

Benetton e Del Vecchio dottori a Ca'Foscari

I MISTERI DELL'IMPRENDITORIALITÀ

di Giovanni Costa *

L'università Ca'Foscari assegna oggi la laurea honoris causa in Economia Aziendale a Luciano Benetton e Leonardo Del Vecchio. La Facoltà di Economia rende omaggio a due personaggi i cui successi hanno travalicato i confini regionali e nazionali. Non c'è campo della gestione aziendale che non sia stato profondamente innovato, sia pure con diverse modalità, dai due imprenditori.

Ma l'aspetto più interessante delle due storie aziendali, che sono solo un piccolissimo campione di centinaia di analoghe storie di imprenditori della regione, è *lo spirito imprenditoriale*. Si tratta della caratteristica più misteriosa e meno indagata dell'*homo oeconomicus*, che non ha nulla della razionalità prevista dai sacri testi di economia. Cos'è, come si può riconoscere e sviluppare lo spirito d'impresa? In questo momento di crisi o di sviluppo senza occupazione, la risorsa scarsa non è il capitale, che si muove vorticosamente alla ricerca di rendite più che di profitti, nè il lavoro, che abbonda in quantità se non in qualità. E' lo spirito imprenditoriale, nell'azienda come nelle professioni, nell'amministrazione come nella ricerca.

L'imprenditorialità non si insegna nelle nostre scuole. Lo spirito d'impresa non entra nelle equazioni dell'economia. Nel migliori dei casi, viene assunto come una variabile esogena e celebrato come *animal spirit* dell'imprenditore. Ma sarebbe davvero possibile

insegnare imprenditorialità? I tentativi fatti finora non sono incoraggianti. Nondimeno è necessario porsi questo problema. Dai casi di Benetton e Del Vecchio, e di molti altri imprenditori di successo, si ricava che l'imprenditorialità è costituita da alcune semplici componenti:

- un profondo bisogno di realizzare innovazioni e produrre risultati;
- una lotta continua contro ogni forma di burocrazia, che induce le persone al rispetto delle norme più che a raggiungere risultati;
- una visione chiara, semplice e stabile nel tempo del business e dell'impresa, che permette all'imprenditore di indicare ai propri collaboratori il senso dell'azione comune e mobilitarne le energie;
- un controllo diretto dei processi critici: sono leggendari gli interessi di Benetton per il marketing e di Del Vecchio per la produzione;
- una grande fiducia nei propri collaboratori e, per poter riporre questa fiducia, una accurata selezione delle persone sulla base della loro propensione a interiorizzare i valori dell'impresa;
- l'impiego dei collaboratori in funzione della loro personalità, fino ad arrivare a plasmarne le posizioni aziendali sulla base delle caratteristiche degli individui;
- l'esercizio di una leadership personale che significa assumere rischi individuali, sviluppare una conoscenza diretta dei processi interni e dei partner esterni, lanciare continuamente sfide ai propri collaboratori;
- un'attenzione continua e coerente, a volte persino ossessiva, ai valori distintivi dell'impresa che devono ispirare i comportamenti di tutti.

Alcuni di questi punti, il cui ruolo nel successo di Be-

netton e Del Vecchio è incontrovertibile, sono citati nei manuali di management come errori. Per fortuna, loro non li hanno mai letti. Altri sono citati come elementi positivi. Questi tuttavia possono diventare problematici quando l'impresa aumenta di dimensione o intraprende un processo di successione. E' possibile trasformare tali caratteristiche legate alla personalità di un uomo, o di un gruppo ristretto di manager, in caratteristiche di tutta un'impresa che vadano oltre le storie individuali? Domanda difficile. E' augurabile che nell'incontro di oggi tra i due celebri imprenditori e il glorioso ateneo veneziano si gettino le basi di una collaborazione che si proponga di rispondere a questa domanda. Dopo si potrebbe anche cominciare a insegnare l'imprenditorialità.

(* *ordinario di Organizzazione Aziendale, Università Cà Foscari*

IL Gazzettino 19/5/1995