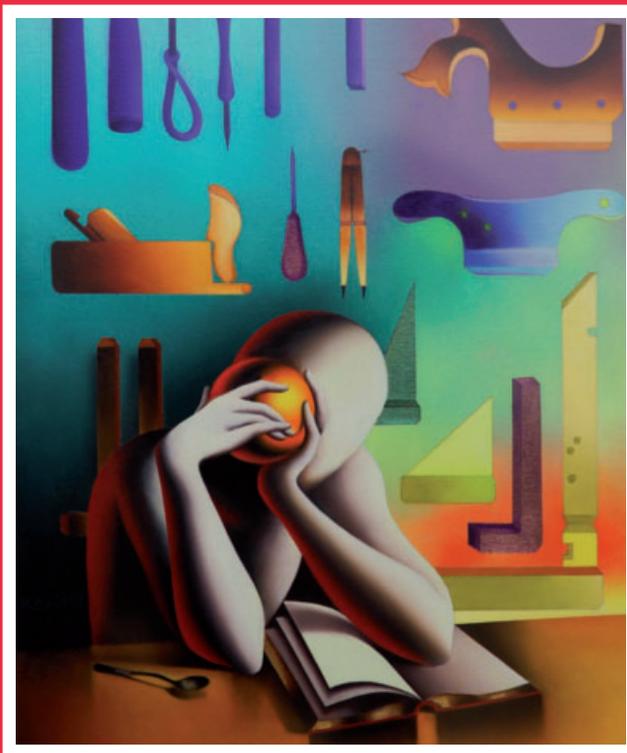


Andrea Bettini

LA GIUSTA DIMENSIONE



M. Kostabi "The Sphere of Progress"

Storia di un'impresa che ha saputo evolvere
senza perdere di vista valori e persone

Romanzi

D'IMPRESA

FrancoAngeli

Prefazione di
Stefano Zamagni

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Romanzi d'impresa® è la collana ideata e diretta da Alessandro Zaltron che raccoglie le vite di imprenditori e professionisti esemplari: audaci, orgogliosi, visionari. Il racconto delle loro esperienze scorre come un romanzo, con stile vivace, mettendo in evidenza l'umanità dei protagonisti oltre al valore professionale e ai risultati economici ottenuti.

Romanzi d'impresa® consegna alla memoria collettiva storie preziose che altrimenti andrebbero disperse.

Perché farsi narrare, in fondo, è la via più breve verso l'immortalità.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Andrea Bettini

LA GIUSTA DIMENSIONE

Storia di un'impresa che ha saputo evolvere
senza perdere di vista valori e persone

Prefazione di Stefano Zamagni

Romanzi

D'IMPRESA

FrancoAngeli

Immagine di copertina: Mark Kostabi, The sphere of progress, 2017. Collezione Privata.
Ispirato dalla visita dell'artista all'azienda Zordan srl sb e al suo viaggio a Valdagno

1ª edizione. Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Per accedere ai contenuti multimediali, segui le istruzioni di seguito.

To enjoy interactive content, follow these easy steps.



Scarica un lettore di QR code
Download a QR code scanner



Scansiona le immagini segnalate dal QR code
Find and scan pages with the QR code



Accedi ai contenuti interattivi
Discover and enjoy interactive content

Indice

Prefazione, di <i>Stefano Zamagni</i>	pag.	9
Introduzione	»	15
Scenario di riferimento	»	19

Prima parte: “Da dove nascono i problemi”

1. Un filo indissolubile	»	31
2. C'è sempre un inizio	»	34
3. Essere un falegname	»	37
4. I suoni e i profumi del lavoro	»	40
5. Il tempo che scorre	»	42
6. Tra basket e valori	»	45
7. Libera	»	48

Seconda parte: “Applicare delle soluzioni”

8. Cambio di marcia	»	57
9. Le sfide	»	59

10. Il momento di rialzarsi	pag. 62
11. Tra passato e futuro	» 64

Terza parte: “Valori”

12. Questione di dettagli	» 72
13. La persona al centro	» 75
14. Sostenibilità	» 78
15. Oltre i confini	» 81

Quarta parte: “Un nuovo modello di business”

16. Dietro le quinte	» 93
17. La storia continua	» 95

Conclusioni	» 99
-------------	------

Appendice. Sguardi e soggettive	» 102
---------------------------------	-------

Postfazione, di <i>Paolo Gubitta</i>	» 118
--------------------------------------	-------

