

# Impresa significativa

Carlo Bagnoli

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** Since 2008, a research team of Management Department (Ca' Foscari University of Venice) has been conducting various action-research projects to support the strategy reconsideration of many businesses, with the supervision of the author of the present paper. These experiences lead to the Significant Business Manifesto, which aspires to imagine a new entrepreneurial model for all the Italian businesses, but inspiring even for the single one. The proposed model is structured on gradually more actionable levels: vision, mission, strategy, and business model. Such levels should characterize the ideal type of Italian business and should guide the related questions which every actual business needs to answer.

**Keywords** Strategy Innovation. Business. Meaning. Humanism. Identity.

**Sommario** 1 Un nuovo modello imprenditoriale. – 2 La visione: il nuovo rinascimento è l'impresa. – 3 La missione: l'impresa significativa. – 3.1 La missione a livello di focus: 'la crescita esponenziale'. – 3.2 La missione a livello di credenze: la 'proposta italiana'. – 3.3 La missione a livello di valori: l'umanesimo digitale'. – 3.4 La missione a livello di scopo: la 'trasformazione sostenibile'. – 4 Una vecchia mancanza imprenditoriale.

## 1 Un nuovo modello imprenditoriale

La crisi prima finanziaria e poi economica che, a partire dal 2008, ha investito le imprese italiane (e non solo), e dalla quale molte non sono ancora uscite, ha accelerato un'evoluzione già in atto nel contesto competitivo (cf. Bagnoli, Biloslavo 2012, 247-73). Infatti, già prima dell'avvento della crisi, le imprese italiane si trovavano ad affrontare importanti sfide strategiche imposte dall'emersione di trend:

1. Politico-economici, in particolare la globalizzazione dei mercati di produzione e di sbocco che aumenta l'intensità della competizione internazionale comportando, tra l'altro, una progressiva trasforma-

- zione dei prodotti in *commodities* con una conseguente erosione dei margini;
2. Socioculturali, in particolare il cambiamento del comportamento del consumatore medio che oltre al prezzo e alle funzioni del prodotto è sempre più attento anche ai contenuti immateriali quali la creatività, il design e la sostenibilità ricercando significati ed esperienze nuove;
  3. Tecnologici, in particolare l'avvento della quarta rivoluzione industriale che tra gli altri effetti porta a ridurre il ciclo di vita dei prodotti ma anche le economie di scala permettendo o imponendo la riconfigurazione di prodotti, processi e modelli di business.

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

Alcuni esperti sostengono, inoltre, l'esigenza di affiancare all'innovazione culturale del prodotto l'innovazione culturale del modello di business (si veda, fra gli altri, Battistella, Biotto, De Toni 2012). Accanto all'innovazione di prodotto (e processo) assume, infatti, sempre più importanza l'innovazione di modello di business, che si concretizza nella riconfigurazione della *value chain* e del *value system*, per creare un nuovo spazio di mercato che, rendendo irrilevante la concorrenza, permetta un incremento di valore per l'impresa e per il cliente. L'obiettivo non è giocare meglio degli altri, bensì cambiare le regole del gioco (cf. Markides 1997), risolvendo il paradosso tra maggior valore e minore costo (cf. Kim, Mauborgne 1997). Se l'innovazione tecnologica, *in primis* quella digitale, crea opportunità/necessità evidenti per l'innovazione del modello di business, altrettanto vale

per l'innovazione culturale. I nuovi significati attribuiti ai prodotti (es. prodotti sostenibili) devono essere trasferiti anche a tutti gli altri elementi del modello di business (es. processi sostenibili, risorse rigenerabili, ecc.) per non perdere coerenza strategica.

Attraverso questo contributo, si vuole sostenere l'esigenza di innovare il modello e, quindi, la strategia di business partendo dalla domanda: 'Perché l'impresa esiste e qual è la sua ambizione?', al fine di (ri)definire in modo preciso l'identità aziendale. Il riconoscimento esplicito dell'ultima ha lo scopo di far emergere i significati strategici che sono unici e storicamente formati per ogni impresa. La precisa definizione dell'identità aziendale è, quindi, un presupposto fondamentale per supportare la coerente ridefinizione della strategia e del modello di business nella prospettiva del significato che questo contributo accoglie. In altri termini, l'identità aziendale, trasmessa attraverso la visione e missione aziendale, deve essere il 'faro' che guida la strategia, la quale porta, a sua volta, alla (ri)definizione del modello di business.

Lo sviluppo, dal 2008, di numerosi progetti di ricerca-azione, volti a sostenere imprese di tutte le dimensioni e operanti in tutti i settori a ripensarsi strategicamente, ha permesso a un gruppo di ricerca del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia coordinato dall'autore del presente contributo di redigere il manifesto dell'Impresa significante. L'ambizione di tale manifesto è immaginare un nuovo modello imprenditoriale per il sistema di imprese italiane che sia, però, d'ispirazione per la singola impresa. Il modello proposto e visivamente rappresentato attraverso un tetraedro regolare [fig. 1] si articola su piani progressivamente più operativi identificando, in successione: la visione, la missione, la strategia e il modello di business che dovrebbero caratterizzare un'impresa italiana idealtipica, e le correlate domande a cui dovrebbe invece rispondere ogni impresa reale.

Da alcuni anni, anche per effetto della crisi economica, assistiamo a una rinascita dell'interesse reciproco fra il mondo imprenditoriale e quello letterario, accomunati dal significato di 'impresa'. Sempre più imprenditori innovano le loro organizzazioni attingendo alla cultura umanistica, e sempre più scrittori rappresentano il nostro tempo guardando alla cultura imprenditoriale. Il presente contributo ambisce a far riflettere gli imprenditori sull'importanza di investire sull'innovazione culturale del prodotto e, soprattutto, del modello di business della loro impresa, dopo aver riconosciuto esplicitamente i significati strategici che ne caratterizzano l'identità. Ambisce, altresì, più umilmente, a far riflettere gli scrittori sulla possibilità che, per dare vita a un' 'impresa letteraria', la strategia vincente possa essere raccontare un' 'impresa significante'. Nei paragrafi successivi si approfondiranno così solo i concetti della visione e missione di un'impresa significante in quanto più astratti e meno tecnici di quelli della strategia e del modello di business, e quindi più funzionali a creare un terreno comune tra il mondo imprenditoriale e quello letterario.

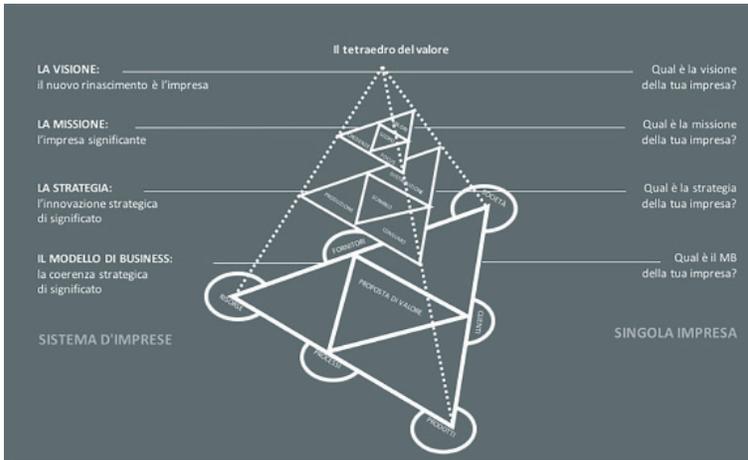


Figura 1 Il tetraedro del valore dell'impresa significativa

## 2 La visione: il nuovo rinascimento è l'impresa

Si vuole promuovere un movimento di imprese sincronizzate la cui impresa comune sia guidare un nuovo rinascimento facendo leva sul patrimonio civile, culturale, naturale e artigianale che caratterizza l'Italia, abbandonando i pessimismi legati ai problemi strutturali del Paese e i protagonismi ostacoli alla maturazione del sistema Paese.

(Carlo Bagnoli, *Il manifesto dell'impresa*, in corso di pubblicazione)

La visione aziendale descrive la situazione futura desiderata per l'impresa. Essa riguarda qualcosa che non esiste oggi e che non è mai esistito in precedenza e agisce sul lato emotivo coinvolgendo l'intera organizzazione verso il raggiungimento dell'obiettivo (cf. Collins, Porras 1996). Quella che caratterizza il nuovo modello imprenditoriale proposto è così sintetizzabile: il nuovo rinascimento è l'impresa. L'impresa è qui intesa sia come missione impossibile a causa della perdurante condizione di crisi in cui versa più o meno gravemente l'Italia ormai da un decennio, sia come azienda o sistema di aziende che dovrebbero farsi carico di far rinascere il Paese per la seconda o, forse, terza volta.

La prima volta è avvenuta nel 1400, quando in un territorio frammentato in piccoli Stati in guerra tra loro lo spirito d'impresa dei principi-mercanti incontrò la capacità creativa degli artisti-artigiani producendo il Rinascimento italiano, la cui opera più simbolica è forse l'*Uomo vitruviano* di Leonardo da Vinci. Lorenzo il Magnifico

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

La seconda volta che il gusto per l'impresa, per la missione impossibile, per il laboratorio in cui creare opere uniche e universali ha permesso all'Italia di rinascere si colloca alla fine della Seconda guerra mondiale, quando imprenditori e designer visionari costruiscono assieme un nuovo Paese. L'incontro tra i fratelli Cassina e Giò Ponti portò a realizzare la sedia *Superleggera*, quello tra Aurelio Zanotta e i fratelli Castiglioni lo sgabello *Mezzadro*, quello tra Aldo Bai, Pio Reggiani e Aldo Barassi, fondatori della Arflex, e Marco Zanuso la poltrona *Lady*. Non solo. L'incontro tra Michele Alessi e Aldo Rossi portò a realizzare la caffettiera *Cupola*, quello tra Adriano Olivetti ed Ettore Sottsass la macchina da scrivere *Valentine*, e Giovanni Battista Giorgini nel 1951 organizzò la prima sfilata di moda italiana, creando di fatto la moda italiana stessa. In questo periodo avviene un cambiamento radicale di linguaggio, gusto e modelli produttivi che apre la strada al successo del Made In Italy (cf. Bassi 2017). Il design italiano si fa promotore di una creatività 'utile' contrapposta a quella 'inutile' caratterizzante l'arte (cf. Johansson 2006; Capra 2008). Il bello e il ben fatto entrano nella vita quotidiana di milioni di persone. Tradizione e innovazione si fondono in quello che alcuni studiosi definiscono il secondo Rinascimento italiano e che, anche in base a un vecchio adagio, potrebbe preludere all'avvento di un terzo, fondato ancora una volta sulla valorizzazione del talento e sulla dimensione estetica, la cui etimologia, vale la pena ricordarlo, risale al greco *aistetikòs*: sensibile, capace di sentire (cf. Morace, Lanzone 2010 e

Gobbi, Lanzone, Morace 2012).<sup>1</sup> Un terzo Rinascimento Italiano paradossalmente abilitato, come d'altronde i primi due, proprio dalle condizioni di profonda crisi in cui versa il Paese, perché è nelle situazioni disperate che gli italiani spesso trovano la forza per reagire.

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

1. Riunificare esperienza etica e valore economico attraverso l'estetica. Sperimentare la cura e il gusto nella ridefinizione dell'esperienza, che nasce dall'incontro tra la cultura e la capacità di creazione, tra la sensibilità e la bellezza;
2. Rimettere al centro la cultura del fare, l'esperienza delle Arti e dei Mestieri, l'apprendistato della Bottega Rinascimentale, dando nuova dignità e prestigio al saper fare, conciliando innovazione tecnologica e tradizione artigianale. Prendere a modello dal Rinascimento la sua capacità di integrazione dei saperi, di sviluppo e irradiazione;
3. Puntare sull'alleanza tra progetto imprenditoriale, qualità territoriale e talento artistico. Ridefinire l'impresa come elemento strutturale per costruire un nuovo modello sociale, un territorio vivo, una visione politica;
4. Considerare la città come un laboratorio aperto di incontri ed esperienze culturali, formative, interdisciplinari, in cui le imprese illuminate tornino a giocare un ruolo decisivo nell'organizzazione sociale e nell'espressione del talento.

---

<sup>1</sup> Il forte richiamo al talento dipende dal fatto che è con il Rinascimento che esso inizia a essere riconosciuto come qualità prettamente individuale e non ereditaria, cf. Sennett 2008.

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

Gli appelli rivolti da e a imprenditori, designer e artisti, ma anche scrittori, per dare vita a un nuovo Rinascimento italiano, si sono nel tempo moltiplicati. Nel 2012, l'imprenditore e designer Gabriele Centazzo ha pubblicato a pagamento, sul «Corriere della Sera» e «la Repubblica», un manifesto di tre pagine intitolato *Per un nuovo Rinascimento italiano*. I cardini a suo giudizio fondamentali per risollevare le sorti dell'economia e della cultura sono la creatività e la bellezza. Esse sono ritenute fondamentali per sostenere l'arte, l'ecosostenibilità, l'innovazione, il turismo, la genuinità, l'artigianalità, l'agricoltura biologica e il design, ma a loro volta devono essere sostenuti dall'etica. Il manifesto si conclude infatti affermando: «È tempo che la parte sana di questo Paese si rimbocchi le maniche e, recuperando l'eticità, lavori per un nuovo Rinascimento italiano». Nel 2016, l'artista Davide Foschi ha lanciato il *Festival del Nuovo Rinascimento*: un grande evento itinerante che presenta il meglio dell'arte, della musica, dell'economia, della letteratura e dell'educazione con una totale sinergia tra le discipline. Nel 2018, lo scrittore Gao Xingjian, premio Nobel per la letteratura nel 2000, ha pubblicato il libro *Per un nuovo Rinascimento*, in cui sostiene che il mondo ha bisogno di una nuova visione che produca una cultura universale. Per Xingjian il punto di riferimento può essere il Rinascimento italiano, senza esserne una copia: «Lanciare un appello a un nuovo Rinascimento significa tornare all'esperienza del bello, tornare alla natura umana e ai sentimenti umani, tornare alla vita, tornare al vero volto dell'uomo, tornare allo spirito, tornare all'essenza dell'uomo» (Xingjian 2018, 112-13). Sempre nel 2018, la rivista «Forbes Italia» ha dedicato un intero numero agli imprenditori protagonisti del nuovo Rinascimento italiano. Molteplici sono gli appelli rivolti anche da e a profili diversi da quelli sopra indicati, che riconoscono la necessità di dar vita a un nuovo Rinascimento italiano per affrontare altresì le sfide dello sviluppo sostenibile e della trasformazione digitale. Nel 2018, un medico esperto in invecchiamento e nutrizione, un economista e un ingegnere ambientale hanno proposto una visione strategica denominata *Il nuovo rinascimento italiano. Salute dell'uomo e dell'ambiente per uno sviluppo economico ecosostenibile*, per permettere all'Italia di uscire dalla crisi. Tale proposta poggia su tre pilastri: salute ambientale ed efficienza energetica; salute e prevenzione; istruzione, educazione, cultura e arte (cf. [http://www.ceistorvergata.it/blog/?page\\_id=98](http://www.ceistorvergata.it/blog/?page_id=98)). Nello stesso anno, il

gigante high-tech Huawei ha commissionato all'*Institute of Arts and Ideas* e a *Kjaer Global* la ricerca *New Renaissance Hotspots*, che ha identificato in Bologna, Milano e Firenze le capitali in divenire della creatività, connettività e innovazione e, quindi, le culle di un nuovo Rinascimento italiano.

