuseppe: 122
- Comit (Banca Commerciale Italiana, BCI): 119
- Costanza, lago di: 64
- Costituzione: 36, 95, 122
- Cotrugli Benedetto: 106, 118, 121, 170
- Cowen Tyler: 145
- Croce Benedetto: 9
- Crozier Michel: 14
- Cuba: 140
- d'Alembert Jean-Baptiste  
Le Rond: 14
- Da Empoli Giuliano: 100-101, 103, 116
- De Gasperi Alcide: 154
- Diderot Denis: 14
- Dioguardi Gianfranco: 9, 25, 170
- Discorso di Pozzuoli: 120
- Dottrina Sociale della Chiesa: 32-33, 175
- Dracone: 52
- Drucker Peter F.: 25, 44, 113-114, 121, 170, 188
- Economia sociale di mercato: 125, 138, 175
- Einaudi Luigi: 125, 154
- Elisabetta, regina d'Inghilterra: 62, 64, 78
- Emilia: 151
- Epimeteo, mito di: 148
- Europa: 30, 38, 64, 88, 111, 131, 138-139, 165, 168, 175, 188
- Facebook: 158
- Faggin Federico: 107
- Failla Luigi: 6, 134
- FED (Federal Reserve Bank): 67, 72-73
- FIAT: 44, 119
- Financial Times*: 81-83, 99
- Finkelstein Sydney: 43
- FIOM (Federazione Impiegati Operai Metallurgici): 141
- Firenze: 100, 121, 152
- Fondazione Ambrosianum di Milano: 157
- Ford Henry: 107-108
- Fornero Elsa: 135, 138
- Francesco, papa: 175
- Francoforte: 138
- Fuà Giorgio: 19, 24-25, 34

Gabinetto Viesseux  
     di Firenze: 100  
 Galbreith John Kenneth:  
     21, 44, 58, 73  
 Gallino Luciano: 13, 87-89,  
     115, 171  
 Geithner Timothy: 73  
 Gemelli Giuliana: 108  
 General Electric: 81  
 General Motors: 77, 103, 107  
 Genova: 153  
 Germania: 131, 138-140,  
     143, 175  
 Gesù Cristo: 122  
 Giappone: 44, 130, 140  
 Giovanni Paolo II, papa:  
     32, 126, 160, 169  
 Goethe J. W. von: 149  
 Gomez Pierre-Yves: 127  
 Gorbaciov Mikhail: 162  
 Grande Depressione: 100, 131  
 Grecia: 138, 177  
 Greenspan Alan: 67, 69  
 Guardini Romano: 5, 45, 159  
 Guarino Giuseppe: 191  
 Gutenberg Johannes: 106  
  
 HEC Ecole des hautes  
     Etudes Commerciale:  
     78-79  
  
 Hiro-Hito, imperatore  
     del Giappone: 128  
 Huxley Aldous: 161  
  
 IBM (International  
     Business Machines):  
     187-188  
 Ichino Pietro: 134-135  
*Il Sole 24 Ore*: 75-77, 82  
 ILVA: 133, 160  
 Inghilterra: 62, 64, 78, 88,  
     131  
 Iscomaco: 48, 50-51, 53-57,  
     59, 87, 136  
 Istituto Bruno Leoni: 68  
 Istituto ISTAO: 19, 24, 48  
 Istituto Nazionale dei  
     Tumori di Milano: 189  
 Italia: 15, 39, 130-131, 138,  
     143, 150, 165-166  
 Ivrea: 156  
  
 Job Steven: 107  
*Journal of Monetary  
     Economy*: 73  
  
 Kevin Phillips: 70-71  
 Krugman Paul: 102  
 Kuznet Simon: 161

*Laborem Exercens*, enciclica: 148  
 Lama Luciano: 32  
 Latouche Serge: 46  
*Le Monde*: 78  
 Lega: 190  
 Legge Fornero: 135  
 Lindau: 64  
 Lombardia: 151, 190  
 London School of Economics: 62, 78  
 Lorenzetti Ambrogio: 111  
  