Pensiero su carta, di <i>Maurizio Zordan</i>	» 121
--	-------

Prefazione

di Stefano Zamagni*

Una schiera di ricerche, sia teoriche sia empiriche, ci informa che la società attuale non considera più sufficiente – pur continuando a considerarlo necessario – che l’impresa si limiti a fare solo profitti per conseguire la propria legittimazione sociale. Salvo rare eccezioni, nessuno pare più disposto a credere alla ben nota affermazione di Milton Friedman, secondo cui l’unica responsabilità sociale dell’impresa sarebbe quella di massimizzare i profitti nel rispetto dei familiari vincoli di legge. Sappiamo, infatti, che catena del valore economico e catena del valore sociale non sempre procedono di pari passo e quando ciò accade è sempre la prima a prevalere sulla seconda. Ebbene, la storia dell’impresa Zordan di Valdagno, che in queste pagine viene così vividamente narrata, è una conferma a tutto tondo di quanto or ora scritto. Occorre dunque essere molto grati all’autore, Andrea Bettini, per questa sua opera.

Chi è il soggetto al quale si deve la responsabilità dello svolgimento della produzione, posto che quella del produrre è tipicamente un’attività umana – gli animali, infatti, non pro-

* Stefano Zamagni, economista e professore ordinario di Economia Politica presso la Facoltà di Economia dell’Università di Bologna.

ducono? L'imprenditore, è la risposta. Ma chi è l'imprenditore? Tre sono le caratteristiche fondamentali che contraddistinguono questa figura: la prima è la *propensione al rischio*. L'imprenditore è un soggetto che ama il rischio, ovviamente calcolato. Questo significa che l'imprenditore si muove all'azione non conoscendo ancora quale sarà l'esito della sua attività. È un po' come l'esploratore che avanza nel territorio pur non disponendo di alcuna mappa. Il burocrate, invece, si limita ad applicare una procedura, che è già a sua conoscenza prima ancora che inizi il suo lavoro.

La seconda caratteristica è la *capacità di innovare*. L'imprenditore non è tale se si limita a replicare quanto da altri è stato realizzato. Egli è dunque un soggetto che concorre a dilatare la frontiera delle possibilità produttive. In tal senso, l'imprenditore è un agente del mutamento. Innovare significa imporre agli elementi nuove forme e nuovi ordini. Per creare novità occorre un pensiero che tenga insieme la materia e la forma, le strutture fisiche e le funzioni. Ma soprattutto occorre non avere paura del futuro; non temere che il ponte possa crollare. L'innovatore è un soggetto che nutre speranza, che non crede affatto che il futuro sia destabilizzante solo perché non è in nostro possesso.

Infine, c'è l'*ars combinatoria* (arte della combinazione). Al pari del direttore d'orchestra, l'imprenditore deve conoscere le capacità, i pregi e i difetti e soprattutto le motivazioni dei suoi collaboratori e ciò al fine di organizzare il processo produttivo in maniera tale da favorire l'armonia delle azioni individuali. Quando l'imprenditore difetta di questa arte, l'impresa diviene luogo di conflittualità, più o meno accesa, che conduce alla sub-

ottimalità dei risultati e talvolta alla sua rovina. Si badi che la capacità di combinazione è un'arte e non una tecnica che si può apprendere da un qualche manuale di istruzioni. Ecco perché non tutti gli imprenditori sono egualmente bravi, come lo è stato ed è Zordan, nell'avanzare pur tra non poche difficoltà.

Chiaramente, questi tre attributi sono variamente presenti, e in varia misura, negli imprenditori del mondo reale. Ed infatti vi sono quelli di successo e quelli no. Ciò dipende da una pluralità di fattori, di natura non solo personale, che non ho spazio qui di analizzare. Quel che è importante tenere presente è che tutti e tre questi elementi devono sussistere, in qualche modo e grado, nella funzione imprenditoriale. In caso contrario parleremo di burocrate, amministratore, dirigente o altro ancora. Perché, soprattutto oggi, è così importante insistere sull'*ars combinatoria*? La risposta ci viene dalla testimonianza della Zordan.

