





IMPRESA&STATO

RIVISTA DELLA CAMERA  
DI COMMERCIO DI MILANO  
N. 94 / PRIMAVERA 2012

Direttore responsabile

[Carlo Sangalli](#)

Comitato di indirizzo

[Marco Accornero, Renato Borghi, Diana Bracco,](#)  
[Claudio De Albertis, Bruno Ermolli, Mauro Magatti,](#)  
[Giulio Sapelli, Lanfranco Senn](#)

Comitato di redazione

[Stefano Azzali, Mario Barone, Roberto Calugi,](#)  
[Vittoria De Franco, Marilena Losito, Attilio Martinetti,](#)  
[Lidia Mezza, Federico Montelli, Sergio Rossi,](#)  
[Corrado Sorgarello, Federica Villa](#)

Coordinamento editoriale

[Pasquale Alferj](#)

Redazione

[Lucia Pastori, Alessandra Favazzo](#) (segreteria di redazione);  
con la collaborazione del Servizio Studi e supporto strategico

*Registrazione Tribunale di Milano n°258 del 6 aprile 1988*

Tutti i diritti riservati

© 2012, Pearson Italia, Milano-Torino

È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno  
didattico, con qualsiasi mezzo, non autorizzata.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere  
effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro paga-  
mento alla siae del compenso previsto dall'art. 68,  
commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professio-  
nale, economico o commerciale o comunque per uso diverso  
da quello personale possono essere effettuate a seguito di  
specifica autorizzazione rilasciata da aidro, corso di Porta  
Romana n. 108, 20122 Milano, e-mail [segreteria@aidro.org](mailto:segreteria@aidro.org)  
e sito web [www.aidro.org](http://www.aidro.org)

Progetto grafico

[Heartfelt.it](#) Milano

[www.mi.camcom.it](http://www.mi.camcom.it)

[www.brunomondadori.com](http://www.brunomondadori.com)



CAMERA DI  
COMMERCIO  
MILANO

*Dal 1786 l'istituzione  
al servizio del sistema  
produttivo di Milano.*

## La curva della febbre

I numeri dell'economia milanese

— *pagina 8*

F

## Marco Vitale

Imprese e società di investimento nel capitale di rischio

— *pagina 10*

## Luigi Glarey

Futurimpresa Sgr, dalla nascita ai primi passi

— *pagina 15*

## Mauro Amadei, Carlo Giomini

Crescere da leader

— *pagina 23*

D

## Giulio Sapelli

L'imprevedibile velocità del cambiamento

— *pagina 28*

## Mauro Magatti

Ripensare la crescita

— *pagina 31*

## Carlo Altomonte

L'internazionalizzazione, via privilegiata alla crescita

— *pagina 35*

FOCUS

INVESTIRE NELLE PMI LOCALI

DIBATTITO

GEO & ECONOMIA

## L

Armando Rungi

Le *start-up* come fenomeno regionale

— *pagina 44*

Pier Andrea Chevallard

Giovani e *start-up*. Il contributo  
della Camera di Commercio di Milano

— *pagina 50*

Giuliano Di Caro

Creare l'impresa, creare lavoro

— *pagina 55*

## A

Gabriele Ballarino, Nazareno Panichella

Recessione e microimprenditoria nel terziario milanese.  
Difficoltà, adattamenti, nuove opportunità

— *pagina 58*

## LABORATORIO

## LA NASCITA DI NUOVE IMPRESE

## ARGOMENTI

RECESSIONE E MICROIMPRESE  
MILANESI



Veronica Ronchi

Cooperazione

— *pagina 65*

Laura Gherardi

*Moral Hazard*

— *pagina 68*

Federica Geraneo

Workaholic

— *pagina 75*

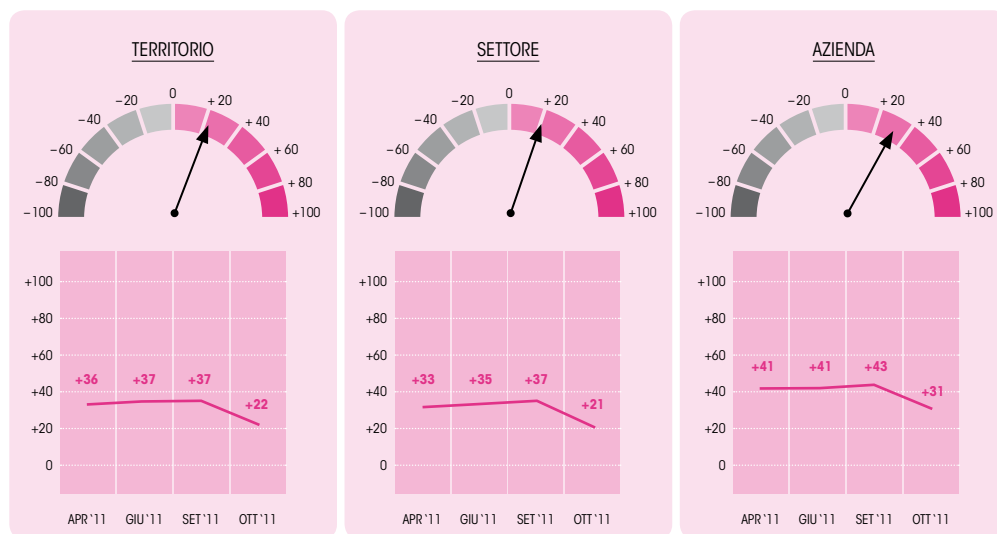
IL SENSO DELLE PAROLE

---

COOPERAZIONE, MORAL HAZARD,  
WORKAHOLIC

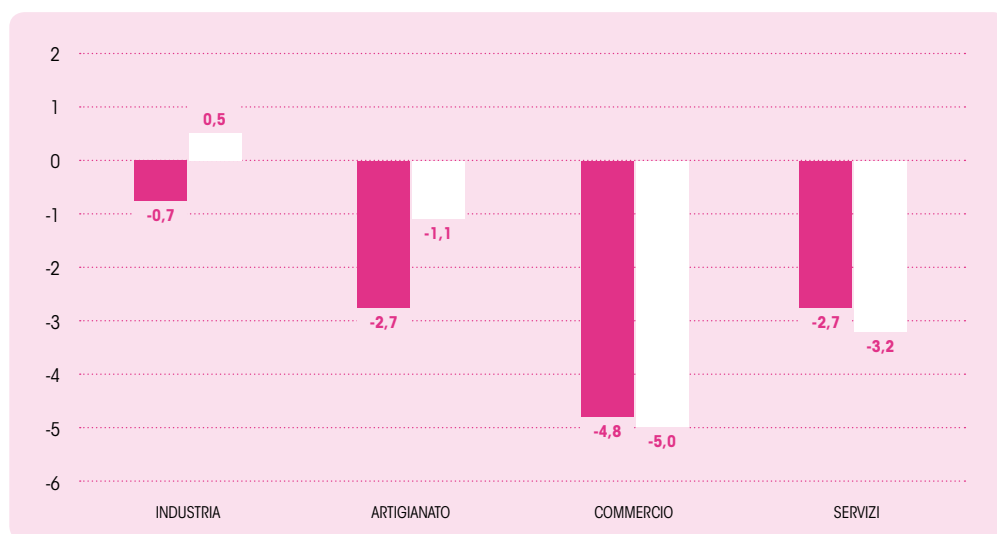
# I numeri dell'economia milanese

## A cura del Servizio Studi Camera di Commercio di Milano



LE ASPETTATIVE DELLE IMPRESE MILANESI SULLA SITUAZIONE ECONOMICA FUTURA (INDICATORI SINTETICI)

Fonte: risultati dell'indagine demoscopica condotta dall'Istituto di ricerca ISPO su un campione di imprese della provincia di Milano da aprile a ottobre 2011



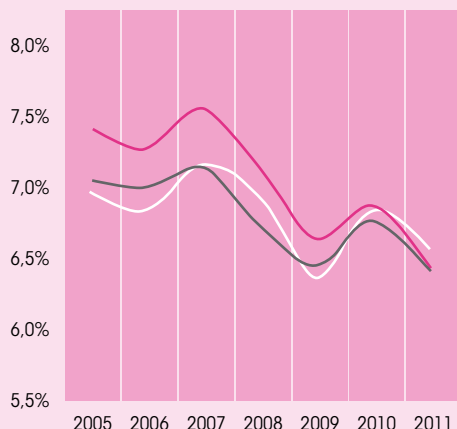
LE TENDENZE DEI SETTORI DELL'ECONOMIA LOCALE

PRODUZIONE INDUSTRIALE  
SETTORE MANIFATTURIERE  
E ARTIGIANATO, VOLUME  
D'AFFARI COMMERCIO E SERVIZI

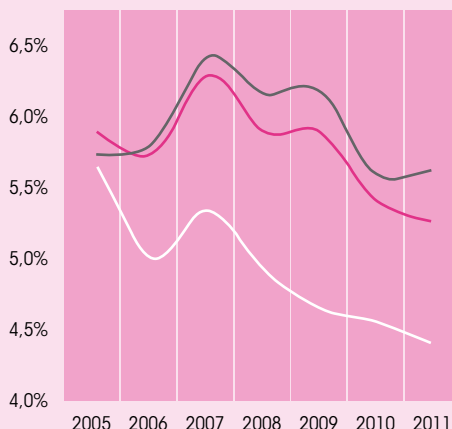
Fonte: Unioncamere Lombardia - Indagini Congiunturali trimestrali (variazioni percentuali IV trimestre 2011/IV trimestre 2010)

■ Lombardia  
□ Milano

TASSI DI NATALITÀ



TASSI DI MORTALITÀ

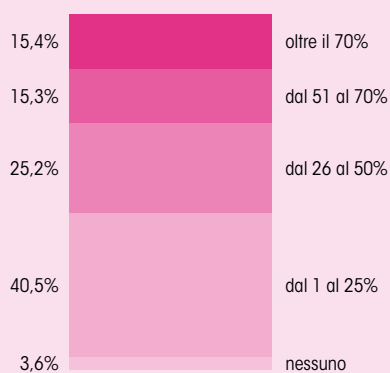


## LA DINAMICA IMPRENDITORIALE

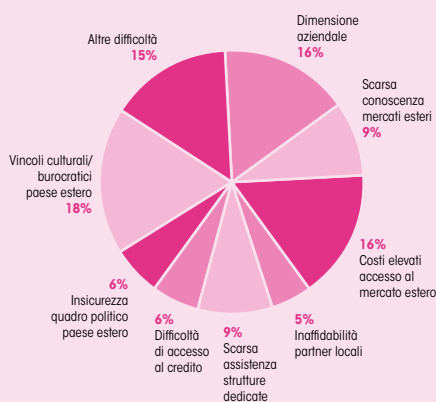
Fonte: Infocamere (anni 2005-2011)  
Provincia di Milano

■ Milano  
■ Lombardia  
■ Italia

QUOTA DEL FATTURATO EXPORT PREVISTA NEL 2011

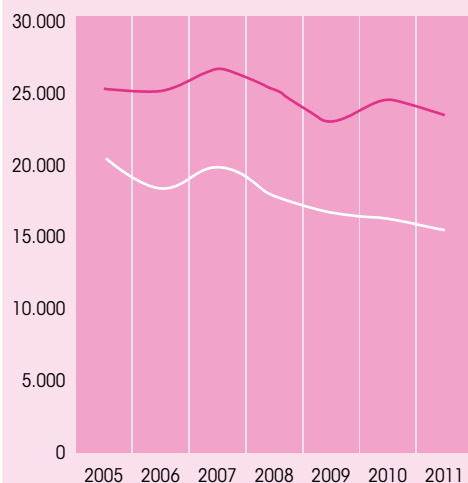


LE DIFFICOLTÀ NELL'APPROCCIO AI MERCATI ESTERI

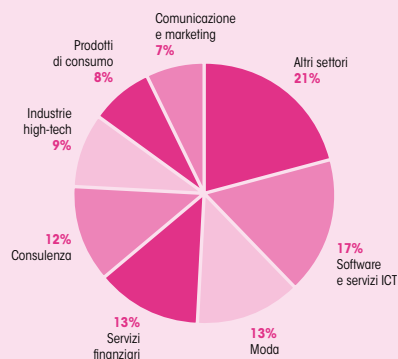


## LE IMPRESE MILANESI CHE ESPORTANO

Fonte: risultati dell'indagine demoscopica condotta da Digicamere scrl su un campione di imprese esportatrici della provincia di Milano nel mese di dicembre 2011



QUOTA DEL FATTURATO EXPORT PREVISTA NEL 2011



## IMPRESE ISCRITTE E CESSATE IN PROVINCIA DI MILANO (A SINISTRA)

Fonte: Infocamere (anni 2005-2011 valori assoluti)

■ Iscritte  
■ Cessate

## NUOVI PROGETTI DI INVESTIMENTO DIRETTO DALL'ESTERO GREENFIELD\* E DI ESPANSIONE A MILANO PER SETTORE NEL PERIODO DAL 2005 AL III TRIMESTRE 2011 (A DESTRA)

Fonte: elaborazione Politecnico di Milano su dati Financial Times FDI Intelligence (valori percentuali)  
\* Progetti avviati ex-novo



# Imprese e società di investimento nel capitale di rischio

## Marco Vitale

MARCO VITALE È PRESIDENTE  
DEL FONDO ITALIANO  
D'INVESTIMENTO  
ED ECONOMISTA D'IMPRESA

“SOCIETÀ DI GESTIONE DEL RISPARMIO” (SGR) È UN’ESPRESSIONE AMBIGUA, che raggruppa due attività diverse. Sono Società di Gestione del Risparmio, in senso stretto, quelle che raccolgono direttamente il risparmio di privati e lo gestiscono con l’obiettivo di farlo fruttare, attraverso investimenti liquidi, in modo da poterne disporre velocemente se i risparmiatori lo vogliono ritirare. Questa attività viene svolta, di norma, attraverso i cosiddetti “fondi aperti”, che impiegano i risparmi in titoli quotati, titoli di stato, obbligazioni di vari enti pubblici e privati. Con la stessa terminologia vengono indicate società che investono in imprese (di solito non quotate), su un arco di tempo normalmente lungo, puntando a un accrescimento di valore nel tempo, attraverso la crescita dell’impresa, al quale le stesse Sgr danno un contributo anche operativo. Questi investimenti non possono essere liquidati velocemente e per queste ragioni tali Sgr non raccolgono risparmi direttamente da privati, ma investimenti da parte di società ed enti (raramente anche da privati, investitori molto facoltosi), che a loro volta raccolgono il risparmio e assegnano a questi investimenti una quota della loro raccolta, prudentemente determinata (banche, casse di previdenza, fondazioni, assicurazioni, casse depositi e prestiti e altri). In questo caso le Sgr sono società di secondo livello, in riferimento al risparmio.

Di solito queste società operano attraverso i cosiddetti “fondi chiusi”. L’espressione indica soggetti per i quali il capitale raccolto per essere investito non fluttua giornalmente (come è il caso dei fondi aperti), ma è determinato inizialmente in una somma prestabilita e non può essere disinvestito che al termine del periodo previsto dal regolamento del fondo. Poiché però i costi gestionali, legali e amministrativi dei fondi chiusi sono diventati elevati, mentre spesso le dimensioni degli stessi sono abbastanza piccole, anziché costituire una Sgr si ricorre, sempre più frequentemente, a semplici società che effettuano gli investimenti direttamente con la propria dotazione di capitale, senza costituire un fondo chiuso distinto e separato dalla società di gestione. In questo caso, gli investitori diventano soci della società che effettua gli investimenti, sulla base di una serie di patti che tende a riprodurre le stesse tutele del fondo.

In questo contributo ci riferiremo solo al secondo tipo di società, quelle cioè che effettuano investimenti in imprese o attraverso fondi chiusi o direttamente. L’insieme dei soggetti investitori che operano in questo modo danno vita a quella che in Italia si chiama “attività di investimento nel capitale di rischio” e che, a livello internazionale, è conosciuta come *equity industry*.

## Il capitale è una roba da vecchi che deve andare verso i giovani

### Il lento decollo in Italia

L'investimento sistematico nel capitale di rischio, come attività specializzata e professionale, ha ormai una lunga storia. Essa muove i primi passi negli Usa negli anni trenta del secolo scorso, ma se è presente, in modo embrionale, anche nell'Italia del primo decollo industriale (soprattutto a Milano nel periodo 1890-1907). Questa attività diventa significativa negli Usa e in Inghilterra nel secondo dopoguerra e si organizza come vera e propria industria negli anni sessanta, anche grazie a un'intelligente spinta legislativa negli Stati Uniti, sotto la presidenza Johnson. Con il passare del tempo si diffonde nei paesi del continente europeo (al primo posto la Francia e, negli anni più recenti, anche la Germania) ed extraeuropei (in primo luogo Israele, dove ha svolto un ruolo essenziale). Oggi l'attività è presente in tutto il mondo, compresi India, Cina, Brasile, Russia e questa diffusione è la miglior testimonianza della sua utilità. Essa infatti impiega il risparmio, sia pure ricevendolo come secondo livello dai soggetti che lo raccolgono, nelle imprese, sulla base di progetti di sviluppo che spesso essa stessa contribuisce a realizzare o ad accelerare, con l'attesa di un ritorno sottoforma di guadagno di capitale misurato su tempi lunghi (appunto i tempi propri dell'impresa). Per questo i primi teorici, riferendosi agli investimenti delle società d'investimento nel capitale di rischio, parlavano di *patient money*. Spesso e nei casi più eclatanti si tratta di investimenti in imprese giovani e in settori molto innovativi (pensiamo a Google, Apple, Microsoft, tutte imprese che, nel loro decollo, sono state sostenute dai fondi di capitale di rischio e che hanno dato grandi soddisfazioni ai risparmiatori-investitori). In questi casi si realizza la raccomandazione dell'economista Michael Albert che disse: «il capitale è una roba da vecchi che deve andare verso i giovani». L'insieme della rete degli investitori nel capitale di rischio è diventata intenzionalmente un fattore molto significativo del capitalismo contemporaneo.

In Italia lo sviluppo di questa attività è stato a lungo combattuto e ostacolato dall'establishment bancario (Banca d'Italia e Abi in testa), dalla cultura di sinistra e dai suoi ministri economici. Perciò tale attività ha potuto decollare solo tardivamente (grazie soprattutto a due democristiani, Beniamino Andreatta ed Enzo Berlanda) nella seconda metà degli anni ottanta, dopo l'India, e faticosamente stretta tra mille vincoli e ostacoli. Ma, nel corso degli anni novanta, grazie agli sforzi di alcuni pionieri e soprattutto dell'opera intelligente e professionale dell'associazione di categoria Aifi (Associazione italiana del *private equity* e *venture capital*) e ai collegamenti internazionali, ha saputo conquistarsi una buona legittimazione e un'operosità riguardevole. Il settore rimasto molto debole è stato quello degli investimenti nelle nuove imprese, il cosiddetto *venture capital*, nel quale l'Italia è all'ultimo posto nell'Unione Europea.

## La maggior parte dei grandi fondi internazionali ha chiuso i dossier italiani, rinviando il discorso a tempi migliori

### Un decennio difficile per l'industria del capitale di rischio

Negli ultimi dieci anni, l'attività dell'investimento nel capitale di rischio ha, però, sofferto di una seria involuzione sul piano internazionale. Ciò è stato conseguenza di tre cause che si sono andate intrecciando tra loro:

— la finanziarizzazione spinta dell'economia e l'approccio superspeculativo, che è diventato dominante nella cultura e nell'operatività economica dell'Occidente, hanno pervaso profondamente anche l'attività di investimento nel capitale di rischio. Sicché principi, parametri, obiettivi, criteri operativi sono, per gran parte del settore, mutati profondamente. Invece di portare nelle imprese “capitale paziente” a lungo termine per una crescita comune, molti operatori hanno mirato ad assumere il controllo delle imprese non per creare ma per estrarre valore, in tempi brevi, attraverso smembramenti (i cosiddetti “spezzatini”), fusioni e acquisizioni, assunzione di debiti eccessivi caricati sulle imprese, sostituzione dell'imprenditore con manager spericolati e aggressivi;

— tale progressione è partita negli anni in cui l'economia del debito e il credito facile diffondevano l'illusione della crescita illimitata, comunque e ovunque. Questa illusione è venuta però a scontrarsi con la crisi del 2008, che ha fatto giustizia di tante illusioni e di tante manipolazioni, e che ha messo in difficoltà anche molte società di investimento nel capitale di rischio;

— il protrarsi della crisi ha indebolito, ovunque, la propensione a investire nel capitale di rischio delle imprese e quindi la raccolta di fondi è diventata molto più difficile.

Questi tre fattori, che sono di carattere internazionale, hanno ovviamente pesato di più laddove l'attività era strutturalmente più debole (come in Italia); da noi però se ne è aggiunto un altro, che caratterizza la situazione italiana. La rete dei grandi fondi internazionali, che era una delle fonti significative per gli investimenti italiani, si è quasi completamente inaridita. La maggior parte di essi ha chiuso i dossier italiani, rinviando il discorso a tempi migliori. Ciò non è dovuto alla presenza dell'articolo 18, come si ostinano a ripetere molti economisti accademici, ma alla caduta di credibilità dell'Italia e dei suoi governi e a scelte legislative che, introducendo misure che comportano nuovi vincoli e nuovi oneri con effetto retroattivo, hanno legittimato la convinzione che l'Italia sia un paese dove il diritto è un fatto aleatorio.

## L'insieme della Cdp rinnovata e dei tre fondi istituzionali rappresenta un sistema per sostenere gli investimenti nel capitale di rischio che l'Italia non ha mai avuto

### La rivoluzione della Cassa Depositi e Prestiti

L'insieme di queste circostanze ha posto l'industria del capitale di rischio in serie difficoltà, proprio in un periodo in cui le imprese sperimentavano crescenti impedimenti a essere finanziate dal sistema bancario, per un insieme di fattori molto complessi, che hanno ridotto la capacità operativa delle banche.

In questa situazione, oggettivamente molto problematica, l'ex ministro Giulio Tremonti e l'ex direttore del Tesoro Vittorio Grilli hanno stimolato un'evoluzione del sistema per il capitale di investimento nelle imprese di grande importanza, che non è stata ancora ben compresa dalle stesse. Il cuore del cambiamento è diventata la Cassa Depositi e Prestiti (Cdp). Questo soggetto gestisce il risparmio postale, che rappresenta il 10% di quello italiano, un valore molto importante. Storicamente questo risparmio poteva essere impiegato solo per prestiti agli enti locali. Il cambiamento della Cdp è stato triplice: è diventata una società per azioni esterna alla Pubblica Amministrazione pur rimanendo di proprietà del Tesoro; è stata dotata di un management giovane, professionale e moderno (il Ceo, Giovanni Gorno Tempini, ha alle spalle una brillante carriera in banche internazionali); è stata autorizzata a erogare finanziamenti di sviluppo anche alle imprese, entro alcuni plafond che, nell'insieme, ammontano a 20 miliardi. La Cdp è diventata inoltre uno dei soggetti principali nella creazione di un sistema di fondi istituzionali di grande importanza: il Fondo Italiano d'Investimento (Fii), che investe nel capitale di rischio di imprese sino a 250 milioni di fatturato e può contare su un capitale di investimento di 1,2 miliardi; il Fondo Strategico Italiano (Fsi), che investe nel capitale di rischio di imprese con più di 250 milioni di fatturato e può contare su un capitale di 4 miliardi; il Fondo Italiano infrastrutture (F2i), che può contare su un capitale di 1,5 miliardi da investire in progetti di infrastrutture. L'insieme della Cdp rinnovata e dei tre fondi istituzionali rappresenta un sistema per sostenere gli investimenti nel capitale di rischio che l'Italia non ha mai avuto. Perché parliamo di fondi istituzionali? Questi fondi operano con metodologie di mercato e investono capitali che provengono dal mercato del risparmio e non dalle casse pubbliche. Essi quindi in nulla gravano sul bilancio pubblico e devono remunerare il risparmio investito, ma il loro mandato, oltre a quello di assicurare un corretto rendimento, non offuscato dall'avidità che ha intaccato il settore, deve perseguire l'esplicito obiettivo di sostenere lo sviluppo delle imprese. Questo è il loro compito istituzionale, oltre a quello ovvio di assicurare un equilibrato rendimento agli investitori. L'incrocio tra metodi operativi privatistici e obiettivi anche istituzionali è l'aspetto più interessante di questa struttura, anche se non è del tutto nuovo nella lunga storia internazionale degli investitori nel capitale di rischio.

## Gli investimenti diretti sino a oggi deliberati ammontano a 186,5 milioni di euro, mentre il totale degli investimenti deliberati in fondi è di 230,5 milioni di euro

È necessario aggiungere un punto specifico relativo al Fii. Questo fondo, oltre agli investimenti diretti nelle imprese, investe parte delle sue disponibilità in altri fondi minori, che talora contribuisce a far nascere o a far decollare. Attraverso questi interventi il Fii si prefigge l'obiettivo di rianimare l'attività del settore degli investitori nel capitale di rischio, di contribuire alla nascita di fondi specializzati territorialmente o settorialmente, di mobilitare altre risorse, finanziarie e umane, disponibili presso altri enti. Il concetto guida è quello di mobilitare tutte le risorse utilizzabili per indirizzarle verso quelle imprese italiane che vogliono crescere, internazionalizzarsi e superare – non ritirandosi – le dure sfide del mondo nuovo.

È questo il caso di Futurimpresa Sgr, che gestisce il fondo chiuso Finanza e Sviluppo Impresa, creato fondamentalmente da alcune camere di commercio lombarde (Milano, Brescia, Bergamo, Como) e che conta tra i suoi soci principali la Camera di Commercio di Milano. Fii ha investito nel fondo gestito da Futurimpresa Sgr 20 milioni di euro su un obiettivo totale di raccolta di 70 milioni. Futurimpresa opera sul territorio lombardo per sostenere piani di sviluppo delle PMI locali, con criteri molto simili a quelli del Fii, ma con una maggiore vocazione per le imprese minori. Sono nate così una proficua collaborazione, complementarietà e sinergia tra Fii, che si sta muovendo molto vivacemente, e Futurimpresa.

Nei primi dodici mesi di vita, il Fondo Italiano di Investimento ha svolto un'intensa attività di organizzazione, promozione e analisi delle numerose segnalazioni di investimento ricevute, che ha portato alla realizzazione dei primi diciotto investimenti diretti in imprese e di undici investimenti indiretti in altri fondi. Gli investimenti diretti sino a oggi deliberati ammontano a 186,5 milioni di euro, mentre il totale degli investimenti deliberati in fondi è di 230,5 milioni. La somma dei suddetti valori porta a un ammontare di impegni complessivamente deliberati pari a circa 417 milioni di euro, corrispondente a circa il 38% del capitale gestito dal fondo, disponibile per investimenti.

Questo sistema dei fondi non investe in società in crisi – sono altri gli strumenti a cui ricorrere in queste situazioni –, ma in entità che hanno un progetto di sviluppo in grado di contribuire a far crescere imprese e occupazione. È da una sempre più stretta e aperta alleanza tra imprenditori e fondi istituzionali nel capitale di rischio, che il sistema produttivo italiano può acquistare una posizione degna del suo non mediocre passato. Anche nel mondo nuovo.

F2

# Futurimpresa Sgr, dalla nascita ai primi passi

## Luigi Glarey

LUIGI GLAREY  
È AMMINISTRATORE DELEGATO  
DI FUTURIMPRESA SGR

### La nascita di Futurimpresa

Sono stato coinvolto nel progetto di Futurimpresa in un momento legato all'effettiva nascita della Sgr, a sua volta preceduto da un processo di genesi interna abbastanza complesso.