L'estetica, intesa come sensibilità e capacità di sentire, è oggi una qualità ancora più preziosa per la possibilità che ha di dare senso alla trasformazione digitale in atto, affinché favorisca uno sviluppo sostenibile. L'Italia può e deve assumere una posizione di *leadership* mondiale nell'immaginare un nuovo modello imprenditoriale e sociale capace di cogliere le opportunità offerte dalla quarta rivoluzione industriale, riducendone nel contempo i rischi conclamati. A tal fine è, però, necessario che l'estetica non continui a sovrastare l'etica e che si risolva l'annoso paradosso tra la capacità italiana di creare sensazioni di felicità e l'incapacità degli italiani di sentirsi felici (cf. Severgnini 2008, 6 e De Mauro 2005, 59-60: «Dal punto di vista linguistico, così come sotto molti altri aspetti, il Paese si basa più sull'estetica che sull'etica. I termini di giudizio più usati non sono buono o cattivo, bensì bello o brutto»). La diffusa sfiducia degli italiani nelle potenzialità del proprio Paese dipende da una mancanza di visione strategica, causata *in primis* da un forte provincialismo, che non permette loro di realizzare l'unicità del patrimonio nazionale. La potenzialità dell'Italia è invece enorme, da cui la volontà, ricollegandosi alle iniziative prima citate, di promuovere un movimento di imprese sincronizzate la cui impresa comune sia guidare un nuovo rinascimento facendo leva sul patrimonio civile, culturale, naturale e artigianale che caratterizza l'Italia, abbandonando i pessimismi legati ai problemi strutturali del Paese e i protagonismi ostacoli alla maturazione del sistema Paese.

### 3 La missione: l'impresa significativa

Si ambisce a promuovere la significatività dell'impresa in quanto creatrice di nuovi posti di lavoro legati all'esclusività del territorio, e il significato dell'impresa in quanto creatrice di nuovi concetti liberati dalla varietà del territorio e veicolati ai clienti e alla società attraverso i suoi prodotti, processi e modalità di relazione.

L'impresa insignificante crea poco valore per i clienti e la società. Creando poco valore si concentra sulle modalità più efficaci per appropriarsene della parte più rilevante perché ritiene che il vero problema sia dividerlo. Si alimenta così un circolo vizioso che porta a creare ancora meno valore per i clienti e la società.

L'impresa significativa crea molto valore per i clienti e la società. Creando molto valore si concentra sulle modalità più efficaci per distribuirne la parte più rilevante perché ritiene che la vera soluzione sia moltiplicarlo. Si alimenta così un circolo virtuoso che porta a creare ancora più valore per i clienti e la società.

(Carlo Bagnoli, *Il manifesto dell'impresa*,  
in corso di pubblicazione)

La missione aziendale è l'identità profonda e immutabile dell'impresa, l'obiettivo complessivo della sua strategia, e rappresenta, quindi, lo scopo che informa il modello di business (cf. Pearce 1982). Quella che caratterizza il nuovo modello imprenditoriale proposto è così sintetizzabile: l'impresa significativa. In generale, il riconoscimento dell'identità aziendale ha lo scopo di far emergere i significati strategici che sono unici e storicamente formati per ogni impresa. Essi fanno riferimento allo scopo (perché l'impresa esiste?), ai valori (cos'è di fondamentale importanza?), al focus (qual è il raggio d'azione), alle credenze (quali sono le idee e assunzioni guida?) che nel tempo l'impresa ha saputo far emergere, coltivare e distillare (cf. De Wit, Meyer 2005). Sono, perciò, intimamente legati alla ragion d'essere dell'impresa e costituiscono il punto di vista che essa ha nei confronti del mondo culturalmente costruito. Il nucleo di questi significati costituisce un 'motore di senso' per il *top management* che orienta la strategia di business e contribuisce a far percepire in profondità le implicazioni delle decisioni che si andranno a prendere.

Chiarita l'importanza che assume l'identità aziendale all'interno della prospettiva del significato da noi accolta, si può passare a definire l'identità dell'impresa 'significante' idealtipo, partendo, però, come espediente retorico, dalla definizione dell'impresa 'insignificante' visto che questo termine è comunemente utilizzato nella lingua italiana. L'impresa 'insignificante' crea poco valore per i clienti e la società. Creando poco valore si concentra sulle modalità più effica-

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

Si può passare ora a definire sinteticamente anche i singoli tratti caratterizzanti la missione dell'impresa 'significante' idealtipo. A livello di focus, l'impresa 'significante' riconosce come il contesto attuale, nel quale si trova a operare, sia caratterizzato da un'accelerazione esponenziale dello sviluppo tecnologico, che porta a percepire il tempo come prioritario rispetto allo spazio, e del cambiamento sociale, che porta alla contrazione del tempo presente e dei ritmi di vita per non trovarsi 'fuori dal tempo'. Le cause di tali accelerazioni sono, rispettivamente, il valore economico attribuito al tempo nel modello capitalistico, il valore sociale attribuito alla specializzazione funzionale nelle organizzazioni di qualsiasi natura e specie, e il valore culturale attribuito a una vita piena nella ricerca dell'autorealizzazione. Tale contesto impone lo sviluppo di un nuovo modello imprenditoriale, caratterizzato anche da forme e momenti di decelerazione per rispettare i limiti fisici delle risorse naturali e umane, e trascenderne invece quelli psicologici, morali, intellettuali e spirituali, rifuggendo così dall'alienazione di una corsa sfrenata contro il tempo.

A livello di credenze, l'impresa 'significante' riconosce l'importanza di elaborare una proposta italiana. Di fronte a un'accelerazione esponenziale, non è più sufficiente una risposta rapida, ma occorre una proposta tempestiva, capace di sfruttare l'intuizione tipica italiana per offrire un prodotto ingegnoso, su misura e di qualità, al momento giusto, in un luogo autentico, magari dopo averci pensato a lungo. Tale proposta deve fondarsi sulla varietà e variabilità esclusiva, che l'Italia riesce a originare attingendo al proprio senso del gusto e del bello, all'innata maestria tecno-artistica, con l'obiettivo di passare dalla vendita di prodotti (dai significati condivisi), a quella

di significati (incorporati in prodotti). L'impresa 'significante' può e deve ritagliarsi un ruolo da protagonista, non competendo in un mercato di massa, e, quindi, esponendosi agli effetti negativi della globalizzazione intesa come fine, ma in una massa di mercati, sfruttando le potenzialità della globalizzazione intesa come mezzo per irradiare il mondo con la propria eccellenza.

A livello di valori, l'impresa 'significante' riconosce l'importanza di supportare un umanesimo digitale. La rivoluzione digitale, causa prima dell'accelerazione esponenziale, porta a mettere in discussione tutti i modelli di *business*, ma non può mettere in discussione la centralità della persona e dei legami tra le persone, per poter perseguire una prosperità equa e diffusa. La tecnologia è sempre un mezzo e non il fine. L'impresa 'significante' è una società di persone prima che di capitali, in quanto finalizzata a soddisfare i bisogni delle persone attraverso lo sviluppo di un'attività economica che si manifesta prioritariamente nel lavoro di persone per gli altri e con gli altri, riconoscendo la dignità delle persone e il valore dei loro contributi creativi. L'impresa significativa deve portare a rivalutare come fondamentale e positivo il suo ruolo nella società e di chi è chiamato a guidarla (imprenditore o manager) nel momento in cui esercita le virtù cardinali della creatività, della capacità di creare comunità e della concretezza.

A livello, infine, di scopo, l'impresa 'significante' riconosce l'importanza di perseguire la trasformazione sostenibile per sfuggire alla *commoditisation* che caratterizza i mercati di massa: occorre passare dal produrre e distribuire beni e/o servizi, al guidare esperienze trasformative. In questo nuovo mercato, la materia prima da trasformare è la persona (fisica e giuridica) aiutandola ad autorealizzarsi. L'impresa 'significante' non deve diluire la propria identità per adattarsi a un contesto in trasformazione, bensì trasformare il contesto per affermare la propria identità. L'ambizione è trasformarsi per trasformare dal punto di vista culturale i clienti, i fornitori e la società in generale. Il passaggio all'economia della trasformazione permette all'impresa significativa di svilupparsi, secondo condizioni di vita e funzionamento tali da consentirle uno sviluppo sostenibile orientato al lungo termine, contemperando le performance economiche con quelle sociali e ambientali.

Nei paragrafi successivi si approfondiscono i singoli tratti caratterizzanti la missione dell'impresa significativa idealtipo.

### 3.1 La missione a livello di focus: 'la crescita esponenziale'

Il contesto attuale è caratterizzato da una crescita esponenziale dei fenomeni naturali, sociali, economici e soprattutto tecnologici. Il tempo è diventata la dimensione dominante a scapito dello spazio sia fisico che sociale i quali risultano di fatto contratti.

((Carlo Bagnoli, *Il manifesto dell'impresa*, in corso di pubblicazione))

Sempre più, fenomeni naturali e non manifestano una crescita esponenziale e sono entranti, a causa del significativo impatto sul pianeta delle attività umane, nella fase della 'grande accelerazione', per usare un'espressione che richiama *La grande trasformazione* di Karl Polanyi (1944) nel quale egli analizza la situazione di crisi in cui versa la società moderna (cf. anche Steffen et al. 2015). Paul Crutzen, vicepresidente dell'IGBP e scopritore del buco dell'ozono, ha affermato che con l'avvento della prima rivoluzione industriale e, più precisamente, con l'invenzione nel 1784 del motore a vapore a opera di James Watt, siamo entranti in una nuova era geologica: l'Antropocene (Crutzen 2002, 23).

Un fenomeno cresce esponenzialmente se a intervalli di tempo uguali corrispondono incrementi pari a una frazione costante della dimensione attuale del fenomeno stesso. Più grande è l'ultima, quindi, più il fenomeno cresce: se la dimensione è piccola si incrementa poco, se è media si incrementa moderatamente, se è grande si incrementa molto. Questo produce conseguenze sorprendenti perché all'inizio il fenomeno cresce lentamente, ma dopo un po' la crescita accelera in modo vertiginoso. La crescita esponenziale è, quindi, graficamente rappresentata da una curva 'J' che in principio è quasi piatta, ma da un certo punto in poi si innalza quasi verticalmente. Per spiegare intuitivamente la crescita esponenziale si ricorre spesso alla leggenda della 'seconda metà della scacchiera'. Essa narra che l'inventore cinese del gioco degli scacchi lo portò in dono al suo imperatore chiedendo come ricompensa un chicco di riso sulla prima casella, due chicchi sulla seconda, quattro chicchi sulla terza così via raddoppiando a ogni casella i chicchi posti su quella prima fino alla 64<sup>a</sup>. L'imperatore acconsentì prontamente stupito dalla modestia della richiesta. La progressione apparve infatti contenuta all'inizio e moderata fino alla 32<sup>a</sup> casella, l'ultima cioè della prima metà della scacchiera. Essa accelerò vertiginosamente procedendo invece nella seconda metà. La richiesta infatti di  $2^{n-1}$  chicchi sull' $n$ -esima casella esigeva più di un trilione di chicchi sulla 41<sup>a</sup> casella e circa 18,5 miliardi di miliardi sulla 64<sup>a</sup> casella.

La crescita esponenziale viene spesso espressa attraverso l'identificazione dell'intervallo di tempo necessario affinché un fenomeno raddoppi la propria dimensione. Questa modalità espressiva è stata utilizzata nel 1965 da Gordon Moore, co-fondatore di Intel e pionie-

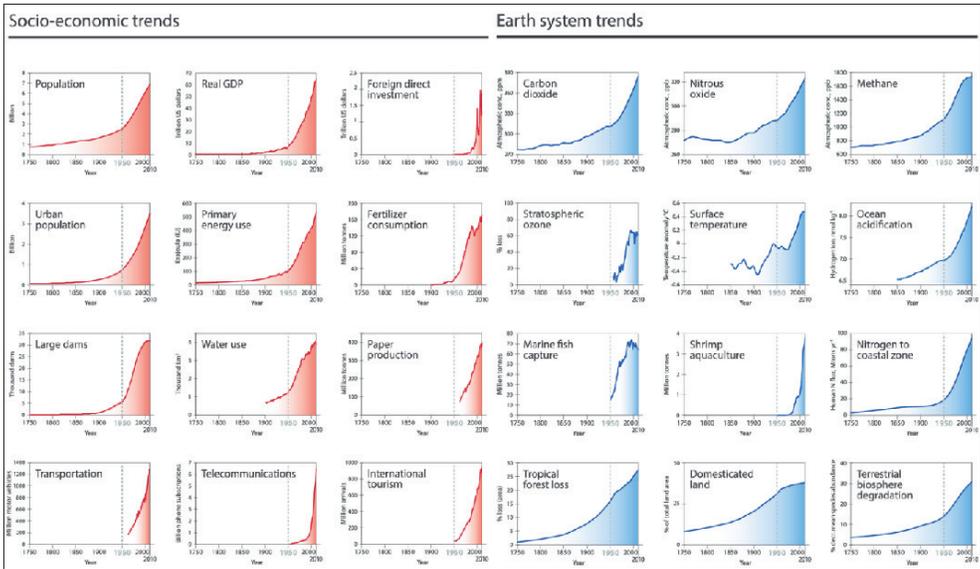


Figura 2 | grafici della 'grande accelerazione' (cf. Steffen et al. 2015, 85-8)

re della microelettronica, per predire la crescita esponenziale della capacità di elaborazione da parte dei circuiti integrati a semiconduttore, componenti hardware fondamentali dei più comuni dispositivi elettronici, *in primis* dei computer. Egli ipotizzò che il numero di *transistor* che sarebbe stato possibile stampare su un circuito integrato a semiconduttore, aumentando così la potenza e riducendo nel contempo la dimensione e il costo sia di produzione che di utilizzo in termini energetici dei dispositivi elettronici, sarebbe raddoppiato ogni 12 mesi, allungando poi l'intervallo a 24 mesi verso la fine degli anni Settanta e assestandolo a 18 mesi dall'inizio degli anni Ottanta (cf. Orban 2015, 28-31). In termini più generali, la miniaturizzazione dei componenti ha permesso una crescita esponenziale nella compressione delle dimensioni dello spazio, tempo, energia e materia dato un livello di prestazione di un dispositivo.<sup>2</sup> Per l'*International Technology Roadmap for Semiconductors*, la 'Legge di Moore' perderà la validità, trasformando la curva esponenziale in una curva logistica o a 'S', entro la fine del 2020. Questo per motivi, però, di convenienza economica, più che d'impossibilità fisica a ridurre la dimensione dei transistor.