Ogniqualevolta persone diverse svolgono compiti tra loro interdipendenti, a seguito della divisione del lavoro, nasce un problema di coordinamento. L'interdipendenza può avere duplice natura: *tecnologica* o *strategica*. Nel primo caso, sono le caratteristiche stesse del processo produttivo a fissare le modalità del coordinamento. L'esempio tipico è la catena di montaggio e, più in generale, il sistema fordista. Nella "fabbrica" o nell'ufficio fordista, il coordinamento è presto realizzato: la gerarchia e un sistema di incentivi/punizioni bastano alla bisogna. La realtà di oggi, invece, è dominata dall'altro tipo di interdipendenza. Strategica significa che il comportamento di ciascun componente dell'organizzazione dipende, in buona parte, dalle sue aspettative circa le intenzioni e il comportamento degli altri. In tali

casi, il coordinamento è un *meeting of minds* (un incontro di menti) per dirla con l'economista americano, Thomas Schelling.

Siamo alla vigilia di una nuova stagione imprenditoriale che si caratterizza sia per il rifiuto di un modello fondato sullo sfruttamento (della natura e dell'uomo) in favore di un modello centrato sulla logica della reciprocità, sia per lo sforzo di dare un senso all'attività di impresa, la quale non può ridursi a pensare se stessa come mera "macchina da soldi". (Ha scritto D. Hevesi – non papa Francesco! – sul *New York Times* del 5/9/2008: "Sono triste e offeso per l'idea che le imprese esistono per arricchire i loro proprietari... Questo è il meno importante dei compiti che esse assolvono; esse sono assai più onorevoli e più importanti di ciò"). Invero, sempre più diffuso tra gli imprenditori illuminati è il pensiero secondo cui il profitto non può essere *l'unico* obiettivo dell'impresa e soprattutto che non può esserci trade-off tra profitto e impegno civile. È recentissima la creazione in Italia della figura giuridica della "società benefit", introdotta nel dicembre 2015 nella nostra legislazione, sul modello della "benefit corporation" americana. Si tratta di una novità giuridico-istituzionale di grande rilievo che costituisce un autentico punto di svolta nel modo tradizionale di concepire la missione dell'impresa, oggi. Perché il "come" si genera profitto è altrettanto importante del "quanto" se ne produce.

Occorre perciò ripensare, in chiave generativa, il ruolo dell'imprenditore nel nuovo contesto economico che si è venuto a configurare al seguito dei fenomeni della globalizzazione e della quarta rivoluzione industriale. È ormai acquisito che l'azione economica, oggi, non può essere riduttivamente concepita

nei termini di tutto ciò che vale ad aumentare il prodotto sperando che ciò possa bastare ad assicurare la convivenza sociale; piuttosto, essa deve mirare alla vita in comune. Come Aristotele aveva ben compreso, la vita in comune è cosa ben diversa dalla mera comunanza, la quale riguarda anche gli animali al pascolo. In questo, infatti, ciascun animale mangia per proprio conto e cerca, se gli riesce, di sottrarre cibo agli altri. Nella società degli umani, invece, il bene di ciascuno può essere raggiunto solo con l'opera di tutti. E soprattutto, il bene di ciascuno non può essere fruito se non lo è anche dagli altri. È questa la grande sfida di civiltà che lo *humanistic management* deve saper raccogliere dotandosi di una dose massiccia di coraggio e di intelligenza.

Un pensiero del celebre scrittore inglese Gilbert Chesterton descrive con rara efficacia la differenza tra imprenditore costruttore e imprenditore creatore. Scrive il Nostro: “Tutta la differenza tra costruzione e creazione è esattamente questa: una cosa costruita si può amare solo dopo che è stata costruita, ma una cosa creata si ama ancor prima di farla esistere”. È proprio in ciò la differenza tra i due tipi di imprenditore. Zordan è stato un imprenditore creatore in questo preciso senso.

Introduzione

Questo libro nasce da un'esigenza. Quella di condividere una storia. Sembra una cosa banale, invece è il fulcro di un sentimento profondo, innato in ogni essere umano e così spontaneo da apparire un gesto naturale quanto potente nello stesso tempo. Sì perché è proprio nel passaggio di una storia da chi la racconta e chi ne prende conoscenza attraverso il suo ascolto o come in questo caso lettura, che si accende un sentimento di appartenenza in grado di trasferire sicuramente emozioni, ma non solo. Proprio in quel "ma non solo" si cela forse il vero segreto di quella affermazione che ha qualcosa di straordinario e che come tale non va nemmeno tradotta, ma enunciata come si farebbe con una parola magica. La frase in questione è "*The power of storytelling*".