Gli azionisti sono quattro e già questa circostanza è indicativa della complessità dell'operazione: la mia impressione è che ciascuno dei quattro soci fondatori – le camere di commercio di Milano, Bergamo, Brescia e Como – abbia avuto la medesima idea e che questa sia poi confluita in Futurimpresa in modo equilibrato, al di là delle singole quote partecipative. Va da sé che un ruolo preminente è stato e viene svolto dall'azionista di maggioranza, la Camera di Commercio di Milano.

Ricordo bene che quando sono stato convocato a Milano, mi è stato chiesto di far nascere una Sgr che si occupasse di *private equity*. Ricordo altrettanto bene la mia risposta negativa, che in un primo momento non fu ben accolta, ma fortunatamente ebbi subito modo di chiarire la mia posizione. Spiegai ai miei interlocutori che l'iniziativa a cui mi sarebbe piaciuto lavorare, data l'identità dei committenti, avrebbe dovuto essere qualcosa di meno scontato.

Pensavo già allora che un azionista così importante e di rilievo come la Camera di Commercio di Milano, assieme agli altri soci, non potesse porsi sul mercato per fare ciò che già molti altri operatori avevano fatto, stavano facendo o, in futuro, avrebbero fatto.

Fino ad allora, mi ero occupato di *corporate e asset management* nelle principali banche italiane ed estere presenti in Italia – Banca Intesa, Deutsche Bank, Crédit Agricole ecc. – e successivamente avevo preso parte all'affascinante progetto di Friulia Holding, forse la principale finanziaria pubblica italiana per dimensione, che vanta un patrimonio netto di circa 850 milioni di euro. Di qui la transizione professionale dal privato al pubblico. Il progetto Futurimpresa che sto portando avanti, sorretto dagli azionisti, rappresenta la prosecuzione naturale di un percorso che trovo molto appassionante perché si pone proprio in equilibrio fra i due mondi in cui sono cresciuto.

### L'elaborazione del concetto: la finanza per lo sviluppo

Il primo punto dirimente su cui abbiamo lavorato, al di là dei vari passi operativi è stato il posizionamento di Futurimpresa sul mercato, la definizione di uno stile di investimento che fosse coerente con il dna dei suoi azionisti. Fin da subito era chiaro: ad azionisti unici sul mercato doveva corrispondere uno stile altrettanto unico. In questo senso il tradizionale *private equity* non poteva attagliarsi all'identità di chi ha voluto il progetto.

## Futurimpresa non fa finanza, usa risorse finanziarie sostenendo l'economia reale

Le camere di commercio sono infatti particolari enti pubblici, definiti autonomie funzionali, e sono governate da organismi composti da imprenditori: ancora una volta ecco riproporsi l'incrocio di pubblico e privato.

A riconferma della natura "equilibrata" del fondo, allo stesso modo, gli investitori sono quasi pariteticamente pubblici (le camere di commercio, che sono anche socie della Sgr) e privati (banche del territorio e altri fondi di investimento fra cui il Fondo Italiano d'Investimento).

È nato quindi uno stile di investimento che volutamente si distingue da quelli esistenti, a cominciare dal nome: "finanza per lo sviluppo".

Gli elementi essenziali della finanza per lo sviluppo sono: assenza di finanza, piani industriali, cultura, tempo e aggregazioni.

### *Assenza di finanza*

Sembra una contraddizione in termini, ma Futurimpresa non fa finanza, usa risorse finanziarie sostenendo l'economia reale, evitando qualsiasi effetto finanziario e qualunque forma di *leverage* (debito). In questo senso si cerca una ricomposizione fra i valori reali e quelli monetari, dove i secondi non sono anteposti ai primi.

### *Piani industriali*

Futurimpresa investe in piani industriali: ogni risorsa deve avere una destinazione precisa. Chiaramente nel tempo ci si potrà scostare da questo piano, ma l'approccio resta indicativo: tutto ciò in cui viene fatto l'investimento deve avere un fondamento reale. Dietro ai piani industriali deve esserci un'azienda che ogni giorno pone in essere delle *azioni*. Di qui una serie di conseguenze di rilievo: l'organizzazione e le risorse umane devono essere adeguate agli obiettivi.

### *Cultura aziendale*

La cultura aziendale, alla base di ogni piano industriale realizzabile, è uno degli elementi fondanti lo stile di investimento rispondente alla finanza per lo sviluppo.

Si consideri che spesso, al di là del valore dell'azienda – che è un elemento sempre dimostrabile in base ai metodi di valutazione di uso diffuso –, essa rappresenta una delle maggiori criticità nell'approccio all'investimento.

Infatti, di frequente si incontrano imprenditori che presentano piani industriali di indubbio valore, ma che non accettano l'innesto di risorse umane che creino un reale assetto aziendale adatto a realizzare il piano. Spesso ciò avviene con riferimento al potenziamento delle funzioni di governo dell'azienda o, ancor di più, con riferimento alla

## Nell'ambito della finanza per lo sviluppo, il tema delle aggregazioni è uno dei più complessi

capacità di affrontare il mercato (marketing e commerciale). Una tipicità delle aziende lombarde, che costituiscono le eccellenze italiane, è la grande capacità di produrre e l'abilità nel saper fare. Queste però spesso non sono sorrette da un'altrettanto solida cultura aziendale. Senza estremizzare, si tratta di una realtà con cui un investitore istituzionale si deve confrontare e di cui, se manca o è insufficiente, deve stimolare l'introduzione o il rafforzamento.

### *Tempo*

Si dice che il tempo ponga rimedio a ogni cosa. Nello stesso modo il tempo consente di porre le basi e realizzare le azioni di un piano industriale rimediando ai difetti iniziali, ai ritardi e ai necessari momenti di ripensamento tipici di una nuova avventura industriale.

Futurimpresa si propone di lavorare, in media, fino a cinque anni assieme agli imprenditori su cui investe: tutto ciò per far sì che nei primi anni i piani industriali prendano forma e successivamente esprimano il valore dell'azienda.

Crediamo nell'economia reale e nel tempo necessario per operare in modo concreto.

### *Aggregazioni*

Nell'ambito della finanza per lo sviluppo il tema delle aggregazioni è uno dei più complessi.

Guardando ad altre esperienze di successo di paesi europei si nota una correlazione fra dimensioni, fatturato e successo delle aziende. Crediamo che in Italia il nostro tessuto sia costituito fondamentalmente da imprese piccole; la piccola dimensione oggi, fatte salve alcune eccezioni, difficilmente aiuta a sviluppare quei fattori che sembrano essere discriminanti per costruire un'azienda vincente: innovazione e internazionalizzazione. Non si può essere troppo soli o troppo piccoli per creare un prodotto che realmente abbia una forte identità innovativa e nel contempo riuscire a esportare.

Futurimpresa, una volta esaurito il proprio ciclo industriale, vorrebbe essere, ove possibile, solo il primo di una serie di soci; tutto ciò perché il "mettersi assieme ad altri" aumenta la scala dell'azienda e la rende più competitiva.

Un altro motivo per aggregarsi è il cosiddetto "scontro fra culture" che sempre, al di là delle sofferenze iniziali, porta beneficio all'impresa: è innegabile che un punto di vista diverso ma valido non possa che portare a un rinvolgimento della strategia dell'azienda.

Inoltre, Futurimpresa si pone come veicolo per il passaggio generazionale che prelude a una futura riorganizzazione e aggregazione, e non solo. In un momento in cui la differenza culturale fra generazioni accelera sempre di più, il tema del passaggio generazionale è quanto mai diffuso e presente in un operatore istituzionale. È sempre più difficile che i figli abbiano gli stessi interessi e le stesse visioni dei genitori: le aspirazioni sono ra-

## Lo stile praticato da Futurimpresa è caratterizzato dalla capacità di creare un equilibrio fra le parti

dicalmente differenti da generazione a generazione. Non è più un tema riassumibile nella formula “figli più o meno bravi dei padri” e che quindi riguarda semplicemente le diverse capacità nel condurre l'azienda in futuro. Il punto decisivo è la differenza in termini di visione del mondo; differenza che si va accentuando sempre di più via via che il contesto ambientale cambia con la rapidità odierna. Il risultato è che molte attività rischiano di rimanere vittime di imprenditori che vogliono lasciare l'azienda a figli che invece stanno guardando in altre direzioni e che non vedono l'impresa di famiglia nelle loro traiettorie future. Situazioni di stallo come queste sono sempre più frequenti e spesso possono essere risolte con l'ingresso di un operatore istituzionale, neutrale, che renda meno traumatico il passaggio, fino a condurre l'azienda in un mondo più ampio evitandone una lenta decadenza.

A questo punto, risulta evidente che quando parliamo di finanza per lo sviluppo ci riferiamo fondamentalmente a uno stile di investimento che opera in modo equilibrato a favore dell'azienda e a favore delle aspettative degli investitori, sempre nel rispetto della concorrenza.

### Futurimpresa: un interprete ideale della finanza per lo sviluppo

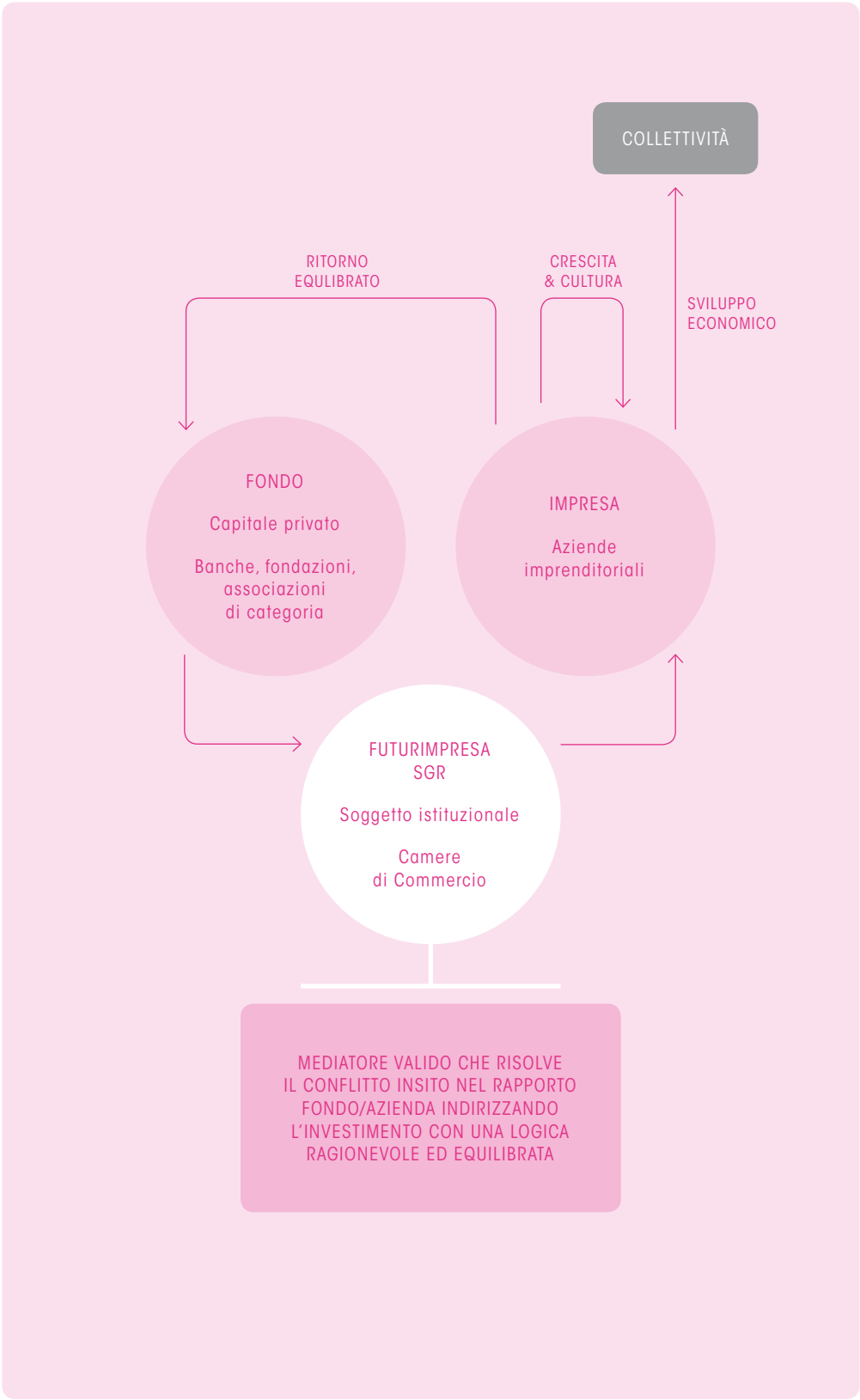
Perché Futurimpresa dovrebbe essere un interprete ideale della finanza per lo sviluppo? Come già detto, lo stile praticato da Futurimpresa è caratterizzato dalla capacità di creare un equilibrio fra le parti: investitori e azienda; in altri termini vuole essere un buon mediatore fra queste.

La risposta alla domanda risiede nella natura degli azionisti di Futurimpresa: le camere di commercio di Milano, Bergamo, Brescia e Como e nella loro funzione istituzionale che li vede *super partes* fra gli attori in gioco. L'istituzione per sua definizione è neutrale, non portatrice di interessi particolari e pertanto può fungere da arbitro affidabile fra le parti coinvolte (figura 1).

Futurimpresa può recitare un ruolo di terzietà rispetto alla domanda e all'offerta di capitale; ha quindi tutte le potenzialità per essere un interprete ideale della finanza per lo sviluppo.

Si tratta di un nuovo modo di fare *private equity*? Il tema è già dibattuto in altre sedi: crediamo che la finanza per lo sviluppo possa rappresentare un nuovo stile anche per il *private equity* praticato da operatori privati.

FIGURA 1 – LO STILE  
DI INVESTIMENTO  
DI FUTURIMPRESA SGR



## La necessità di innovazione e di internazionalizzazione

### Un'esperienza vissuta

Allo stato attuale, Futurimpresa ha perfezionato quattro investimenti, tutti diversi fra loro e rappresentativi di alcuni aspetti della modalità d'investimento descritta.

In sintesi, ecco gli identikit delle quattro aziende su cui Futurimpresa ha deciso di puntare: due manager che comprano un'azienda storica dove già lavoravano e iniziano una loro storia imprenditoriale (è il caso di Berkel); due manager che fondano una *start-up* in un settore in forte crescita (Markab Consulting); sei imprese si concentrano in una holding e lanciano un prodotto assolutamente innovativo nel settore energia (Revolution Energy Maker – Rem); dopo sessantacinque anni di proprietà familiare un'azienda si “apre” a un investitore istituzionale e inizia un percorso verso il mercato estero (Officina Farmaceutica Italiana – Ofi).

### Il caso Ofi

Scegliamo di parlare del caso Ofi, da una parte, perché è il più complesso, dall'altra perché è stato il primo investimento di Futurimpresa ed è anche quello che abbiamo avuto modo di conoscere meglio.

Ofi è un'eccellente azienda bergamasca di proprietà familiare, fondata nel 1946, dunque nel primissimo dopoguerra. Di padre in figlio, l'azienda è rimasta in famiglia per due generazioni e per oltre sessantacinque anni.

Opera in due settori oggi considerati fra i più stabili, quello della cosmetica e quello degli integratori alimentari – dove ha un proprio marchio – e, assieme alla capacità manageriale dell'imprenditore, questo può essere uno dei fattori che ne spiega la longevità.

Negli ultimi anni il cambiamento è arrivato anche in questo settore: la necessità di innovazione, di internazionalizzazione e di una politica commerciale coerente con obiettivi di lungo periodo lo ha imposto, richiedendo finanza per un nuovo piano industriale e una adeguata cultura aziendale per affrontarlo.

Dopo sessantacinque anni si è avvertito il bisogno di un “elemento” esterno alla famiglia.

Il fatto che Futurimpresa sia stata chiamata dall'imprenditore e dai suoi consulenti non significa assolutamente che il percorso da seguire insieme fosse definito e accettato: da quel giorno è iniziata un'operazione che sarebbe durata poco meno di un anno.

## L'azienda come *oggetto sociale* e l'imprenditore come *soggetto sociale*

### *Il fattore culturale*

Uno dei principali fattori di attrito è stato quello relativo all'introduzione di portatori di cambiamento in azienda. Ofi aveva grande capacità produttiva – la qualità del prodotto è un pregio riconosciuto all'azienda da tutto il mercato – e sotto il profilo del “governo” era altrettanto ben strutturata, mentre dal punto di vista commerciale e del marketing l'azienda doveva rafforzare i suoi strumenti. Una delle maggiori difficoltà dell'operazione è stata proprio la definizione di un modello organizzativo che fosse adatto ad affrontare la sfida dell'internazionalizzazione con la valorizzazione del marchio.

Se è vero che la logica vorrebbe che fosse l'imprenditore il primo a voler adeguare l'azienda ai nuovi obiettivi, nei fatti non è quasi mai così. Nel caso Ofi l'organigramma è stato definito addirittura *prima* di effettuare l'investimento.

Ancora oggi, trascorso più di un anno, il tema della cultura d'impresa è sempre un elemento di fermento, quasi come fosse un “basso continuo”, ma il volume un po' per volta sta scendendo...

### *Ma di chi è veramente l'azienda?*

Dopo undici mesi di trattativa e di conoscenza reciproca tutti gli aspetti dell'investimento risultavano definiti: il piano industriale, il tanto sofferto organigramma, le condizioni di uscita del fondo e un'altra miriade di dettagli tecnici che in genere accompagna questo tipo di operazioni.

Il punto è che l'imprenditore-fondatore, come spesso accade, non aveva *realmente* accettato di far entrare in azienda un nuovo socio, seppur *istituzionale*, seppur *neutrale*.

In uno dei lunghi dialoghi con l'imprenditore, con il quale si era instaurato – al di là della normale dialettica che accompagna queste situazioni – un rapporto di stima, credo, reciproca, lui mi confessò quella che sarebbe stata la sua aspirazione: che l'azienda avesse termine con lui. Nell'incertezza del passaggio generazionale – momento sempre delicato, specie nelle Pmi –, meglio la chiusura.

Di fronte a uno scenario di questo tipo e sulla scorta di un pensiero puramente emotivo, ho stimolato l'imprenditore a riflettere su che cosa fosse realmente avvenuto in quei sessantacinque anni di vita dell'azienda. Quante famiglie – non solo la sua – erano vissute grazie a Ofi? Quante persone vi avevano lavorato? Quanti figli erano nati, avevano potuto studiare grazie all'esistenza dell'azienda? A quante persone erano stati garantiti un'adeguata qualità di vita e un dignitoso sostentamento? E, infine, quante persone accanto alla famiglia azionista, e proprietaria, avevano contribuito, in diversi ruoli, al successo dell'impresa? Confesso che è stato un momento che ha consentito anche a me di mettere meglio a fuoco un concetto che dovrebbe essere sempre tenuto presente: l'azien-

da come *oggetto* della collettività, cioè sociale e l'imprenditore come *soggetto* sociale.

Credo che quel momento sia stato illuminante per entrambi e, sulla scorta di questa consapevolezza, l'imprenditore ha rivalutato la possibilità di far entrare in azienda un operatore istituzionale e ne ha dato notizia sia al Consiglio di Amministrazione sia alla sua famiglia.

### Conclusioni

Esistono diversi fattori tecnici che consentono di fare finanza per lo sviluppo: uno stile di investimento, la compagine azionaria e altro.

Credo però che, al di là dei fattori tecnici, dal momento che si è guidati da un'etica ispirata alla coscienza dell'azienda come *oggetto* sociale, si possa veramente creare sviluppo facendo investimenti: ciò vale in egual modo per l'imprenditore e per l'investitore.

F3

## Crescere da leader

# Mauro Amadei, Carlo Giomini Intervista di Federica Geraneo

MAURO AMADEI  
È PRESIDENTE DI BERKEL

CARLO GIOMINI È PRESIDENTE  
DI MARKAB CONSULTING

DUE ECCELLENZE LOMBARDE DETERMINATE A CRESCERE: BERKEL E MARKAB CONSULTING. Due aziende milanesi su cui Futurimpresa Sgr ha scelto di investire mediante un'iniezione di capitale, ma anche di cultura manageriale e strategica. Due realtà in salute premiate per la loro propensione all'innovazione e all'internazionalizzazione, con progetti di sviluppo solidi ed equilibrati da accompagnare verso la crescita.

*Parliamo delle vostre aziende. Iniziamo con Berkel...*

**MAURO AMADEI.** La Berkel è antica, esiste dal 1898, anno in cui il giovane olandese Wilhemus Adrianus Van Berkel creò la prima affettatrice meccanica. Negli anni è stata prima acquistata dal gruppo General Electric e, a fine 2004, dopo essere stata per quasi quindici anni proprietà della multinazionale americana Avery, io e Vincenzo Baldi – che della Avery eravamo allora rispettivamente manager director in Inghilterra e amministratore generale in Italia – abbiamo deciso di acquistare il ramo d'azienda legato a Berkel e portare la sede in Italia. È iniziata così l'avventura che ci ha portati a diventare da manager del gruppo a neoimprenditori.

**CARLO GIOMINI.** Markab è nata cinque anni fa come società di consulenza, fondata da Francesco Cirrincione (attualmente amministratore delegato), mentre io sono subentrato nel 2010. Dopo un'attenta analisi di mercato, realizzata per verificare quanto potesse essere interessante investire nel settore dei rifiuti, sono stati individuati opportuni spazi in discariche e impianti di trattamento all'estero. Una volta fatta questa ricognizione è nata Markab come società commerciale con l'obiettivo di sviluppare *trading* con l'estero nel campo dell'intermediazione della gestione dei rifiuti, confermando con i risultati la correttezza dell'originaria intuizione. Infatti il settore si è dimostrato particolarmente interessante e abbiamo firmato contratti con clienti prestigiosi, soprattutto con il gruppo Eni. Grazie ai successi conseguiti abbiamo iniziato ad ampliare i nostri servizi entrando nel settore delle bonifiche e del *decomissioning*.

Attualmente abbiamo cominciato a investire in società esterne, come per esempio Eco.Fly, una società controllata da Markab (siamo soci di maggioranza al 51%) dotata di impianti per il recupero di idrocarburi.

*Qual è il valore aggiunto dei vostri prodotti/servizi attuali rispetto a quelli dei vostri competitor?*

**MAURO AMADEI.** Il principale valore aggiunto che ci differenzia dai nostri competitor è la storicità del marchio. Essere stata una società unica a livello globale con fabbriche sparse in tutto il mondo ha creato un brand estremamente forte e conosciuto trasversalmente: molte delle nostre macchine più note sono oggetto di collezionismo. Questa peculiarità attesta una sorta di "nobiltà" del marchio rispetto a tutti gli altri produttori di affettatrici. Chi compra Berkel ha la sensazione di portare a casa qualcosa di prestigioso.

## La nostra politica è di progettare internamente l'innovazione e realizzarla poi con istituzioni e società esterne

Bellezza estetica del design accanto al rispetto delle norme igieniche, dimensioni contenute ed elevata capacità di taglio sono i nostri punti di forza. Dal lato pratico, puntiamo sul fatto di riuscire a fornire macchine estremamente moderne in grado di rispondere a necessità attuali. I nostri competitor continuano a vendere prodotti progettati vent'anni fa, nonostante i cambiamenti nel design intercorsi negli ultimi anni (elemento sempre più importante nei punti vendita, nei negozi, dove anche le affettatrici diventano complemento d'arredo); la Berkel ha il "vantaggio" di aver disegnato completamente tutte le sue linee di prodotto a partire dal 2005. Sono macchine assolutamente innovative e quindi vicine alle esigenze attuali dal punto di vista dimensionale (i negozi cercano prodotti sempre più compatti per poter sfruttare al massimo lo spazio destinato alla vendita), della sicurezza dell'operatore e dell'igiene (trattando cibo, il fatto che le nostre macchine siano pulibili senza particolari sforzi, secondo noi è estremamente importante).

**CARLO GIOMINI.** I nostri sono servizi innovativi con tecnologie uniche in Europa, soprattutto nel settore delle bonifiche. A ciò si aggiunge la nostra capacità di gestire e pianificare la soluzione migliore per lo smaltimento e il recupero dei rifiuti e di strutturare tutta la filiera logistica dal luogo di produzione al sito di destino. Servizi che raramente le imprese italiane sanno offrire. Rispetto ai competitor possiamo contare su prezzi estremamente vantaggiosi garantiti dall'innovazione tecnologica e dalla pluriennale esperienza dello staff aziendale.

La nostra politica è di progettare internamente l'innovazione e realizzarla poi con istituzioni e società esterne. Le università (di Napoli, Varese e Pavia) sono il nostro punto di riferimento a supporto della realizzazione e della certificazione.

*In quali mercati operate attualmente e quali siete intenzionati a conquistare in futuro?*

**MAURO AMADEI.** Attualmente operiamo nel mercato delle affettatrici professionali: stiamo finendo un progetto (attualmente in fase di prototipo) terminato il quale avremo quattro linee complete di affettatrici, che vanno dalle storiche, come la Volano, ad altre che cercano di coniugare contenimento dei costi e linee moderne e con una serie di innovazioni associate alla sicurezza e all'igiene. Linee con cui puntiamo a entrare in questo mercato con maggiore capillarità, anche per soddisfare quel tipo di clientela e anche quegli utilizzatori, che costituiscono anch'essi un mercato, che fanno delle affettatrici un uso meno intenso rispetto al supermercato e ai grandi negozi, senza rinunciare alla qualità.

Vorremmo, infine, raggiungere il target domestico, cui si rivolge un progetto che abbiamo appena iniziato: da alcuni mesi stiamo infatti conducendo una serie di esperimenti e di test per realizzare piccole affettatrici che mantengano esattamente tutte le ca-

## Il nostro fatturato vede l'export al 40%

ratteristiche della macchina professionale di grandi dimensioni, ma che possano essere comodamente tenute sul piano della cucina di casa. Obiettivo? Conquistare il mercato *consumer* e allargare quello professionale rispondendo con le quattro linee a tutte le esigenze del mercato.

**CARLO GIOMINI.** Siamo leader italiani sul desorbimento e il recupero dell'inquinante, un particolare settore di nicchia sul quale abbiamo investito e sviluppato diversi progetti.

Nel settore dello smaltimento dei rifiuti, oltre al mercato nazionale, operiamo attivamente in paesi come Austria, Germania, Spagna, Svezia, mentre per le attività di bonifica e desorbimento lavoriamo con imprese di paesi extra Ue, principalmente grandi produttori di petrolio che necessitano di soluzioni efficaci per evitare crisi ambientali: su tutti la Nigeria ma anche l'Azerbaijan e il Brasile.

*Una delle caratteristiche su cui Futurimpresa punta in modo particolare è l'apertura internazionale. A che punto è la vostra internazionalizzazione?*

**MAURO AMADEI.** La società è storicamente internazionale. Abbiamo mantenuto questo tipo di approccio con una distribuzione capillare in tutta l'Europa, nel Medio Oriente, nell'Africa del Sud e con alcune vendite, ma meno strutturate, in Asia. Il nostro fatturato, per quanto riguarda le affettatrici, vede l'export al 40%.

In tema di internazionalizzazione abbiamo obiettivi importanti: consolidare la rete di distribuzione a livello europeo pensando, in alcuni casi, anche a una distribuzione diretta attraverso filiali. Abbiamo appena iniziato un piccolo progetto in Germania con Berkel Deutschland per cercare di arrivare in maniera più diretta sul mercato a livello europeo nei paesi dell'Europa del Nord; il secondo progetto, usando in particolare l'ultima gamma di prodotti, è di ampliare la nostra presenza in quei mercati dove l'uso dell'affettatrice non è molto diffuso e la cultura del salume e della carne è un po' diversa dalla nostra, ovvero Asia e Medio Oriente oppure paesi europei come Grecia e Turchia.