 Main Street: 126  
 Marshall Alfred: 112  
*Mater et Magistra*, enciclica: 33  
 Meldolesi Luca: 6, 134  
 Merkel Angela: 64  
 Messico: 130  
 Mezzogiorno: 153, 166-167  
 Milano: 63, 68, 157, 189  
 Minoja Mario: 42  
 Mintzberg Henry: 170  
 MIT (Massachusetts Institute of Technology): 162  
*Mitbestimmung*: 136-137, 142-143  
 Mitchell L. E.: 88-89  
 Mylius Enrico: 122  
  
 Napolitano Giorgio, presidente della Repubblica Italiana: 77, 139  
 Network Society: 103  
*New York Times*: 102  
 New York: 73, 187-188  
 Nixon Richard, presidente USA: 70  
 Noiville Florence: 78-79  
  
 O'Connor Mike: 188  
 Obama Barak, presidente USA: 69, 73, 77, 126, 168  
 Olivetti: 44, 119-120, 156, 160, 185  
 Olivetti Adriano: 12-13, 19, 44, 107-110, 117-122, 125-126, 132-133, 156  
 Olivetti Camillo: 13, 107-108, 117, 119, 125, 156  
 Olivetti Day: 6, 107, 145  
 Olivetti Roberto: 119-120, 156  
 Ortega y Gasset José: 100, 148-149, 151  
 Orwell George: 161  
  
 Palermo: 154  
 Paolo VI, papa: 146  
 Papignani Bruno: 141

Pasinetti Luigi: 102  
 Pavia: 6, 187  
 Paz Octavio: 115-116  
 Perestroika: 162  
 Peyrelevade Jean: 69  
 Plagera di Mezzo: 123  
 Platone: 150  
 Policlinico di Milano: 189  
 Politecnico di Torino: 108  
 Popper Karl: 13, 28, 45, 176  
*Populorum Progressio*, enciclica: 146  
 Portogallo: 138  
 Pound Ezra: 5  
 Premio Ghislieri: 6, 187  
 Prodi Romano: 189  
 Prometeo, mito di: 148  
  
 Reagan Ronald, presidente USA: 67  
 Regola di San Benedetto: 187  
 Ricardo David: 101  
 Rinascimento: 116  
 Riva, gruppo: 133  
 Robinson J.: 181  
 Rognoni Virginio: 36  
 Romagnosi Gian Domenico: 122  
 Romiti Cesare: 91-92  
 Röpke Wilhelm: 125  
  
 Rosmini Antonio: 18  
 Roubini Nouriel: 70  
 Royal Bank of Scotland: 77  
 Russel Bertrand: 161, 164  
 Russia: 130  
  
 Salutati Coluccio: 121  
 Santa Maria della Scala: 111  
 Sapelli Giulio: 34  
 Saviotti Paolo: 102  
 Schroeder Gerhard Fritz Kurt: 138  
 Schumpeter Joseph Alois: 25, 28, 122  
 Sciascia Leonardo: 16  
 Senofonte: 12, 20, 47-48, 54, 58, 123, 170  
 Shiller Robert J.: 69  
 Siena: 110-111  
 Simon Herbert: 23-25  
 Slater Gary: 25  
 Smith Adam: 46, 101  
 Smith Vernon L.: 68  
 Socrate: 45, 48-49, 51-56, 58-60  
 Solone: 52  
 Sombart Werner: 28  
 Soros George: 71, 78  
 Sottocorona Paolo: 154



Spagna: 131, 138  
 Stati Uniti (USA): 15, 35,  
     44, 70, 72, 85, 129, 131,  
     165, 175  
 Sturzo Luigi: 125  
 Sun-Tzu: 45, 48  
 Sylos Labini Paolo: 25, 34,  
     65-66, 70  
  
 Tabellini Guido: 68, 75-77,  
     80, 82, 86  
 Talbott John R.: 69  
 Tesio L.: 157  
 Tessitore Antonio: 42  
 Tommaso d' Aquino,  
     santo: 147  
 Tremonti Giulio: 70  
 Treu T.: 6, 134  
  