<sup>2</sup> Richard Buckminster Fuller propose così il principio dell'«efemerizzazione», ossia del «fare di più con meno».

Ciononostante, tale legge è stata estesa nel 2001 anche a tecnologie diverse da quella dei circuiti integrati a semiconduttori da Ray Kurzweil, futurologo di Google ed esperto di transumanesimo. Per la 'Legge dei ritorni acceleranti', ogni nuovo progresso tecnologico apre la possibilità a diversi progressi di livello più elevato, cosicché ogni anno si assiste a un numero crescente di innovazioni tecnologiche rispetto all'anno precedente. In particolare, Kurzweil ritiene che entro il 2045 la capacità di elaborazione dell'intelligenza artificiale (IA) raggiungerà quella umana portando alla singolarità tecnologica: il momento in cui le intelligenze artificiali saranno in grado di modificarsi, di definire i propri obiettivi, le azioni da attuare e le risorse necessarie da investire per perseguirli. Questo darà vita a un'epoca in cui il progresso tecnologico sarà così veloce che impedirà agli esseri umani di poterlo prevedere e comprendere (Kurzweil 2005). Per Kurzweil questo momento segnerà infatti l'avvento di un nuovo rinascimento in cui tecnologia e biologia si fonderanno, cosicché l'IA - con le sue capacità di memoria, precisione, velocità e ripetitività - e quella umana - con le sue capacità di *pattern recognition*, creatività e individualità - diverranno connesse e indistinguibili aumentando esponenzialmente le capacità degli esseri umani. Non solo. Le dimensioni della tecnologia si ridurranno a tal punto da renderla utilizzabile in attività terapeutiche e diagnostiche finora inimmaginabili. Anche i costi della tecnologia si ridurranno a tal punto da renderla accessibile a un numero sempre più ampio di persone che la potranno sfruttare per superare situazioni di malattia, di povertà e, più in generale, di disagio.

Alcuni studiosi sono scettici sulla possibilità di raggiungere la singolarità tecnologica (cf. almeno Vacca 2016) o, comunque, sulla desiderabilità della stessa ritenendo che computer senzienti potrebbero minacciare l'esistenza stessa della specie umana: si vedano, ad esempio, le opinioni espresse già nel 2000 su «Wired» dal co-fondatore di Sun Microsystems e uno dei più grandi programmatori della storia, William N. Joy (2000). Tutti concordano, però, sul fatto che l'accelerazione tecnologica sarà sempre più sostenuta e il suo impatto sempre più profondo a livello di fenomeni naturali, ma innanzitutto sociali: la vita umana sarà trasformata in modo irreversibile in quasi tutti i suoi aspetti. Da qui la necessità di aprire un dibattito serio sulle implicazioni etiche causate dalla crescente accelerazione tecnologica al fine di riconoscere sempre e comunque la centralità dell'essere umano.

In verità, la 'grande accelerazione' è già diventata una caratteristica permanente della vita umana. Si assiste infatti all'accelerazione di quasi tutto, del ritmo dell'amore, del lavoro, della politica, dell'economia ecc. (cf. Gleick 1999). Si è invertita l'antropologica priorità dello spazio (misurabile naturalmente) sul tempo (misurabile solo artificialmente grazie all'invenzione dell'orologio) nella percezione umana. Nell'era di internet, infatti, il tempo diventa prioritario ed è

sempre più concepito come compresso. Lo spazio sembra invece perdere il suo tradizionale significato di orientamento (cf. almeno Rosa 2009). I fenomeni sociali non sono così più localizzati con precisione, diventando dei 'non-luoghi' senza storia e identità, senza la possibilità di creare nuove relazioni. Oltre all'accelerazione tecnologica, tuttavia, Hartmut Rosa riconosce come fondamentali anche l'accelerazione dei mutamenti sociali e quella del ritmo di vita.

La prima può essere definita come l'accelerazione dei modelli di base della vita sociale ossia del ritmo con cui cambiano gli atteggiamenti e i valori, le mode e gli stili di vita, gli obblighi e le relazioni instaurate, le classi e gli ambienti di riferimento, i linguaggi e le abitudini della società (cf. Rosa 2009, 78). Un indicatore che permette di cogliere l'accelerazione dei mutamenti sociali è la crescente 'contrazione del presente', ossia di quel lasso di tempo per cui l'esperienza passata permette di guidare l'azione presente anticipandone in modo affidabile le conseguenze future (cf. Lübke 2009). In altri termini: «lo spazio dell'esperienza e l'orizzonte del futuro diventano incoerenti», creando anche una frattura generazionale che rende irrilevante per i figli la saggezza accumulata dai bisnonni, dai nonni e persino dai genitori (cf. Koselleck 2009). D'altro canto, fino all'epoca dei nostri nonni la struttura della famiglia tradizionale tendeva a rimanere stabile per più generazioni e il mestiere si tramandava di padre in figlio. Nell'epoca dei nostri padri la struttura della famiglia è stata progettata per durare solo una generazione disperdendosi con la morte dei coniugi, e il figlio è 'libero' di scegliersi il mestiere ma, in genere, effettua questa scelta una sola volta nella vita. Nella nostra epoca sia la struttura della famiglia, come evidenzia il tasso crescente di divorzi e nuove nozze, che il mestiere svolto tendono a cambiare più volte nel corso della vita, manifestando perciò un ritmo di cambiamento intra-generazionale. Considerazioni simili si possono sviluppare per descrivere la crescente accelerazione dei cambiamenti anche delle istituzioni diverse da quelle famigliari (cf. ad esempio Wagner 1994).

L'accelerazione del ritmo di vita si riferisce invece alla crescente 'compressione del tempo libero', ossia del tempo dedicato ad azioni ed esperienze nella vita quotidiana diverse dal lavorare, come dormire, mangiare, giocare, parlare con i famigliari, fare una passeggiata, ecc. Il tempo medio dedicato al sonno, ad esempio, è diminuito di due ore dal XIX secolo, e di trenta minuti dal 1970. Si riferisce cioè alla tendenza sociale di 'fare cose in minor tempo', ma anche a quella di 'fare più cose in un dato tempo' riducendo le pause o ricorrendo al multitasking. Tutto ciò porta le persone a considerare sempre di più il tempo come 'la risorsa scarsa', inducendole a sentirsi sempre in ritardo e, quindi, stressate per la pressione continua a cui sono sottoposte (cf. Rosa 2013, 17).

Su ciascun tipo accelerazione agisce un diverso motore, autonomo e indipendente dagli altri (cf. ancora Rosa 2013, 66):

1. Economico, che agisce sull'accelerazione tecnologica. Il tempo necessario per un lavoro, ma anche per lanciare un nuovo prodotto sul mercato o rispondere velocemente alle richieste di un cliente, è un *driver* competitivo, e, quindi, un acceleratore tecnologico sempre più importante. La logica della competizione si è, però, estesa anche a quasi tutti gli ambiti della vita sociale. Emblematica è, ad esempio, la 'gara di velocità' sui social network a collezionare più 'like' a un post prima che scompaia, sostituito dai post pubblicati successivamente da altre persone;
2. Strutturale, che agisce sull'accelerazione dei mutamenti sociali (cf. anche Luhmann 1982). La differenziazione a livello sociale non più per classi gerarchiche, ma per sistemi funzionali quali l'economia, la politica, la scienza, ecc. rende potenzialmente accessibile a chiunque qualsiasi esperienza e conoscenza. Questo accelera i modelli di base della vita sociale non più costretti da vincoli di appartenenza a una data classe sociale solitamente trasmessi alla nascita dai genitori;
3. Culturale, che agisce sull'accelerazione del ritmo di vita. Il cambiamento perpetuo per provare nuove esperienze e acquisire nuove conoscenze è diventato un ideale culturale sempre più importante. Tuttavia, il numero di possibili esperienze a disposizione cresce esponenzialmente, superando di gran lunga quelle concretamente realizzabili e provocando come risposta l'accelerazione del ritmo di vita. L'ambizione diventa vivere più velocemente, per vivere più vite in una singola esistenza, al fine di vivere tutte le possibili esperienze a disposizione.

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

nologica sono inversamente proporzionali e questo perché il consumo dei beni richiede tempo (cf. Linder 1970).

Delle tre dimensioni dell'accelerazione sociale, quella del ritmo di vita è legata all'identità delle persone e come detto dipende, direttamente, dall'aspirazione a vivere più esperienze possibili e, indirettamente, dalla paura di restare indietro stante l'accelerazione dei mutamenti sociali. A queste cause si aggiunge, però, anche la retorica del dovere. Gli individui si sentono completamente liberi di fare ciò che vogliono, ma nel contempo completamente vincolati da eccessive richieste sociali quali tenersi in forma, coltivare le amicizie, ecc. (cf. Rosa 2015, 85). Questa contraddizione conduce anche al paradosso della scelta: gli individui, sentendosi completamente liberi di scegliere, non riescono a scegliere (si veda anche Schwartz 2004). L'accelerazione del ritmo di vita dipende, comunque, innanzitutto dalla 'contrazione del presente' che, come già detto, rende del tutto irrilevanti le esperienze passate per agire nel presente. Tutto ciò comporta una progressiva contrazione temporale dell'identità che diventa dinamica, contingente, da cui il sempre più frequente uso di marcatori temporali quali 'per il momento'. Gli individui agiscono sempre più in modo emergente, non pianificato, guidati non da un forte senso di direzione, ma da un senso senza direzione, da un movimento frenetico che provoca visione a breve termine e un calo di fiducia nel futuro (cf. Urry 2000). In prospettiva, quindi, la crisi economica e finanziaria del 2008 è soprattutto una crisi di fiducia nel futuro e forse, prima ancora, una crisi d'identità.

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

riconoscimento della centralità dell'essere umano. A ogni modo, le cause che rendono sempre più difficile le decisioni in ambito politico si riscontrano anche in ambito aziendale, con la fondamentale differenza che l'imprenditore non può o comunque non dovrebbe delegare ad altri la scelta strategica, essendo la sua funzione principale. L'accelerazione tecnologica e sociale comporta un aumento nella velocità con cui nascono nuovi bisogni da parte dei consumatori e, quindi, nuovi mercati e nuove normative atte a regolamentarli. Questo impone alle imprese di aumentare la velocità nello sviluppo di nuovi prodotti, nuovi processi produttivi e distributivi, e nuove relazioni con clienti e fornitori. La soluzione più spesso proposta agli imprenditori è infatti di imparare a correre alla stessa velocità alla quale corre il contesto competitivo, ma questo solo per non maturare degli svantaggi. L'accelerazione tecnologica e sociale comporta infatti una crescita esponenziale dell'intensità competitiva dovuta anche alla comparsa di nuovi concorrenti imponendo alle imprese di aumentare il livello di specializzazione. Queste sono, però, strategie di risposta all'accelerazione caratterizzante il contesto competitivo, valide per tutte le imprese e forse perseguibili solo da quelle localizzate dove avviene l'innovazione tecnologica. È, però, possibile per le imprese italiane adottare una strategia di proposta basata sull'aumento non tanto della velocità, quanto della tempestività. Questa strategia si pone in antitesi con quella tradizionalmente da loro perseguita, che consiste nel resistere al cambiamento, nell'attendere, nel temporeggiare aspettando che finisca la crisi nella speranza che nulla sia cambiato, che i modelli di business pre-crisi mantengano la loro validità anche post-crisi.

### 3.2 La missione a livello di credenze: la ‘proposta italiana’

Non si può più affrontare il cambiamento del contesto attraverso una risposta veloce, occorre una proposta tempestiva che affondi nella capacità tutta italiana di cogliere le opportunità offrendo il prodotto giusto, al momento giusto, nel luogo giusto, magari dopo averci pensato a lungo. Le imprese significanti devono misurarsi con i tempi frenetici del mercato, senza, però, farsene risucchiare. La lentezza che favorisce attività di riflessione e immaginazione deve conciliarsi con la pressione per ottenere risultati veloci, attraverso la tempestività, che non è accelerazione né pura velocità bensì capacità di generare una proposta in un contesto mutevole e complesso.

((Carlo Bagnoli, *Il manifesto dell'impresa*, in corso di pubblicazione)

L'accelerazione in atto nei cambiamenti a livello tecnologico e sociale, e, quindi, economico, è visibile nell'esperienza quotidiana di ognuno: siamo entrati nella 'seconda metà della scacchiera'. L'innescò è probabilmente da ricercare nell'evoluzione tecnologica, digitale ma non solo, che costituisce il principale motore di cambiamento investendo i modelli di comportamento delle persone, *in primis* quelli di acquisto e consumo, e, quindi, i *business model* delle imprese. Per rispondere all'aumento della velocità con cui nascono nuovi bisogni da parte dei consumatori e, quindi, nuovi mercati, alle imprese è suggerito di aumentare la velocità nello sviluppo di nuovi prodotti, processi produttivi e distributivi, relazioni con clienti, fornitori e imprese complementari. Il tempo necessario per rispondere o anticipare le richieste di un cliente e, più in generale, per eseguire qualsiasi attività economica diventa, pertanto, un *driver* competitivo sempre più importante. La scelta strategica di accelerare per tentare di correre alla stessa velocità alla quale corre il contesto competitivo permette tuttavia, nella migliore delle ipotesi, solo di non 'perdere terreno' rispetto ai concorrenti più agguerriti. L'accelerazione comporta infatti una crescita esponenziale dell'intensità competitiva dovuta anche alla comparsa di nuovi concorrenti. Questo impone alle imprese, tra l'altro, di aumentare il loro livello di specializzazione o focalizzazione (cf. Ries 2015). Nel momento, però, in cui la necessità di accelerare assume quasi lo status di legge economica, poiché gli imprenditori ritengono sempre più che la velocità sia un ingrediente fondamentale di qualsiasi strategia di successo, si manifestano importanti fenomeni di stasi o, addirittura, di decelerazione. I primi dipendono da limiti fisici per cui alcuni fenomeni naturali (es. la riproduzione biologica per le imprese farmaceutiche) o artificiali (es. la miniaturizzazione tecnologica per le imprese elettroniche) non possono essere accelerati. I secondi dipendono da reazioni negative all'accelerazione di tipo:

- Funzionale: la riduzione volontaria dell'orario lavorativo da parte dei *top manager* per concedersi momenti di rigenerazione necessari ad affrontare l'aumento della complessità ambientale;
- Disfunzionale: la riduzione involontaria della capacità di spesa dei consumatori a causa di crescenti stati di sotto o disoccupazione dipendenti dall'aumento dell'automazione industriale;
- Patologico: la riduzione involontaria della produttività dei lavoratori a causa di crescenti stati di depressione dipendenti dall'eccessiva pressione che è posta loro ad aumentare la prestazione;
- Ideologico: la riduzione volontaria della velocità di cambiamento tutti i fenomeni per perseguire uno sviluppo sostenibile o, assumendo una posizione più estrema, una decrescita serena o felice.