**CARLO GIOMINI.** Riguardo all'internazionalizzazione, prevediamo un consolidamento del nostro business nei paesi storici (Italia e Nord Europa) e in quelli, come la Nigeria o l'Azerbaijan, impegnati nell'estrazione petrolifera. Una parte del nostro lavoro consiste infatti nel decontaminare i terreni dagli idrocarburi con il relativo recupero dell'inquinante: non ci limitiamo quindi a decontaminare il terreno per far sì che possa essere riutilizzato per un uso commerciale o residenziale, ma recuperiamo l'inquinante come materia prima per produrre energia. Questo abbate notevolmente i nostri costi di esercizio e garantisce risultati a livello di impatto ambientale.

*Come siete entrati in contatto con Futurimpresa?*

**MAURO AMADEI.** Siamo entrati in contatto tramite Global Strategy, una società di consulenza con la quale stavamo studiando la possibilità di entrare nel settore casalingo (*consumer*), iter durante il quale è nata l'idea di valutare l'aumento di capitale sociale attraverso un fondo o un investitore al fine di velocizzare la realizzazione di una serie di progetti.

**CARLO GIOMINI.** Futurimpresa ci è stata segnalata da un altro importante operatore economico, un fondo di *private equity*. Abbiamo così avuto modo di far conoscere la nostra realtà, i nostri obiettivi, la nostra volontà di crescita. E, una volta presentati i nostri progetti, abbiamo trovato la giusta sinergia.

*Che cosa ha comportato l'ingresso in azienda di Futurimpresa?*

**MAURO AMADEI.** L'ingresso nel Consiglio di Amministrazione di un membro di Futurimpresa non ha determinato l'insorgenza di criticità, al di là dei piccoli impegni aggiuntivi legati a processi come la certificazione del bilancio. Provenendo da una multinazionale, avevamo già sistemi di reporting e una serie di pratiche aziendali strutturate, che abbiamo mantenuto a uso interno anche dopo l'acquisizione. Il fatto di avere un socio in più con cui relazionarsi o da aggiornare ha comportato piccoli cambiamenti in positivo, grazie a una nuova possibilità di confronto e di supporto alla realizzazione degli obiettivi comuni.

**CARLO GIOMINI.** Con i membri di Futurimpresa che siedono nei nostri CdA si è instaurato un rapporto dialettico: gli obiettivi erano e sono condivisi e c'è un confronto rispetto all'impostazione delle strategie. L'ingresso di un fondo aiuta l'organizzazione aziendale, poiché avendo come possibile obiettivo la quotazione in borsa, è fondamentale una strutturazione dell'impresa maggiormente delineata. L'ingresso di Futurimpresa ha aiutato a ridefinire ruoli e attività all'interno dell'azienda. Si era verificata una difficoltà iniziale, ma come in tutti i cambiamenti, è stata vissuta in maniera costruttiva. Siamo infatti un'azienda innovativa con personale giovane e qualificato, quindi un ambiente dove ogni nuova sfida viene accettata con motivazione.

*Pensando a lungo termine, nel momento in cui si concluderà la collaborazione con Futurimpresa, quali obiettivi vorreste aver conquistato?*

**MAURO AMADEI.** Vorremmo riuscire ad acquisire delle quote di mercato nel settore "a basso costo". Oggi il mercato è costituito per circa il 35% dalla fascia medio-alta e per il restante 65% da quella medio-bassa, laddove per medio-alta e medio-bassa si intende sia dal punto di vista delle caratteristiche della macchina sia dal punto di vista del prezzo. Fino a oggi abbiamo giocato quasi esclusivamente nel 35%, quindi non abbiamo ancora aggredito la parte più sostanziosa del mercato. Con la nuova linea di prodotti vorremmo

## Vorremmo creare un nostro grande *hub* al Nord, un centro di raccolta e stoccaggio

cercare di conquistarci una quota in quel settore professionale definibile medio-basso, ma, come ho già detto, anche nel settore domestico, grazie a macchine caratterizzate dalla semplicità d'uso e dalle dimensioni ridotte, dalla qualità e dalla pulibilità tipiche dei prodotti della fascia medio-alta.

Attualmente la nostra produzione, così come quella dei nostri competitor, si trova nella provincia di Varese, mentre per quanto riguarda le macchine indirizzate alla fascia medio-bassa ci stiamo adoperando per delocalizzare la produzione in India dove, per i minori costi di produzione, pensiamo di poter garantire l'alta qualità della macchina a un prezzo contenuto.

**CARLO GIOMINI.** Vorrei che Markab diventasse leader riconosciuto nel settore dello smaltimento dei rifiuti a livello internazionale, accrescendo la fama del suo brand al punto da essere sempre più richiesta. A breve inoltre vorremmo creare un modello di grande e strategico *hub*, che serva come centro di raccolta e stoccaggio dei rifiuti.

Per quanto riguarda le attività di bonifica, auspichiamo che Eco.Fly diventi uno dei *player* globali nel mercato specifico delle bonifiche dei terreni contaminati da idrocarburi, con un brand e una tecnologia ricercati e conosciuti, e stringa sempre più partnership con imprese e impianti di mercati maturi o emergenti, per offrire soluzioni sempre più vantaggiose rispetto ai competitor.

D1

# L'imprevedibile velocità del cambiamento

## Giulio Sapelli

GIULIO SAPELLI È PROFESSORE  
DI STORIA ECONOMICA  
PRESSO L'UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DI MILANO

SU QUESTA CRISI CHE NON FINISCE MAI SI SON DETTE E SI DICONO ANCORA TANTE INESATTEZZE. Una delle più grandi è l'affermazione che ritiene la crisi attuale una riedizione di quella del '29, con la quale, in realtà, non ha nulla a che vedere. La crisi di allora ebbe luogo in economie chiuse; infatti, negli anni venti e trenta, circa il 40% del commercio mondiale avveniva mediante il baratto: merce in cambio di merce. Se volessimo cercare un termine di paragone, dovremmo pensare piuttosto alla crisi del 1907, avvenuta in un momento storico in cui, rispetto a oggi, il mondo era più interdipendente.

La globalizzazione è un fenomeno che abbiamo già visto all'opera e che si è arrestato con lo shock della prima guerra mondiale, da un lato con i nazionalismi e i fascismi e dall'altro con lo stalinismo. Adesso, invece, stanno accadendo alcuni fatti che ci danno una speranza. Ed è di questi fatti che vorrei parlarvi.

### L'asse del Pacifico

Si tratta di fatti internazionali. Il più importante tra questi, e anche il più recente, è la Trans-Pacific Partnership, cioè l'accordo tra i paesi che si affacciano sui due lati – quello americano e quello asiatico – del Pacifico, e che coinvolge dunque una popolazione di circa 800 milioni di persone.

La stampa italiana, a parte un mio articolo sul "Corriere della Sera", non ne ha parlato. Eppure si tratta di un evento storico: un accordo commerciale, che abbatte le barriere doganali tra le decisive nazioni del Pacifico e va oltre l'Apec (Cooperazione economica Asia-Pacifico). Accordo che coinvolge, oltre agli Usa, all'Australia e alla Nuova Zelanda anche Canada, Messico e Cile da un lato e Malesia, Birmania, Singapore, Brunei e Vietnam, dall'altro.

Non c'è la moneta unica. La lezione che la moneta senza Stato – cioè l'Euro – ha dato al resto del mondo è terribile. Questo dovrebbe veder diminuire il potere dei banchieri centrali e delle grandi banche d'investimento. L'accordo unisce commercialmente solo alcuni Stati e tra questi non c'è la Cina. Finalmente il mondo comincia ad accorgersi dell'errore clamoroso di aver fatto entrare la Cina nel Wto senza chiedere nulla in cambio. È in crescita la consapevolezza che il sistema di pesi e di rilevanze del commercio internazionale si sta spostando non verso l'Asia o verso la Cina – come dicono alcuni – ma verso il Pacifico. Il Pacific Rim, come ha detto il più grande studioso di questo tema, sarà il baricentro del commercio internazionale futuro. Questi sono i segnali che ci devono far guardare oltre la crisi: il mondo è in movimento, il commercio mondiale si abbassa percentualmente, ma in alcune aree lontane da noi si sta rimettendo in moto. La grande rivoluzione tecnologica e l'abbassamento dei costi di transazione diminuiscono il peso del tempo e dello spazio e della dimensione come fattori di produzione e ci sarà posto anche per le Piccole e Medie Imprese italiane.

Riportiamo i discorsi tenuti da Giulio Sapelli e Mauro Magatti in occasione dell'VIII Assise degli Amministratori camerali lombardi "Insieme per crescere. La rete camerale lombarda vicina alle imprese per guardare lontano" del 29 novembre scorso.

## Bisogna convincere i tedeschi che devono smettere di fare quello che hanno fatto nel Novecento, quando hanno sempre perso le guerre e vinto le paci. Adesso questa pace non devono vincerla da soli

Che cosa dimostrano importanti studi sulla crescita? Dimostrano che nessuna grande impresa – per quanto grande possa essere – riesce a cogliere tutte le opportunità laddove esse si presentano. Questo non significa che ci debbano essere solo le piccole e le medie ma bisogna che produttivamente ci sia di tutto. Quindi, amici camerati, impedito che in Italia si verifichi una spogliazione come quella che ha avuto luogo nella prima metà degli anni novanta.

### L'ideologia tedesca

Sul “Financial Times”, il Ministro delle Finanze polacco Jacek Rostowski ha invitato la Germania a non far cadere l'Europa in un precipizio. Come sapete, la Polonia è sempre stata terreno di spartizione tra tedeschi e russi e quindi questa dichiarazione ha un qualcosa di drammatico.

Che cosa bisogna fare per uscire dalla crisi? Bisogna convincere i tedeschi che devono smettere di fare quello che hanno fatto nel Novecento, quando hanno sempre perso le guerre e vinto le paci. Adesso questa pace non devono vincerla da soli, perché altrimenti attorno a loro ci sarà solo un mondo di miseria. Poiché il 40% della loro esportazione riguarda i paesi dell'Ue, se il mercato si restringe (ed è ciò che segnala l'Ocse) vuol dire che anche loro inizieranno a soffrire economicamente. In Svizzera non si trova più una cassetta di sicurezza, le corone norvegesi salgono alle stelle perché si tratta della moneta più sicura del mondo (il paese è stabile e solido, seduto su un mare di petrolio, il cui prezzo è destinato a salire). La soluzione non è però la fuga dai propri paesi e dall'Europa. Nel mondo, chi comanda sono, per fortuna, ancora gli Stati Uniti. La provvidenza o il fato hanno dato alle potenze anglosassoni l'onere di governare il mondo e finora non si è presentato nessuno in grado di sostenere questa eredità e sostituirle. Quindi, se gli Stati Uniti hanno il raffreddore, il resto del mondo ha la broncopolmonite. Gli Stati Uniti hanno da tempo un raffreddore, che è soprattutto politico, perché la lotta fratricida tra repubblicani e democratici li sta paralizzando e non riescono a raggiungere un accordo definitivo sul debito. Che cosa sta capitando nel mondo? Gli Stati Uniti stanno cercando di pacificare la Germania, ma il prezzo sarà alto. I tedeschi sono terrorizzati perché si stanno dividendo. Il capo della McKinsey tedesca sostiene che l'unica salvezza della Germania è di trasformare la Bce in prestatore in ultima istanza, esattamente la stessa richiesta che Obama ha fatto a Barroso e a Van Rompuy.

### Con coraggio, oltre la crisi

Venendo alla sostanza del mio discorso, il pericolo non è l'inflazione: il pericolo è la deflazione. Poco prima di Natale sono andato in un paese della Val Trompia, che è uno dei posti più

## Non esiste il problema dell'inflazione, ma quello della deflazione

ricchi del mondo, per un convegno sindacale. Il locale segretario della Fim mi ha detto che è in pensione, ma il figlio e la figlia, in cassa integrazione, sono tornati a vivere in casa perché non hanno i soldi per pagare il mutuo. Stiamo erodendo la ricchezza non solo dei ricchi, ma anche dei poveri e delle classi medie (dove ci sono anche gli operai). Il pericolo è la deflazione, cioè che si fermi tutto. Allora, ciò che ci può guarire è l'inflazione. Bisogna convincere i tedeschi, i quali non conoscono neanche più la loro storia – Weimar non ha insegnato loro niente? –, che non esiste il problema dell'inflazione, ma quello della deflazione. Abbiamo iniettato nel sistema trilioni di liquidità, dovremmo avere l'inflazione al 20% e invece non l'abbiamo. Qui arriviamo al vero problema e secondo me le camere di commercio devono farsene carico con coraggio: questi soldi non sono andati all'economia reale, ma sono serviti a salvare le banche; se non pensiamo a riformarle continueremo per molto tempo a cercare di salvarle, senza riuscirci. Dobbiamo tornare a separare banche di investimento e banche d'affari. Non si può parlare di sussidiarietà e poi pensare che un organismo dall'alto controlli migliaia di intermediari finanziari, tantomeno a livello europeo. Occorre dunque separare le banche. Bisogna chiedere agli imprenditori di creare le proprie banche, di rafforzare le banche cooperative, le Bcc, le banche popolari. I paesi con un forte sistema di banche cooperative sono già da parecchio oltre la crisi. Il problema è che nessuna economia è uguale all'altra: il mondo è diseguale. Se si guarda dentro le cifre, anche quelle dell'Ocse, ci si accorge che vi sono settori che sono anticiclici: il biomedicale, le nanotecnologie, un certo tipo di informatica, le macchine utensili (in cui eravamo i primi al mondo e che stiamo continuando a distruggere). Alcune imprese tengono perché dei loro prodotti non se ne può fare a meno. Bisogna avere l'intelligenza di scegliere sette-otto settori anticiclici, puntare su questi e difenderli a tutti i costi, anche con l'intervento pubblico. Non è detto che si possa uscire dalla crisi solo con la mano privata. Bisogna intervenire nelle situazioni in cui i privati da soli non ce la possono fare, auspicando anche degli interventi di capitale estero. La crisi che attraversiamo è fatta di luci e ombre. È una crisi con molte componenti morali e spirituali, quindi è anche una crisi di attesa. Attendiamo che ci sia la soluzione. Per esempio, occorre abbassare le tasse sulle imprese. Come può, infatti, crescere un paese con il 50-60% di carico fiscale? Non esiste al mondo, e ve lo dico da studioso di storia e teoria economica, una situazione analoga. Occorre cercare di aumentare la massa salariale. Le camere di commercio sono un attore economico: sono un'autonomia funzionale, ma possono agire come strumenti di governo dell'economia. Sono la casa degli attori del mercato, grazie alla quale l'imprenditore non è più suddito, ma cittadino. Le camere e le loro iniziative sono un elemento per affrontare la crisi, nella consapevolezza che il mondo non è solo nero e bianco, ma grigio e che in fondo al tunnel la luce che s'intravede è quella della speranza.

D2

# Ripensare la crescita

## Mauro Magatti

MAURO MAGATTI  
È PRESIDE DELLA FACOLTÀ  
DI SOCIOLOGIA PRESSO  
L'UNIVERSITÀ CATTOLICA  
DI MILANO

SONO PASSATI OLTRE TRE ANNI DALL'AUTUNNO DEL 2008 e ancora ci è difficile comprendere ciò che sta succedendo, perché la potenza e la capacità di azione sviluppate dalle società di mercato democratiche sopravanzano gli sforzi del pensiero. In questi ultimi venticinque anni, a cui i nostri figli e nipoti guarderanno come a una stagione di cambiamenti radicali, abbiamo trasformato sia il mondo sia noi stessi. Si è, infatti, trattato di anni di espansione nello stesso tempo sistemica e soggettiva. Espansione terminata con la crisi del 2008, ma i cui effetti collaterali devono essere gestiti ora. Infatti, la crescita ha contemporaneamente creato alcune realtà e distrutto altre – è la “distruzione creatrice” di cui parla Schumpeter, a cui si attribuisce spesso un significato positivo, ma che ha avuto anche lasciti negativi con i quali, finora, le società occidentali devono confrontarsi.

### Ancora crisi

Siamo ancora dentro la crisi. Dopo pochi mesi dal crollo della Lehman Brothers, i giornalisti si erano affannati a scrivere che ci sarebbe stata la ripresa. Non è stato così, perché la crisi sta cambiando gli assetti costruiti negli ultimi trent'anni e il tempo di transizione che abbiamo davanti è lungo, dieci o quindici anni, forse. Il cambiamento investirà anche il sistema economico e questo costringerà l'Occidente a domandarsi perché – dopo venticinque anni di egemonia degli interessi e dei modelli angloamericani – ci ritroviamo indebitati, invecchiati e tendenzialmente depressi e senza idee per il futuro. Perché ci ritroviamo in queste condizioni? ecco – a mio parere – il nodo cruciale da sciogliere. Se non partiamo dal riconoscimento di questo nodo, la questione della crescita, per l'Occidente, sarà estremamente difficile da affrontare, anche dando per scontata l'impossibilità di tornare ai ritmi di espansione che hanno caratterizzato il periodo alle nostre spalle.

Il problema dell'invecchiamento, che è strutturale, ci porterà a ricalibrare il rapporto con il resto del mondo, così come la questione del debito. Per quanto riguarda la depressione, nel capitalismo e nell'economia di mercato, la crescita ha bisogno di energia, dei famosi *animal spirits* di cui parlava Keynes. Senza questa spinta psichica, per quante innovazioni sul piano amministrativo e legale si possano fare, non si dà crescita. La depressione è, inoltre, accentuata dal senso di incertezza in cui siamo immersi.

All'interno di questo quadro, il caso italiano merita alcuni approfondimenti. L'Italia arriva alla crisi attuale in un modo peculiare, perché ha colto solo alcune dimensioni dell'espansione che ha caratterizzato gli ultimi trent'anni. Tale espansione, che coincide con la globalizzazione dei mercati abilitata dai sistemi tecnici – come la finan-

## Da dieci anni il paese non cresce

za e l'innovazione tecnologica – ha, per esempio, innalzato la soglia di ingresso del livello tecnico-cognitivo. E l'Italia, che pure ha partecipato a questo processo, non ha investito nell'innalzamento del livello tecnico portato dalla globalizzazione. Piuttosto, ha scommesso su un aspetto a esso correlato, ovvero sul fatto che parole e significati diventassero sempre più flessibili. Ciò ha causato l'indebolimento dei riferimenti culturali condivisi, insieme all'equivalenza di tutti i significati, che ha coinciso con una nichilistica perdita di senso. Con il risultato che lo Stato, il debito e gli interessi sul debito – che in un primo momento hanno fatto da galleggiante a un paese che rimaneva marginale nei processi globali – sono diventati una zavorra che impedisce all'Italia l'accesso alle dinamiche globali. Da dieci anni il paese non cresce. La politica, avendo radici sempre meno solide, ha utilizzato l'intermediazione con le risorse pubbliche per costruire consenso. Ha speso così tanto da abituare pezzi del sistema economico e delle rappresentanze sociali, oltre ai singoli individui, a girare intorno ai fondi pubblici. Per questo, intere parti di tali sistemi si sono ammalate.

Dentro la “grande trasformazione” – per attualizzare un'espressione di Karl Polanyi – di questo quarto di secolo, gestire la marginalità rispetto ai processi di globalizzazione e giocare con i significati ci ha portato oggi in una posizione opposta, dal punto di vista culturale, rispetto a quella di altri paesi. Tra questi, l'esempio più forte è quello tedesco: se la Germania sta meglio di altri è innanzitutto perché ha fatto una scommessa politica di senso: l'unificazione. Tutti abbiamo avuto dubbi sull'idea ardita, realizzata da Kohl in pochi mesi, di accollarsi i costi di una parte, in rovina, del paese. Ciò si è rivelato l'antidoto a quel crollo delle culture politiche che altrove – e in Italia in particolare – ha portato, nell'ultimo quindicennio, al disfacimento. È grazie a un obiettivo di senso condiviso, la cui realizzazione ha peraltro richiesto più di dieci anni, che la Germania ha potuto fare operazioni impensabili per altri paesi.

### L'Europa nella seconda globalizzazione

Come accennato, l'Italia è arrivata alla crisi con un portato di marginalità rispetto ai processi globali, dunque di lateralità rispetto all'evoluzione storica. Abbiamo fatto il salto dello sviluppo molto rapidamente – sviluppo che è diventato di massa negli anni sessanta e settanta – e, una volta raggiunto questo traguardo, abbiamo abbandonato l'idea di investire sul futuro, di creare istituzioni che selezionassero i migliori, di promuovere le imprese e il territorio. Abbiamo centrato il nostro paese sulla rendita, sui consumi e sulla spesa pubblica. Ma possiamo girare pagina.

## Abbiamo creato una moneta senza una politica, che è come aver costruito una casa senza pareti

La crisi finanziaria del 2008 ha chiuso l'epoca della prima globalizzazione, iniziata negli anni novanta, che ha visto la caduta del Muro di Berlino e l'11 settembre 2001. Nella seconda globalizzazione, quella in cui siamo appena entrati, le negoziazioni politiche avranno un peso molto maggiore che in passato. Anche nella prima globalizzazione c'era la politica – questo è sfuggito a tanta parte dell'Europa – ed era forte al punto che la globalizzazione si può considerare un progetto politico. Il che non significa prestare il fianco a una teoria dell'accordo e del complotto tra paesi, quanto invece considerare che, negli ultimi venticinque anni, l'azione degli Stati Uniti sul globo è stata un'azione politica. L'Europa, invece, interessata solo alla dimensione della libera concorrenza, non ha capito che, sullo scenario mondiale, a essere in gioco era innanzitutto la sua presenza politica. Abbiamo creato una moneta senza una politica, che è come aver costruito una casa senza pareti. Al primo apparire della crisi internazionale, in assenza di pareti, cioè di un governo condiviso, siamo stati travolti dalla tempesta.

La vera radice della crisi europea sta nel fatto che non esistono una politica e una *governance* comuni. Un vuoto assolutamente da colmare, in tempi brevissimi. Una prima notazione è il ritorno alla politica, su una scala diversa, ovvero in forme e contesti differenti, figlia dell'idea che non esiste una generica economia senza politica. E la politica, nella seconda globalizzazione, ha per oggetto i grandi pezzi di mondo e le loro riarticolazioni. Noi europei, che abbiamo gli stati nazionali, continuiamo a pensare che la dimensione politica sia un'altra. Naturalmente, la politica è legame. Dopo venticinque anni di espansione e di dissoluzione, la crisi e il dissesto in cui ci troviamo riaprono in forma nuova, nel modo oscillatorio in cui le società si trasformano, una grande e strategica questione di "alleanza". Ovvero, la questione del rilegare e del riannodare le relazioni, che è per me il tema centrale per ripartire e sul quale tornerò nelle riflessioni conclusive. Preso atto del crescente peso della politica nel contesto, completamente nuovo, che la crisi apre, la domanda che i paesi europei, e l'Italia, devono farsi è: come si ridefiniscono relazioni, legami, rapporti e alleanze? Sicuramente tali relazioni non potranno più essere quelle del Novecento, improntate al modello di Stato nazionale fordista e welfarista. Allora quali sono le nuove forme, istituzionali e non, che permettono oggi di "rilegare" qualcosa? Come ridefinire un rapporto politico in Europa per stare dentro a uno schema più grande, a un mondo i cui blocchi sono ridefiniti? Con l'allargarsi delle forme politiche all'interno dell'Europa, ci saranno regioni che avanzano e altre che retrocedono. Il livello europeo rinvia, poi, ad altri sottolivelli e ad altre forme di legami e alleanze.

Rispetto a questo, propongo due declinazioni che riguardano il Nord Italia, e in particolare la Lombardia, e le camere di commercio. *In primis*, riemerge la questione delle dimensioni delle imprese. Non credo ci si debba battere per avere imprese più grandi

## In società mature e in economie aperte come le nostre, ci sarà posto solo per quelle comunità che sapranno produrre al proprio interno valore sia economico sia di senso

o più piccole. Detto semplicemente: l'Italia è un paese di piccole imprese e questa è la situazione attuale, che ha alle spalle un portato storico difficile da smantellare. In un contesto allargato, è evidente il problema della “sproporzione” tra la dimensione delle nostre imprese, da un lato, e l'ampiezza e la lontananza dei mercati, dall'altro. Occorre pensare a come ridurre questo gap senza considerare l'ipotesi di sollecitare una modifica forzata delle dimensioni delle imprese. Premesso che abbiamo un grosso vantaggio competitivo, che deriva proprio dalla nostra tradizione imprenditoriale e artigianale, in mercati mondiali estremamente dinamici, articolati e complessi esistono mille pieghe in cui può fiorire il peculiare sistema italiano delle PMI. Questo non significa ripiegare sul localismo e sul territorio, quanto invece scambiare con le reti globali – laddove è possibile – una valorizzazione del sistema produttivo, oltre che del prodotto, senza stravolgimenti dello stesso.

### Per una nuova stagione di creazione di valore

Michael Porter, in un autorevole articolo pubblicato sulla “Harvard Business Review”,<sup>[1]</sup> ha parlato di “valore condiviso”, un'espressione che mi è cara in un'epoca in cui è cruciale ristabilire alleanze. “Valore” è un termine troppo spesso scisso: da una parte, esiste il valore economico, dall'altra esistono i cosiddetti valori. Il nesso tra i due significati esiste, perché “i valori”, spesso usati in modo generico e retorico, e “il valore”, lungi dall'escludersi, possono sostenersi l'un l'altro. Porter sostiene che in società mature e in economie aperte come le nostre, ci sarà posto solo per quelle comunità che sapranno produrre al proprio interno valore sia economico sia di senso. In mondi aperti, il rischio da arginare è che il valore imbocchi una strada autonoma. Se l'Europa non è in grado di produrre valore, credibilità, senso e coesione, a prosperare saranno quelle comunità e istituzioni, grandi o piccole, che sapranno ripristinare le alleanze basate sulla produzione di valore economico e di senso condivisi.

Riguardo al tema delle relazioni industriali nella seconda globalizzazione, l'impresa può essere competitiva solo se fa un patto con i suoi lavoratori che, a loro volta, non devono aspettarsi che lo Stato paghi il valore che non viene prodotto. Un esempio di capacità di creare valore condiviso potrebbe essere la definizione di un accordo e di un'alleanza tra imprenditori e lavoratori tramite nuove relazioni industriali.

Come in tutte le fasi di “distruzione creatrice”, siamo all'inizio di una grande stagione di innovazione istituzionale in cui potremo ricontrattare e ridefinire il nostro stare insieme, “tra noi” e “nel mondo”. Se è vero che crolla un mondo, è anche vero che basta spostare lo sguardo per accorgersi che un altro sta nascendo.

---

#### NOTE

1. Cfr. M.E. Porter, M.R. Kramer, “Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth”, in “Harvard Business Review”, vol. 89, nn. 1-2, gennaio-febbraio 2011.

D3

# L'internazionalizzazione, via privilegiata alla crescita

## Carlo Altomonte

CARLO ALTOMONTE È PROFESSORE  
DI SCENARI ECONOMICI  
INTERNAZIONALI PRESSO  
L'UNIVERSITÀ BOCCONI

AUMENTARE STRUTTURALMENTE IL TASSO DI CRESCITA ECONOMICA è oggi l'unica opzione praticabile a lungo termine per la sostenibilità dell'Unione Europea e del suo modello di economia sociale di mercato. Tuttavia, dato il contesto macroeconomico attuale, in cui i consumi sul mercato interno sono compressi dalla necessità di riduzione dei debiti accumulati, sia pubblici sia privati (il cosiddetto *deleveraging*), recuperare punti di crescita richiede sostanzialmente una maggiore competitività delle nostre imprese su scala globale, che a sua volta permetterebbe di catturare la crescita in atto soprattutto nei mercati emergenti.