 Università Bocconi: 21, 31,  
     42, 68, 75, 90  
  
 Valfurva: 115, 122  
  
 Valletta Vittorio: 119  
 Veblen Thorstein Bunde:  
     172  
 Visentini Bruno: 120  
 Vitale Marco: 6, 9-16, 20,  
     42-43, 70-71, 90, 134,  
     177-178, 183, 186-187,  
     189, 191  
 von Hayek Friedrich  
     August: 28  
 Von Mises Ludwig: 28  
  
 Wall Street: 126, 130  
 Weber Max: 30  
 Welch Jack: 81, 83  
 Wojtyla, *vedi* Giovanni  
     Paolo II  
 Wolf Martin: 85  
 Woodrow Wilson Thomas,  
     presidente USA: 85  
  
 Zamagni Stefano: 34, 65,  
     77, 102, 177, 188-189

## PROFILO BIOGRAFICO DEGLI AUTORI

### *Gianfranco Dioguardi*

Gianfranco Dioguardi, presidente della Fondazione Dioguardi, professore ordinario di Economia e Organizzazione aziendale, è stato tra i fondatori dell'Ingegneria gestionale in Italia. Cavaliere del lavoro della Repubblica Italiana, ha svolto intensa e innovativa attività imprenditoriale, accompagnata sempre da un costante approfondimento scientifico e culturale, in particolare sull'Illuminismo francese e italiano. Esplorando con una ricerca del tutto originale il mondo delle idee e delle imprese, ha scritto numerosi saggi sul tema dell'organizzazione imprenditoriale e di varia cultura, pubblicati in Italia, nel mondo anglosassone e in Francia, Paese nel quale è stato insignito della Légion d'Honneur.

### *Carlo Orlandini*

Volontario della Libertà, laureatosi in Giurisprudenza a Bologna, è sposato e padre di cinque figli. È stato dirigente IBM in Italia e all'estero, assistente del Ministro delle Finanze per il primo studio sul-

l'Anagrafe Centrale Tributaria e poi a Washington, D.C. presso l'Internal Revenue Service per gli studi sulla riforma. È stato presidente di Euromercato spa facendola divenire la prima e più redditizia società di ipermercati in Italia. Successivamente è stato presidente di altre importanti società per azioni italiane, e allo stesso tempo è stato co-fondatore e presidente per 33 anni della Fondazione ASPHI Onlus, che si occupa di aiuto ai disabili con l'Informatica e la Telematica (oggi ne è Presidente onorario), e ha presieduto la Fondazione *Despertar en Patagonia*, per le opere di don Mazzi in Argentina. Attualmente è consulente di alcune tra le maggiori imprese commerciali italiane, quali la Coop, il Gruppo Coin e l'Interporto Campano.

### *Marco Vitale*

Una vita come quella di *Marco Vitale* è per certi versi cosa assai rara, difficile perfino da raccontare. Non è facile trovare in una sola persona tutta l'esperienza che l'Autore ha accumulato in oltre cinquant'anni di intensissima vita professionale, vissuta sempre ai vertici, ma condita da una piacevole autoironia ([www.marcovitale.it/curriculum](http://www.marcovitale.it/curriculum)) e radicata in un'autentica, tangibile umiltà. Vita che dimostra amore profondo per il lavoro, per le grandi

innovazioni che è riuscito a lanciare e per i molti impegni, non piccoli, che ha saputo onorare. Trascorre gli anni centrali della sua formazione come giovanissimo socio dell'Arthur Andersen & Co., per la quale opera diciassette anni all'interno del mondo societario e professionale americano e internazionale. Fonda poi in Italia una sua società di consulenza di alta direzione per grandi imprese e organizzazioni. Ha insegnato all'Università di Pavia, alla Bocconi di Milano ed è tra i fondatori e principali animatori della Libera Università Carlo Cattaneo di Castellanza (Varese). Pioniere di grandi innovazioni, ha contribuito a introdurre e a radicare in Italia interi settori economici, come, ad esempio, la certificazione dei bilanci, il risparmio gestito e gli investitori istituzionali nel capitale di rischio. Ha ricoperto innumerevoli incarichi pubblici e privati, di docenza e professionali, e si occupa di pianificazione strategica di interi territori. Generoso divulgatore, trasmette con passione le sue conoscenze con linguaggio semplice ed efficace: per diffondere un modo di pensare proteso al continuo miglioramento e all'innovazione; per indirizzare l'attività d'impresa con valori sani che preservino dai fallimenti nei quali siamo oggi coinvolti; per insegnare le qualità umane e professionali da cui deriva il vero successo, imprenditoriale e personale.