Quest'ultima è stata teorizzata da Serge Latouche, economista e filosofo francese, in opposizione a quella che egli definisce 'la religione imperante della crescita' del Pil che ritiene insostenibile a causa sia della limitatezza delle risorse naturali, sia anche del crescente malessere delle persone sottoposte a pressioni sempre più importanti per, paradossalmente, aumentare il loro benessere (Latouche 2007). La decrescita serena o felice teorizza, per contro, la riduzione dei livelli di consumo e produzione a favore di un aumento della qualità della vita, misurata attraverso l'incremento del tempo libero, delle relazioni umane, dei momenti di creatività, ecc.

Alla crescita esponenziale, ma anche alla decrescita felice, Morace contrappone la crescita felice ritenendo anche la seconda non sostenibile in quanto gli organismi viventi, ma anche le organizzazioni e l'intera società, nel momento in cui smettono di crescere iniziano a morire. Pur accogliendo, perciò, l'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo economico, Morace rigetta proposte troppo ideologiche e difensive che mettano al centro la riduzione dello spreco invece dell'aumento della prosperità che, secondo una delle possibili interpretazioni etimologiche, rimanda al concetto di 'speranza', oggi attivabile anche in virtù dell'accelerazione del progresso tecnologico. Egli ritiene che ci sia in atto una radicale evoluzione dell'esperienza di consumo ritenuta dalle persone fondamentale non più per affermare il loro status sociale sottraendo tempo ed energia alle relazioni con gli altri,<sup>3</sup> ma proprio per attivare queste ultime anche superando, grazie alla tecnologia, le loro distanze spaziali e temporali.<sup>4</sup> Pur di rafforzare le relazioni fiduciarie con chi è prossimo, ma

<sup>3</sup> Sul consumo come mezzo per il riconoscimento sociale si veda anche Bauman 2012.

<sup>4</sup> Morace 2015, 60: «i prodotti e le relazioni di compra-vendita sono straordinari portatori di memoria, relazione, immaginazione e magia. La portata emozionale delle mer-

anche con l'ambiente che li circonda riconoscendo il valore del bene comune, le persone sarebbero così disposte a rinunciare a qualcosa. Per Morace il consumo sta diventando perciò più consapevole, condiviso ma anche selettivo, in quanto più orientato dalle credenze e valori delle persone che tenderebbero peraltro a confrontarsi. Per selezionare l'eccellenza accessibile, non il lusso, i *ConsumAutori*, così definiti perché non più utenti passivi di un'esperienza proposta, ma autori della stessa riempiendola di significato (Morace 2016), eserciterebbero maggiormente la propria libertà di scelta al di là dei modelli proposti dai media rendendo l'esperienza di consumo: una «straordinaria opportunità di imparare a scegliere creativamente e liberamente» (Morace 2015, 16). In sintesi, Morace teorizza uno spostamento: dalla decrescita attraverso l'austera riduzione dello spreco, alla crescita collegata alla speranza di aumento della prosperità; dalla resistenza, all'esistenza; dall'apparire, all'essere; dall'individualismo narcisista, alla collettività solidale; dall'economia dello scambio per l'appropriazione del valore, a quella del legame e del dono per la sua condivisione; dall'acquisto voluttuario, al bene comune; dalla competizione, alla co-operazione; dal benessere materiale e dalla sicurezza, all'autorealizzazione e alla trascendenza; dalla quantità di beni, alla qualità dell'esperienza di consumo; dalla frammentazione, all'integrazione dei consumatori e delle loro esperienze; da una società dove ciò che non ha prezzo non ha valore, a una dove ciò che ha valore non ha prezzo; dall'imposizione dei media, alla libertà dell'autodeterminazione.

Nel contesto descritto, acquisiscono importanza i *brand* e i prodotti che riescono a coinvolgere emotivamente le persone, *in primis* quelli culturali e che hanno una storia da raccontare, permettendo loro di rielaborare le esperienze (quotidiane) di consumo passate per ispirare quelle future, da cui la grande opportunità per le imprese del Made in Italy. Illuminante l'osservazione di Goethe: «Si giungerebbe [...] a constatare che tutti, in un certo senso, non lavorano semplicemente per vivere, ma piuttosto per godere, e anche quando lavorano vogliono vivere in allegria», sebbene sia stata scritta il 28 maggio 1787 (Goethe 1983, 374). Altrettanto illuminante la riflessione di Balicco, per il quale «la forza simbolica della cultura italiana oggi non è tanto legata al suo immenso patrimonio artistico o alla sua bellezza naturale quanto al modo con cui questo stratificato deposito simbolico è stato fatto interagire fino ad essere associato con uno stile di vita moderno e desiderabile» (Balicco 2016, 8). Alla crescita esponen-

---

ci - e quindi degli spazi di vendita a partire dai mercati - amplifica la relazione profonda con gli altri, con le esperienze e i contesti di vita, permette alla nostra memoria di custodire momenti felici di relazione e condivisione. Le relazioni profonde con i prodotti del consumo accompagnano relazioni felici con le persone più care, i figli, gli amici, gli amori».

ziale, si può, quindi, contrapporre la crescita felice che le imprese italiane potrebbero alimentare adottando una strategia di proposta fondata sul *genius loci* italiano: «Pochi ormai teorizzano la de-territorializzazione e molti tornano a parlare di *genius loci*, di talento del luogo, di glocalizzazione» (Morace, Santoro 2014, 141). Per enfatizzare la dimensione territoriale a livello di produzione, ma anche di consumo, Andrea Granelli propone di mutare l'espressione *Made in Italy* in *Experienced in Italy* o, più sinteticamente, *Here in Italy* (cf. Granelli 2004). Secondo noi, tuttavia, occorrerebbe valorizzare oltre alla dimensione geo-spaziale anche quella storico-temporale da cui la proposta *Originated in Italy*: prodotti originali, nel senso di distintivi, perché originati in Italia.

Sfruttando il patrimonio artigianale del Paese, la proposta italiana potrebbe fondarsi sulla creazione di 'prodotti fatti come una volta', i quali hanno successo proprio per la loro promessa o immagine di decelerazione e stabilità. Un esempio su tutti è Gromart Srl, la catena di gelaterie fondata nel 2003 da Federico Grom e Guido Martinetti che, stimolati da un articolo di Carlo Petrini, presidente di *Slow Food*, sull'alterazione del sapore dei gelati dovuta all'utilizzo di semilavorati industriali, inseguono un sogno semplice e rivoluzionario: fare il gelato più buono del mondo. Partiti da un negozietto di 25 metri quadrati nel centro di Torino, selezionando le migliori materie prime, rinunciando a utilizzare additivi e coltivando vecchie varietà di frutta nell'azienda agricola biologica Mura Mura, riescono in pochi anni a creare un gelato che li impone come marchio di eccellenza sulla scena del *food* internazionale (cf. Grom, Martinetti 2012). Il loro motto è proprio «Il gelato come una volta» e coerentemente decidono, tra le altre cose, di ritornare all'utilizzo dei tradizionali banconi a pozzetto con le carapine, al posto di quelli con le vaschette di gelato a vista, contravvenendo a forse l'unica 'ricetta di settore' paradossalmente valida per tutti i settori: mettere il prodotto in bella vista.

La proposta italiana potrebbe fondarsi sulla creazione di 'oasi di decelerazione', luoghi non ancora contaminati dalle dinamiche della modernizzazione e dell'accelerazione, contesti in cui il tempo sembra essersi fermato (cf. Rosa 2015, 33). Ci si riferisce a luoghi dove poter rivivere il fascino della lentezza del passato in termini di *lifestyle* come nel caso del vetro soffiato a mano di Murano o del passito di Pantelleria, ma anche di *workstyle*. Un esempio su tutti è Bonotto Spa: una manifattura tessile alla quarta generazione, fondata da Luigi Bonotto nel 1912 per produrre, all'inizio, cappelli di paglia. Oggi è guidata dai figli Lorenzo e Giovanni che l'hanno portata, negli anni della crisi, a una crescita esponenziale ottenendo nel 2014 le migliori performance economico-finanziarie di sempre. Di fronte alla crescente competizione sui prezzi portata dai *competitor* dei Paesi emergenti, Giovanni Bonotto, direttore creativo dell'azienda, diventa ambasciatore di una nuova maniera di pensare e di produrre, che

lo riporta quasi alle origini della produzione tessile, e che battezza con il concetto di 'Fabbrica Lenta'. La Fabbrica Lenta rappresenta il manifesto contro la standardizzazione industriale e la produzione in serie a basso costo. In Bonotto Spa tutti i processi sono affidati a macchinari meccanici, non elettronici, privi di automatismi. Vecchi telai scartati e in disuso, appunto perché 'lenti'. Si ritorna, dunque, al lusso dell'artigianalità, al lavoro delle mani e del *savoir faire*, che esprime al meglio l'*heritage* italiano intrinseco della campagna veneta, luogo di forte densità creativa e progettuale. La qualità di un tessuto torna a essere sinonimo del tempo che si impiega per produrlo. Una visione moderna del lavoro e dell'impresa, unita ad antiche tecnologie e a una sempre innovativa progettazione creativa. Tessuti, come quelli di un tempo, duraturi, che nascono da un rapporto uomo-macchina diverso e più naturale. Tessuti, interiormente ed esteriormente, ricchi e preziosi. Il rimando all'arte è costante e talmente forte da stravolgere i canoni convenzionali di organizzazione e processo produttivo. Per decenni la fabbrica ha ospitato innumerevoli artisti che hanno donato o realizzato appositamente alcune loro opere. Le origini dell'intuizione di Giovanni Bonotto sono forse riconducibili al fatto di essersi laureato in Semiotica all'Alma Mater Studiorum di Bologna con il prof. Umberto Eco, fondatore in Italia di questa disciplina scientifica che studia i segni e i processi di significazione, ossia la relazione che lega qualcosa di materialmente presente a qualcosa'altro di assente (es.: la luce rossa del semaforo significa 'stop').

La proposta italiana dovrebbe essere capace di costruire un modello alternativo a quello tipico statunitense, che si fonda sulla standardizzazione e la velocità avendo come target il mercato di massa, senza, però, appiattirsi su quello tipico francese, che si fonda sul lusso e l'esclusività, avendo, invece, come target il mercato di nicchia. Questo modello alternativo dovrebbe rinnovare la promessa del *Made in Italy*, ossia la promessa di un lusso inteso non come eccesso, eccezione o, addirittura, lussuria, ma come eccellenza qualitativa accessibile alla classe media. D'altro canto, nelle parole di Balicco:

l'idea è che negli ultimi quarant'anni, l'Italia del *Made in Italy* sia stato un paese che è riuscito ad imporre con forza, nel mercato internazionale, un'immagine di Sé come *modernità godibile*. Un'immagine che è nello stesso tempo *agita* e *subita*, per un verso risposta ad una domanda del mercato internazionale (all'inizio, soprattutto statunitense), per un altro capacità autonoma di usare stereotipi, o eredità culturali soverchianti, a proprio vantaggio. Questa paradossale modernità imperfetta, che si auto rappresenta come neo-artigianale, elegante ed edonista; che punta tutte le sue carte sui piaceri della vita, sull'intelligenza del corpo, sull'essere umano come misura senziente e proporzione armonica; che non si oppone al passato, ma semmai lo continua perfezionando-

lo; insomma, questa paradossale modernità antimoderna è riuscita negli ultimi decenni non solo a resistere alla colonizzazione anglo-americana e al suo stile di vita, ma ad affermarsi quasi come una sorta di contro-egemonia culturale. (Balicco 2016, 8-9; corsivi nell'originale)

La proposta italiana dovrebbe continuare a perseguire la cosiddetta 'democratizzazione' della qualità: prodotti belli e ben fatti, capaci di arricchire la vita quotidiana delle persone, solo di quelle, però, capaci di coglierne i significati profondi.<sup>5</sup> L'ambizione non è, perciò, soddisfare il mercato di massa inseguendo, ad esempio, aziende come Ikea, la cui missione è invece «creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone».<sup>6</sup>

Le opportunità riconducibili ad adottare una strategia di proposta fondata sul *genius loci* italiano sono amplificate, ma, nel contempo, anche minacciate dal processo di globalizzazione in atto. Quest'ultimo comporta per le imprese una diversa prospettiva nel relazionarsi sia al territorio che al mercato. Un tempo i prodotti portavano le stigmate del territorio in cui essi nascevano. Il *continuum* fabbrica-società portava alla creazione di prodotti-territorio che incorporavano non solo caratteristiche 'funzionali' pregiate, ma anche i connotati essenziali delle forme di vita nelle quali quei prodotti venivano immaginati e fabbricati. Oggi però i prodotti sono costretti a ridefinirsi in rapporto a mercati globali. Ne consegue un inesorabile processo di separazione dei prodotti dai loro territori: i processi di globalizzazione dei consumi sterilizzano l'impatto dei territori sull'immagine dei prodotti, e questo si ripercuote nella riduzione dei *lead time* di imitazione. La sterilizzazione dei territori può essere però controbilanciata da un processo di incorporazione della cultura nei prodotti ripristinando la loro identità senza sacrificare la loro capacità di essere prodotti globali. La nidificazione (*nesting*) della cultura nei prodotti non è un processo che possa essere governato mediante procedure operative standard. La cultura ha una natura diversa dalla conoscenza 'utile' perché opera nella sfera dei simboli con l'obiettivo di creare significati che vengono utilizzati per soddisfare 'desideri'. La soddisfazione dei desideri, anche quando è connessa al possesso di beni tangibili, ha una decisiva componente immateriale che si forma sul piano simbolico e dell'immaginazione e cioè di processi eminentemente culturali da cui la necessità di formare esperti in mana-

<sup>5</sup> La ricerca presentata nel libro *Lusso versus design* dimostra che l'Italia è leader nel mercato globale del lusso detenendo il 30%, la Francia è seconda con il 25% (cf. Celaschi, Cappellieri, Vasile 2005).