La crescita di un paese o di una regione, oggi più che mai, è dunque fortemente legata alla capacità di internazionalizzazione delle imprese. A questo proposito, la letteratura empirica sia per gli Stati Uniti<sup>[1]</sup> sia per un certo numero di paesi dell'Ue<sup>[2]</sup> dimostra tuttavia che solo una frazione relativamente piccola di imprese opera in mercati internazionali, con una forte concentrazione di queste attività: in genere, il 10% delle imprese internazionalizzate è responsabile di oltre il 70% del volume totale di esportazioni di un paese. L'Italia, una volta tanto, non fa eccezione, con l'internazionalizzazione praticamente assente per imprese sotto i 10 addetti (ossia la gran parte delle imprese italiane), e molto concentrata nelle grandi imprese (il 96% delle imprese italiane con più di 250 dipendenti è internazionalizzato). Questo perché in generale l'attività internazionale è altamente correlata con performance economiche sopra la media: le imprese attive a livello internazionale sono più grandi, più produttive, più dotate di capitale umano e di mezzi finanziari rispetto a quelle che operano solo a livello di mercato domestico. Qualcuno le definirebbe più "competitive", ma lo sono ancor prima di intraprendere l'attività di internazionalizzazione. Questi fatti suggeriscono dunque che l'internazionalizzazione è sostanzialmente un processo di autoselezione: la performance delle imprese internazionalizzate è superiore non tanto perché sono attive sui mercati internazionali, ma piuttosto perché *ex ante* sono maggiormente in grado di generare le risorse necessarie per superare i costi fissi legati al processo di internazionalizzazione.

### Le politiche per l'internazionalizzazione oggi: luoghi comuni da sfatare

Provocatoriamente si potrebbe dunque sostenere che una politica industriale volta a stimolare in maniera strutturale l'attività di internazionalizzazione delle imprese dovrebbe concentrarsi meno su quest'ultima, e maggiormente sui fattori competitivi interni alle imprese (crescita dimensionale, capitalizzazione, accesso al credito, capitale umano ecc.), potenziale oggetto di quelle che spesso vengono definite riforme strutturali. Una volta

#### NOTE

1. A.B. Bernard, J.B. Jensen, S.J. Redding, P.K. Schott, "The Empirics of Firm Heterogeneity and International Trade", in "Annual Review of Economics", vol. 4, settembre 2012 (in corso di pubblicazione).
2. T. Mayer, G. Ottaviano, *The Happy Few: New Facts on the Internationalisation of European Firms*, EFIM report, Bruegel Blueprint Series, 2007; C. Altomonte, G. Ottaviano, *The Role of International Production Sharing in EU Productivity and Competitiveness*, EIB Papers, vol. 16, n. 1, 2011.

## La limitata dimensione di impresa costituisce, nell'attuale contesto di concorrenza globale, uno degli ostacoli principali all'internazionalizzazione

diventate più competitive, saranno poi le imprese stesse a trovare naturale lo sbocco sui mercati internazionali, in quanto saranno in grado di reggere la concorrenza di questi ultimi, contribuendo dunque a generare crescita economica a livello aggregato. A titolo di esempio, un recente studio di Barba Navaretti *et alii*<sup>[3]</sup> dimostra che, qualora si riuscisse ad aumentare la dimensione media delle imprese italiane al fine di raggiungere la stessa distribuzione dimensionale delle imprese tedesche (sostanzialmente riempiendo il “buco” nella distribuzione intorno ai 20-30 addetti che caratterizza la struttura industriale italiana), indipendentemente dai settori di specializzazione delle imprese, l'export italiano aumenterebbe di circa 25 punti percentuali. Qualora si replicasse anche la specializzazione industriale tedesca, l'export aumenterebbe ulteriormente, ma in misura decisamente minore, ossia di meno di 10 punti percentuali.

Questi dati preliminari smentiscono dunque una serie di luoghi comuni sull'internazionalizzazione delle imprese italiane che è bene ricordare, al fine di non ricadere in questi errori. Innanzitutto, non è vero che «piccolo è bello»: la limitata dimensione di impresa (sia in termini di addetti sia di capitale) costituisce, nell'attuale contesto di concorrenza globale, uno degli ostacoli principali all'internazionalizzazione. Con questo non si intende “condannare” la piccola e media impresa, ma semplicemente chiarire che la PMI è cosa diversa dalla tipica microimpresa italiana con meno di 10 addetti: quest'ultima classe dimensionale rappresenta circa il 47% dell'occupazione in Italia, contro il 30% in Europa. La distanza diviene ancor più ampia nella classe dimensionale massima (oltre 249 addetti), che in Italia rappresenta circa il 20% dell'occupazione complessiva, a fronte di circa il 33% in Europa. In altri termini, la distribuzione dimensionale italiana risulta sottodimensionata rispetto alla media europea, nonché rispetto alle esigenze di un'adeguata posizione competitiva nel contesto internazionale.

In secondo luogo, non sembra completamente corretta la tesi secondo la quale le difficoltà italiane di internazionalizzazione dipenderebbero in larga parte da una specializzazione “sbagliata”, cioè in settori a basso valore aggiunto. I dati recenti dimostrano che l'eterogeneità tra imprese è in realtà molto più grande all'interno dei settori che tra i settori stessi, per cui in ogni comparto di attività, dal tessile al *bio-tech*, si trovano imprese eccellenti, con livelli simili di competitività, presenti con successo sui mercati internazionali. Questo dato vale in misura omogenea per tutti i settori di attività: il problema dunque non è che ci sono troppo poche imprese in un determinato settore piuttosto che in un altro, ma che in generale ci sono troppo poche imprese in Italia in grado di competere con successo sui mercati internazionali.

Infine, poiché la presenza sui mercati internazionali è un processo costoso e autoselettivo, non vale l'assunto che basta sussidiare le attività internazionali delle imprese

---

3. G. Barba Navaretti, M. Bugamelli, F. Schivardi, C. Altomonte, D. Horgos, D. Maggioni, *The Global Operations of European Firms*, EFIGE Second Policy Report, Bruegel Blueprint Series, 2011.

## Le attività che compongono una catena del valore possono essere contenute all'interno di una singola impresa o divise tra aziende diverse

perché queste improvvisamente diventino più competitive. Nonostante vari studi, non esiste nessuna evidenza di ciò nei paesi più avanzati: anzi, molto probabilmente, cessato il sussidio, queste imprese non saranno più in grado di sostenere la pressione concorrenziale sui mercati internazionali e torneranno a operare sui mercati domestici, dunque con un uso poco efficiente della risorsa pubblica.

Alla luce di questa evidenza, quali spazi si aprono allora per una politica industriale che, al di là delle riforme di carattere strutturale che necessariamente hanno un orizzonte temporale di medio periodo, possa agevolare in maniera più diretta l'internazionalizzazione delle imprese?

La risposta probabilmente risiede in una caratteristica crescente dell'attuale ondata di globalizzazione economica, ossia l'emergere delle cosiddette "catene globali del valore" o *Global Value Chains* (Gvc).

### Le global value chains come opportunità per le imprese italiane

In generale, con l'espressione "catena del valore" si descrive l'intera gamma di attività che le imprese e i lavoratori effettuano al fine di portare un prodotto dal suo concepimento fino al suo utilizzo finale e oltre. Ciò include attività come progettazione, produzione, marketing, distribuzione e supporto al consumatore finale. Come è evidente, le attività che compongono una catena del valore possono essere contenute all'interno di una singola impresa o divise tra aziende diverse. In questo senso, parleremo di integrazione verticale della catena del valore.

Analogamente, le attività della catena del valore in grado di produrre beni o servizi possono essere contenute all'interno di una singola entità geografica (se una o più aziende responsabili per la produzione sono contigue) o possono svilupparsi attraverso le regioni o, come sta accadendo oggi, attraverso i paesi. In particolare, al giorno d'oggi si parla di frammentazione internazionale della catena del valore,<sup>[4]</sup> perché un singolo bene viene prodotto da diverse aziende, localizzate in continenti diversi, ognuna responsabile per una piccola parte del processo produttivo. A titolo di esempio, si pensi alla produzione di un modello di spazzolino da denti elettrico prodotto da una multinazionale europea e venduto negli Usa.<sup>[5]</sup> la sua produzione vede coinvolti undici diverse fabbriche in nove paesi e in tre continenti (Asia, Europa, America).

Poiché ogni passaggio nel processo produttivo da una fabbrica all'altra si traduce spesso in un flusso di beni che lascia un paese per entrare in un altro, sintomo evidente dell'emergere di questa particolare modalità di produzione globale è la crescita del com-

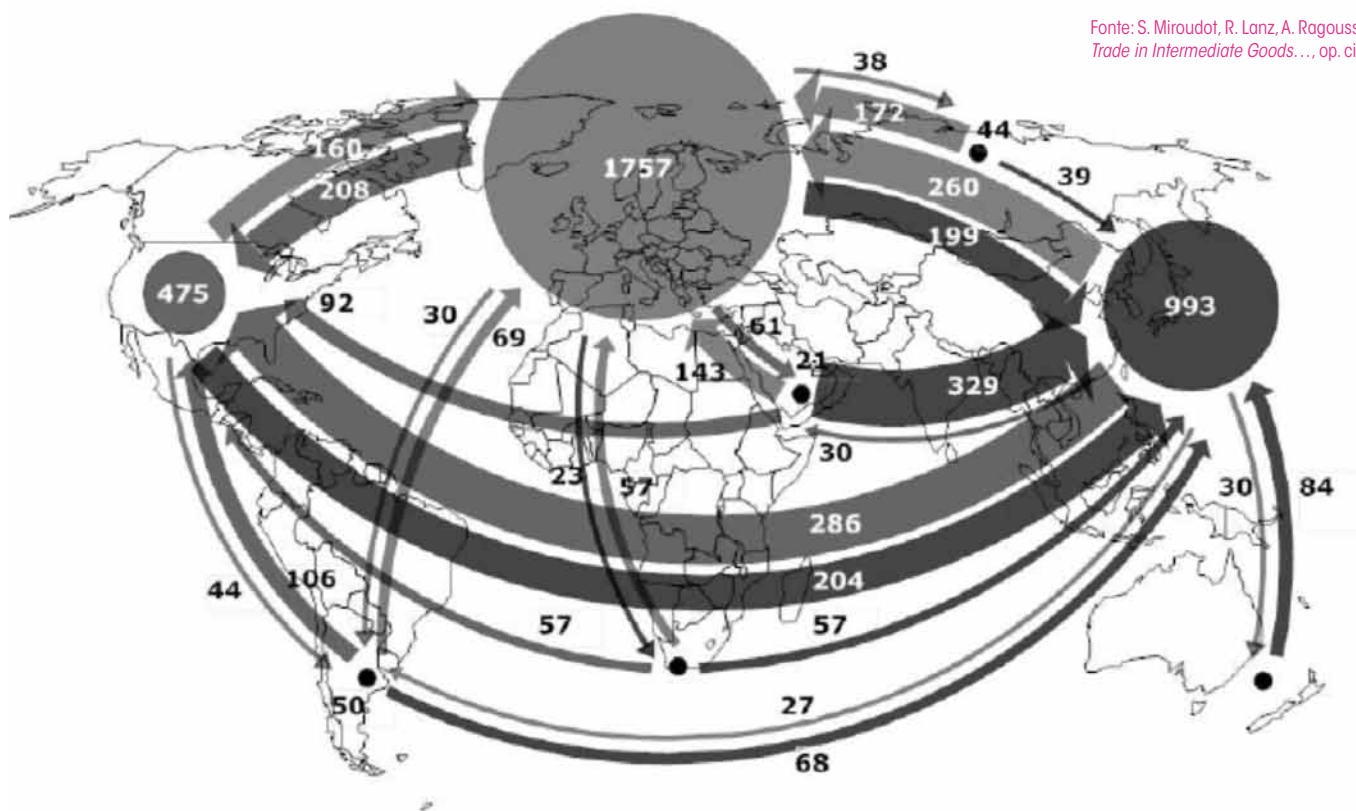
---

4. S. Baldone, F. Sdogati, L. Tajoli, "On Some Effects of International Fragmentation of Production on Comparative Advantages, Trade Flows and the Income of Countries", in "The World Economy", vol. 30, n. 11, novembre 2007, pp. 1726-1769.

5. Si tratta del Sonicare Elite 7000, venduto da Philips, la cui catena del valore è stata ricostruita dal settimanale tedesco "Der Spiegel", n. 7, 2005.

FIGURA 1 – LE IMPORTAZIONI INTRA E INTERREGIONALI DI SERVIZI INTERMEDI (IN MILIARDI DI DOLLARI, 2006)

Fonte: S. Miroudot, R. Lanz, A. Ragoussis, *Trade in Intermediate Goods...*, op. cit.



mercio internazionale di beni intermedi. Non a caso, l'Ocse rileva come oggi gli input intermedi rappresentino oltre il 56% delle merci e il 73% dei servizi di commercio tra economie sviluppate, con quote ancora più elevate per mercati emergenti. La [figura 1](#) dà un'idea della rilevanza del fenomeno a livello globale.<sup>[6]</sup>

In questo contesto di nuove modalità organizzative della produzione, chiaramente le imprese multinazionali (Imn) svolgono un ruolo chiave: i dati aggregati per gli Stati Uniti mostrano, per esempio, che circa un terzo delle esportazioni americane verso ogni paese sono dovute alle spedizioni bilaterali tra società controllate e controllanti, mentre la cifra sale a oltre il 45% per le importazioni degli Stati Uniti. In altri termini, abbiamo oggi crescente evidenza del fatto che quasi la metà del deficit commerciale americano con la Cina è in realtà autoindotto dall'operare delle stesse aziende multinazionali americane, con buona pace della retorica statunitense contro la "manipolazione del tasso di cambio" da parte dei cinesi. Considerazioni simili valgono per quasi tutti i paesi sviluppati, le cui multinazionali sempre più operano su scala globale.

La presenza di catene globali del valore non genera tuttavia solo distorsioni nella lettura dei tradizionali dati di commercio, ma offre anche spunti interessanti per una lettura del fenomeno in termini di opportunità per l'internazionalizzazione delle nostre imprese da almeno due punti di vista. Innanzitutto, l'evoluzione tecnologica unita alle Gvc rompe i tradizionali legami tra aziende e paesi, aprendo enormi spazi di mercato. Per comprendere i termini del problema, consideriamo un esempio famoso, cioè la catena del valore dell'iPhone, come riportato nella [tabella 1](#).

6. S. Miroudot, R. Lanz, A. Ragoussis, *Trade in Intermediate Goods and Services*, OECD Trade Policy Working Paper, n. 93, OECD Publishing, novembre 2009.

| Produttore                      | Componente                              | Costo (in dollari) |
|---------------------------------|-----------------------------------------|--------------------|
| Toshiba (Giappone)              | Flash Memory                            | 24,00              |
|                                 | Display Module                          | 19,25              |
|                                 | Touch Screen                            | 16,00              |
| Samsung (Corea)                 | Application Processor                   | 14,46              |
|                                 | SDRAM-Mobile DDR                        | 8,50               |
| Infineon (Germania)             | Baseband                                | 13,00              |
|                                 | Camera Module                           | 9,55               |
|                                 | RF Transceiver                          | 2,80               |
|                                 | GPS Receiver                            | 2,25               |
|                                 | Power IC RF Function                    | 1,25               |
| Broadcom (Usa)                  | Bluetooth/FM/WLAN                       | 5,95               |
| Numonyx (Usa)                   | Memory MCP                              | 3,65               |
| Murata (Giappone)               | FEM                                     | 1,35               |
| Dialog Semiconductor (Germania) | Power IC Application Processor Function | 1,30               |
| Cirrus Logic (Usa)              | Audio Codec                             | 1,15               |
| Resto della distinta base       |                                         | 48,00              |
| Distinta base totale*           |                                         | 172,46             |
| Costi di produzione             |                                         | 6,50               |
| Totale                          |                                         | 178,96             |

TABELLA 1 – LA CATENA DEL VALORE DELL’APPLE IPHONE 3G

Fonte: Y. Xing, *How the iPhone widens the US trade deficit with China*, pubblicato sul sito [www.voxeu.org](http://www.voxeu.org) l’11 aprile 2011

\* La distinta base è l’insieme di tutti i componenti, sottocomponenti e materie prime necessarie per produrre un oggetto.

## Per le imprese italiane agganciare le catene globali della produzione consente non solo stimoli e incentivi alla qualità e alla produttività, ma anche l'accesso a una domanda globale

Sebbene i numeri cambino da modello a modello, si stima che dei circa 179 dollari di prezzo alla fabbrica (Foxconn, fabbrica taiwanese localizzata nel Sud della Cina), solo 6,5 si riferiscano a fattori di produzione cinese, mentre il resto provenga da input giapponesi (circa 60 dollari), coreani (23), dagli stessi Stati Uniti (10), dalla Germania (29) e così via. Nel 2005 la catena globale del valore dell'iPod (prodotto in Cina per 148 dollari, con 4 di valore aggiunto cinese, e venduto negli Stati Uniti per circa 350) vedeva la presenza di input coreani per soli 2 dollari, a fronte dei 23 che entrano in questo modello di iPhone.<sup>[7]</sup> In soli quattro anni, le imprese coreane hanno dunque moltiplicato per dieci la quota di fatturato integrata nella produzione di un bene globale. Di converso, le imprese giapponesi che vendevano input per l'iPod per circa 100 dollari (l'hard disk) oggi pesano nella catena del valore dell'iPhone per circa 60. Ovviamente, Apple può modificare a piacimento tali cifre, semplicemente allocando diversamente la scelta dei fornitori.

Questo esempio ci fa capire l'importanza per le imprese (italiane) di agganciare le catene globali della produzione, perché questo consente non solo stimoli e incentivi alla qualità e alla produttività, ma anche l'accesso a una domanda globale, dunque tendenzialmente caratterizzata da volumi elevati e in linea di massima in potenziale crescita. In quest'ultimo caso i fattori competitivi di successo non sono probabilmente legati alla dimensione, quanto piuttosto alla qualità, al servizio al cliente e alla flessibilità nel far fronte a eventuali variazioni nelle specifiche, tutti fattori di cui le PMI italiane sono ricche.

Una seconda considerazione relativa a come la presenza delle Gvc stia modificando l'approccio tradizionale delle politiche di internazionalizzazione è relativa all'enfasi tipicamente data da queste ultime all'export come misura del successo competitivo di un sistema paese. Come visto nell'esempio precedente, in un mondo caratterizzato da una frammentazione internazionale della produzione, il concetto di "esportazioni" non riflette necessariamente la competitività di un paese, ma piuttosto dei fattori di produzione (non necessariamente nazionali) che si trovano in quel paese. Nell'esempio dell'iPhone, le statistiche registrano un saldo commerciale netto positivo della Cina con gli Stati Uniti per 170 dollari (194 di esportazione meno 24 di beni americani importati in Cina che entrano nell'iPhone), ma si tratta di un valore che in realtà non misura il valore aggiunto cinese (6 dollari), quanto piuttosto quello delle multinazionali (dei paesi sviluppati) che in Cina operano. Infatti, i dati più recenti ci dimostrano che esiste una relazione molto forte tra produttività delle aziende ed esposizione al commercio internazionale non solo in termini di capacità di esportazione, ma anche (se non addirittura in misura maggiore) in termini di importazione. In altri termini, "saper importare" input adeguati al proprio *core business* è al giorno d'oggi almeno altrettanto importante per la competitività di un'azienda che la capacità di esportare i propri prodotti. Questo perché nel mondo delle Gvc

---

7. J. Dedrick, K.L. Kraemer, G. Linden, *Who Profits from Innovation in Global Value Chains? A Study of the iPod and Notebook PCs*, in "Industrial and Corporate Change", vol. 19, n. 1, 2010, pp. 81-116.

## Le imprese con partecipazione estera in Lombardia sono controllate principalmente da soggetti privati, famiglie o individui

le due attività sono intimamente correlate (globalmente la correlazione a livello di impresa supera l'80%). Dunque non conta tanto la direzionalità dei flussi di commercio (in entrata o in uscita), ma la capacità della singola impresa di portare valore aggiunto alla fase del processo produttivo che transita al suo interno.

### Le opportunità internazionali in Lombardia

La **tabella 2** riassume e compara alcune caratteristiche distintive dei gruppi multinazionali attivi in alcune regioni europee.<sup>[8]</sup> La prima colonna contiene il numero di affiliate estere presenti in ogni regione, mentre la seconda illustra il numero di gruppi multinazionali attivi nella regione. Confrontando le due colonne si nota come il numero dei gruppi multinazionali presenti sia proporzionale al numero di partecipate in maniera differente nelle diverse regioni: osserviamo, per esempio, come nella regione di Bruxelles il numero di gruppi si avvicini molto a quello delle affiliate, quindi quasi ogni affiliata è controllata da un gruppo multinazionale.

Il caso della Lombardia è invece emblematico del fenomeno opposto: osserviamo infatti come l'elevato numero di affiliate presenti non si traduca in egual misura in un elevato numero di gruppi multinazionali. Ciò è in buona misura dovuto al fatto che le imprese con partecipazione estera in Lombardia sono controllate principalmente da soggetti privati, famiglie o individui. Le ultime due colonne a destra mostrano il numero medio di controllate per gruppo e il numero medio di paesi in cui il gruppo è presente con almeno un'affiliata. Osservando il numero medio di controllate appare evidente come la Lombardia si posizioni nella parte bassa della distribuzione, con un valore significativamente inferiore rispetto a quanto si osserva nelle altre regioni.

Per quanto riguarda il numero medio di paesi in cui i gruppi sono estesi, l'immagine che se ne deduce rispetto alla Lombardia è leggermente diversa, in quanto i gruppi attivi a Milano risultano in linea con le altre regioni del campione, invece la provincia di Milano presenta un valore decisamente inferiore al capoluogo e alla media del campione. Questa distanza emerge anche rispetto al numero di controllate dai gruppi attivi in Lombardia, 97 nella provincia di Milano contro 127 del capoluogo, e fornisce un'ulteriore chiave interpretativa: non solo i gruppi multinazionali attivi nella regione risultano essere più semplici rispetto a quanto osservato in regioni europee molto simili alla Lombardia sotto diversi punti di vista, ma pare esserci anche una differenza strutturale tra i gruppi che investono a Milano e quelli che sono invece presenti nella provincia.

---

8. I dati derivano da un progetto di ricerca in corso di finalizzazione promosso dalla Camera di Commercio di Milano - Promos e realizzato dal centro studi ISLA dell'Università Bocconi con il coordinamento dell'autore, volto a monitorare il quadro della presenza estera nelle imprese lombarde in chiave comparativa con le altre regioni europee.

| Regione                  | N. affiliate | N. gruppi | N. medio controllate | N. medio paesi |
|--------------------------|--------------|-----------|----------------------|----------------|
| Bruxelles Capital Region | 780          | 420       | 226,7                | 33,3           |
| Baden-Württemberg        | 1.155        | 520       | 136,3                | 23,3           |
| Baviera                  | 1.623        | 706       | 131,1                | 21,9           |
| Brandeburgo              | 115          | 56        | 233,6                | 24,1           |
| Madrid                   | 3.475        | 1.186     | 148,1                | 24,3           |
| Catalogna                | 3.626        | 942       | 129,3                | 21,8           |
| Île-de-France            | 12.565       | 1.749     | 119,2                | 21,3           |
| Rhône-Alpes              | 6.817        | 433       | 144                  | 21             |
| Leinster (Irlanda)       | 1.507        | 733       | 174,7                | 24,5           |
| Lombardia (con Milano)   | 12.982       | 1.285     | 127,4                | 22,3           |
| Lombardia (senza Milano) | 15.012       | 507       | 97,4                 | 15,9           |
| Inner London             | 6.902        | 2.448     | 71,1                 | 10,5           |
| Outer London             | 2.429        | 635       | 114,1                | 18,5           |

TABELLA 2 – I GRUPPI  
MULTINAZIONALI NELLE  
PRINCIPALI REGIONI EUROPEE

Fonte: centro studi ISLA Università Bocconi

## Rafforzare l'internazionalizzazione delle nostre imprese costituisce la più immediata strategia per rilanciare la crescita

Evidentemente tali differenze strutturali potrebbero comportare difficoltà nell'implementare una strategia di maggiore integrazione del tessuto imprenditoriale locale con le *global value chains*, perché il canale privilegiato di penetrazione di queste catene (gli Ide) risulta in Lombardia (soprattutto fuori Milano) meno "sofisticato" su scala globale.

### Conclusioni

Rafforzare l'internazionalizzazione delle nostre imprese costituisce al giorno d'oggi la più immediata strategia per rilanciare la crescita in Europa e, in particolare, in Italia. Attivare politiche in grado di supportare tale processo non è tuttavia scontato, perché l'internazionalizzazione, per essere sostenibile, deve muovere da un guadagno di competitività all'interno dell'impresa, processo che richiede interventi di politica economica per loro natura a carattere strutturale (mercato del lavoro, accesso al credito, istruzione), e dunque con orizzonti temporali medio-lunghi.

Tuttavia, l'emergere delle *global value chains* sulla scena internazionale può rappresentare un'importante opportunità in questo senso, da almeno due punti di vista: innanzitutto, la continua ricomposizione delle catene internazionali della produzione alla luce dell'evoluzione tecnologica apre ininterrottamente nuovi spazi di mercato mediati dalla presenza delle grandi multinazionali globali; in secondo luogo, tali spazi possono essere conquistati capitalizzando sui punti di forza della struttura produttiva italiana, tra i quali l'attenzione alla qualità e la capacità di adattamento alle esigenze del cliente.

Un tale passaggio richiede però una modifica dell'impostazione tradizionale delle politiche di internazionalizzazione: meno enfasi al ruolo dell'export di beni finali come indicatore chiave di successo e nessun sostegno diretto alle attività di esportazione, ma piuttosto un ruolo di supporto informativo (partecipazione a fiere, piattaforme tecnologiche) nonché di sostegno allo sviluppo di *soft skills* (conoscenza dell'inglese, formazione di figure di *export manager*) che consentano alle imprese di interfacciarsi con le grandi aziende globali sia come clienti sia come fornitori di queste ultime.

Un noto vignettista italiano rappresentava lo scenario del mondo odierno con l'immagine di un uomo affranto, seduto in poltrona, che commentava il fatto che la globalizzazione lo faceva sentire piccolo e inadeguato. La moglie rispondeva: «Era ora».

L1

# Le start-up come fenomeno regionale

## Armando Rungi

ARMANDO RUNGI  
È PHD CANDIDATE PRESSO  
L'UNIVERSITÀ BOCCONI  
E RICERCATORE JUNIOR  
PRESSO LA FONDAZIONE  
ENI – ENRICO MATTEI

### Le start-up ai tempi della crisi

Le condizioni per aprire una nuova impresa sono indubbiamente difficili in fasi di crisi economica, eppure i dati dimostrano che anche in tempi come quelli attuali, di accresciuta incertezza per il futuro, esiste un incentivo a creare nuove imprese che possano mostrarsi di successo, come nel caso delle maggiori aziende statunitensi incluse nella lista di Fortune 500, fondate in situazione di mercato ribassista o addirittura in recessione.<sup>[1]</sup>

La spiegazione di un tale fenomeno controintuitivo è da ricercarsi nella motivazione imprenditoriale di individui che vedono restringersi le opportunità nel mercato del lavoro e decidono di provare a mettersi in proprio. Quindi, seppure i livelli di reddito e ricchezza sono in linea di massima più bassi, generando un effetto di domanda negativo, dal lato dell'offerta si crea un incentivo alla creazione di impresa tanto maggiore quanto più bassa è la probabilità di un impiego dipendente nel mercato del lavoro locale.<sup>[2]</sup> Per cui, alla fine, il risultato in termini di nascita di nuove imprese può risultare ambiguo e dipendente, tra i vari fattori, dalle condizioni dell'ambiente economico regionale, nelle sue componenti macroeconomiche e sociali.