## *Stefano Zamagni*

Professore di Economia Politica all'Università di Bologna e Adjunct professor alla Johns Hopkins University, SAIS Europe, è membro dell'Accademia delle Scienze di Bologna e di quelle di Milano e di Modena. Dal 2013 è membro ordinario della Pontificia Accademia delle Scienze Sociali. Dal 2014 è presidente della Fondazione Italia per il Dono (Milano) ed è stato presidente dell'Agenzia per il Terzo Settore (2007-2012). Tra le sue ultime pubblicazioni segnaliamo: *Mercato* (2014), *Impresa Responsabile e Mercato Civile* (2013), *Famiglia e Lavoro* (2012), *L'economia del bene comune* (2010), *Avarizia* (2009).

## *Annotazioni*

*annotazioni*

## IL PANE QUOTIDIANO

### *Della stessa collana*

- 1 M. VITALE, *I proverbi di Calatafimi. Antichi e modernissimi: punti di vista inusuali sui grandi temi dell'Impresa* – pp. 248
- 2 M. VITALE, A. RIVOIRE, *È in sostanza un problema di libertà. Vita e ideali di don Luigi Sturzo* – pp. 232
- 3 M. VITALE *Gli angeli nella città* – pp. 160
- 4 M. VITALE, M. GARZONIO, *Corruzione. Malattia sociale che distrugge competitività, civiltà, Costituzione e carità* – pp. 304
- 5 M. VITALE *Longevità. Una rivoluzione silenziosa* – pp. 360
- 6 M. UVA, M. VITALE *Viaggio nello sport italiano* – pp. 480
- 7 L. MELDOLESI *Federalismo possibile. Per liberare lo Stato dallo statalismo e i cittadini dall'oppressione* – pp. 360
- 8 L. BONINI *Economia sociale di mercato* – pp. 312
- 9 M. VITALE *L'impresa responsabile. Nelle antiche radici il suo futuro* – pp. 208







*Grafica di copertina:*  
*Finito di stampare:*

Domenico Gamarro  
dicembre 2014, SAB Snc, Budrio (BO)

Edizioni Studio Domenicano  
Via dell'Osservanza 72 - 40136 Bologna - ITALIA  
Tel. +39 051582034 - Fax. +39 051331583  
[acquisti@esd-domenicani.it](mailto:acquisti@esd-domenicani.it)  
[www.edizionistudiodomenicano.it](http://www.edizionistudiodomenicano.it)

L'impresa è un formidabile fattore di sviluppo socio-economico e culturale. E altrettanto decisiva è l'economia imprenditoriale e di mercato. Negli ultimi decenni, invece, abbiamo assistito al rapido predominio di una visione completamente opposta, quella dell'economia finanziaria e di rapina. Da questa è indispensabile liberarci.

Per questo difficile ma essenziale compito è necessario riunire le forze di tutti gli uomini e le donne di buona volontà, energie, dottrine, esperienze, abbattendo muri che ci isolano e ci soffocano, come quelli tra macro economia e micro economia, cultura tecnica e cultura umanistica, conoscenza super-specialistica e conoscenza generale dell'uomo e della società. È necessario gettare ponti, ricercare ciò che unisce passato e futuro, passando attraverso un presente meno mediocre e vile di quello in cui ci aggiriamo disorientati e sgomenti. Come disse Karl Popper: «Noi possiamo fare qualcosa per il futuro. Forse possiamo fare poco, ma ciò che possiamo fare dobbiamo farlo».

€ 15,00

ISBN 978887094-889-9



9 788870 948899