<sup>6</sup> Nell'originale: «To create a better everyday life for the many people by offering a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them» (Kamprad 1976, 2).

gement dei beni culturali. Più in generale, il fatto di relazionarsi con un mercato globale impone di passare dalla vendita di prodotti (dai significati condivisi), a quella di significati (incorporati in prodotti). Tale passaggio impone a sua volta una forte mediazione culturale per cogliere i significati attribuiti, per esempio, a una creazione in vetro di Murano in contesti molto lontani, da cui la necessità di mantenere un forte rapporto con la tradizione e il territorio, ma nel contempo aumentare la capacità di fare rete con i fornitori e i distributori locali e non. Pena la necessità di cedere le imprese a multinazionali, come è accaduto sia alla Gromart Srl, ceduta nel 2015 a Unilever, che alla Bonotto Spa, ceduta nel 2016 alla Ermenegildo Zegna.

In sintesi, alla crescita esponenziale si può, quindi, contrapporre la crescita felice che le imprese italiane potrebbero alimentare, adottando una strategia di proposta fondata sul *genius loci* italiano che valorizzi la nostra capacità di creare bellezza ma anche comunità, l'attitudine umanistica e politecnica che accomuna l'artigiano e il designer, la *governance* familiare delle nostre imprese che porta gli imprenditori ad agire sempre in prima persona, con passione e flessibilità.<sup>7</sup> Una strategia di proposta fondata sull'aumento non tanto della velocità di risposta alle richieste dei consumatori o alle azioni dei concorrenti, quanto della tempestività. L'ultima è la capacità tutta italiana di intervenire nel momento giusto magari dopo averci riflettuto a lungo, creando così un circolo virtuoso tra la lentezza e la velocità. La tempestività si collega, quindi, non al *kronos* degli antichi greci, ossia al tempo cronologico/quantitativo dell'accelerazione, ma al loro *kairos*, ossia al tempo psicologico/qualitativo dell'opportunità, dell'occasione. È una capacità riconducibile all'intuizione visionaria dell'imprenditore, preoccupato di formulare una strategia di lungo periodo per garantire la perdurabilità dell'impresa, più che al pensiero razionale del manager, preoccupato di formulare una tattica di breve periodo per raggiungere gli obiettivi di budget.

---

<sup>7</sup> Cf. Celli 2010, 45: «Non potendo prevedere tutto, vince chi è pronto ad affrontare il nuovo assorbendolo, domandolo e piegandolo all'interno del proprio alveo di competenza, così da poter trarre frutto anche dagli eventi negative e dagli errori».

### 3.3 La missione a livello di valori: l'umanesimo digitale'

La *digital disruption*, causa fondamentale dell'accelerazione esponenziale, mette in discussione tutti i modelli di business, ma non può mettere in discussione la centralità della persona, poiché la tecnologia deve essere concepita come mezzo e non come fine.

(Carlo Bagnoli, *Il manifesto dell'impresa*,  
in corso di pubblicazione)

Siamo ormai entrati nella quarta rivoluzione industriale, che porterà una profonda e irreversibile trasformazione digitale del sistema non solo produttivo, accelerando ulteriormente i fenomeni di crescita esponenziale già richiamati (cf. Schwab 2016). Ancor prima dell'avvento di tale rivoluzione, similmente a quanto avvenuto durante il Rinascimento italiano, si è avvertita la necessità di rimettere al centro l'uomo, stavolta per sottrarsi a una sua visione di mero ingranaggio di una macchina. Si è avvertita la necessità di rivalutare l'importanza dei valori affermatasi nella cultura umanistica. Al paradigma dello *scientific management*, sorto durante la seconda rivoluzione industriale (cf. Taylor 2004), si è infatti contrapposto lo *humanistic management*, che enfatizza la responsabilità sociale dell'impresa nel suo complesso e la valorizzazione di tutte le potenzialità dei membri dell'organizzazione (cf. Domènec 2003). La proposta è di abbandonare la standardizzazione dei processi produttivi, la specializzazione del lavoro, la chiusura dei confini organizzativi e la linearità/sequenzialità del processo decisionale per servire un mercato di massa attraverso prodotti seriali, a favore della velocità e flessibilità operativa, della collaborazione tra i membri dell'organizzazione, del coinvolgimento anche di attori esterni quali clienti e fornitori, della socialità nel processo decisionale e nei rapporti per supportare la creazione diffusa e partecipativa della conoscenza (cf. Minghetti, Cutrano 2004). Lo *humanistic management* non vuole rigettare i progressi scientifico-tecnologici, ma includerli in una visione interdisciplinare più ampia capace di ricomporre e portare a sintesi gli opposti. Una proposta che, per quanto già affermato, può essere fatta propria *in primis* dalle aziende italiane, e che l'avvento della quarta rivoluzione industriale rende ancora più interessante.

La quarta rivoluzione industriale inizia a essere riconosciuta nel 2011 e interesserà tutti i settori manifatturieri, sottoponendoli a una trasformazione digitale che ne sfumerà i confini. Rispetto alle rivoluzioni precedenti, l'attuale avrà un impatto uguale o addirittura più profondo sul sistema produttivo, senza però richiedere la stessa massiva sostituzione di macchinari e impianti di produzione. Questi saranno perlopiù aggiornati dotando loro, e molti componenti del prodotto finito, di maggiori sensori e connettività di rete, spazio d'archiviazione e potere computazionale, per permettere lo svilup-

po dell'*Internet of Things* o *Everythings* ossia di cose, servizi, dati e persone. Rispetto alle rivoluzioni precedenti, l'attuale si caratterizzerà, quindi, non tanto per migliorare i macchinari e impianti di una singola fabbrica, quanto per rendere quest'ultima più intelligente, integrando i suoi sistemi fisici e virtuali e tenendo in considerazione l'intero ciclo di vita del prodotto che parte dalla fase di progettazione e sviluppo, fino ad arrivare a quella di eliminazione e riciclo. Si caratterizzerà per rendere la fabbrica più intelligente, ricorrendo all'IA per accelerare, automatizzare e aumentare le decisioni operative e, almeno in parte, strategiche. La fabbrica intelligente sarà posta così al centro di un ecosistema di business *data-driven*. L'essenza di Industria 4.0 è generare nuovo valore attraverso lo sfruttamento dei dati generati da macchinari e impianti sempre interconnessi, ma anche da persone - membri dell'organizzazione, o anche solo della società (clienti e non clienti) - che si vorrebbero sempre interconnesse attraverso i social media (cf. Bagnoli et al. 2018).

Rispetto alle rivoluzioni precedenti, l'attuale avrà così un impatto uguale o addirittura più profondo anche sul sistema sociale sconquassato dalla crisi prima finanziaria e poi economica del 2008. Questa ha portato a ridurre l'accesso al credito sia per le imprese che per i privati e, quindi, l'occupazione, deprimendo le capacità di consumo di larga parte della popolazione. Questo, a sua volta, ha portato le persone a salutare con gioia l'affermarsi di *business* e *profit model* fondati sul *free* o quasi, quali, *in primis*, quelli di Google e della controllata YouTube, di Facebook e delle controllate WhatsApp e Instagram, senza problematizzare le esternalità che essi nascondono. La fruizione gratuita di contenuti digitali, quali siti web, video, foto e testi, impone la condivisione altrettanto gratuita di informazioni personali inerenti agli acquisti, agli spostamenti, alle amicizie, ecc. Questa condivisione ha immediate ripercussioni sul diritto alla *privacy*, ma anche mediate e forse non meno gravi sul diritto d'autore<sup>8</sup> e, alla fine, sul diritto al lavoro, in quanto la rivoluzione digitale che alimentano distrugge più posti di lavoro di quanti ne crea. Kodak è arrivata a impiegare 145 mila dipendenti prima di fallire nel 2012 a causa della trasformazione digitale del mercato fotografico (si legga ad esempio l'analisi che ne ha fatto «Wired»: <https://www.wired.it/attualita/2016/12/06/scoprire-la-digital-transformation-caso-kodak-lazienda-fallisce-non-aver-capito-proprio-clienti/>). Nello stesso anno e per le medesime ragioni, Instagram è stata venduta a Facebook per un miliardo di dollari, nonostante impiegasse solo tredici persone. Il valore di Instagram dipende dalle economie

---

<sup>8</sup> Il 26 marzo 2019 il Parlamento europeo ha approvato la direttiva che impone alle piattaforme tecnologiche di non pubblicare alcun contenuto protetto da *copyright* senza essersi prima accordati con il detentore del diritto.

di rete generate dai milioni di utenti che condividono le proprie foto sul social network senza essere remunerati. Similmente, la possibilità di vedere gratis dei video su YouTube è resa possibile dai contributi di milioni di utenti che li postano gratuitamente o quasi. Solo alcuni fra questi riescono a monetizzare, in misura limitata, la notorietà che riescono a raggiungere tramite il loro lavoro, diventando *influencer*. Google riesce, invece, a monetizzare massivamente i dati che raccoglie dagli accessi effettuati vendendo a terzi i profili utente creati e/o gli spazi pubblicitari mirati a determinati profili utente. Stante questo modello, infine, quasi tutti i videomaker professionisti rimarranno senza lavoro.

La trasformazione digitale del settore dei media e dell'intrattenimento ha permesso la sovrapproduzione a titolo gratuito di contenuti mediali da parte di non professionisti. L'abbondanza di tali contenuti induce a considerarli come beni non economici, in virtù di una preferenza per la quantità rispetto alla qualità; ma questa preferenza finisce per investire anche i contenuti prodotti da professionisti. D'altro canto, la legge di Moore porta ad abbassare esponenzialmente il costo delle macchine controllate dal software, rendendo il costo delle persone che lavorano sempre meno giustificabile. Stampare i giornali su carta costa, quindi pagare i giornalisti per riempirne le pagine di contenuti di qualità è una spesa ammissibile. Distribuire i giornali online costa sempre meno, quindi pagare i giornalisti diventa una spesa inammissibile. Questo soprattutto nel momento in cui è certificato che la qualità dei contenuti non sia sufficiente a generare abbastanza traffico di lettori e, quindi, sufficienti introiti dalla vendita della pubblicità per sostenere un giornale online di livello.<sup>9</sup> Questa situazione sarà accettabile dal singolo individuo fintantoché la trasformazione digitale non coinvolgerà la sua professione, e sostenibile dal sistema economico fintantoché la 'disoccupazione tecnologica', già teorizzata da Keynes negli anni Trenta, non pervaderà la maggior parte dei settori industriali. Come ha sintetizzato già nel 2011 Marc Andreessen, è quasi certo che gran parte della produzione sarà mediata dal software, cosicché la quarta rivoluzione industriale potrebbe essere quella definitiva (Andreessen 2011). Quando poi prenderanno piede le stampanti 3D, i robot umanoidi, i dispositivi elettronici indossabili e i veicoli a guida autonoma, la disoccupazione aumenterà non solo nei settori dei media e dell'intrattenimento, ma anche in quelli, rispettivamente, della manifattura, dei servizi alla persona, della sanità e dei trasporti, ecc. L'adozione dell'IA scatterà poi la *digital disruption* di tutti i settori, facendo diventare algoritmici i *business model* dominanti. I primi settori a essere tra-

---

<sup>9</sup> A questo proposito, alcuni autori propongono di passare da un *advertising* a un *crowdfunding business model* per i giornali online di qualità; cf. Cagé 2016.

sformati saranno il finanziario, i trasporti, la sanità, il turismo, le professioni, la distribuzione, l'educazione, le costruzioni e la manifattura (cf. il rapporto del McKinsey Global Institute, *Artificial intelligence the next digital frontier?* pubblicato nel giugno del 2017). Le imprese che per prime adotteranno l'IA rivedendo le proprie strategie riusciranno a creare un gap competitivo difficilmente colmabile dalle altre. L'IA pone anche molte sfide sociali, tra le quali spicca la riqualificazione della forza lavoro che dovrà beneficiare e non competere con questa tecnologia.<sup>10</sup> Molti personaggi illustri del mondo scientifico e imprenditoriale hanno manifestato la necessità che i governi regolamentino dal punto di vista etico l'applicazione dell'AI (cf. Cardon 2016).

La trasformazione digitale di tutti i settori porta ad aumentare esponenzialmente il potere e la ricchezza delle grandi piattaforme tecnologiche, *in primis* Google, Apple, Facebook e Amazon,<sup>11</sup> a scapito, nel breve termine, di tutti gli altri, ma nel lungo termine anche delle piattaforme stesse. Questo per il paradosso per cui i social media non possono sopravvivere senza il lavoro artistico e intellettuale prestato gratuitamente dai loro utenti, ma gli utenti non possono sopravvivere prestando gratuitamente il loro lavoro ai social media. Il *free business model* dei social media rischia di diventare insostenibile nel lungo periodo perché sempre meno artisti, scrittori, fotografi, ecc. professionisti saranno disposti a regalare i propri contenuti o, comunque, a produrre contenuti non puramente commerciali, per raggiungere quel livello minimo di visibilità e reputazione che può essere poi indirettamente monetizzato agendo da *influencer*. Questo comporterà un abbassamento progressivo della qualità e varietà dei contenuti condivisi e quindi dell'attrattiva dei social media. Per Jaron Lanier, pioniere della realtà virtuale, per interrompere questo circolo vizioso occorre concepire un sistema in cui gli utenti siano retribuiti per le informazioni che producono e condividono (Lanier 2013). Condizione necessaria per alimentare un sistema di micropagamenti è la registrazione dell'origine del dato e quindi dell'utente che lo ha prodotto attraverso link bidirezionali. Soluzione alternativa è l'adozione da parte dei social media di un *crowdfunding business model* che permetta a ogni utente di dare (ricevere) piccole somme di denaro in tempo reale agli (dagli) altri utenti per ricevere (dare) in modo esclusivo contenuti di qualità assicurando così l'indipendenza e la reputazione nel lungo periodo dei produttori (cf. Franchi 2016).