In effetti, i dati disponibili a livello paese mostrano che c'è una discreta eterogeneità in termini di nascita di nuove imprese negli anni recenti, se confrontiamo il periodo 2008-2010, corrispondente alla deflagrazione della crisi, con il triennio 2005-2007 che immediatamente lo precede. Nelle **tabelle 1 e 2** abbiamo i tassi di nuova imprenditorialità e di spirito imprenditoriale misurati per alcuni paesi dal Global Entrepreneurship Monitor sulla base di indagini statistiche effettuate sulla popolazione adulta compresa tra i 18 e i 64 anni. L'Italia, nel suo complesso, dimostra una notevole sofferenza nella sua capacità di generare nuove imprese rispetto a tutti i maggiori competitori, con solo il 3,53% di nuovi imprenditori e il 5,2% di individui intenzionati a creare nuove imprese nei successivi tre anni. Entrambi i dati sono in netto peggioramento rispetto al periodo pre-crisi e comunque inferiori in livello sia in confronto a paesi come la Cina o gli Stati Uniti, generalmente ad alta imprenditorialità, sia rispetto a paesi come Francia, Germania e Spagna, molto più simili a noi per caratteristiche sociali e demografiche. Ciononostante, se guardiamo la **tabella 3**, l'abilità imprenditoriale percepita, ovvero la consapevolezza individuale di avere le conoscenze necessarie per aprire un'impresa, resta comunque molto elevata, più alta che in Cina e sicuramente paragonabile ad altri paesi storicamente più imprenditoriali: il 41% di italiani si sentirebbe in grado di mettersi in proprio se dovesse basarsi solo sulle abilità individuali. Esiste allora un problema di contesto ambientale che frena le ambizioni di numerosi individui potenzialmente in grado di rischiare in proprio, un problema di imprenditori "dormienti" già indicato da numerosi studi internazionali.<sup>[3]</sup>

### NOTE

1. D. Stangler, *The Economic Future just Happened*, Ewing Marion Kauffman Foundation, 9 giugno 2009 ([www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)).
2. R.W. Fairlie, *Entrepreneurship, Economic Conditions, and the Great Recession*, IZA Discussion Paper n. 5725, maggio 2011.
3. D.G. Blanchflower, A. Oswald, A. Stutzer, "Latent Entrepreneurship Across Nations", in *European Economic Review*, vol. 45, nn. 4-6, 2001, pp. 680-691.

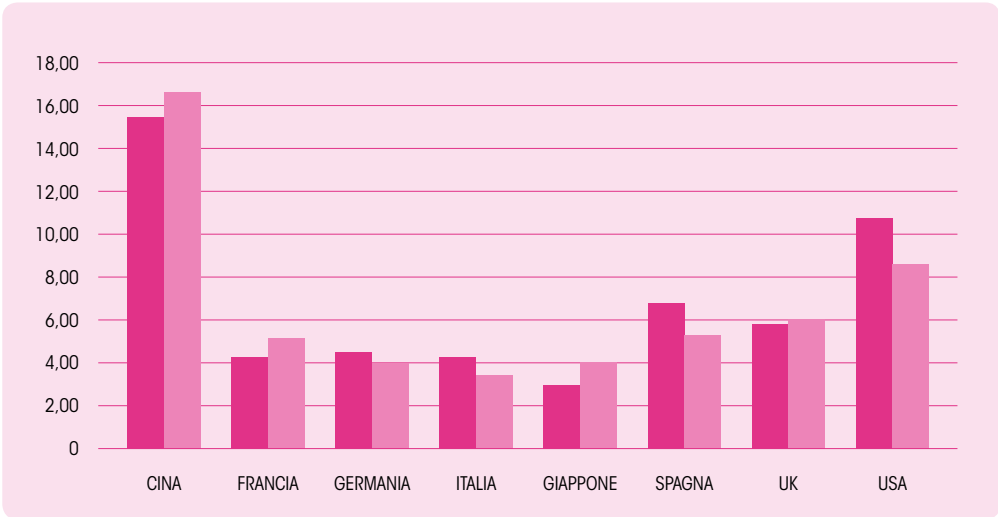


TABELLA 1 – LA NUOVA IMPRENDITORIALITÀ

PERCENTUALE DELLA POPOLAZIONE TRA I 18 E I 64 ANNI CHE HA FONDATA O STA PER AVVIARE UN'IMPRESA

Fonte: nostra elaborazione su dati Gem (2011)

■ 2005-2007  
■ 2008-2010

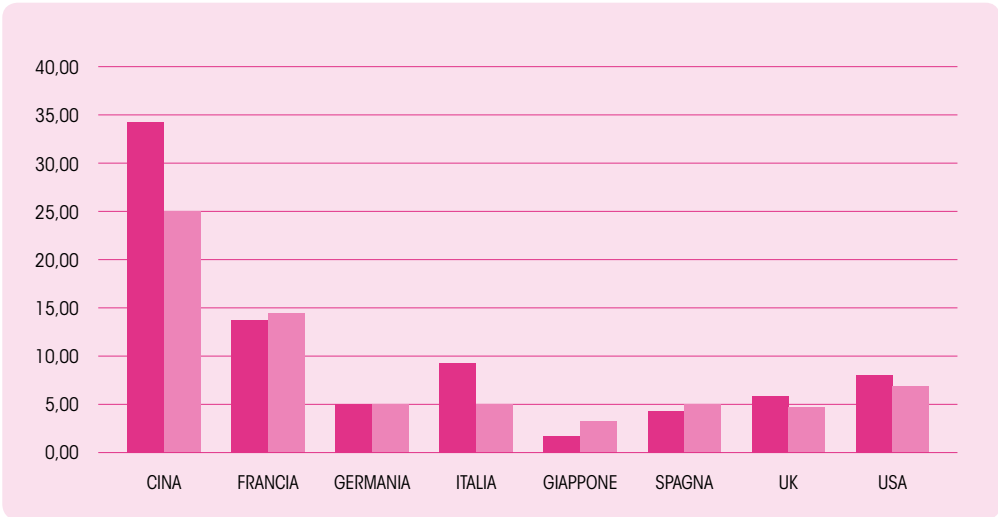


TABELLA 2 – LO SPIRITO IMPRENDITORIALE

PERCENTUALE DELLA POPOLAZIONE TRA I 18 E I 64 ANNI CHE HA INTENZIONE DI FONDARE UN'IMPRESA NEI PROSSIMI TRE ANNI

Fonte: nostra elaborazione su dati Gem (2011)

■ 2005-2007  
■ 2008-2010

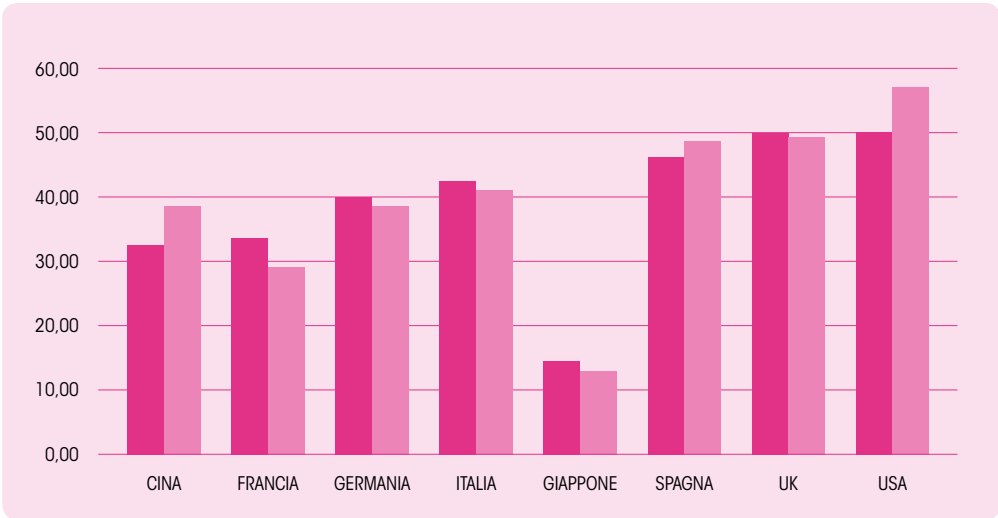


TABELLA 3 – L'ABILITÀ PERCEPITA

PERCENTUALE DELLA POPOLAZIONE TRA I 18 E I 64 ANNI CHE SI CONSIDERA IN POSSESSO DI CONOSCENZE E ABILITÀ NECESSARIE PER APRIRE UN'IMPRESA

Fonte: nostra elaborazione su dati Gem (2011)

■ 2005-2007  
■ 2008-2010

### Mancata imprenditorialità è fallimento del mercato regionale

È dai tempi di Cantillon<sup>[4]</sup> che si riconosce all'imprenditore la caratteristica principale di agire in condizioni di incertezza, ragion per cui certe peculiarità socio-demografiche rendono alcuni più propensi di altri alla creazione di nuove imprese: genere, età, ma anche livello di istruzione. Numerosi studi empirici tutt'oggi mostrano difatti che è più facile per un individuo giovane e di genere maschile sostenere gli alti *sunk cost* necessari per dare origine a una *start-up*. Ciò perché quando un novello imprenditore rivela con il suo investimento il costo per dare origine alla sua attività, questo diventa di dominio pubblico e altri soggetti possono potenzialmente entrare nel mercato per appropriarsi di parte dei profitti che la stessa attività può generare. Se il novello imprenditore fa un buon investimento è allora in grado di godere solo di una parte dei profitti che da esso possono sorgere; se invece fa un cattivo investimento è l'unico a sostenere i costi del suo errore perché gli altri, osservando la sua esperienza, riterranno non opportuno fare il proprio ingresso sul mercato.<sup>[5]</sup> È un classico problema di esternalità informativa, quindi tecnicamente un fallimento del mercato, che rende la quantità di individui realmente disponibili a fondare *start-up* inferiore rispetto al potenziale. Un meccanismo in grado di spiegare in parte l'incredibile gap esistente tra il numero di nuovi e potenziali imprenditori della **tabella 1**. Tale esternalità informativa ha ovviamente origine nel contesto economico locale, quello più prossimo all'individuo potenzialmente imprenditore, nel mercato geografico di immediato riferimento della possibile impresa. Un fallimento del mercato che d'altronde va a sommarsi ad altri freni istituzionali e infrastrutturali che limitano in generale l'attività di impresa, non solo per le *start-up*. È proprio su questi freni che le politiche sono chiamate ad agire, per rimuovere gli ostacoli che una scarsa imprenditorialità pone in termini di sviluppo potenziale.

### Le *start-up* come fenomeno regionale: un problema "egg and chicken"

Numerosi studi hanno evidenziato, sia teoricamente sia empiricamente, il legame che esiste tra imprenditorialità e sviluppo economico,<sup>[6]</sup> un legame non sempre facile da interpretare in termini di causa ed effetto. Innanzitutto è vero che la dimensione regionale del fenomeno *start-up* è ampiamente riconosciuta, in quanto lo spazio entro il quale l'imprenditore è in grado di rivolgersi all'inizio della sua attività è per forza di cose limitato geograficamente. Una dimensione, quella regionale, che è confermata dalla notevole diversità di tassi di imprenditorialità una volta che si abbandoni l'aggregazione nazionale

---

4. La prima edizione del saggio *Essai sur la nature du commerce en général* di Richard Cantillon risale al 1755.

5. R. Hausmann, D. Rodrik, "Economic Development as Self-Discovery", in "Journal of Development Economics", vol. 72, n. 2, 2003, pp. 603-633.

6. United Nations Conference on Trade and Development, *Entrepreneurship and Economic Development: the Empretec Showcase*, UNCTAD Press, Genève 2005.

## Il fenomeno imprenditoriale è essenzialmente regionale per la natura dei fattori in grado di svilupparlo e per le immediate ripercussioni in termini di sviluppo economico

utilizzata in precedenza. Già Feldman e prima ancora Shapero,<sup>[7]</sup> nel caso dell'esperienza statunitense, osservavano che il fenomeno imprenditoriale è fortemente dipendente da fattori essenzialmente di natura regionale: sia la presenza di network di produzione locali sia l'esistenza di centri di ricerca e la disponibilità di *venture capital* sono tutti fattori legati al territorio. Più in generale, anche il livello di capitale umano a disposizione in una certa area geografica e la predisposizione culturale all'attività imprenditoriale, nonché il capitale sociale, hanno comunque una dimensione locale.

Pertanto, il fenomeno imprenditoriale è essenzialmente regionale per la natura dei fattori in grado di svilupparlo e per le immediate ripercussioni in termini di sviluppo economico. Eppure l'evidenza empirica in molti casi non è chiara sulle relazioni di causa ed effetto in grado di aumentare il tasso di imprenditorialità di un territorio: sono le regioni che hanno già un alto potenziale di sviluppo a dare origine a numerose *start-up* o sono quelle stesse nuove imprese a creare attorno a sé un ambiente favorevole allo sviluppo? Nel secondo caso sarebbero gli imprenditori ad assumere essi stessi il ruolo di agenti di cambiamento in grado di indirizzare nel proprio ambiente di riferimento quelle istituzioni economiche che favoriscono maggiormente i loro interessi,<sup>[8]</sup> istituzioni che siano insomma *business-friendly* e che diano vigore allo sforzo imprenditoriale iniziale. Nel primo caso, invece, si sostiene che esistano alcuni fattori ambientali in grado di *allevare* la futura classe imprenditoriale. Per arrivare a comprendere quali politiche siano più efficaci per dare origine a un vero circolo virtuoso di crescita, a partire dalla nuova imprenditorialità, è quindi necessario sciogliere questo nodo.

### Un approccio *bottom-up*

Un approccio utile a capire le dinamiche che portano alla formazione di nuove imprese non può prescindere dalle motivazioni individuali dei potenziali imprenditori. Wagner e Sternberg<sup>[9]</sup> a tal proposito ci forniscono uno schema utile di lavoro, che riportiamo in **figura 1**, sulla base di analisi empiriche condotte sulle regioni tedesche, collezionando dati in grado di cogliere sia le caratteristiche socio-demografiche dei soggetti coinvolti, sia le caratteristiche regionali del mercato di riferimento delle nuove imprese.

Si è già accennato in precedenza quanto alcune caratteristiche, quali il genere, l'età o il livello di istruzione, rendano un individuo più propenso al rischio e anche quanto alcuni studi dimostrino che un soggetto inoccupato ha più probabilità di scegliere di mettersi in proprio trovando barriere all'ingresso nel mercato del lavoro dipendente. Sono tutte caratteristiche che nello schema rappresentano fattori strettamente

---

7. A. Shapero, *The Entrepreneurial Event*, in C.A. Kent, *The Environment for Entrepreneurship*, Lexington Books, Lexington (MA) 1984, pp. 21-40.

8. F. Malerba, R. Nelson, L. Orsenigo, S. Winter, "History-Friendly Models of Industry Evolution: the Computer Industry", in "Industrial and Corporate Change", vol. 8, n. 1, 1999, pp. 3-40.

9. J. Wagner, R. Sternberg, "Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu. Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data", in "The Annals of Regional Science", vol. 38, n. 2, 2004, pp. 219-240.

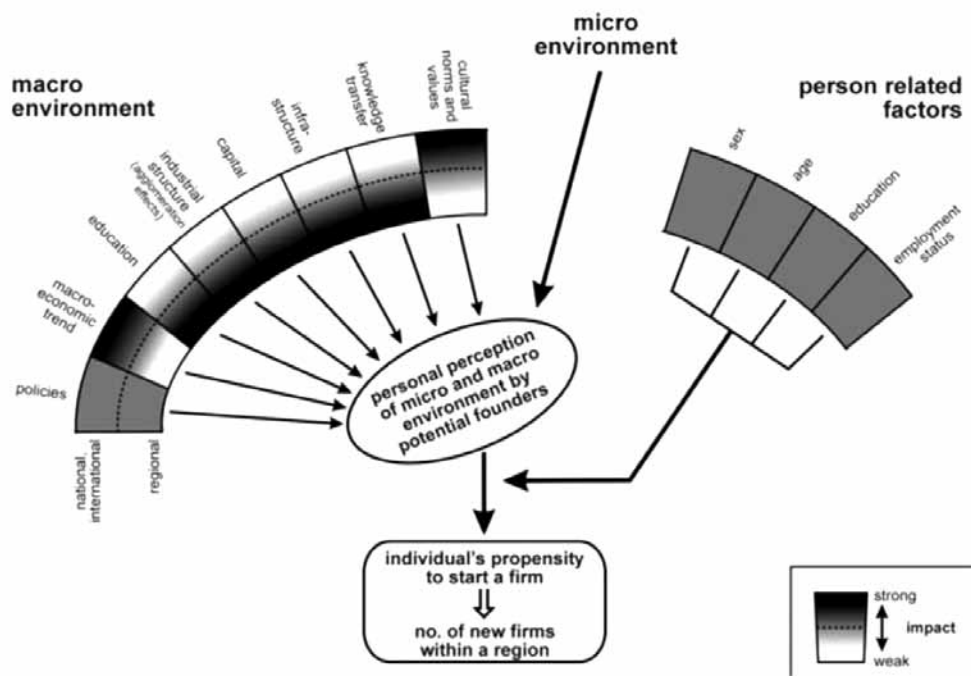


FIGURA 1 – UN APPROCCIO MOTIVAZIONALE PER LE START-UP

Fonte: J. Wagner, R. Sternberg, *Start-up activities...*, op. cit.

individuali, su cui poco le politiche possono influire. Si riscontrano inoltre una serie di altre motivazioni micro difficilmente quantificabili, legate, per esempio, alla possibilità di accedere a un “network egocentrico”, fatto di legami familiari, professionali, conoscenze a cui il soggetto può attingere come potenziali clienti per la sua attività economica. È il caso, per esempio, degli imprenditori immigrati, che rivolgono l’attività economica innanzitutto alla loro comunità di riferimento, rispondendo ad alcuni bisogni che in origine non trovano risposta nel paese che li accoglie. Anche qui, come nel caso delle caratteristiche individuali, le politiche possono intervenire limitatamente, se non nel riconoscere quali sono i maggiori beneficiari potenziali di eventuali politiche di sostegno all’imprenditorialità.

È invece sul più ampio ambiente macroeconomico e istituzionale che le politiche possono agire per rimuovere quegli ostacoli che impediscono ai potenziali imprenditori di fare il loro ingresso sul mercato. Per esempio, non esiste studio empirico che non parli dalla necessità per i nuovi imprenditori di reperire disponibilità finanziarie per dare corpo alla loro idea imprenditoriale, ma il ruolo del *venture capital* non si esaurisce nella semplice intermediazione finanziaria. In effetti, le esperienze mai fin troppo abusate della Silicon Valley o della Route 128 negli Stati Uniti, con i loro distretti tecnologici, mostrano quanto la presenza di finanziatori esterni possa essere utile anche per la “professionalizzazione” della nuova impresa. In definitiva, nei maggiori casi di successo, i *venture capitalist* hanno assunto anche un ruolo attivo nella definizione dell’organizzazione interna dell’impresa,<sup>[10]</sup> fornendo informazioni sulle *best practices* di altre imprese.

Una costante significativa delle esperienze non solo statunitensi è la presenza dei cosiddetti incubatori di impresa: centri di ricerca, università o imprese innovative già esistenti che sul territorio sono in grado di stimolare la nascita di altre imprese. In particolare, la presenza di università in prossimità di un territorio è il più citato fattore di sviluppo

10. T. Hellmann, M. Puri, “Venture Capital and the Professionalization of Start-Up Firms: Empirical Evidence”, in *Journal of Finance*, vol. 57, n. 1, 2002, pp. 169-197.

## Un ruolo molto importante sembra avere il riconoscimento sociale della funzione imprenditoriale

di nuova imprenditorialità. Più in generale, la presenza di altri soggetti con un livello di conoscenze produttive sul territorio è in grado di innescare processi di trasferimento tecnologico di cui anche le nuove imprese possono beneficiare, da cui l'importanza dei fattori di agglomerazione da ricercarsi nella struttura industriale già esistente sul territorio: sarà quindi più facile incentivare la formazione di attività che siano più o meno complementari a quelle già esistenti, piuttosto che cercare di far sorgere *ex novo* filiere industriali che non trovano una storia nel territorio. Molto più generali e difficili da cogliere nella loro complessità sono le norme e i valori culturali, anch'essi una costante dei numerosi studi empirici sull'argomento. Tra essi, un ruolo molto importante sembra avere il riconoscimento sociale della funzione imprenditoriale, su cui le politiche possono influire poco, ma che risulta anch'esso un fattore capace di ridurre quel divario tra imprenditori "dormienti" e nuovi imprenditori, a cui si accennava in precedenza.

Per concludere, il fenomeno delle *start-up*, seppure con una storia di analisi lunga decenni, risulta compreso solo in parte nella sua complessità fatta di fattori psicologici, economici, sociali e politici in senso ampio. Resta ancora molto da fare per comprenderne appieno le dinamiche di evoluzione e il modo in cui interagisce con il territorio. Del resto, l'eterogeneità di esperienze a livello internazionale porta a riflettere sulla necessità di politiche che siano ritagliate sul contesto specifico, geografico e storico di riferimento.

L2

## Giovani e *start-up*. Il contributo della Camera di Commercio di Milano

### Pier Andrea Chevallard

PIER ANDREA CHEVALLARD  
È SEGRETARIO GENERALE  
DELLA CAMERA DI COMMERCIO  
DI MILANO

LE *START-UP* MILANESI SONO PIÙ DI 27 MILA;<sup>[1]</sup> di queste più di un terzo è costituito da giovani di meno di 35 anni. È un dato che, come Camera di Commercio di Milano, riteniamo utile raccontare perché illustra la storia di una generazione che risponde a un passaggio difficile dell'economia, rischiando in proprio e contribuendo, oltre che alla propria crescita professionale, anche a quella del territorio milanese. Un contributo che parte ovviamente dall'occupazione creata (sono 31 mila le persone che lavorano in *start-up* milanesi), ma che si trasmette anche alla capacità innovativa e quindi alla competitività del territorio. Non è un caso se il 38% delle *start-up* degli under 35 è attivo in uno dei settori più avanzati della nostra economia, quello dei servizi, seguito dal commercio con il 31%, dalle costruzioni con il 23% e dal manifatturiero con il 5%. Guardando i dati più da vicino, emerge un aspetto interessante: circa il 30% di queste imprese è creato da giovani che non sono di Milano, ma che pur essendo lombardi si trasferiscono qui per avviare la loro impresa e nel 20% dei casi provengono addirittura da altre regioni. Milano viene quindi scelta come sede – ha il potenziale di una “Silicon Valley” nazionale –, e questa attrattività che la città esercita, oltre a essere un riconoscimento, rappresenta, per un'istituzione come la Camera di Commercio, anche una responsabilità verso il resto del paese.

I dati appena forniti presentano uno scenario di buona vitalità imprenditoriale, ma devono essere necessariamente controbilanciati dalla notevole difficoltà che incontrano le imprese di nuova costituzione nell'affermarsi nel medio-lungo periodo e, addirittura, nel sopravvivere. Traducendo in cifre questa affermazione, basti pensare che, in provincia di Milano, quasi un'impresa su due chiude nei primi dieci anni: solo il 46% delle imprese iscritte nel 2000 sono ancora attive nel 2010.<sup>[2]</sup> Questo tasso peggiora ulteriormente se si considerano solo le forme giuridiche meno strutturate, difatti solo il 37% delle ditte individuali arriva al decimo anno di vita. Ovviamente sono dati che vanno letti con cautela, cercando di immaginarli al netto di tutte quelle cessazioni e trasformazioni che in realtà non denunciano la fine di un'impresa, ma semplicemente una sua evoluzione, magari con veicoli diversi. Ciononostante, è indispensabile cogliere il segnale di allarme dato da questi numeri, che ci ricordano che avviare un'impresa non può essere un'improvvisazione, ma che – al contrario – è una scelta che va fatta strutturando in modo capace e professionale tutti i passi da compiere.

La considerazione che emerge da quest'analisi, condivisa a più livelli, è che fare impresa oggi significa anche rispondere a un'esigenza occupazionale. Spesso, cioè, è una scelta obbligata – e a volte anche un po' immatura – per trovare una via d'uscita alla disoccupazione, fattore critico a livello nazionale.

#### NOTE

1. Questo il numero delle imprese individuali attive al IV trimestre 2011 note in provincia di Milano negli ultimi tre anni. I dati presenti nel contributo sono elaborazioni del Servizio Studi della Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

2. Imprese viventi al 2010.

## In Lombardia, lo stanziamento complessivo è di circa quattro milioni di euro, con i quali si prevede di far nascere 300 nuove imprese in tutta la regione, di cui 140 costituite da giovani con meno di 35 anni

### Le attività della Camera di Commercio di Milano nel 2011 a favore delle *start-up*

L'impegno della Camera di Commercio di Milano è quindi quello di intervenire in questo scenario, da un lato, stimolando la nascita di nuove imprese, soluzione che riteniamo la scelta più innovativa e coraggiosa per crearsi un'alternativa al "posto fisso", dall'altro accompagnando queste giovani imprese il più possibile, così da ridurre al minimo i default.

Il perseguimento di queste linee di azione si è già concretizzato in una pluralità di iniziative focalizzate sulla formazione, sul credito agevolato, sull'innovazione e sull'occupazione, che nel corso del 2011 hanno riguardato un totale di 261 *start-up*.

Tra le iniziative dello scorso anno a supporto delle *start-up*, ne vanno citate due in particolare, che insistono sul tema della formazione, fondamentale per mettere i giovani imprenditori in condizione di affrontare nel modo corretto le scelte necessarie al successo della loro impresa.

La prima iniziativa è quella del bando Start, rinnovata anche per il 2012, realizzata in collaborazione con la nostra azienda speciale Formaper, Regione Lombardia, il sistema camerale lombardo e i comuni di Milano e di Monza, con l'obiettivo di supportare gli aspiranti imprenditori attraverso un "sistema di servizi e aiuti economici integrati a filiera", dal momento del concepimento dell'idea imprenditoriale fino alla gestione d'impresa nei primi due anni di attività. Il progetto si articola in due linee di intervento: servizi (orientamento e formazione per la definizione dell'idea e del progetto imprenditoriale, assistenza personalizzata per la stesura del *business plan* e per la realizzazione degli investimenti, *mentoring* e affiancamento nella gestione della neoimpresa) e aiuti economici sottoforma di contributi in conto capitale e *voucher* per l'inserimento lavorativo dei giovani. In Lombardia, lo stanziamento complessivo è di circa quattro milioni di euro, con i quali si prevede di raggiungere 1.400 persone e far nascere 300 nuove imprese in tutta la regione, di cui 140 costituite da giovani con meno di 35 anni.

Il tema della formazione è stato affrontato anche nel secondo progetto, il bando FarImpresa, avviato lo scorso autunno in collaborazione con il Comune di Milano, con l'obiettivo di sostenere le neoimprese che intendevano consolidarsi attraverso un programma di investimento in grado di rinforzarne la struttura e la complessiva capacità imprenditoriale. Con uno stanziamento di oltre un milione e 800 mila euro sono state sostenute quasi 100 imprese – che hanno fatto investimenti e contestualmente hanno assunto un nuovo dipendente – offrendo inoltre la partecipazione gratuita a un corso di formazione per l'imprenditorialità.

## In tutti i bandi del 2012 l'attenzione alle *start-up* si concretizzerà in una maggiorazione del contributo previsto

In aggiunta, altre attività sono state realizzate sul fronte dei processi di innovazione e della formazione alle nuove imprese, anche attraverso le nostre aziende speciali Innovhub e Formaper, che gestiscono uno sportello dedicato alle *start-up*, il Punto Nuove Imprese, che annualmente offre consulenza a circa 1.300 aspiranti imprenditori.

### 2012: metteteci l'idea, noi vi aiutiamo per l'*execution*

Autorevoli commentatori e famosi *start-upper* ci dicono che la formula alla base del successo di una *start-up* è "1% idea, 99% *execution*". Un monito che ci ricorda l'importanza della sfida gestionale per le *start-up*, spesso molto concentrate sull'idea di prodotto alla base della loro offerta, ma meno capaci di mettere i tasselli operativi necessari a trasformare l'idea in business.

Per questo motivo, nel corso del 2012 intendiamo rafforzare il nostro impegno operando con una duplice modalità che pensiamo permetta di massimizzare il risultato incidendo soprattutto sull'*execution*.

La prima modalità si baserà sull'inserimento di premialità per le *start-up* nella maggior parte dei nostri investimenti a sostegno delle imprese. In tutti i bandi del 2012, con i quali concederemo contributi a fondo perduto, l'attenzione alle *start-up* si concretizzerà in una maggiorazione del contributo previsto, come già nel bando a sostegno dell'occupazione OccupaMi, o nell'attribuzione di punteggi aggiuntivi se la procedura di individuazione dei beneficiari è di tipo valutativo. Con questo metodo contiamo di aumentare la percentuale delle *start-up* che beneficino già oggi dei nostri bandi, riconoscendo loro in qualche modo le maggiori difficoltà che devono affrontare.

Parallelamente stiamo lavorando per mettere a disposizione strumenti nuovi ed espressamente dedicati alle *start-up*.

Nel tracciato del cammino intrapreso, e in collaborazione con altri importanti partner milanesi, stiamo avviando un progetto ambizioso e con una prospettiva di lungo periodo, che ha l'obiettivo di mettere a disposizione spazi e servizi a sostegno non solo di aspiranti imprenditori, ma anche di giovani professionisti. Un incubatore, che si propone come un luogo di formazione e di pratica per i giovani talenti che scelgono Milano per realizzarsi, ma anche come luogo di integrazione tra mondo delle imprese e dei professionisti.

L'obiettivo, ovviamente, è di contribuire a formare imprese e giovani professionisti in grado di trasferirsi presto al di fuori della struttura e diffondere sul territorio il loro valore aggiunto creando reddito e nuova occupazione. È una sfida importante, che mira a

## Il tema delle “partite Iva” è particolarmente delicato a Milano, dove il peso del cosiddetto “terziario avanzato” aumenta ulteriormente rispetto alla media nazionale e cerca nuove forme di sviluppo

far crescere e sostenere non solo la predisposizione al rischio d'impresa dei giovani aspiranti imprenditori, ma anche delle stesse istituzioni che partecipano al progetto.

Per la Camera di Commercio di Milano è una novità importante, così come nuovo è il modello che intendiamo adottare.

Nella prassi consolidata a livello sia nazionale sia internazionale, un incubatore è un sistema che promuove lo sviluppo nei primi anni di vita delle aziende ed è normalmente strutturato intorno a uno spazio fisico all'interno del quale un gruppo ristretto di aspiranti e neoimprenditori viene assistito nella speranza che emergano imprese innovative e di successo. Questi incubatori sono stati riconosciuti nel corso degli ultimi anni come strumenti utili a promuovere lo sviluppo economico e le nuove tecnologie, ma anche per contribuire all'emergere di una classe di innovatori da impiegare come “vitamine” nel sistema produttivo.

Ciononostante, se un tempo gli incubatori erano strettamente orientati alla dotazione tecnologica delle imprese nascenti, il più delle volte attive nel manifatturiero, oggi si indirizzano sempre più ai settori dei servizi, spostando il focus dalle infrastrutture fisiche messe a disposizione alla capacità di valorizzare la creatività e le reti. È la natura stessa dell'innovazione che sta cambiando, e gli incubatori devono necessariamente seguire questa trasformazione che si intreccia a vari processi economico-sociali, dalla diffusione dell'Ict e di nuovi modelli organizzativi e produttivi per le imprese, alla diffusione di una più alta scolarizzazione e terziarizzazione del sistema produttivo. Trasformazioni che ci hanno indotto a ripensare il tradizionale modello di incubatore, proponendo una forma più “leggera”, e allo stesso tempo più “connessa”, non solo in termini informatici, ma anche funzionali.

Da qui nasce la decisione di affiancare all'incubatore per *start-up* anche degli spazi di *coworking*<sup>[3]</sup> destinati a giovani professionisti: dai creativi agli ingegneri informatici, ai giuristi di impresa, per fare qualche esempio.

Il tema delle “partite Iva” è, infatti, particolarmente delicato a Milano, dove il peso del cosiddetto “terziario avanzato” aumenta ulteriormente rispetto alla media nazionale e cerca nuove forme di sviluppo. La nostra città – dove al primo semestre 2011 risultano attive più di 22 mila partite Iva e il 50% dei titolari ha meno di 35 anni – è l'area metropolitana in cui crescita e differenziazione del mondo professionale sono state più profonde e innovative allo stesso tempo, estremizzando alcuni limiti del rapporto tra imprese e professionisti, ma facendone emergere anche il grande potenziale di crescita. È proprio su questo potenziale che intendiamo lavorare attraverso il progetto dell'incubatore, che prevede quindi la creazione di spazi di incubazione e *coworking*, nei quali accogliere per un periodo massimo di due anni aspiranti imprenditori e professionisti, selezionati tra-

---

3. Il *coworking* è un modo di lavorare con altri professionisti e imprese che operano in maniera indipendente in spazi condivisi. Consente di usufruire di un ufficio a prezzo ridotto, di beneficiare di soluzioni flessibili di utilizzo delle postazioni e di condividere sinergie e stimoli creativi.

## Un Fondo per lo sviluppo delle nuove imprese innovative, finalizzato ad agevolare la capitalizzazione delle *start-up* e gli investimenti da parte di terzi

mite bando a evidenza pubblica, che potranno usufruire di servizi e agevolazioni volti a supportarli nel percorso di avvio e sviluppo del loro business.

A questo progetto si affianca anche – con notevoli spazi di integrazione reciproca – un Fondo per lo sviluppo delle nuove imprese innovative, finalizzato ad agevolare la capitalizzazione delle *start-up* e gli investimenti da parte di terzi. La creazione di questo nuovo fondo di capitale di rischio, in fase di realizzazione in questi mesi, ha l'obiettivo di favorire gli investimenti in microimprese innovative di nuova costituzione, operanti in tutti i settori, e di creare le condizioni necessarie alla fase di avvio dando loro il capitale e tutto il sostegno necessario per implementare la crescita dimensionale. Un'iniziativa che nasce dalla consapevolezza di quanto le piccole imprese di nuova costituzione siano spesso lontane dall'integrare i requisiti richiesti dal sistema bancario per la concessione di finanziamenti e non abbiano un sufficiente *appeal* per gli investitori, con la conseguenza che spesso faticano a reperire capitale di debito sul mercato e sono quasi totalmente escluse dagli investimenti di fondi.

Questi due strumenti, ovviamente affiancati da tutti i servizi che la Camera di Commercio di Milano ha già sviluppato in questi anni, saranno a disposizione dei giovani talenti che scelgono il capoluogo lombardo – e il fare impresa – come luogo e opportunità per realizzare le loro idee. Con la speranza che la scelta di avviare una *start-up* diventi, da soluzione pacifica e proattiva dei giovani oggi precari, anche la risposta di maggior successo che si possa augurare.

L3

# Creare l'impresa, creare lavoro

## Giuliano Di Caro

GIULIANO DI CARO  
È GIORNALISTA

«IL MOTIVO PER CUI VOGLIO CREARE UNA *START-UP* È SEMPLICE: è il modo più agile per innovare un sistema che, diciamocelo, talvolta non comprende nemmeno le nostre qualifiche. Nuovi mestieri, nuove forme di lavoro: non è il senso della retorica dilagante su noi giovani come portatori di freschezza e innovatori? Dei consigli, talvolta saggi talvolta paternalistici, che piovono sulle nostre teste ogni giorno di trovare la nostra strada, di sfruttare la precarietà come occasione per dar forma e concretezza alle nostre idee? Non sarà facile, specie se preferirò l'Italia all'Inghilterra, e la tentazione c'è, ma sento che la via giusta è questa: lavorare con miei coetanei, simili a me per gusti e punto di vista». Non ha torto Rebecca, 27 anni. Lei ha studiato design a Milano, ma mica lo pensa e vive come i Mendini o i Sottsass. Per lei, per ragioni anagrafiche e inclinazione innata, gli oggetti culturali sono prima di tutto digitali. Grafica, illustratrice e "smanettona", la sua tesi di laurea non l'ha realizzata sulla teoria, bensì ha virato sulla pratica: la progettazione di una piattaforma letteraria ottimizzata per i tablet, l'iPad e i suoi tanti epigoni Android, la cui quota di mercato sta crescendo stabilmente.

Ha ben chiara in testa la trafila: la realizzazione di un progetto pilota insieme a tre – si spera – futuri *cofounder* della sua azienda, la stesura di un *business plan* di tre anni, la definizione di un *business model* adeguato alla sua idea. E lo stipendio? «Non saprei proprio. Non è importante in questo momento. Ciò che mi interessa davvero è realizzare il progetto». Le esigenze sue e del suo gruppetto di futuri *start-upper* ben raccontano le pecche del sistema italiano, la sua resistenza al nuovo. «Avremo bisogno ovviamente di un finanziamento. Nessuno di noi è un programmatore in senso stretto, quindi una volta definito il progetto nei minimi dettagli ci rivolgeremo a uno sviluppatore, con cui realizzare una prima versione della piattaforma letteraria in base alle nostre indicazioni. Andrà ovviamente pagato e questa sarà la spesa più significativa per iniziare. Diciamo 10 mila euro. Di una sede fisica non abbiamo bisogno immediato, siamo abituati a lavorare in remoto, trovandoci su Skype o condividendo su Gmail i file di lavoro. Restano le spese per un computer extra e una videocamera professionale, più un budget minimo per qualche collaboratore. Stiamo insomma tagliando all'osso i requisiti per partire, ma il problema resta. Dove troviamo i finanziamenti o i prestiti agevolati? E il programmatore? Questo manca qui da noi, una cultura del fare innovazione, che non significa chissà che cosa, se ci pensi bene. A chi ha un'idea servono soltanto alcune indicazioni pratiche: dove trovare le competenze mancanti, a chi proporre l'idea per reperire il capitale di partenza, capire quali bandi pubblici o incubatori potrebbero fare al caso suo, come aprire un'azienda riducendo al minimo i costi amministrativi e fissi e così via».

Tante caselline vuote da riempire man mano che l'idea si avvia sulla strada dell'effettiva realizzazione. E per mettere la sospirata "v" su ogni casella, la fatica si

## Io sogno un paese in cui chi finisce un master o un dottorato all'estero può tornare, incontrare un ricercatore universitario milanese e creare un'azienda in sei mesi, incrociando le rispettive esperienze, scoperte e intuizioni

moltiplica, perché le fonti per fare chiarezza su tali terreni sono variegata e spesso scollegate tra loro. «Mica vogliamo la pappa pronta, beninteso, però un soggetto affidabile capace di indirizzarci verso le informazioni che servono sarebbe un bel passo avanti. Si fa lo stesso anche senza, è chiaro, ma con più fatica. E il tempo in questo campo fluido e imprevedibile è sempre un fattore critico. Un'idea deve diventare realtà in un lasso di tempo ragionevole, o nascerà, se non proprio vecchia, quantomeno con qualche capello grigio di troppo».

Il tempo è d'altronde il segreto di Pulcinella per rivoluzionare il tessuto concettuale e produttivo di un paese come l'Italia, che al di là della retorica politico-istituzionale ne ha un effettivo, disperato bisogno. Quanto più velocemente le idee trovano terreno fertile per nascere e attecchire, tanto più si generano nuove competenze, nuove professioni riconoscibili e modelli da cui partire per creare altro. E soprattutto, nuove relazioni.

### Incentivi, facilitazioni, collegamenti: la ricetta giusta

«Ha presente la riconversione fisica, sul territorio, di ex fabbriche o mercati o centrali elettriche in sedi di aziende del terziario avanzato? Ecco, l'Italia ha bisogno di una simile riconversione sul fronte concettuale, di impianto e idea di business. Altrimenti grandi progetti non se ne realizzeranno mai, o per lo meno non saranno figli della nostra generazione. Io sogno un paese in cui chi finisce un master o un dottorato all'estero può tornare, incontrare un ricercatore universitario milanese e creare un'azienda in sei mesi, incrociando le rispettive esperienze, scoperte e intuizioni».

Parla anche di sé Fausto, 30 anni, all'attivo un master online con un'università statunitense e uno a Londra; *project manager* per indole ma grafico e web designer per sbarcare il lunario. «Serve uno spazio che non sia banalmente fisico, bensì di visione. Lo definirei più come un esercizio collettivo: il metterci tutti in testa, specialmente i cinquantenni e sessantenni che avrebbero i capitali per finanziare le idee, che la prima necessità di oggi è creare terreni di ibridazione e incontro tra un ingegnere che sperimenta un nuovo materiale e un ventenne che si specializza nel campo delle interazioni digitali e della *user experience*. Insieme potrebbero realizzare cose spiazzanti. Mi stupisco che ciò non accada quanto servirebbe in questa fase storica, anche perché l'abbiamo nel sangue: il tessuto di piccole e medie imprese, il design e la moda sono una parabola di incroci virtuosi tra competenze progettuali, saper fare e mercato assai istruttiva per un ventenne o trentenne di oggi che vive a Milano ed è un potenziale imprenditore creativo. Ma la vera domanda è: come puoi avviare un progetto dall'impianto forte, potenzialmente interna-

## In Italia il *venture capitalism* è ancora acerbo

zionale – non dimentichiamocelo – senza 80 o 100 mila euro per poter comporre una squadra in base al merito e alle capacità e lavorare un anno intero sull’idea?».

Dubbi che lo riguardano da vicino, perché l’idea a cui sta lavorando è di quelle davvero interessanti. «Sto progettando un’applicazione locativa, che sfrutta cioè il ricevitore satellitare degli *smartphone* per esplorare degli ambienti definiti, con un incrocio virtuoso di grafica, video e interazioni varie. Una volta perfezionato nei dettagli proporrò il progetto ai potenziali investitori, e non escludo che saranno stranieri: in Italia il *venture capitalism* è ancora acerbo, ma è la formula che richiederebbe la mia idea, che catalizza competenze e dunque figure professionali diverse. Costi importanti, dunque, ma così credo dobbiamo ragionare: dispiegare un’idea al meglio, avendo nel mirino il mercato digitale, che è necessariamente globale. Nel mondo devi arrivare con le idee chiare. E le cose fatte per bene».

A1

# Recessione e microimprenditoria nel terziario milanese. Difficoltà, adattamenti, nuove opportunità

## Gabriele Ballarino, Nazareno Panichella

GABRIELE BALLARINO  
È PROFESSORE  
DI SOCIOLOGIA ECONOMICA  
E DELL'ORGANIZZAZIONE  
PRESSO L'UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DI MILANO

NAZARENO PANICHELLA  
È RICERCATORE PRESSO  
IL DIPARTIMENTO  
DI STUDI SOCIALI E POLITICI  
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI MILANO

### Le microimprese nella crisi economica

La recente crisi ha rappresentato uno dei periodi più difficili, a partire dal secondo dopoguerra, per l'economia milanese. In questo contesto, l'attenzione politica e sociale si è concentrata prevalentemente sulla perdita di occupazione da parte dei lavoratori dipendenti, mentre poco si sa dei percorsi degli ex titolari o collaboratori familiari di attività autonome. La nostra ricerca empirica ha invece mostrato come la crisi abbia interessato in modi diversi il mondo delle attività indipendenti e dei suoi protagonisti: da un lato, una serie di imprese non è riuscita a rimanere sul mercato, creando quindi problemi relativi all'accompagnamento e alla ricollocazione dei titolari; dall'altro, molti lavoratori hanno affrontato le recenti difficoltà avviando un'attività lavorativa indipendente e, nei casi migliori, la recessione è stata l'occasione per sviluppare nuovi prodotti, servizi e strategie commerciali.<sup>[1]</sup>

### Chi esce dal mercato

Per quanto riguarda le uscite dal mercato, sulla base delle interviste è stato possibile individuare tre situazioni di difficoltà che i microimprenditori hanno dovuto affrontare durante la crisi economica (tabella 1).

La prima è relativa al problema del ricambio intergenerazionale: spesso i figli dei piccoli imprenditori hanno un livello di aspettative piuttosto elevato, che mal si concilia con l'enorme quantità di tempo e di energie richieste da una piccola impresa al proprietario. Tale problema del ricambio non incoraggia, ovviamente, alcun tipo di innovazione, per cui molti imprenditori intervistati che si sono trovati in questa condizione hanno deciso di chiudere l'attività per evitare di assumersi i rischi della situazione economica incerta dei prossimi anni.

La seconda situazione riguarda invece il cambiamento strutturale del contesto competitivo. Gli imprenditori che hanno dovuto affrontare questo tipo di criticità sono quelli che, avendo una strategia imprenditoriale basata sul mantenimento dei prezzi bassi, hanno avuto difficoltà a competere con i nuovi soggetti imprenditoriali (viene spesso citata l'imprenditoria cinese) e con i grandi centri di distribuzione, e/o non sono riusciti ad adattarsi ai nuovi stili di consumo della popolazione. È quindi centrale, a questo pro-

### NOTE

1. Il presente contributo costituisce una sintesi della ricerca "Recessione e microimprenditoria nel terziario milanese. Difficoltà, adattamenti, nuove opportunità", promossa dalla Camera di Commercio di Milano e realizzata da Maurizio Ambrosini, Gabriele Ballarino e Nazareno Panichella del Dipartimento di Studi Sociali e Politici dell'Università degli Studi di Milano. Sono state effettuate circa sessanta interviste in profondità a soggetti che hanno chiuso o aperto una microimpresa negli ultimi due anni.

| Situazioni                                  | Cause                                                                                                                                                                                                                  | Tipo di imprenditori colpiti                                                                               | Soluzioni                                                                                                                                                                                     | Chi abbandona                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ricambio generazionale</b>               | I figli dei piccoli imprenditori aspirano a ottenere uno status lavorativo diverso rispetto a quello dei genitori, anche a costo di peggiorare la propria situazione economica e di affrontare anni di lavoro precario | Lavoratori autonomi relativamente anziani (60-70 anni), che gestiscono un tipo di attività poco innovativa | Cedere l'attività                                                                                                                                                                             | Coloro che non riescono a cedere la loro attività e quindi decidono di non assumersi i rischi della situazione economica incerta degli ultimi anni |
| <b>Monocommitenza</b>                       | Spesso il lavoratore monocommittente rappresenta un fattore di flessibilizzazione dei costi produttivi e un elemento di riduzione del costo del lavoro                                                                 | Lavoratori autonomi ma di fatto dipendenti<br><br>Lavoratori istruiti e donne                              | Ricerca di un lavoro dipendente o, in mancanza di altro, di un ulteriore rapporto di collaborazione<br><br>Ricerca di nuovi clienti, costruzione di reti, integrazione con altri servizi ecc. | Chi ha perso il proprio contratto di fornitura/ collaborazione                                                                                     |
| <b>Cambiamento del contesto competitivo</b> | a) imprenditoria immigrata<br>b) grande distribuzione<br>c) cambiamento dei comportamenti di consumo                                                                                                                   | Lavoratori che concorrevano sul prezzo e non sulla qualità                                                 | a) differenziare il prodotto<br>b) migliorare la qualità del prodotto<br>c) internazionalizzare l'attività                                                                                    | Chi non è riuscito ad adattarsi al nuovo contesto competitivo                                                                                      |

posito, la distinzione tra strategie di competizione basate sul prezzo e strategie di competizione basate sulla qualità. Le prime sono più deboli di fronte alla concorrenza, sia straniera sia della distribuzione industriale. Le seconde, d'altra parte, possono trovarsi in difficoltà di fronte ai cambiamenti degli stili di consumo, anche se di solito questi sono associati al ricambio generazionale: le nicchie di mercato tendono a mantenersi finché non scompare l'intera coorte di individui legati a un determinato stile.

Infine, la terza situazione di difficoltà è decisamente diversa e riguarda i lavoratori autonomi che hanno una committenza molto ristretta. Gli intervistati di questo gruppo hanno risentito degli effetti della crisi perché, spesso, il lavoratore monocommittente è visto dalle aziende come un fattore di flessibilizzazione dei costi produttivi e un elemento di riduzione del costo del lavoro. Questi lavoratori sono relativamente istruiti e spesso sono approdati al lavoro autonomo come ripiego, non riuscendo a trovare un'occupazione dipendente stabile e tutelata. Ragione per cui la strategia di questo gruppo per far fronte alla crisi è nella maggior parte dei casi una delle due: cercare un lavoro dipendente o cercare nuove collaborazioni.

TABELLA 1 – LE IMPRESE CHE CHIUDONO

## Giovani che cercano nel lavoro autonomo una possibilità per far fruttare al meglio le proprie conoscenze e capacità

### Chi entra: i nuovi imprenditori

Per analizzare in modo sistematico le scelte imprenditoriali che sono avvenute in questi anni di crisi, abbiamo delineato una tipologia di neoimprenditori (*tabella 2*) incrociando due variabili: il livello di qualificazione degli intervistati, dove definiamo altamente qualificato chi possiede un titolo universitario, e la loro posizione di mercato. In questa seconda variabile consideriamo forte la posizione di chi possiede un titolo di studio molto richiesto dal mercato del lavoro o quella di chi ha maturato una solida esperienza professionale – anche di lavoro subordinato – in mansioni e/o attività richieste dal mercato (baristi, camerieri, artigiani di vario genere ecc.); mentre al contrario consideriamo debole la posizione di chi possiede un titolo universitario nelle discipline umanistiche o in giurisprudenza e di chi non ha maturato un’esperienza professionale in mansioni e/o attività richieste dal mercato (dunque anche chi ha competenze rese obsolete dalle nuove tecnologie o dalle nuove forme organizzative).

Incrociando le modalità di queste due variabili si ottiene una tipologia con quattro tipi ideali di neoimprenditori. Il primo è definibile come gruppo dell’*autorealizzazione*: comprende lavoratori con un alto livello di qualificazione e una posizione di mercato forte. Si tratta di lavoratori qualificati, attivi soprattutto (ma non solo) nel settore dell’*high-tech* e nelle libere professioni, che avevano alle spalle buone e stabili carriere lavorative. Questi lavoratori sono spesso giovani che cercano nel lavoro autonomo una possibilità per far fruttare al meglio conoscenze e capacità.

Il gruppo della *promozione sociale* comprende invece lavoratori relativamente poco istruiti, ma ben dotati di capitale umano specifico: hanno una posizione di forza nel mercato del lavoro perché grazie alla loro esperienza hanno competenze professionali richieste e, soprattutto, conoscono bene il mercato. Questi lavoratori hanno deciso di investire le proprie risorse economiche in un’attività autonoma per migliorare la propria posizione sociale e per evitare possibili difficoltà occupazionali derivanti dalla crisi economica. Per i soggetti inclusi in questo gruppo, la decisione di avviare una microimpresa corrisponde al classico meccanismo del “mettersi in proprio”, in cui il passaggio dal lavoro dipendente all’impresa rappresenta il punto d’arrivo di un’esperienza, più o meno consolidata, di lavoro subordinato (per lo più, ma non sempre, nel medesimo settore).

Il terzo idealtipo è quello della *reinvenzione* e comprende lavoratori istruiti che faticano, per una ragione o l’altra, a soddisfare le proprie aspettative di mobilità sociale nel mercato del lavoro dipendente. Questo è spesso il caso di coloro che negli ultimi anni si sono laureati nelle discipline umanistiche e che hanno visto notevolmente peggiorare le proprie prospettive occupazionali a causa della flessibilizzazione del mer-

|                                    | Alta istruzione e qualificazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Bassa istruzione e qualificazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Posizione di mercato forte</b>  | <p><b>Autorealizzazione:</b> lavoratori <i>high-tech</i> e professionisti, con chiare strategie imprenditoriali e una buona conoscenza del mercato</p> <p><i>Motivazione:</i> rispondenza a passioni, propensioni, interessi</p> <p><i>Risorse:</i> capitale umano ed esperienza</p> <p><i>Strategie:</i> questo tipo di neoimprenditori riesce a calibrare al meglio il suo inserimento nel mercato, diminuendo in questo modo l'impatto della crisi economica</p> | <p><b>Promozione sociale:</b> autoimpiego come forma di mobilità sociale ascendente. Sono soprattutto lavoratori nel commercio e nella ristorazione (camerieri e commessi) che hanno deciso di investire le loro risorse economiche in un'attività propria</p> <p><i>Motivazione:</i> ricerca di status sociale e maggiori redditi</p> <p><i>Risorse:</i> risparmi accumulati nella carriera lavorativa</p> <p><i>Strategie:</i> utilizzo delle conoscenze di mercato e dell'esperienza</p> |
| <b>Posizione di mercato debole</b> | <p><b>Reinvenzione:</b> giovani che aprono un'attività per far fronte alle difficoltà occupazionali</p> <p><i>Motivazione:</i> reazione alla crisi</p> <p><i>Risorse:</i> capitale umano, idee, risorse familiari</p> <p><i>Strategie:</i> utilizzo delle loro conoscenze e della loro intraprendenza (soprattutto attraverso la pubblicità e il marketing)</p>                                                                                                     | <p><b>Ripiego:</b> lavoratori adulti che accedono al lavoro autonomo per mancanza di altre possibilità occupazionali. Sono anche giovani con poche competenze ma con qualche soldo da investire oppure adulti spiazzati dalla crisi</p> <p><i>Motivazione:</i> reazione alla crisi</p> <p><i>Risorse:</i> variegata (piccoli risparmi di famiglia, eredità, proventi derivanti dalla vendita di un immobile)</p> <p><i>Strategie:</i> nessuna</p>                                           |

cato del lavoro. Si tratta, in pratica, di individui con un alto livello di qualificazione e (spesso) di motivazione, ma con una posizione debole sul mercato. I neoimprenditori riconducibili a questo tipo sono giovani senza lavoro o con carriere lavorative precarie e frammentate, ma con idee, capitali e iniziativa, che hanno deciso di *reinventarsi* avviando un'attività lavorativa autonoma. Rientrano in questa categoria anche gli adulti dotati di capitale umano non specifico che hanno perso il lavoro e si riconvertono aprendo una microimpresa in un settore diverso da quello in cui erano lavoratori dipendenti.

Infine, il quarto gruppo è quello del *ripiego*, che include i microimprenditori con un livello di istruzione relativamente basso, le cui competenze non sono particolarmente richieste dal mercato. Si tratta nella maggior parte dei casi di lavoratori adulti poco qualificati (o le cui qualifiche sono indebolite dallo sviluppo tecnologico o dalla concorrenza di operatori industriali) che sono stati spiazzati dalla crisi e che hanno deciso di avviare una microimpresa per mancanza di altre possibilità occupazionali. Possono essere inclusi in questo tipo anche i giovani con poche competenze e con poche possibilità occupazionali, ma con qualche soldo da investire nell'avviamento di un'attività indipendente.

TABELLA 2 – TIPOLOGIA DEI NEOIMPRENDITORI: MOTIVAZIONE, RISORSE E STRATEGIE PER FAR FRONTE ALLA CRISI

## Un caso particolare è costituito dai giovani istruiti

Tra questi quattro idealtipi di neoimprenditori è possibile individuare delle differenze rispetto alle *risorse* utilizzate nell'avviamento di una microimpresa. Il tipo definito della *reinvenzione* utilizza quelle derivanti dall'istruzione (capitale umano non specifico, ovvero competenze generali che si apprendono all'università e si possono poi utilizzare in diversi settori) e dal sostegno familiare (eredità, risorse di qualche familiare ecc.); il tipo della *promozione sociale* utilizza capitale umano specifico, ovvero le risorse accumulate nelle precedenti esperienze lavorative; il tipo dell'*autorealizzazione* riesce invece a far leva sia sul proprio capitale umano, specifico o non, sia sulle risorse accumulate durante la carriera lavorativa; infine, i lavoratori del gruppo del *ripiego* sono dotati di scarso capitale umano e le loro carriere lavorative sono piuttosto frammentate e discontinue, per cui per avviare la microimpresa non utilizzano un tipo di risorsa specifica (capitale umano o risparmi accumulati nel tempo), ma fanno leva su una combinazione variegata di risorse, come i piccoli risparmi di famiglia, l'eredità, oppure i proventi derivanti dalla vendita di un immobile.