**10** Trecentocinquanta due tra i più importanti esperti di IA hanno previsto nel 2015, con una probabilità pari al 50%, che l'IA sarà più efficace ed efficiente di quella umana nell'espletare ogni attività entro il 2060, e che tutti i lavori umani saranno completamente automatizzati entro il 2135 (cf. Grace et al. 2018).

**11** Si parla ormai di Gafanomics, stimando che Google, Apple, Facebook e Amazon nel 2020 saranno la prima potenza economica mondiale.

Accanto a motivazioni etiche, sussistono quindi anche motivazioni economiche per sviluppare un sistema in cui gli utenti siano retribuiti per le informazioni che producono e condividono e, più in generale, per rimettere al centro l'uomo. Il paradigma dello *humanistic management* deve ormai contrapporsi a quello che si può definire dell'*algorithmic management*. La trasformazione digitale in corso porta a considerare gli individui non come persone uniche, ma come ingranaggi indistinti di una grande macchina dell'informazione. L'essere umano è invece l'unica fonte e, nel contempo, anche l'unico destinatario dell'informazione. È anche l'unico possibile produttore di significato dei risultati prodotti dalla macchina, dati o oggetti che siano, e persino del significato della macchina stessa. La stampante 3D, ad esempio, rivoluziona la produzione fisica, ma non quella di significati. Il significato all'oggetto realizzato, ma anche alla stampante 3D, può essere dato solo dal *maker* che progetta il primo, ed eleva a *totem* di un diverso *life & work style* la seconda. La produzione di significati, e non la produzione fisica, sarà sempre più la vera sfida anche per le imprese. E la prima dipende dalla capacità di creare significati all'interno dell'organizzazione da parte dei singoli (capitale umano) e del sistema nel suo complesso (capitale strutturale), o di catturarli dall'esterno mediante il *crowdsourcing* (capitale relazionale) e il *nesting* (nidificazione) nei prodotti della cultura caratterizzante il contesto unico in cui l'impresa è inserita (capitale culturale). Anche gli ultimi significati sono il risultato della capacità creativa dell'essere umano, che è direttamente collegata alla sua capacità di avere: emozioni, sentimenti ed empatia; immaginazione e fantasia per poter astrarre; aspirazione alla conoscenza e duttilità nel metterla in opera; ed è questo che rende le persone speciali e non equiparabili a macchine algoritmiche. Queste non sono in grado di creare cose nuove, ma solo di rimescolare partendo da ciò che esiste già. Gli algoritmi non riflettono emozioni o sentimenti, ma solo statistiche e correlazioni tra dati osservando i comportamenti umani.

Alcuni studiosi ritengono tuttavia possibile che l'accelerazione esponenziale della tecnologia porterà ad abbassare così tanto il costo di produzione di tutti i beni economici che ogni bisogno umano potrà essere soddisfatto gratuitamente rendendo non più necessario per le persone lavorare. Jeremy Rifkin, presidente della *Foundation on Economic Trends*, ritiene, ad esempio, che l'*Internet of Things* e l'analisi dei *big data* generati rivoluzioneranno il modo di produrre, spingendo la produttività fino al punto in cui il costo marginale di numerosi prodotti sarà quasi azzerato, ma anche il modo di consumare per l'avvento della *sharing economy* e dei *prosumers* (*producers/consumers*). Questi ultimi produrranno in proprio e per i loro fabbisogni e condideranno non solo informazioni e intrattenimento, ma anche energia rinnovabile e beni realizzati con stampanti 3D a costi marginali prossimi allo zero. La 'produzione delle masse' so-

stituirà la 'produzione di massa'. Attraverso le piattaforme tecnologiche, le persone condivideranno anche automobili (es. BlaBlaCar), case (es. Airbnb), corsi (es. MOOC), riducendo drasticamente lo spreco e aumentando l'efficienza. L'accesso prevarrà sulla proprietà e la sostenibilità soppianderà il consumismo. Attraverso il *crowdfunding* si condivideranno progetti imprenditoriali e attraverso la *blockchain* si democratizzerà la moneta. Il capitale sociale assumerà così la stessa importanza del capitale finanziario. Alla fine, il valore di scambio nel mercato capitalistico verrà gradualmente sostituito dal valore della condivisione nel *Commons* collaborativo. L'abbondanza soppianderà la scarsità, e la cooperazione la concorrenza. Il *Commons* collaborativo rappresenterà un nuovo paradigma economico che porterà a una drastica riduzione delle disparità di reddito, democratizzando l'economia globale e dando vita a una società più sostenibile (Rifkin 2014).

Prendendo atto che la trasformazione digitale in atto investirà tutte le attività umane, non solo quelle economiche, Magatti, sociologo ed editorialista, riconosce due scenari opposti per uscire dalla crisi:

1. Efficienza per sicurezza - si immagina l'avvento di un 'neotaylorismo societario' che, grazie alla digitalizzazione, porti alla parcellizzazione, specializzazione, standardizzazione, misurazione e, quindi, al controllo centralizzato in remoto e continuo di tutte le attività umane, sia fisiche che intellettuali, sia professionali che personali. Questo scenario, per realizzarsi, non necessita di una crescita culturale delle persone singolarmente e collettivamente considerate: «Al contrario, ha bisogno di una società disciplinata che sia capace di dissimulare, o almeno di rendere tollerabile, il rigido controllo sociale a cui è assoggettata. Tuttavia, un'organizzazione simile può presentarsi contemporaneamente come garante di quella sicurezza che viene avvertita come il bene di cui si ha maggiore mancanza, specie tra i gruppi meno abbienti» (Magatti 2017, 96).
2. Crescita economica e sviluppo umano e sociale - si immagina l'avvento di un'economia della contribuzione che grazie alla digitalizzazione porti a realizzare uno scambio 'sostenibile-contributivo' caratterizzato dalla presenza di co-produttori e co-consumatori interessati a costruire attorno a un prodotto-piattaforma una comunità di senso (cf. anche Stiegler 2015). Il contributore è, quindi, un *prosumer* «che incarna il desiderio di una partecipazione consapevole al mondo circostante attraverso l'attività che compie, vista come mezzo per esprimere la propria capacità di creazione di valore, al di là dell'immediata traducibilità in denaro di quest'ultimo» (Magatti 2017, 96). Un'economia, quindi, non tanto della sussistenza e basata sulla potenza delle macchine, quanto della (r)esistenza e basata sull'essenza delle persone. E caratteriz-

zata dallo sviluppo di attività imprenditoriali espressive del sé e che, perciò, riescono a contemperare l'interesse personale con lo sviluppo economico e sociale, nonché a riconoscere le capacità dei membri dell'organizzazione per permettere loro di svolgere attività dotate di senso nella creazione di valore condiviso. Questo scenario, per realizzarsi, necessita di una crescita culturale, *in primis*, delle imprese che devono anticipare le crescenti richieste di sostenibilità da parte dei co-consumatori, ma anche di riconoscimento del loro contributo di valore in veste di co-produttori, ripensando ai luoghi e alle forme di lavoro per rendere compatibile la trasformazione digitale in atto con la capacità creativa delle persone.

In sintesi, l'impresa 'significante' deve riconoscere a livello di valori l'importanza di supportare un umanesimo digitale. L'ultimo termine incoraggia a ripensare al ruolo sociale del digitale, stante che la tecnologia non si è mai limitata ad accompagnare i cambiamenti socioeconomici, ma ha anche contribuito a determinarli. Le tecnologie digitali trasformano il rapporto uomo-macchina in una relazione persona-tecnologia. L'essere umano convive con le tecnologie digitali al punto di fidarsi di esse (cf., ad esempio, le posizioni espresse in Prencipe, Giorgino 2018). Incoraggia quindi a ripensare il ruolo delle persone nelle organizzazioni, visto che la trasformazione digitale rivoluzionerà la natura del lavoro rendendo obsoleti alcuni ruoli e professioni e introducendone altri. Gli esseri umani saranno sostituiti dall'IA nelle attività più semplici, ma supportati dall'intelligenza aumentata in quelle più complesse perché richiedono pensiero critico, indipendente e visionario. Il termine 'umanesimo digitale' incoraggia alla fine a considerare complementari, e non contrapposte, la cultura tecnologica e quella umanistica, l'intelligenza artificiale e quella umana. La filosofia *in primis* sembra fondamentale per guidare e dare un senso compiuto ai dati analizzati e, soprattutto, per promuovere il pensiero critico al fine di riflettere sulle frontiere etiche che la scienza non deve oltrepassare (cf. ad esempio, Laplane et al. 2019). Gli umanisti e i tecnici si distinguono pure per il linguaggio usato: narrativo ed evocativo quello degli umanisti, eseguibile quello dei tecnici. Il primo serve a descrivere o a immaginare un fenomeno, il secondo lo fa accadere: «produce esattamente gli effetti che sono scritti nei comandi» (Accoto 2017, 42). Nondimeno, il ruolo degli umanisti è fondamentale nel processo d'innovazione radicale, perché essi sono gli unici in grado di tenere in considerazione l'etica nella scrittura dell'algoritmo e il contesto in quella del codice, e di proporre criteri di valutazione degli investimenti che travalichino quelli basati sulla produttività. Criteri etici, quali il rispetto della dignità umana e l'aderenza ai valori aziendali (cf. Contesini, Mor-dacci 2018), ed economici, quali il significato che assume una nuova

tecnologia per i clienti e quindi il loro possibile interesse ad acquistarla (cf. Ullman 2018). Ne deriva l'importanza dell'interdisciplinarietà per ibridare, questa volta, competenze digitali e umanistiche (cf. Hartley 2017).

### 3.4 La missione a livello di scopo: la 'trasformazione sostenibile'

L'impresa deve trasformarsi ma anche trasformare, rispondendo ai mutamenti in corso, in primis alle sfide poste dalla sostenibilità, ma anche proponendo di nuovi. Deve essere cioè attore attivo nella trasformazione in ottica di sostenibilità dei clienti, dei fornitori e della società in generale affermando una propria identità ben precisa e distintiva.

(Carlo Bagnoli, *Il manifesto dell'impresa significante*, in corso di pubblicazione)

La trasformazione digitale irrompe prepotentemente nella vita di tutti i giorni, pervade gli ambiti ludici e lavorativi, privati e pubblici, rischiando di 'disumanizzare' il sistema delle relazioni sociali. Diventa ancora più cruciale ribadire l'importanza di rimettere al centro la persona in quanto però io sociale, e non l'individuo in quanto singolo ripiegato su sé stesso (cf. Beck 2008). L'ultimo sembra l'approdo finale a cui hanno invece condotto le routine di trasformazione nelle diverse fasi dell'evoluzione umana riconosciute da McCracken, antropologo canadese (McCracken 2008). L'autore distingue, infatti, le trasformazioni nelle società:

1. Tradizionali, dove sono di fondamentale importanza i 'riti di passaggio' (cf. anche Van Gennepe 2012). Gli ultimi supportano il processo di trasformazione dell'individuo segnando i principali passaggi da una fase della vita a quella successiva (nascita, pubertà, matrimonio, morte). La loro funzione è sedare l'ansia e la paura connessa all'evento. L'idea è che tutto deve rimanere com'è per non creare disordine e instabilità. Il rispetto per la tradizione diventa una condizione necessaria per la sopravvivenza della società. Le società tradizionali non consentono all'individuo di distinguersi perché la sua identità è contenuta nel gruppo (casta, religione, ecc.) di appartenenza.
2. Premoderne, dove si possono avere anche trasformazioni 'verticali' che portano a un innalzamento dello *status* sociale. Le ultime sono importanti per la collettività poiché generano una sana competizione sociale e, proprio per questo, sono osteggiate dagli appartenenti al rango sociale superiore che non vogliono condividere il proprio *status* o persino rischiare di perderlo. La trasformazione premoderna, a differenza di quella tradizionale, è decisa del singolo individuo e non dal

- gruppo di appartenenza. Se un individuo vuole innalzare il suo *status* sociale, deve assimilarne i riti distintivi che rappresentano indicatori di stato.
3. Moderne, dove l'identità non è stabilita dalla nascita e quindi l'individuo va alla scoperta di sé stesso come *unicum*. Si esalta l'individualismo radicale, rigettando l'idea essere membri di un gruppo tradizionalmente definito e con un ruolo sociale stabilito. Si è inclini a sottovalutare il passato e a considerare il presente come una tappa intermedia verso il futuro. Si esalta la novità, l'avanguardia e il progresso, la scienza e la tecnologia, l'industria e il mercato. Tutti aspetti che, coadiuvati dal dinamismo e dall'imprevedibilità, hanno però travolto e destabilizzato l'individuo, l'interazione sociale e la continuità culturale.
  4. Post-moderne, dove i riti tradizionali hanno perso definitivamente la loro sacralità e importanza a causa del crescere dei molteplici impegni quotidiani degli individui (cf. anche Taylor 1993) e/o di una sovranità culturale dell'individuo. Si scherniscono i riti tradizionali e qualsiasi istituzione che li contempla. I giovani preferiscono scegliere autonomamente i tempi e la natura della loro maturazione, così come gli adulti sono sempre più riluttanti ad accettare i riti che li conducono verso l'anzianità. Questo può causare gravi danni non solo al singolo individuo, dato il contributo che storicamente i riti hanno dato a (tras)formare la sua identità, ma anche alla società nel suo complesso.