Questi idealtipi si differenziano anche per quel che riguarda il *modo in cui si è affrontata la crisi*: mentre chi ha deciso di avviare un'attività economica per migliorare la propria condizione occupazionale (*promozione sociale*) ha una chiara strategia imprenditoriale per far fronte a questo periodo di difficoltà economica, coloro che hanno deciso di creare una microimpresa perché non avevano altre possibilità lavorative (*ripiego*) non hanno sviluppato grandi idee di business; per cui, come ha affermato un intervistato, «navigano a vista nella speranza che vengano tempi migliori». Un caso particolare è costituito dai giovani istruiti: anche se hanno deciso di diventare lavoratori autonomi perché in questi anni il mercato non ha offerto loro buone possibilità occupazionali (*reinvenzione*), questi neoimprenditori hanno potuto far leva sulla loro capacità d'innovazione e sulle loro conoscenze (migliori capacità di pianificazione economica e organizzativa, maggiori capacità relazionali e comunicative ecc.) per delineare delle strategie di posizionamento nel mercato per fronteggiare la crisi economica.

### Crisi e microimprenditoria: chi vince e chi perde?

Ma quali sono, quindi, i fattori che hanno facilitato la sopravvivenza delle microimprese? Un fattore che si è rivelato particolarmente importante nel determinare il successo dei microimprenditori riguarda la disponibilità di *informazioni* sul contesto competitivo. Infatti, molti imprenditori che sono riusciti a far fronte alle difficoltà della crisi – o, analogamente, ad avviare attività di successo – hanno fatto leva proprio sulla conoscenza del mercato per individuare delle strategie imprenditoriali vincenti.

## Anche i giovani istruiti che hanno avviato una microimpresa come reazione alla mancanza di opportunità lavorative hanno fatto leva sul loro bagaglio di informazioni

Per esempio, molti intervistati che hanno avuto lunghe esperienze lavorative alle dipendenze, spesso ricoprendo ruoli di responsabilità in piccole imprese simili a quelle che hanno creato, sono stati in grado di individuare una nicchia di mercato ben precisa grazie alla loro esperienza professionale. Anche i giovani istruiti che hanno avviato una microimpresa come reazione alla mancanza di opportunità lavorative hanno fatto leva sul loro bagaglio di informazioni. In questo caso, però, l'individuazione di una nicchia di mercato non si è basata sull'esperienza professionale, poiché molti di questi intervistati non hanno avuto esperienze lavorative stabili e continuative, e non sempre i settori in cui hanno fatto esperienza coincidono con quello in cui decidono di avviare la loro attività. Al contrario, le risorse informative di questi imprenditori riguardano la società: conoscono mode, stili di vita e tendenze di contesti sociali molto specifici, che possono dare luogo a domanda di beni e servizi altrettanto specifici. Grazie a questo tipo di conoscenza, molti giovani imprenditori sono riusciti a individuare nuove nicchie di mercato e, quindi, a posizionarsi strategicamente offrendo prodotti o servizi innovativi.

La capacità di sfruttare queste risorse informative non è facilitata dalla frequenza scolastica di per sé, ma dall'acquisizione di capacità intangibili sociali, relazionali e comunicative; acquisizione che è chiaramente associata alla frequenza scolastica. Nella ricerca sociologica queste qualità sono comunemente chiamate *soft skills* e coinvolgono dimensioni di *habitus* e di capitale culturale che si apprendono in famiglia o nella socializzazione all'interno di adeguati contesti familiari, comunitari o di gruppo dei pari.

Al contrario, i microimprenditori più penalizzati dalla crisi economica sono quelli che non hanno un buon bagaglio di conoscenze sul contesto competitivo. Questi sono spesso lavoratori adulti che, colti di sorpresa dalla crisi, hanno creato una microimpresa per mancanza di altre possibilità occupazionali, oppure giovani con poche competenze, ma con qualche risorsa da investire nell'avviamento di una attività.

Oltre a favorire l'individuazione di una nicchia di mercato ben precisa, la disponibilità di informazioni si è rivelata importante anche per quel che riguarda le strategie di internazionalizzazione. Infatti, oltre ad avere prodotti di qualità, gli imprenditori che sono riusciti a mettere in atto strategie di internazionalizzazione avevano una buona conoscenza del contesto in cui hanno deciso di esportare i loro prodotti. Le strategie di internazionalizzazione, però, sono frenate dalla difficoltà di far fronte ai costi dell'investimento. Infatti, i (non molti) microimprenditori che abbiamo visto essersi attivati con successo in questo senso lo hanno fatto da sé, ricorrendo solo alle risorse personali, familiari e della rete che li circonda, con grandi difficoltà nell'analizzare i mercati esteri e le opportunità che questi offrono.

A2

## Mettersi in proprio in tempi di crisi. Una testimonianza

“ HO LAVORATO IN BANCA PER QUATTRO ANNI. Viaggiavo molto, avevo una buona posizione e non mi lamentavo, ma ero molto stressata e insoddisfatta.

Per hobby mi sono iscritta a un corso per creare gioielli. Mi sono appassionata a questa attività per me nuova e ho deciso di mettermi in gioco. Di rischiare.

Molte mie amiche amano i gioielli. Ho iniziato a produrre per scherzo, per un gioco tra amiche. Poi, vedendo che il prodotto vendeva e che c'era un'effettiva richiesta da parte delle persone, ho deciso per il nuovo lavoro. Ora faccio una cosa che mi piace e sto molto meglio.

Disegno e produco gioielli. Prodotti unici di assoluta qualità, con un design raffinato e per clienti di fascia medio-alta. Solo così riesco a sopravvivere. Il mio è un prodotto di lusso perché è in argento rodiato, non è quello che vai a comprare nel negozio indiano.

Per minimizzare le spese vendo solo su ordinazione e personalizzo il gioiello in base alle esigenze del cliente. In questo modo, da un lato, come imprenditrice, riesco a vendere i prodotti a prezzo competitivo; dall'altro, il cliente che ha “partecipato” in qualche modo alla fase di progettazione e di realizzazione, nel senso che è sempre stato presente, è soddisfatto.

Lo stesso modello che realizzo in argento, lo posso fare, sempre su misura, in oro e a prezzi più competitivi delle gioiellerie. Da me è come andare dal sarto: si sceglie il modello, io lo disegno, faccio un prototipo e poi comunico al cliente che se lo vuole in argento o in oro il prezzo finale è tra i 1.200 e i 1.600 euro. Il cliente apprezza perché vede quanto lavoro c'è dietro.

Non si diventa imprenditori da un giorno all'altro. È qualcosa che devi sentire dentro.

La crisi c'è dal 2008 e io ho iniziato nel 2009. I clienti sono arrivati perché Milano, secondo me, è popolata da persone che lavorano e che tutto sommato hanno uno stipendio, si arrangiano, spendono. Ho sempre avuto vendite al di sopra delle mie aspettative.

In futuro vorrei percorrere due vie: distribuire in un negozio per ogni città, un negozio scelto bene, ma non una gioielleria e poi *tailor-made* in boutique. Oppure trovare un gruppo finanziario che decida di investire nella mia impresa.

Rispetto agli altri disegnatori di gioielli ho una visione diversa del mio mestiere perché sono ancora un'entusiasta e voglio farlo conoscere. Ecco perché spendo molto del mio tempo col cliente per raccontargli che cosa faccio, come lavoro. Promuovo l'artigianalità.

La qualità del servizio è ciò che fa la differenza.

Capita che entrino in laboratorio delle ragazze. Spesso indico loro la pagina di Facebook perché vedano i filmati con le lavorazioni. A volte comprano, a volte guardano soltanto. Per loro deve essere una scoperta. Spiego loro in che cosa consiste il mio lavoro, faccio vedere i miei oggetti, non comprano? Poi magari tornano più avanti perché hanno in mente di fare un regalo ”.

---

È IL TESTO DELL'INTERVISTA A UNA EX IMPIEGATA DI BANCA CHE HA CAMBIATO LAVORO APRENDO UNA PICCOLA ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE, ESTRATTA DALLA RICERCA "RECESSIONE E MICROIMPRENDITORIA NEL TERZIARIO MILANESE. DIFFICOLTÀ, ADATTAMENTI, NUOVE OPPORTUNITÀ" E POI RIADATTATA DALLA REDAZIONE SOTTOFORMA DI RACCONTO.

P1

# Cooperazione

## Veronica Ronchi

VERONICA RONCHI  
È RICERCATRICE PRESSO  
IL DIPARTIMENTO DI SCIENZE  
DELLA STORIA E DELLA  
DOCUMENTAZIONE STORICA  
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI  
STUDI DI MILANO E PRESSO  
LA FONDAZIONE  
ENI – ENRICO MATTEI

SECONDO L'ALLEANZA COOPERATIVA INTERNAZIONALE, l'associazione che rappresenta tutte le cooperative su base mondiale, «una cooperativa è un'associazione autonoma di persone che si uniscono volontariamente per soddisfare i propri bisogni economici, sociali e culturali e le proprie aspirazioni attraverso la creazione di un'impresa a proprietà comune e democraticamente controllata».

La cooperativa è, dunque, un'impresa produttrice di beni e servizi, formata da più soci, ovvero persone omogenee (fisiche o giuridiche), generalmente (ma non necessariamente) appartenenti alla medesima categoria sociale, i cui obiettivi sono quindi tipicamente comuni. Il gruppo di soci gestisce in comune un'attività economica, creata al fine di ottenere un beneficio diretto (soprattutto o esclusivamente per i membri).

La cooperativa si differenzia dall'impresa di capitali per quanto concerne l'obiettivo, che non è la mera creazione di beni o servizi, ma il soddisfacimento di un determinato bisogno dei soci. Inoltre, è differente per *composizione*: c'è sempre la necessità di più soci che condividano l'obiettivo (spesso il numero minimo è stabilito per legge); per *attività*: non si conduce una qualsiasi attività per ottenere un utile monetario, ma quella che soddisfa il bisogno dei soci; per *struttura dei diritti di proprietà*: nell'impresa di capitali la proprietà (spesso suddivisa in quote) è attribuita a chi ha contribuito ad apportare il capitale di rischio, mentre nella cooperativa è assegnata alle persone, indipendentemente dalle quote di capitale sottoscritto; e, infine, per *struttura di comando*: nelle imprese capitalistiche il diritto a gestire l'impresa è assegnato in base al numero di titoli di proprietà posseduti (un voto per ogni azione), mentre nella cooperativa il diritto è attribuito alle persone (una testa, un voto).

### Scopi e tipologie

Le cooperative, come società con scopo mutualistico, nascono intorno alla metà dell'Ottocento, agli albori della rivoluzione industriale, e si sviluppano seguendo tipologie differenti a seconda del loro obiettivo principale: la volontà di ottenere di condizioni migliori di quelle di mercato per lo svolgimento dell'attività lavorativa, oppure di beni e servizi, o ancora di capitali; un altro fine può essere la gestione di una determinata attività economica. Tutto parte dal Regno Unito – paese generatore e patria della cooperazione – dalla cooperativa di Rochdale (1844), dalla quale la maggior parte delle cooperative trarrà i principi basilari.

Lo scopo solidaristico, ovvero l'auto-aiuto, e i fini ideologici non devono, tuttavia, essere considerati l'unico elemento fondante delle cooperative. Essenziale nella loro organizzazione e gestione è anche, e non meno, la componente economica, ovvero quell'in-

### IL SENSO DELLE PAROLE

Nel XIII libro degli *Annali* si legge che Tzu-Lu chiede a Confucio: «Se il duca di Wei ti chiamasse per amministrare il tuo paese, quale sarebbe il tuo primo provvedimento?». Il Maestro risponde: «La riforma del linguaggio». Octavio Paz commenta a riguardo: «Non sappiamo da dove inizi il male, se dalle parole o dalle cose, ma quando le parole si corrompono e i significati diventano incerti, anche il senso delle nostre azioni e delle nostre opere diviene insicuro. Le cose si appoggiano sui loro nomi e viceversa». Il senso delle parole parte da qui.

## Promuovere la capacità del singolo come parte di un gruppo coordinato di pari, migliorare le condizioni di vita ed economiche della comunità

sieme di obiettivi di economicità ed efficienza cui la cooperativa è rivolta. In questo senso, si parla di “impresa cooperativa”, definizione che assomma in sé componenti associative e societarie, elementi democratici (porta aperta e principio “una testa-un voto”) ed economici (produzione e interesse economico dei soci e della comunità).

Si individuano diverse tipologie di cooperative:

1. *cooperative di lavoratori*, nelle quali i titolari sono, appunto, lavoratori, il cui obiettivo comune è l'acquisizione (e la garanzia) di un posto di lavoro nonché l'ottenimento di un reddito più elevato;
2. *cooperative di produttori*, nelle quali i titolari sono produttori (per esempio agricoltori), che hanno come principale obiettivo la possibilità di beneficiare dello svolgimento in comune di alcune attività: nello specifico si tratta della possibilità di conseguire maggiori economie di scala e potere contrattuale, ovvero di poter realizzare una fase produttiva o di acquisire tecnologie altrimenti eccessivamente costose per il singolo;
3. *cooperative di consumo*, nelle quali i titolari sono consumatori che si aggregano con l'obiettivo di garantire ai soci la disponibilità di determinati prodotti a condizioni (di prezzo e/o di qualità) migliori di quelle del mercato;
4. *cooperative miste*, caratterizzate dalla presenza di più tipologie di titolari o più obiettivi; ne sono esempi le Casse rurali (o cooperative di credito) e le cooperative sociali.

Tutte le tipologie di cooperative sono caratterizzate, nonostante le diversità organizzative e produttive, da elementi comuni, tra cui in primo luogo la solidarietà (o l'auto-aiuto) tra i soci e la volontà (o l'obiettivo) di rispondere a bisogni comuni, rimasti insoddisfatti dall'offerta delle imprese capitalistiche. In riferimento a quest'ultimo aspetto, le cooperative riportano tra i loro principi proprio quelle regole e nozioni sancite dalla Carta dei Probi Pionieri di Rochdale, che rimarcano l'importanza del coordinamento, della libera appartenenza all'organizzazione e della solidarietà, nell'interesse di tutti i soci e dell'economia locale. Le cooperative sorgono, in altre parole, con lo scopo di salvaguardare l'interesse dei ceti deboli, contrastare la figura dell'imprenditore capitalista, promuovere la capacità del singolo come parte di un gruppo coordinato di pari, migliorare le condizioni di vita ed economiche della comunità (e dei soci in particolare).

### Oltre la logica Stato-mercato

Il fenomeno cooperativo è interessante perché diffuso (pur con diversa intensità) in tutti i paesi sviluppati, anche se in nessuno di essi dà un contributo elevato a Pil e occupazione (in genere è inferiore al 10%); perché incentiva il contributo al pluralismo economico

## Attuare maggiore eguaglianza sociale e superare il binomio Stato-mercato

(e quindi la rottura di posizioni di monopolio), favorisce la sopravvivenza di settori deboli, ma rilevanti (agricoltura), coinvolge, attraverso la base sociale, un'ampia parte dei cittadini di molti paesi e perché recentemente ha dimostrato un nuovo dinamismo.

In Italia operano oltre 43 mila cooperative, con circa 12 milioni di soci, che producono pressappoco il 7% del Pil; hanno un giro d'affari di 127 miliardi di euro e danno occupazione a 1,1 milioni di persone.

Lo sviluppo del settore cooperativo risulta, in generale, disomogeneo, ma comunque caratterizzato da un positivo dinamismo e da effetti rilevanti nell'organizzazione e nella distribuzione della produzione nei diversi settori economici.

Nel contesto italiano, il sistema mostra comunque luci e ombre. Il movimento è assai complesso e variegato: accanto alle piccole imprese vivono colossi come Coop Italia, leader nel settore del consumo, o imprese connesse a consorzi o gruppi cooperativi al cui interno possono agire anche Spa quotate in Borsa. Inoltre, esistono e sono esistiti anche degli scandali cooperativi, come il fallito tentativo di scalata della Bnl da parte di Unipol, avvenuto nel 2006.

La cooperazione tuttavia è stata recentemente resa protagonista nella enciclica *Caritas in Veritate* (2009), in cui Papa Benedetto XVI l'ha definita come un'impresa capace di perseguire il bene comune, di attuare maggiore eguaglianza sociale e di superare il binomio Stato-mercato.

Nel mondo e anche in Italia, l'attuale crisi non ha danneggiato il modello, al contrario lo ha rafforzato perché, benché con minor produzione di reddito, la cooperazione continua a salvaguardare l'occupazione invece del profitto, genera speranza nel lavoro condiviso e aiuta, ancora una volta, a garantire maggiore giustizia sociale.

P2

## *Moral Hazard*

# Laura Gherardi

LAURA GHERARDI È ASSEGNISTA  
DI RICERCA PRESSO  
IL DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA  
DELL'UNIVERSITÀ CATTOLICA  
DI MILANO

L'ESPRESSIONE *MORAL HAZARD*, O AZZARDO MORALE, nella sua definizione macroeconomica, è l'assunzione, da parte di un soggetto o di un collettivo, di un rischio estremamente elevato, le cui eventuali conseguenze positive recano un vantaggio a chi ha assunto il rischio, mentre le eventuali conseguenze negative ricadono su terzi. L'azzardo morale, dunque, implica una presa di rischio passibile di essere ritenuto eccessivo – da cui il termine “azzardo” – a fronte del disallineamento degli effetti del rischio stesso, perché se i possibili effetti positivi si traducono in vantaggi immateriali o profitti che rimangono strettamente privati, i possibili effetti negativi si traducono in perdite o costi accollati ad altri. Quando le perdite gravano su un collettivo, per esempio sullo Stato, si parla di socializzazione delle perdite. Un caso tipico è la possibile tendenza, da parte di alcuni operatori economici, a un'eccessiva esposizione al rischio in presenza di una politica di salvataggio dal fallimento, o nella convinzione – fondata su precedenti storici e/o sulla previsione di effetti socio-economici maggiori dovuti all'eventuale fallimento – che una tale politica sarà attuata. Non a caso, il primo dibattito pubblico riguardante la possibilità di *moral hazard* da parte degli operatori economici, attorno al 1920, è parallelo all'introduzione di sistemi assicurativi per le banche.

Un esempio di *moral hazard*, assai più recente, offerto oltre nel testo, è quello di cui è stata accusata la dirigenza della Lehman Brothers – e, più in generale, di cui sono stati accusati alcuni degli operatori del sistema finanziario – a seguito del crollo della banca nel 2008. La nozione di *moral hazard*, però, ha radici più lontane nel tempo, che affondano nell'accezione microeconomica del termine. Un esempio classico di azzardo morale, in microeconomia, è la tendenza di un assicurato a ridurre la prudenza necessaria per evitare, o minimizzare, il verificarsi dell'evento contro il quale è assicurato, sapendo di non dover sostenere in prima persona i costi materiali derivanti dall'avverarsi dell'evento dannoso. La determinazione delle intenzioni di chi ha assunto il rischio, però, rimane un problema aperto che deriva dalla presunzione di un calcolo costi-benefici della presa di rischio da parte del soggetto, e può portare la nozione di *moral hazard* a tangere altre, tra cui quella di frode.

La storia di questo concetto giustifica, in parte, il suo carattere particolarmente proteiforme, che registra declinazioni diverse a seconda dei campi e dei momenti storici in cui è utilizzato.

## Se “azzardo” ben si attaglia alle situazioni di negligenza, non pare appropriato per quelle di dolo

### Le origini del *moral hazard*

L'espressione *moral hazard* è stata formalizzata a fine Ottocento – sebbene il concetto, nella sua definizione minimale, esistesse già da almeno un centinaio di anni<sup>[1]</sup> – in parallelo all'introduzione, su vasta scala, dei sistemi di assicurazione privata e di previdenza sociale in Europa e negli Stati Uniti. I primi studi sul *moral hazard*, all'incrocio tra l'analisi statistica, la matematica delle probabilità e la letteratura sui contratti assicurativi, indicavano con tale espressione una forma di opportunismo post-contrattuale,<sup>[2]</sup> in cui un individuo o un gruppo persegue un proprio interesse a spese della controparte – tipicamente un'assicurazione o un ente previdenziale – che si trova nell'impossibilità di verificarne il dolo o la negligenza. In tali testi, il concetto di *moral hazard* coincide con la simulazione di incidenti o di malattie a fini di indennizzo ed è descritto come un tipo di rischio assicurativo prodotto da ladri o bugiardi<sup>[3]</sup> o frutto della disonestà e della mancanza di “carattere morale” di alcuni.<sup>[4]</sup> In particolare, tra gli anni trenta e quaranta, la nozione è stata strumentalizzata da letture classiste o razziste, che hanno attribuito il *moral hazard* specificatamente ad alcuni gruppi sociali o etnici.<sup>[5]</sup> In questa accezione, l'aggettivo “morale” era giustificato dai tratti “immorali” attribuiti al carattere di alcune persone o gruppi, mentre il termine “azzardo” si riferiva alla presa di rischio. Tuttavia, se “azzardo” ben si attaglia alle situazioni di negligenza, non pare appropriato per quelle di dolo (o allora, per azzardo si dovrebbe intendere il rischio che la frode sia scoperta).

A partire dagli anni quaranta, è stata introdotta la nozione di *moral hazard* per indicare i casi di dolo, distinguendoli così dal *moral hazard* come caso di possibile comportamento negligente o sub-ottimale. Questa importante distinzione è adottata, ancora oggi, solo da alcuni, situazione che lascia l'indecisione sulla definizione delle intenzioni di chi assume il rischio. A partire dagli anni cinquanta, con il crescere dell'interesse per il processo decisionale in condizioni di incertezza, la problematicità della definizione dei costi-benefici da parte del soggetto che assume il rischio è stata riletta alla luce del paradigma dell'utilità soggettiva, ovvero del valore personale attribuito ai possibili esiti della decisione in condizioni di incertezza.<sup>[6]</sup> Sebbene il linguaggio economico si pretenda epurato da connotazioni valoriali, dunque l'aggettivo “morale” sia stato criticato da più voci,<sup>[7]</sup> il riferimento al tema etico si ritrova, però, nei presupposti che guidano la lettura degli effetti di supposto *moral hazard* – come mostrato da Boden e Dembe<sup>[8]</sup> in riferimento al *welfare* in ambito sanitario<sup>[9]</sup> e lavorativo.<sup>[10]</sup> Il punto forse più interessante del lavoro di questi due autori è la critica, mossa alle letture economiche *mainstream*, di non considerare nel computo della valutazione costi-benefici della presa di rischio da parte del soggetto gli alti costi personali, di difficile quantificazione, che, per esempio, un infortunio

### NOTE

1. L.I. Boden, A.E. Dembe, “Moral Hazard: a Question of Morality?”, in “New Solutions”, vol. 10, n.3, 2000, pp. 257-279.

2. T. Baker, “On the Genealogy of Moral Hazard”, in “Texas Law Review”, vol. 75, 1996, n. 2.

3. G.E. McNeill, *A Study of Accidents and Accident Insurance*, Insurance Topics Co., Boston 1900.

4. J. Haynes, “Risk as an Economic Factor”, in “Quarterly Journal of Economics”, vol. 9, n. 4, 1895, pp. 409-499.

5. H.G. Hurren, B.C. Remington (a cura di), *Dictionary of Fire Insurance*, Sir Isaac Pitman & Sons, Londra 1935; C.F. Rupprecht, *The Modern Fire Underwriter*, The Spectator, Philadelphia 1940.

6. G.J. Stigler, “The Development of Utility Theory”, in “Journal of Political Economy”, vol. 58, n. 4, 1950, pp. 307-327 e n. 5, pp. 373-396.

7. V.M. Pauly, “The Economics of Moral Hazard: Comment”, in “American economic review”, vol. 58, n.3, 1968, pp. 531-537; B. Hale, “What's so Moral about the Moral Hazard?”, in “Public Affairs Quarterly”, vol. 23, n.1, 2009, pp. 1-26.

8. L.I. Boden, A.E. Dembe, *Moral Hazard...*, cit.

9. Il problema in ambito sanitario riguarda il livello ottimale di copertura, da parte di assicurazioni private o del *welfare* pubblico, di alcune spese mediche, inclusi i farmaci. Per un'opposta lettura degli effetti del *moral hazard* in questo ambito, si rimanda a V.M. Pauly, *The Truth about Moral Hazard and Adverse Selection*, Center for Policy Research, Paper 7 (<http://surface.syr.edu/cpr/7/>), 2007 e a J.A. Nyman, “Is Moral Hazard Inefficient? The Policy Implications of a New Theory”, in “Health Affairs”, vol. 23, n. 5, 2004, pp. 194-199. Sulle basi dell'analisi del *moral hazard* nell'industria dell'assistenza medica, vedi K.J. Arrow, “Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care”, in “American Economic Review”, vol. 53, n. 5, 1963, pp. 941-973.

10. I due autori evidenziano l'ipotesi sottesa alla maggior parte delle letture economiche degli effetti di supposto *moral hazard*, ovvero che esso sia proprio la variabile esplicativa della frequente correlazione tra il crescere dei livelli di indennità e le istanze di indennizzo da parte dei lavoratori. Lo spiegare un'ipotesi tramite un'ipotesi in questo caso ha conseguenze etiche, poiché mina il supporto pubblico ai casi di incidente e crea un clima di sospetto verso i lavoratori infortunati che potrebbe disincentivarli a chiedere un indennizzo legittimo, per esempio, qualora rischino il licenziamento e/o il giudizio negativo dei colleghi.

## Esprime una modalità di relazione tra un individuo e una collettività di riferimento, o tra due collettività

può comportare per chi lo subisce, quand'anche lautamente indennizzato. Come a dire che il disallineamento degli effetti del rischio, sulla base del quale è supposta la negligenza (o il dolo), è qui tutt'altro che certo e che un fenomeno che molti rappresentano come un caso di fallimento di mercato per altri resta un'ipotesi economica.

### Una nozione sociologica?

La voce *moral hazard* rientra in pochissimi dizionari di sociologia, che ne evidenziano tratti in parte diversi tra loro, ma invariabilmente riferiti a sistemi assicurativi o previdenziali. L'*Oxford Dictionary of Sociology*, per esempio, definisce il *moral hazard* come un problema creato dalla tendenza del gruppo che riceve un sussidio (per esempio, del *welfare*) a crescere numericamente in conseguenza della disponibilità, virtualmente priva di costi per l'individuo, dello stesso sussidio sociale.<sup>[11]</sup> L'*International Encyclopedia of Social Sciences* 2008, invece, definisce il *moral hazard* come una situazione in cui due o più parti interagiscono volontariamente, ma il valore dell'interazione per una o più di esse può essere negativamente influenzato dalle azioni che la controparte potrebbe considerare, per sé, come un vantaggio. A una recensione della letteratura in materia, non compare alcuno scritto sociologico sul *moral hazard*. Eppure tale nozione, in particolare nel senso macroeconomico, è eminentemente sociologica, non solo perché rientra nella più generale categoria del rischio, specialmente riguardante risorse collettive, che tanta attenzione ha recentemente avuto nel panorama sociologico,<sup>[12]</sup> ma, più in profondità, anche perché esprime una modalità di relazione tra un individuo e una collettività di riferimento, o tra due collettività. Una causa maggiore del silenzio della sociologia, oltre alla plurivocità della definizione del concetto, può essere la mancanza di formalizzazione del fenomeno opposto, a livello logico, al *moral hazard*. Eppure, se si rimane sui casi concreti, esempi della logica opposta esistono, nello specifico quando un soggetto, o una collettività, intraprenda un'azione rispetto alla quale, in caso di esito positivo, prevede di sopportare dei costi – dunque di assumere le conseguenze negative, spesso non del tutto determinabili al momento della presa di rischio –, mentre le eventuali conseguenze positive ricadono su altri. Tali costi, nella maggioranza dei casi, rispecchiano un'assunzione, o una richiesta di assunzione, della responsabilità integrale per le proprie azioni. Un esempio è fornito dai dibattiti in tema di sviluppo sostenibile, in cui i portavoce della critica ecologista legittimano le proprie richieste di correttivi al modello di sviluppo con i costi che esso scaricherà – a meno di innovazioni radicali – sulle generazioni future. In quest'ottica, l'intensivo sfruttamento delle risorse ambientali operato al presente equivale ad assume-

11. L'esempio fornito è tratto dall'opera di C. Murray (*Losing Ground: American Social Policy, 1950-80*, Basic Books, New York 1984), in cui si sostiene che la crescita nel numero dei figli al di fuori del matrimonio riscontrata nel dopoguerra in Usa sia, in gran parte, dovuta alla disponibilità di nuovi sussidi pubblici alle madri non sposate.