Le trasformazioni post-moderne stimolano l'avvento di 'società egocentriche' all'interno delle quali si riscontrano sempre più frequenti crisi d'identità (cf. Shweder, Bourne 1982, 97-137). Le società stanno perdendo i loro valori più profondi a causa di un esasperato individualismo e una maggior rilevanza attribuita ai beni materiali. La trasformazione digitale in atto rischia di esasperare questo fenomeno puntando alla singolarità tecnologica e all'abbondanza economica. D'altro canto, e forse come naturale reazione a quanto sta avvenendo, sempre più individui desiderano prodotti di consumo dall'alto valore simbolico legato a significati personali, ma anche sociali innescati dai grandi problemi dell'umanità. Alla dimensione materiale e prestazionale progressivamente si affianca, almeno nei prodotti di consumo, quella immateriale e simbolica. Questo costituisce una grande opportunità per le imprese italiane capaci d'integrare da sempre la tecnologia con la cultura e la funzione con il design, e da poco la produzione artigianale con i servizi digitali, per realizzare prodotti capaci di generare esperienze memorabili (cf. Micelli 2011). I prodotti di consumo risultano sempre più arricchiti da significati estratti dall'ambiente culturale che possono essere trasferiti al consumatore attraverso i riti. Il consumo può, quindi, contribui-

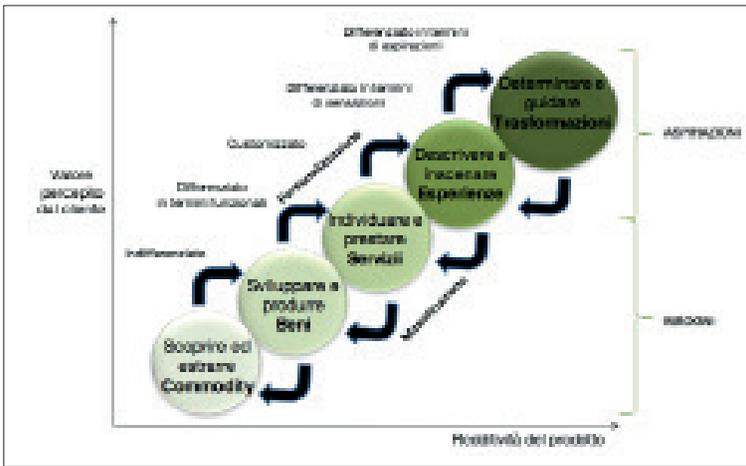


Figura 3 La progressione del valore economico

re alla (tras)formazione dell'identità degli individui tramite il valore simbolico insito sia nei prodotti, che nel processo prima di acquisto e poi di utilizzo. Può altresì contribuire a risolvere il paradosso per cui la (tras)formazione dell'identità degli individui avviene sia per differenza che per somiglianza rispetto alla cultura d'appartenenza o alla quale si vorrebbe appartenere. E anche questo costituisce una grande opportunità per le imprese italiane, stante la crescente voglia nel mondo di italianità. L'identità dell'individuo/consumatore tende a (tras)formarsi nel tempo anche attraverso riti di passaggio legati all'esperienza di consumo di nuovi prodotti (cf. Sørensen, Thomsen 2006). Tutto ciò porta ad affermare una economia dell'esperienza nella quale le imprese mettono al centro i clienti, offrendo loro non tanto beni funzionali, quanto esperienze memorabili (cf. Pine, Gilmore 2000). Nella co-produzione del valore il cliente partecipa attivamente a un'esperienza che lo coinvolge dal punto di vista fisico, emozionale e intellettuale. L'esperienza, anche se memorabile, è, però, fine a sé stessa e tende, perciò, a esaurirsi nel tempo. L'obiettivo è, quindi, offrire un'esperienza personalizzata, autentica, ripetuta nel tempo e avente come oggetto un tema ricorrente, per trasformare in modo permanente il cliente modificandone il modo di pensare e di agire secondo le sue aspirazioni. In questo senso, la trasformazione immateriale del cliente, ma anche dei fornitori e, più in generale, della società, diventa il vero prodotto offerto dall'impresa significativa, sostituendo definitivamente la trasformazione materiale del bene [fig. 3].

Le imprese che riescono a guidare la (tras)formazione dell'identità di un individuo sono in grado di aumentare sia i ricavi unitari, applicando un *premium price* a un'offerta personalizzata, sia quelli com-

plessivi, instaurando un legame duraturo con il cliente in quanto lo conoscono meglio di tutti. Se lo scopo dell'impresa, così come sostenuto dalla *shareholder theory*, è soddisfare le aspettative di portatori di capitale proprio massimizzando il profitto economico nel rispetto delle leggi vigenti (cf. Friedman 1970), allora appare corretta la strategia di passare dall'offerta di *commodity*, a quella di beni, servizi, esperienze fino ad arrivare all'offerta di trasformazioni, indipendentemente dalla loro tipologia. Se lo scopo dell'impresa, così come sostenuto dalla *stakeholder theory*, è però soddisfare le aspettative di tutti i portatori di interessi dell'azienda (conferenti il capitale proprio, prestatori di lavoro, clienti, fornitori, comunità circostante, ambiente, ecc.), non limitandosi al rispetto delle leggi vigenti (cf. Freeman 1984), allora appare corretta la strategia di passare all'offerta trasformazioni che provino a contribuire a risolvere i grandi problemi dell'umanità, *in primis* le sfide poste dalla sostenibilità. Tale strategia si può fondare su ragioni solo etiche o anche economiche, nel senso che soddisfare tutti i portatori di interessi è non solo 'giusto', ma anche 'utile' a generare valore per gli azionisti nel lungo termine. Un'impresa che non abbia lavoratori motivati, non sia all'avanguardia nella riduzione dei consumi energetici dei propri prodotti, ecc., è destinata a subire, prima o poi, un declino anche della propria performance economica. Questo perché «il metabolismo del mondo è cambiato. Saranno nuovi veicoli a portargli le idee. Dobbiamo allearci con le grandi idee e portarle al grande pubblico. Dobbiamo migliorare le nostre capacità nell'interesse della società. Non dobbiamo solamente credere in quello che vendiamo. Dobbiamo vendere ciò in cui crediamo» (Mazza 2014, 31).

D'altro canto, la crisi iniziata nel 2008 è, innanzitutto, una crisi di sostenibilità sia ambientale - per il progressivo depauperamento delle risorse naturali - che sociale, se non altro per l'invecchiamento della popolazione dei Paesi sviluppati, dovuto all'effetto congiunto dell'aumento dell'aspettativa di vita e della riduzione dei tassi di natalità a causa di un sempre più spinto individualismo. Sviluppo sostenibile significa infatti crescere con successo lungo tre direttrici: economica, sociale e ambientale. Le tre direttrici sono fortemente collegate tra loro perché nel lungo periodo le performance economiche influenzano, ma a loro volta sono influenzate dall'equità sociale e dall'integrità ambientale. E gli ultimi temi diventeranno sempre più complessi da affrontare stante l'accelerazione esponenziale dei fenomeni. La sostenibilità può comunque essere accolta dalle imprese con una diversa intensità. Al livello più basso, lo scopo dell'impresa rimane la massimizzazione del profitto economico, ma si riconosce come il perseguimento dello stesso imponga di abbracciare le opportunità e gestire i rischi derivanti dalle sfide poste dalla sostenibilità. A un livello successivo, lo scopo diventa temperare gli interessi degli *shareholders* con quelli degli altri *stakeholders*. Al livello più alto, lo scopo diventa contribuire a risolvere importanti problemi sociali e ambien-

tali. Le imprese a questo livello si interrogano su come possono aiutare la comunità di riferimento a superare le sfide poste dalla sostenibilità sfruttando le loro risorse e competenze.<sup>12</sup> Un'impresa non può ambire a risolvere tutti i problemi sociali e ambientali e deve quindi selezionare quelli che può contribuire a risolvere efficacemente generando però benefici anche per sé stessa. Questo permette di trasformare le sfide poste dalla sostenibilità da minacce, in opportunità di business (cf. Dyllick, Muff 2015). Alla fine, accogliere una prospettiva di sostenibilità permette di migliorare *business model* esistenti, ma anche di riconfigurarli tentando di coniugare non solo il capitale economico con quello ambientale e sociale, ma anche il breve termine con il lungo termine e la stabilità con il cambiamento. Un'impresa può dunque definirsi sostenibile se è in grado di rispondere efficacemente alla seguente domanda: 'Perché esisterò tra dieci anni?'

Inizialmente si riteneva che fosse il comportamento delle imprese la causa principale della crisi di sostenibilità, e si è quindi incentivata la nascita di aziende *non profit*. Le ultime non hanno però raggiunto risultati significativi per l'incapacità di scalare. Porter e Kramer hanno quindi identificato proprio nelle imprese la soluzione a tale crisi elaborando il concetto di *share value* che trasforma il paradosso tra profitto economico e responsabilità sociale (Porter, Kramer 2011). Lo *shared value* può essere definito come l'approccio strategico che accresce la competitività di un'impresa e che allo stesso tempo migliora le condizioni economiche e sociali della comunità di riferimento. Sono tre le modalità principali attraverso le quali le imprese possono creare *shared value*:

1. Ridefinire la produttività nella catena del valore di un'impresa che influenza e viene influenzata notevolmente da problematiche sociali quali l'utilizzo delle risorse naturali, le condizioni di lavoro, ecc. Attraverso innovazioni tecnologiche di processo, è possibile aumentare radicalmente le performance ambientali e sociali dell'impresa aumentando solo incrementalmente o, persino, riducendo i costi netti di produzione grazie al raggiungimento di una maggiore produttività;
2. Riconcepire prodotti e mercati soddisfacendo i bisogni sociali. Gli ultimi sono quei bisogni avvertiti da persone non in grado di pagare per il loro soddisfacimento e quindi impossibilitati a creare un mercato tradizionale. L'idea è sviluppare un nuovo prodotto per soddisfare tali bisogni, fornirlo gratuitamente o comunque al costo sopportabile dai 'bisognosi' e im-

---

**12** I problemi sociali e ambientali possono essere: 1. non influenzati dall'agire dell'impresa, né influenzare la sua competitività a lungo termine; 2. influenzati dall'agire dell'impresa, ma non influenzare la sua competitività a lungo termine; 3. non influenzati dall'agire dell'impresa, ma influenzare la sua competitività a lungo termine (cf. Porter, Kramer 2006).

maginare un nuovo *business model* per creare profitto. Questo sforzo può portare a sviluppare anche nuovi prodotti per i mercati tradizionali;

3. Promuovere lo sviluppo delle comunità locali perché se, da un lato, la comunità necessita che l'impresa crei lavoro e opportunità di sviluppo, dall'altro, l'impresa ha bisogno di impiegare gli *asset* intangibili della comunità. La produttività, l'innovazione e la competitività di un'impresa sono infatti influenzate dalle imprese collegate, dai fornitori, dalle istituzioni educative e non del suo territorio. Il focus primario dovrebbe essere non tanto sulla divisione della ricchezza generata, ma sulle modalità per moltiplicare quanto più possibile tal ricchezza a livello di comunità.

La sostenibilità è una strategia perseguibile indipendentemente dal settore di appartenenza o dalla dimensione dell'organizzazione. Sempre più imprese riconoscono che il suo accoglimento permette di ottenere importanti benefici; tra questi: 1. aumentare il vantaggio competitivo attraverso lo *stakeholder engagement*; 2. migliorare il *risk management*; 3. stimolare l'innovazione; 4. aumentare le performance economico; 5. fidelizzare i clienti; 6. attrarre e ingaggiare i migliori dipendenti (cf. Whelan, Fink 2016). La sostenibilità è comunque diventata per molte imprese un tema critico, ma non un tema strategico perché è ancora vissuta più come una minaccia, che come un'opportunità per stimolare l'innovazione radicale, sia tecnologica che culturale, al fine di creare vantaggio competitivo (cf. Kennedy, Whiteman, van den Ende 2017). Eppure la sostenibilità è una forza potenzialmente trasformativa dell'impresa stessa e si candida a diventare il *driver* principale d'innovazione del XXI secolo (cf. Nidumolu, Prahalad, Rangaswami 2009). Ma anche quando le imprese sviluppano innovazioni orientate alla sostenibilità sono quasi sempre funzionali all'efficientamento dei processi e quindi alla riduzione dei costi, così come al *redesign* dei prodotti o del *business model* e quindi alla crescita dei ricavi (cf. Bos-Brouwers 2009; Kiron et al. 2013). Questo a causa di una mancanza di visione strategica che caratterizza le imprese e, purtroppo, le imprese italiane più delle altre.

#### 4 Una vecchia mancanza imprenditoriale

La mancanza di visione strategica da parte di molte imprese è forse l'ostacolo principale al fiorire del terzo Rinascimento italiano. La loro incredibile reattività, nel risolvere efficacemente i problemi che le investono, le porta a non avere proattività nel trovare anticipatamente opportunità da sfruttare, mancando di cavalcare temi strategici che sarebbero assolutamente nel loro DNA, primo fra tutti quel-

lo della sostenibilità. L'Italia potrebbe e dovrebbe sfruttare questa fase di grande trasformazione per attuare un nuovo modello imprenditoriale. Noi lo abbiamo chiamato dell' 'impresa significante' e abbiamo iniziato a raccontarlo a beneficio degli imprenditori, ma anche degli scrittori, ritenendoli alleati fondamentali per persuadere i primi a sfruttare l' immenso patrimonio culturale del Paese. Nonostante, infatti, alcuni precedenti virtuosi, tra i quali il caso di Adriano Olivetti che ha ibridato la cultura imprenditoriale con quella umanistica, il rapporto tra imprenditoria e letteratura è stato negli ultimi decenni di diffidenza reciproca. Si è basato perlopiù su opposizioni schematiche, ma difese orgogliosamente: ragione vs. sentimento, profitto economico vs. responsabilità sociale, negozio vs. ozio. Una rinnovata attenzione letteraria, proprio sull' eredità e attualità di Adriano Olivetti, fa sperare che tale rapporto tra mondo imprenditoriale e letterario possa risbocciare a vantaggio di tutti (cf. Dorigatti 2014).

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

Può l' industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell' indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica [...]. La fabbrica di Ivrea, pur agendo in un mezzo economico e accettandone le regole, ha rivolto i suoi fini e le sue maggiori preoccupazioni all' elevazione materiale, culturale e sociale del luogo ove fu chiamata ad operare. [...] Il tentativo sociale della fabbrica di Ivrea, tentativo che non esito a dire ancora del tutto incompiuto, risponde ad una semplice idea: creare un' impresa di tipo nuovo. (Olivetti 2012, 65-7)

Similmente al contenuto del manifesto dell' 'Impresa significante', Adriano Olivetti avvertiva la necessità di sviluppare un nuovo modello imprenditoriale, dove il profitto economico non è il fine ultimo dell' impresa, ma è un mezzo per assolvere una responsabilità sociale: essere il principale motore dello sviluppo sostenibile di una comunità e di un territorio. Diversamente dall' ambizione del manifesto, egli voleva realizzare in pratica questo nuovo modello e non solo descriverlo in teoria, conscio probabilmente che in teoria la pratica sempre funziona, mentre in pratica la teoria non sempre funziona.