12. Per citare un solo esempio, rimandiamo al testo di U. Beck, *La società del rischio*, Carocci, Roma 2000 [1986], divenuto ormai un classico. Segnaliamo anche la recente proposta di due giuristi, T. Baker, J. Simon (*Embracing Risk. The Changing Culture of Insurance and Responsibility*, University of Chicago Press, Chicago 2002), di applicazione del binomio rischio-responsabilità ad ambiti tanto diversi quali gli sport estremi e la legislazione internazionale.

## Riemerge il nesso tra la nozione di rischio e quella di responsabilità per altri, prossimi o lontani

re il rischio che le risorse si esauriscano, con beneficio per la crescita economica attuale e conseguenze negative per le generazioni future. Per questo, l'accusa di irresponsabilità che i sostenitori di questa prospettiva muovono ai promotori dello sfruttamento intensivo delle risorse può essere ben riassunta come accusa di *moral hazard*. I portavoce della critica ecologista, al contrario, sarebbero propensi ad accettare il rischio di un blocco della crescita globale che la decelerazione immediata nello sfruttamento delle risorse ambientali potrebbe comportare, dunque ad assumere al presente conseguenze negative in larga parte non quantificabili. Con ciò, riemerge il nesso tra la nozione di rischio e quella di responsabilità per altri, prossimi o lontani nello spazio e/o nel tempo (in questo caso, per le generazioni future). Dunque, la relazione tra un'azione puntuale e le sue possibili ripercussioni su altri. Mentre la nozione di responsabilità, epurata dalle connotazioni di dilemma morale, esprime innanzitutto l'esistenza di un legame e dei suoi costi, il *moral hazard* denega l'esistenza del legame o ne riconosce il solo carattere di opportunità (per esempio, di guadagno netto). Dal lato delle imprese, un altro tema passibile di figurare tra gli opposti del *moral hazard* e dell'assunzione integrale di responsabilità è quello della sicurezza dei lavoratori. La legge fissa specifici criteri in materia proprio per prevenire la possibilità di *moral hazard* da parte dell'imprenditore, che altrimenti potrebbe decidere di risparmiare sulla sicurezza a danno potenziale dei propri dipendenti.

All'opposto, però, esistono anche casi di aziende tanto avanzate in materia di responsabilità sociale e ambientale da tutelare e valorizzare le risorse addirittura al di là degli obblighi di legge,<sup>[13]</sup> dunque da internalizzare volontariamente i costi che sarebbe loro concesso scaricare sulla società. Ciò, quando venga interpretato come una forma di autotassazione, lambisce il concetto di sacrificio in accezione economica che, riferendosi alle modalità di tassazione, fa riferimento a costi privati per beni pubblici. L'assunzione integrale di responsabilità da parte di tali imprese può rivelarsi una strategia economica qualora esse riallineino gli effetti dell'assunzione di rischio a favore del proprio business, per esempio facendo della sostenibilità un vantaggio competitivo o un business in sé.<sup>[14]</sup>

Ancora, mentre alcune imprese sopportano i costi, per esempio, di una riconversione del processo quando ci sia un dubbio sulla eventuale tossicità di un prodotto, anche a livelli inferiori rispetto ai limiti legali,<sup>[15]</sup> la storia insegna che altre potrebbero, al contrario, decidere di occultare le informazioni sui possibili rischi per la salute comportati dal prodotto. In questi casi, l'informazione detenuta dalle imprese sulla possibilità del rischio è la condizione di un più severo intervento legislativo. Occorre anche supporre, come criterio per l'intervento normativo, che al momento della presa di rischio l'informazione tra l'impresa e i potenziali consumatori sia asimmetrica, poiché l'impresa i cui prodotti notoriamente rechino danno al consumatore – per esempio, le sigarette – non

13. Per esempi di casi italiani, si rimanda a M. Magatti (a cura di), *Verso nuovi modelli di business*, Bruno Mondadori, Milano 2011.

14. Su questo punto, vedi anche F. Butera, "L'impresa integrale: teoria e metodi", in *"Sviluppo&Organizzazione"*, ottobre-novembre-dicembre, 2009, pp. 18-38.

15. Vedi la nota 6.

## Il fallimento della banca d'affari Lehman Brothers offre un buon esempio di intreccio tra diverse forme di possibile *moral hazard*

pare, a oggi, oggetto di azione legale. In rari casi, i costi dell'assunzione del rischio possono rispecchiare un'assunzione di responsabilità per azioni compiute da altri.

L'opposto logico del *moral hazard* è qui un'aspecifica accezione della nozione di rischio in senso socio-antropologico. L'esempio più immediato sono i casi di cronaca in cui qualcuno confessa un crimine che non ha compiuto per coprire qualcun altro (di solito, un parente prossimo), dunque in cui qualcuno si assume il rischio di essere giudicato colpevole, con evidente svantaggio, in caso di esito positivo dell'azione, per il soggetto che si autoaccusa, e vantaggio per il reo. Tale sacrificio da parte del singolo, dunque, può rendere conto di un'azione fuori dal regime di giustizia<sup>[16]</sup> che resta un regime di calcolo, spesso in bilico tra l'agire razionale rispetto al valore e l'agire affettivo. In questi casi, che restano una situazione sociale limite,<sup>[17]</sup> chi assume il rischio rovescia i termini del *moral hazard* o, meglio, ne opera uno verso se stesso.

### Un esempio, molti esempi: il crollo della Lehman Brothers

Il fallimento della banca d'affari Lehman Brothers, avvenuto nel settembre 2008, offre un buon esempio di intreccio tra diverse forme di possibile *moral hazard*, se si considerano le accuse pubbliche rivolte agli operatori finanziari a seguito del crollo. Tali accuse, avanzate da diverse voci tramite i media, fanno in gran parte perno su due temi,<sup>[18]</sup> ovvero l'utilizzo che è stato fatto dei nuovi strumenti finanziari – in quella che potremmo chiamare la critica tecnico-sistemica – e i sistemi retributivi della categoria socio-professionale dei *bankers* – secondo la critica sociale classica – il cui rappresentante designato è stato l'ex Ceo di Lehman, Richard Fuld.

Le accuse rivolte al sistema finanziario nel suo complesso – tradotte al grande pubblico come problema dello scollamento tra economia reale e finanza – hanno avuto origine in circoli ristretti, per la conoscenza tecnica che implicano, e sono state portate avanti principalmente dagli esperti del settore. Esse poggiano non tanto sui nuovi strumenti finanziari, ma sulla loro diffusione e, in particolare, sul loro utilizzo. In primo luogo, infatti, la possibilità di *moral hazard* è insita in uno specifico impiego dei nuovi strumenti finanziari, quali i Cdo (Collateralized Debt Obligations)<sup>[19]</sup> e i Cds (Credit Default Swaps).<sup>[20]</sup> Gli stessi derivati in sé possono essere sia strumento di assicurazione dal rischio sia di sua esasperazione.<sup>[21]</sup> L'accusa sistemica di *moral hazard* è, quindi, sottesa all'impiego sempre più massiccio degli strumenti in quest'ultima direzione. Lo stesso vale per la pratica della cartolarizzazione dei mutui,<sup>[22]</sup> che in teoria dovrebbe distribuire il rischio, ma che nella pratica ha finito per incentivare la presa di rischio da parte degli

16. L'espressione è utilizzata nel senso attribuitole dalla sociologia pragmatica (L. Boltanski, *L'Amour et la Justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Métailié, Paris 1990). L'accezione di sacrificio opposta al *moral hazard* incrocia quella di dono disinteressato, la cui stessa esistenza è materia di controversie in sociologia e in antropologia.

17. Poiché rientrano, in parte, nel regime di *agape*, ovvero del dono disinteressato di sé, vedi nota precedente.

18. Un terzo tema, più marginale, è quello del finanziamento tramite indebitamento, da cui non è stato esentato neppure lo Stato americano, criticato, da alcuni, per aver incentivato il consumo a debito dei cittadini (nello specifico, anche grazie al bassissimo costo del denaro stabilito dalla Federal Reserve) e di avere esso stesso fatto ricorso all'indebitamento per conservare il consenso della propria opinione pubblica, con effetti negativi per i cittadini nel medio periodo.

19. I Cdo sono titoli che racchiudono centinaia o migliaia di titoli di debito, di cui esistono versioni al quadrato e al cubo, che possono essere a loro volta composite (per esempio, Abs), divise in *tranche* di rischio.

20. Forme di assicurazione del rischio scambiate su mercati non regolamentati (Otc).

21. Il derivato, in quanto contratto, il cui valore deriva da un'entità sottostante, tra due controparti che si impegnano rispettivamente a vendere e a comprare, entro un determinato lasso di tempo o a una data prefissata, una certa quantità di merce a un determinato prezzo, nasce come garanzia contro il rischio di variazioni sfavorevoli di prezzo nel tempo. Così, per esempio, un grande produttore di pasta potrebbe usare il derivato per proteggersi dal rischio che il prezzo del grano aumenti. Negli ultimi decenni (secondo alcuni dalla soppressione del cambio fisso oro-dollaro), esso è stato rielaborato privilegiandone il *coté* di scommessa, indipendentemente dalla *delivery* della merce in oggetto, tramite una moltiplicazione delle entità sottostanti (da cui "deriva" il suo valore) e una sua circolazione massiccia al di fuori dei mercati regolamentati, che consente di sottrarlo a sorveglianza e tracciabilità.

22. La cartolarizzazione, o *securitization*, è un processo finanziario finalizzato alla trasformazione dei crediti, presenti e futuri, in titoli negoziabili sul mercato. Essa si è diffusa in varie tipologie di crediti: oltre ai mutui immobiliari, mutui per l'acquisto di beni mobili, crediti per la realizzazione di infrastrutture e crediti di *leasing*.

## Un sistema retributivo nato per prevenire il *moral hazard* può diventare, a certe condizioni, un sistema che, al contrario, lo incentiva

operatori economici a eventuale danno di terzi, dunque il *moral hazard*. Nel caso dei mutui *subprime*, infatti, la cartolarizzazione in quanto trasformazione dei crediti in obbligazioni vendute sul mercato (o girate sui veicoli d'investimento strutturato o sui *conduit* appositamente creati dalle banche stesse) ha permesso di scaricare su terzi il rischio di insolvenza. In altre parole, la possibilità di disfarsi degli eventuali effetti negativi del rischio tramite cartolarizzazione ha incentivato la concessione dei mutui *subprime*, dunque l'assunzione sistematica di un rischio molto elevato, perché questi ultimi, a differenza dei mutui *prime*, sono crediti concessi a mutuatari che non offrono garanzie di solvibilità o che offrono garanzie deboli.

Il secondo insieme di accuse di *moral hazard*, rivolte a *traders* e dirigenti delle banche di investimento a riguardo delle loro retribuzioni, ha avuto una più ampia diffusione, anche grazie alla forte mediatizzazione delle audizioni di Richard Fuld.<sup>[23]</sup> Nel corso di tali audizioni, è stata contestata a Fuld l'assunzione di un rischio eccessivo a fronte del fatto che i suoi compensi annuali fossero proporzionali agli eventuali esiti positivi del rischio, ma non a quelli negativi, secondo la definizione classica di *moral hazard*. La presupposizione di una consapevole eccessiva esposizione al rischio sarebbe, poi, fondatamente basata anche sulla probabile convinzione del Ceo che, in caso di esiti tanto negativi da portare al fallimento del gruppo, la Fed avrebbe salvato la banca “*too big to fail*”. Le decisioni di rischio sarebbero, dunque, state assunte in ottica di eventuale socializzazione delle perdite, tramite il ricorso a fondi pubblici, e dei guadagni privati, tramite bonus. Il tema delle ricompense degli operatori delle banche di investimento permette di chiarire il nesso, più generale, tra *moral hazard*, sistema retributivo e teoria dell'agenzia.<sup>[24]</sup>

Infatti, secondo la teoria dell'agenzia, che tanta parte ha avuto nell'introduzione della retribuzione variabile in base ai risultati dell'impresa e della partecipazione azionaria dei manager, bonus e *stock options* sono un incentivo che riduce il rischio di disallineamento degli interessi dell'agente rispetto a quelli del principale. Da qui, questa teoria sui compensi degli attivi considera bonus e *stock options* come costi<sup>[25]</sup> che il principale (in questo caso, gli *stakeholders*) sostiene per ridurre il rischio di opportunismo e di *moral hazard* da parte dell'agente a cui delega la gestione della propria attività, o di una parte di essa. Tuttavia, un sistema retributivo nato per prevenire il *moral hazard* può diventare, a certe condizioni, un sistema che, al contrario, lo incentiva. Per esempio, quando vi è la possibilità che il bonus di un anno risulti tanto elevato da più che compensare le eventuali riduzioni degli anni seguenti, incentivando una costante e alta presa di rischio, o quando nel computo del bonus sia considerato – come nel caso dei *traders* – solo il profitto generato, e non il rischio assunto dal soggetto. Un migliore allineamento degli

23. Esse includono, nel 2008, un mandato di comparizione in relazione alle investigazioni portate avanti dagli uffici della United States Attorney riguardanti la presunta frode finanziaria associata al crollo della Lehman, e un'audizione presso la Committee on Oversight and Government Reform. Più di recente, nel 2010, Fuld è stato intervistato dalla Financial Crisis Inquiry Commission.

24. Su questo punto, vedi anche M.C. Byford, *Moral Hazard from Costless Hidden Actions*, paper presentato al XXI Australian Economic Theory Workshop 2003 (<http://www.poyago-theotoky.com/repec/lt/wpaper/2003/2003.03.pdf>).

25. I costi, detti appunto costi di agenzia, includono costi di sorveglianza e di incentivazione dell'agente, costi di obbligazione per l'agente – che assicurino il principale che non adotterà comportamenti opportunistici che lo possano danneggiare – e parte residua, rappresentata dalla differenza tra l'utilità derivante dal comportamento effettivo dell'agente e l'utilità derivante dal comportamento che avrebbe dovuto tenere. Secondo questa teoria, l'agente potrebbe sfruttare il vantaggio informativo che detiene, per esempio sul ruolo che gli è delegato dal principale, per tentare di perseguire un proprio interesse a scapito del principale stesso.

effetti della presa di rischio potrebbe darsi, secondo alcuni, se le retribuzioni variabili fossero calcolate su periodi di tempo più lunghi. Tuttavia, potrebbe rivelarsi ancora più efficace la partecipazione del top management al rischio dell'impresa, tramite l'investimento di una quota significativa di capitale proprio – come solitamente avviene, per esempio, alla costituzione di un *private equity*. Nel caso dell'ex Ceo della Lehman, le audizioni erano volte ad accertare l'ipotesi di *moral hazard* da parte di Fuld che avrebbe assunto, in vista di vantaggi personali economici e simbolici, un rischio eccessivo, distante dal mandato degli azionisti, disponendo di tutte le informazioni sull'esposizione della banca e nella convinzione che le eventuali perdite sarebbero state socializzate.<sup>[26]</sup>

La dimostrazione dell'assunzione di un rischio eccessivo è resa più ardua dal fatto che la stima del rischio assunto si basa su modelli matematici previsionali, dunque dipende, almeno in parte, dalle assunzioni che si pongono come variabili al modello. Allo stesso modo, è di difficile dimostrazione la prevista socializzazione delle perdite derivanti dalle eventuali conseguenze negative dell'assunzione di rischio tramite intervento della Fed, pur considerando il precedente di Bear Stearns. Come sappiamo, nel caso di Lehman Brothers, e solo in questo caso, la Fed non è intervenuta. E tra le ragioni principali del non intervento, è stata invocata proprio la volontà di disincentivare, per il futuro, la possibilità di *moral hazard* da parte delle banche.

---

26. In sua difesa, Fuld ha evidenziato di non aver venduto le azioni che aveva nella banca l'anno del crollo, e che ciò, unito a una dirigenza decennale della compagnia, ne faceva uno *shareholder* di lungo periodo, non esente dalle eventuali conseguenze negative del rischio. Fuld ha, inoltre, dichiarato di aver portato avanti azioni prudenti, sulla base delle stime e delle informazioni di cui era in possesso, e che la finestra di credito della Fed era nei fatti già stata aperta.

P3

# Workaholic

## Federica Geraneo

FEDERICA GERANEO  
È COLLABORATRICE  
DEL SERVIZIO STUDI  
E SUPPORTO STRATEGICO  
DELLA CAMERA DI COMMERCIO  
DI MILANO

FIGLIO DELLA MODERNITÀ, IL WORKAHOLIC CAMMINA TRA NOI A TESTA ALTA, stimato per la sua dedizione al lavoro e premiato per il suo impegno; ma chi è in realtà? Di chi e di che cosa stiamo parlando?

Comparso per la prima volta nel 1971 in *Confessions of a Workaholic*, opera dello psicologo statunitense Wayne Edward Oates, il neologismo “workaholic” nasce dall’associazione di *work* e *alcoholic* e dall’assonanza tra l’alcolizzato e l’ubriaco da lavoro. Una tipologia di dipendenza documentata dalla dottoressa Marilyn Machlowitz già nel 1976, ma su cui i primi articoli specializzati risalgono al 1979 per mano di Gerhard Menzel.

Oggi, in piena crisi economica, la percezione del workaholism passa in secondo piano e tuttavia si attesta come una dipendenza in crescendo che colpisce il 25% della popolazione mondiale e in Italia sarebbero circa 700 mila le persone a rischio; una «dipendenza ben vestita»<sup>[1]</sup> per la difficoltà nell’individuare, poiché chi ne è affetto trasforma la passione per la sua professione in ossessione, considerandola prioritaria rispetto alla salute o alla famiglia o a ogni altro interesse.

### Thank God it's Monday!

Il workaholism è un fenomeno che «emerge come una sorta di “sintomo” della società frammentata, malata, svuotata di valori e di simboli a sostegno della psiche umana, che veicola soprattutto incertezza e ansietà nascoste dalle false sicurezze delle tecnologie e del progresso»;<sup>[2]</sup> un fenomeno da spiegare ricordando che in tempi non molto remoti la popolazione attiva è stata principalmente impegnata nelle arti e nei mestieri, mentre erano in pochi coloro che venivano inseriti in organizzazioni formali (quali Stato, Chiesa ed esercito).<sup>[3]</sup>

L’isomorfismo tra l’alcolizzato da lavoro e la società drogata dai falsi miti dell’era tecnologica si rende quindi evidente. Le modalità odierne con cui si affrontano vita lavorativa e privata sono viziate dalla tendenza a vivere sul piano del “fare” e della concretezza; è un’era in cui alcune culture organizzative hanno promosso<sup>[4]</sup> – e promuovono tuttora – il workaholism, organizzazioni dove si tende a confondere la quantità con la qualità del lavoro, privilegiando purtroppo la prima a discapito della seconda e valutando i lavoratori in base alle ore di lavoro svolte. Così il workaholic si vede e riconosce nel lavoro, dedicandogli fino a 20 ore di ogni sua giornata. Solitamente la dedizione non nasce da un bisogno oggettivo, poiché statisticamente sono colpite da questa *addiction* persone agiate.

Il grado di assuefazione da lavoro è tale da portare il workaholic al punto di perdere la propria identità, rendendolo ciò che fa; facendogli sentire la necessità di lavorare in

### NOTE

1. Così denominata dal terapeuta americano Bryan E. Robinson, ritenuto attualmente il massimo esperto del trattamento dei workaholics.
2. A. Castiello d’Antonio, *Malati di lavoro. Cos’è e come si manifesta il Workaholism*, Cooper Editore, Roma 2010, p. 256.
3. E. Jaques, *Autorità e partecipazione nell’azienda*, FrancoAngeli, Milano 1975.
4. A.W. Schaefer, D. Fassel, *The addictive Organization*, Harper & Row, San Francisco 1988.

### IL SENSO DELLE PAROLE

«Il linguaggio ha pronte per tutti le stesse trappole, l’enorme rete di strade sbagliate ben praticabili».

Ludwig Wittgenstein

continuazione, arrivando a mentire sulle modalità in cui trascorre il tempo libero perché consapevole del giudizio sociale di fronte al suo atteggiamento rispetto al lavoro, ma il lavoro è come una droga che gli permette di accrescere l'autostima e raggiungere risultati sempre più estremi, perché egli è privo della percezione dei propri limiti. «L'individuo piega il proprio animo verso l'autorealizzazione produttivistica e, inevitabilmente, consumistica, nel senso che il lavoro va vissuto e consumato al fine di nutrire la propria identità professionale che, in quanto tale, ma anche in quanto fagocitante l'identità personale, è a tutti gli effetti un'identità monca, parziale, se non falsa. Ma se la persona "consuma il lavoro", è anche vero che essa stessa viene consumata dal lavoro».<sup>[5]</sup>

I confini tra vita lavorativa, personale e familiare scompaiono e tra le mura domestiche fa il suo ingresso vittorioso il lavoro, che assume un ruolo totemico cui sacrificare l'intera esistenza, hobby e interessi esterni alle sfere d'utilità produttiva; anche le ferie, che ovviamente il workaholic fa solo se obbligate, si tramutano nell'occasione per svolgere lavoro arretrato, accumulato nel corso dei mesi proprio per impegnare quei momenti. Si provoca così la frattura del *work-life balance*. Il continuo impegno lavorativo assorbe completamente il tempo, conducendo il workaholic a un progressivo isolamento anche nel contesto familiare: i soli rapporti interpersonali che considera degni di essere coltivati sono quelli esplicitamente legati alle attività lavorative.

La crisi di astinenza si manifesta allontanandosi dalla scrivania. La dipendenza dal lavoro determina un progressivo cambiamento della personalità, oltre a un'estrema rigidità comportamentale, che porta a bocciare qualsiasi proposta di altri colleghi, a comunicare poco, ad alternare momenti di euforia a stati depressivi profondi e anche nelle situazioni ludiche il drogato di lavoro è spinto al perfezionismo. Altre tendenze sono l'autoisolamento e la rigidità di pensiero. Caratteristiche che spingono i colleghi di pari livello a ostracizzare socialmente il workaholic, che però non se ne cura: egli non vede la necessità di rapporti che vadano oltre la comunicazione funzionale alle attività lavorative. L'atteggiamento muta leggermente nei confronti dei suoi superiori, per i quali tende a «nutrire una maggiore sensibilità personale e tecnica, ma sempre rivolta al fine della gestione dell'area professionale e del raggiungimento degli obiettivi».<sup>[6]</sup>

### Cause ed effetti

Le cause del workaholism sono da imputare sia alle esperienze vissute nel nucleo familiare natio sia all'approccio alle attività lavorative di insegnanti, colleghi e superiori, modelli comportamentali durante il periodo della formazione e nelle prime fasi di

---

5. A. Castiello d'Antonio, *Malati di lavoro...*, op. cit., p. 250.

6. Ivi, p. 163.

## Secondo una ricerca dell'Accademia americana degli avvocati divorzisti il workaholism è una delle cause più frequenti di divorzio

esperienza lavorativa determinanti rispetto alle modalità con cui verrà affrontata la vita professionale. La famiglia dell'alcolizzato da lavoro, come avviene per la maggior parte degli atteggiamenti estremi, può reagire supportandolo nel suo "sacrificio", condividendone gli obiettivi – ma l'effettiva assenza del workaholic lo porta a essere considerato per l'appunto solo per ciò che fa, semplicemente come portatore di valore economico quasi spersonalizzato – oppure contrastandolo strenuamente in quanto percepisce il distacco fisico e mentale dal nucleo familiare. Il progressivo allontanamento determina la frantumazione di migliaia di famiglie, tanto che secondo una ricerca dell'Accademia americana degli avvocati divorzisti il workaholism è una delle cause più frequenti di divorzio.

L'"assenza" è spesso compensata dal partner che, con la sua sensibilità e il suo impegno, riempie l'aridità affettiva del dipendente da lavoro. I figli del workaholic vivono, infatti, in una situazione di vuoto affettivo e di assenza di una delle due figure di riferimento, sperimentando spesso ansietà. Il loro futuro può essere segnato dallo sviluppo di un'anormale "tendenza a fare", calcando le orme del genitore – sviluppando una propensione al workaholism, percepito come unica via per realizzarsi sul piano lavorativo – oppure da un atteggiamento passivo, spesso accompagnato da un sentimento di inferiorità. Nella strutturazione della personalità adulta sono comunque gli aspetti emotivo-affettivi a risentirne maggiormente.

L'argomento è quindi estremamente delicato – non dovrebbe mai essere sottovalutato – ma, nonostante l'importanza, continua a essere taciuto perché la sensibilità nei confronti delle varie dipendenze muta nei differenti contesti sociali e in base alle consuetudini, quindi anche con l'evolversi degli usi e costumi o in base alle scoperte e ai nuovi assunti della medicina e della psicologia. Esempi fondamentali sono quelle dipendenze considerate diffusamente "brutte abitudini", come l'alcol, il tabacco o il gioco d'azzardo. L'esempio del tabagismo è emblematico, perché basta ricordare quanto, solo pochi anni fa, fosse normale entrare in un locale o sedersi alla scrivania e accendere una sigaretta.

Probabilmente le abitudini che entreranno nel novero delle dipendenze tra qualche anno saranno quelle collegate a specifiche condotte e a oggetti, come appunto la dipendenza da lavoro, da cibo o da internet, da videogiochi oppure da shopping.<sup>[7]</sup>

Non essendo il workaholism una dipendenza legata a una sostanza – come invece nel caso della droga – ma una condotta e uno stile di vita che permettono un accrescimento di valore dal punto di vista economico e di prestigio sociale, viene spesso sottovalutato; bisognerebbe invece, al fine di contrastarlo e ridurre le sue conseguenze a livello sociale, darne informazione e prevenirlo insegnando ai giovani a risolvere autonomamente i problemi e a porsi degli obiettivi adeguati da raggiungere.

---

7. U. Nizzoli, M. Pissacroia (a cura di), *Trattato completo degli abusi e delle dipendenze*, Piccin, Padova 2004.

Superare questa condotta non è affatto facile, innanzitutto perché è necessario vincere il “muro di folder” e far riemergere il soggetto dipendente dalla sua solitudine, renderlo consapevole e, una volta individuate le cause (perdita di fiducia nelle proprie capacità professionali, bassa autostima, fuga dalla realtà) e il livello di dipendenza, inserirlo in una terapia di gruppo strutturata e che funga da ambiente di reciproco sostegno. Attualmente, infatti, la più importante organizzazione di terapia del workaholism ha sede negli Usa ed è, appunto, la Workaholics Anonymous, nata nell'aprile 1983 a New York. Occorre modificare lo stile di vita, in modo progressivo, imparando ad avere un'altra rappresentazione e percezione della propria persona al lavoro e recuperare un vero *work-life balance*: forse una delle sfide più severe del nostro tempo, nell'ambito dei sistemi di vita e di produzione del mondo occidentale.



Ristampa  
0 1 2 3 4 5

Anno  
2012 13 14 15

Stampato per conto della casa editrice presso  
3 erre Srl, Orio Litta (Lo)