Sorprende piuttosto la disattenzione imprenditoriale all' 'impresa' di Adriano Olivetti, soprattutto in un momento di crisi come quello che stanno vivendo le imprese italiane. Sorprende come la capacità di Adriano Olivetti di «trasformare una PMI semi-artigianale nella prima

grande impresa multinazionale che inaugurerà l'orgoglio del *made in Italy* e il fascino dell'*italian style* nel mondo» (Dorigatti 2014, 12) non sia quasi mai studiata e contestualizzata dall'attuale classe imprenditoriale. Questo nonostante si debba anche prendere in considerazione che egli assunse la carica di direttore generale nel 1931 e quindi proprio nel bel mezzo di una crisi economica e finanziaria mondiale, ma anche sociale e politica nazionale (Dorigatti 2014, 12). Crisi che Adriano Olivetti affrontò ponendo sopra l'agire imprenditoriale i valori spirituali di verità, giustizia, bellezza e soprattutto amore. Tale disattenzione forse dipende dal fatto che neanche Olivetti è, alla fine, un caso aziendale di successo, essendo oggi quasi scomparsa all'ombra di TIM. E questo nonostante nel 1965 avesse realizzato il Programma 101, il primo *personal computer* al mondo, il cui design fu affidato a Mario Zanuso. Molte sono le cause ipotizzate dagli studiosi in merito all'incapacità da parte della Olivetti di guidare la terza rivoluzione industriale. Per certo ha pesato la morte prematura del suo *leader* nel 1960. Il declino di Olivetti non deve, a nostro avviso, sminuire la capacità di visione di Adriano Olivetti e la profondità della sua missione. Infatti, se un imprenditore accoglie la sfida di fare un'impresa significante, se ne deve celebrare anche il fallimento. Per certo, se un imprenditore accoglie la sfida di fare un'impresa significante, più del 'cosa fare' e del 'come farlo', conta il 'perché farlo'. Su entrambi gli aspetti i letterati possono e devono dare un contributo importante a beneficio degli imprenditori, ma anche loro. D'altro canto, per sviluppare un'impresa significante, sia aziendale che letteraria, sono richieste le stesse qualità: coraggio, costanza, creatività e una certa dose di imprevedibilità.

## Bibliografia

- Accoto, Cosimo (2017). *Il mondo dato. Cinque brevi lezioni di filosofia digitale*. Milano: Egea.
- Andreessen, Marc (2011). «Why Software is Eating the World». *The Wall Street Journal*, August 20. URL <https://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460> (2018-12-04).
- Bagnoli, Carlo; Biloslavo, Roberto (2012). «L'Innovazione strategica nei piccoli e medi studi commercialistici triveneti». *Rivista dei dottori Commercialisti*, LXIII(2), 247-73.
- Bagnoli, Carlo (in corso di stampa). *Il manifesto dell'impresa significante*.
- Bagnoli, Carlo et al. (2018). *Business model 4.0. I modelli di business vincenti nella quarta rivoluzione industriale*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. DOI <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-286-4>.
- Baliccio, Daniele (a cura di) (2016). *Made in Italy e cultura. Indagine sull'identità italiana contemporanea*. Palermo: Palumbo.
- Bassi, Alberto (2017). *Design contemporaneo. Istruzioni per l'uso*. Bologna: il Mulino.
- Battistella, Cinzia; Biotto, Gianluca; De Toni, Alberto Felice (2012). «From Design Driven Innovation to Meaning Strategy». *Management Decision*, 50(4), 718-43.

- Bauman, Zygmunt (2012). *Consumo, dunque sono*. Roma-Bari: Laterza.
- Beck, Ulrich (2008). *Conditio Humana. Il rischio nell'età globale*. Roma-Bari: Laterza.
- Bos-Brouwers, Hilke Elke Jacke (2009). «Corporate Sustainability and Innovation in Smes: Evidence of Themes and Activities in Practice». *Business Strategy and the Environment*, 19, 417-35.
- Butera, Federico; De Michelis, Giorgio (a cura di) (2011). *L'Italia che compete. L'Italian Way of Doing Industry*. Milano: FrancoAngeli.
- Cagé, Julia (2016). *Salvare i media. Capitalismo, crowdfunding e democrazia*. Milano: Bompiani.
- Capra, Fritjof (2008). *The Science of Leonardo. Inside the Mind of the Great Genius of the Renaissance*. New York: Anchor Books.
- Cardon, Dominique (2016). *Che cosa sognano gli algoritmi. Le nostre vite al tempo dei big data*. Milano: Mondadori.
- Celaschi, Flaviano; Cappellieri, Alba; Vasile, Alessandra (a cura di) (2005). *Lusso versus design. Italian design, beni culturali e luxury system: alto di gamma & cultura di progetto*. Milano: FrancoAngeli.
- Celli, Pier Luigi (2010). *Generazione tradita*. Milano: Mondadori.
- Collins, James; Porras, Jerry (1996). «Building Your Company's Vision». *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.
- Contesini, Stefania; Mordacci, Roberto (a cura di) (2018). *Fare impresa con i valori. Teoria e pratica dell'Identity Shaping*. Milano: Mondadori.
- Crutzen, Paul J. (2002). «Geology of Mankind. The Anthropocene». *Nature*, 415(23). DOI <https://doi.org/10.1038/415023a>.
- De Mauro, Tullio (2005). «Dialetti». Giorgio Calcagno (a cura di) (2005), *Bianco, rosso e verde. L'identità degli italiani*. Roma-Bari: Laterza, 59-68.
- De Wit, Bob; Meyer, Ron (2005). *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. Andover: Cengage EMEA.
- Domènec, Melé (2003). «The Challenge of Humanistic Management». *Journal of Business Ethics*, 44(1), 77-88.
- Dorigatti, Michele (2014). «Con lo sguardo sempre in avanti. Eredità e attualità di Adriano Olivetti». *Il Margine*, 34(4), 9-17.
- Dyllick, Thomas; Muff, Katrin (2015). «Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-usual to True Business Sustainability». *Organization & Environment*, 29(2), 156-74.
- Franchi, Jacopo (2016). *Social Media: il futuro è nel crowdfunding*. URL <https://umanesimodigitale.com/2016/10/06/social-media-il-futuro-e-nel-crowdfunding/> (2018-12-12).
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, Milton (1970). «The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits». *The New York Times Magazine*, September 13. URL <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf> (2019-02-27).
- Gleick, James (1999). *Faster: the Acceleration of Just About Everything*. New York: Pantheon Books.
- Gobbi, Linda; Lanzone, Giovanni; Morace, Francesco (a cura di) (2012). *L'impresa del talento. I territori creativi delle aziende italiane*. Busto Arsizio: Nomos.
- Goethe, Johann Wolfgang (1983). *Viaggio in Italia*. Milano: Mondadori.
- Grace, Katja et al. (2018). «When Will Ai Exceed Human Performance? Evidence from Ai Experts». *Journal of Artificial Intelligence Research*, 62, 729-54.

- Granelli, Andrea (2004). *Inventori d'Italia. Dall'eredità del passato la chiave dell'innovazione*. Milano: Guerini.
- Grom, Federico; Martinetti, Guido (2012). *Grom. Storia di un'amicizia, qualche gelato e molti fiori*. Milano: Bompiani.
- Hartley, Scott (2017). *The Fuzzy and the Techie: Why Liberal Arts Will Rule the Digital World*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Johansson, Frans (2006). *The Medici Effect: What Elephants and Epidemics can Teach Us About Innovation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Joy, William (2000). *Why the Future Doesn't Need Us*. URL <https://www.wired.com/2000/04/joy-2/> (2018-12-24).
- Kamprad, Ingvar (1976). *The Testament of a Furniture Dealer*. URL [https://www.ikea.com/ms/fr\\_FR/media/This\\_is\\_IKEA/the-testament-of-a-furniture-dealer-small.pdf](https://www.ikea.com/ms/fr_FR/media/This_is_IKEA/the-testament-of-a-furniture-dealer-small.pdf) (2019-01-17).
- Kennedy, Steve; Whiteman, Gail; van den Ende, Jan (2017). «Radical Innovation for Sustainability: the Power of Strategy and Open Innovation». *Long Range Planning*, 50(6), 712-25.
- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (1997). «Value Innovation: the Strategic Logic of High Growth». *Harvard Business Review*, 75(1), 102-12.
- Kiron, David et al. (2013). «The Benefits of Sustainability-driven Innovation». *Sloan Management Review*, 54(2), 69-73.
- Koselleck, Reinhart (2009). «Is There an Acceleration of History?». Rosa, Hartmut; Scheuerman William (eds), *High-speed Society. Social Acceleration, Power, and Modernity*. Philadelphia: Pennsylvania State University Press, 113-34.
- Kurzweil, Ray (2005). *The Singularity is Near: When Humans Transcend Biology*. New York: Viking.
- Lanier, Jaron (2013). *La dignità ai tempi di internet. Per un'economia digitale equa*. Milano: Il Saggiatore.
- Laplante, Lucie et al. (2019). «Why Science Needs Philosophy». *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(10), 3948-52.
- Latouche, Serge (2007). *La scommessa della decrescita*. Milano: Feltrinelli.
- Levy, Sidney J. (1959). «Symbol for Sale». *Harvard Business Review*, 37(4), 117-24.
- Linder, Staffan Burenstam (1970). *The Harried Leisure Class*. New York; London: Columbia University Press.
- Lübbe, Hermann (2009). «The Contraction of the Present». Rosa, Hartmut; Scheuerman William (eds), *High-speed Society. Social Acceleration, Power, and Modernity*. Philadelphia: Pennsylvania State University Press, 159-78.
- Luhmann, Niklas (1982). *The Differentiation of Society*. New York: Columbia University Press.
- Magatti, Mauro (2017). *Cambio di paradigma. Uscire dalla crisi pensando il futuro*. Milano: Feltrinelli.
- Markides, Constantinos (1997). «Strategic Innovation». *Sloan Management Review*, 38(3), 9.
- Mazza, Giuseppe (a cura di) (2014). *Bernach pubblicitario umanista. La prima raccolta dei testi del più grande tra i mad men*. Milano: FrancoAngeli.
- McCracken, Grant (2008). *Transformations: Identity Construction in Contemporary Culture*. Bloomington: Indiana University Press.
- Micelli, Stefano (2011). *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*. Venezia: Marsilio.
- Minghetti, Marco; Cutrano, Fabiana (a cura di) (2004). *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*. Milano: Etas.

- Morace, Francesco (2015). *Crescita felice. Percorsi di futuro civile*. Milano: Egea.
- Morace, Francesco (2016). *ConsumAutori. I nuovi nuclei generazionali*. Milano: Egea.
- Morace, Francesco; Lanzone, Giovanni (a cura di) (2010). *Il Talento dell'impresa. L'impronta rinascimentale in dieci aziende italiane*. Busto Arsizio: Nomos.
- Morace, Francesco; Santoro, Barbara (2014). *Italian factor: Moltiplicare il valore di un Paese*. Milano: Egea.
- Nidumolu, Ram; Prahalad, Coimbatore Krishnarao; Rangaswami, Madhavan (2009). «Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation». *Harvard Business Review*, 87(9). URL <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation> (2019-04-16).
- Olivetti, Adriano (2012). *Ai lavoratori. Discorsi agli operai di Pozzuoli e Ivrea*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Orban, David (2015). *Singularità: con che velocità arriverà il futuro*. Milano: Hoepli.
- Pearce, James A. (1982). «The Company Mission as a Strategic Tool». *Sloan Management Review*, 23(3), 15-24.
- Pine, B. Joseph; Gilmore, James H. (2000). *Oltre il servizio. L'economia delle esperienze*. Milano: Etas.
- Polanyi, Karl (1944). *The Great Transformation*. New York: Farrar & Rinehart.
- Porter, Michael; Kramer, Mark (2006). «Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility». *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, Michael; Kramer, Mark (2011). «The Big Idea: Creating Shared Value». *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Prencipe, Andrea; Giorgino, Francesco (2018). *Umanesimo digitale, il futuro è già arrivato*. URL <http://open.luiss.it/2018/03/22/umanesimo-digitale-il-futuro-e-gia-arrivato/> (2019-03-06).
- Ries, Al (2015). *Focus. Il futuro della tua azienda dipende dalla focalizzazione*. Rimini: Libreria strategica.
- Rifkin, Jeremy (2014). *La società a costo marginale zero. L'internet delle cose, l'ascesa del 'commons' collaborativo e l'eclissi del capitalismo*. Milano: Mondadori.
- Rosa, Hartmut (2009). «Social Acceleration». Rosa, Hartmut; Scheuerman William (eds), *High-speed Society. Social Acceleration, Power, and Modernity*. Philadelphia: Pennsylvania State University Press, 77-112.
- Rosa, Hartmut (2013). *Social Acceleration: a New Theory of Modernity*. New York: Columbia University Press.
- Rosa, Hartmut (2015). *Accelerazione e alienazione. Per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*. Torino: Einaudi.
- Schwab, Klaus (2016). *La quarta rivoluzione industriale*. Milano: FrancoAngeli.
- Schwartz, Barry (2004). *The Paradox of Choice: Why More is Less*. New York: Harper-Collins.
- Sennett, Richard (2008). *L'uomo artigiano*. Milano: Feltrinelli.
- Severgnini, Beppe (2008). *La testa degli italiani*. Milano: Rizzoli.
- Shweder, Richard; Bourne, Edmund (1982). «Does the Concept of the Person Vary Cross-culturally?». Marsella, Anthony; White; Geoffrey (eds), *Cultural Conceptions of Mental Health and Therapy*. Dordrecht: Springer Netherlands, 97-137.
- Sørensen, Elin Brandi; Thomsen, Thyra Uth (2006). «The Lived Meaning of Symbolic Consumption and Identity Construction in Stable and Transitional Phases: Towards an Analytical Framework». Ekstrom, Karin; Brembeck, Helene (eds), *E - European Advances in Consumer Research*. 7. Goteborg: Association for Consumer Research, 571-6.

- Steffen, Will et al. (2015). «The Trajectory of the Anthropocene: the Great Acceleration». *The Anthropocene Review*, 2(1), 81-98.
- Stiegler, Bernard (2015). *La société automatique*. Paris: Fayard.
- Taylor, Charles (1993). *Radici dell'io: la costruzione dell'identità moderna*. Milano: Feltrinelli.
- Taylor, Frederick (2004). *L'organizzazione scientifica del lavoro*. Milano: Etas.
- Ullman, Ellen (2018). *Accanto alla macchina. La mia vita nella Silicon Valley*. Roma: Minimum Fax.
- Urry, John (2000). *Sociology Beyond Societies: Mobilities for the Twenty-first Century*. London: Routledge.
- Vacca, Roberto (2016). *Come fermare il tempo e riempirlo di buone idee*. Milano: Mondadori.
- Van Gennep, Arnold (2012). *I riti di passaggio*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Verganti, Roberto (2009). *Design-Driven Innovation. Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*. Milano: Etas.
- Xingjian, Gao (2018). *Per un nuovo Rinascimento*. Milano: La Nave di Teseo.
- Wagner, Peter (1994). *A Sociology of Modernity: Liberty and Discipline*. London: Routledge.
- Whelan, Tensie; Fink, Carly (2016). «The Comprehensive Business Case for Sustainability». *Harvard Business Review*, October 21. URL <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability> (2019-02-1).