È in questo passaggio, nell'innescare questo meccanismo virtuoso che alcuni chiamano osmosi altri effetto domino, che una storia vissuta da altri può dare il là, e voglia essere ripetuta da altri. Un effetto questo che va ben oltre al momento di trance narrativa nella quale viene coinvolto il lettore, ma che ha effetti benefici positivi nello stimolare al fare, al replicare, al volerci provare perché in fondo ciò che è stato raccontato lo si

sente anche proprio e comunque, se ne avvertono le opportunità date dall'intraprendere un nuovo percorso.

Qual è il messaggio che si vuole trasferire attraverso questo libro? Forse non è univoco. Sono frammenti diversi, disseminati tra differenti pagine, conclusa la lettura delle quali, messi insieme, possono rappresentare la mappatura per raggiungere un nuovo stato di consapevolezza del significato di fare impresa oggi. In uno scenario socio-economico completamente cambiato, segnato da un inizio riconducibile a una data, il 2008 e da un episodio, Lehman Brothers, il resto è tutto in addivenire e caratterizzato dalla *"certezza dell'incertezza"*. È in queste situazioni che un imprenditore ha il diritto e il dovere di capire se esistono altri modelli di business, dove il termine sostenibile non sia un semplice intercalare, ma l'unica via da intraprendere per l'esistenza della propria impresa e il sistema economico, sociale e territoriale collegato ad essa.

C'è qualcos'altro? Sì e riguarda il tema dell'evoluzione. La gestione di un passaggio generazionale. Il rivedere la gestione di dinamiche di un'impresa di famiglia, dinamiche che se funzionano all'interno di un nucleo familiare non è detto, anzi è comprovato che non funzionino all'interno di un'azienda proiettata all'efficacia e sopportata da principi di meritocrazia.

Tutto ciò poteva essere articolato attraverso un saggio economico, preguo di dati, grafici e tesi da sostenere. Avrebbe potuto assumere le sembianze di un manuale, alternando liste di cosa fare ad altre su consigli da evitare. Sarebbe potuto essere anche una monografia, con molta autocelebrazione e pagine ricolme di "quanto siamo bravi". Invece si è scelto una strada

alternativa che per molti aspetti si avvicina a quella che in ambito discografico venivano chiamati i *concept album* e che in questo progetto editoriale potremmo ridefinire come il desiderio di mettere insieme fatti a emozioni. Per fare questo abbiamo pensato a linguaggi diversi: le parole, la fotografia e la multimedialità attraverso la possibilità di accedere a una serie di video-interviste.

La modalità di lettura di questo libro è duplice. La classica lineare, seguendo la sequenzialità delle pagine. Una seconda che si avvicina più a un approccio *serendipity* dove aprendo il libro in maniera casuale ci si può soffermare su un singolo capitolo e gli spunti derivanti da esso.

In questo libro il lettore può trovare al di là di una storia, uno spaccato ben definito del significato più profondo di fare impresa. C'è una genesi, una serie di cambiamenti, difficoltà da affrontare, risultati ottenuti, una tensione evolutiva e una continua attenzione al capitale più importante di un'organizzazione aziendale: le persone.

Perché un imprenditore dovrebbe leggere questo libro? I motivi sono i più disparati, noi abbiamo cercato di sintetizzarli in tre punti. Il primo nasce dal confronto. Non è mai facile per dei capitani d'impresa ritagliarsi dei momenti per uscire dalla operatività quotidiana e rivolgere lo sguardo verso dinamiche che caratterizzano il lavoro di altri colleghi. Le urgenze incombono e si è fagocitati dai propri impegni. Ma è proprio invece dallo staccare da tutto ciò e immergersi in dimensioni diverse che possono arrivare riflessioni e considerazioni utili anche per la propria attività. Il secondo motivo è per capire.

L'impresa "è *condannata a crescere*". Non ci può essere impresa priva di questa condizione. Ma ci può essere una crescita consapevole? Può esserci uno sviluppo che tenga conto sia della variabile finanziaria, sia di quella legata all'etica, ai valori e alla responsabilità personale e sociale? Infine un terzo buon motivo perché un imprenditore dovrebbe leggere questo libro è dato dal concetto di ritrovarsi per rinnovarsi. Tra queste pagine il lettore ritroverà anche parte della propria storia. Non sono sufficienti limiti temporali, di spazio e di settore, sono i sentimenti che emergono. Sentimenti che avrà lui stesso vissuto anche se in circostanze diverse. E sono proprio questi principi emozionali che permettono un'immersione e spingono verso un miglioramento e un rinnovamento continuo. Per sé stessi, per la propria impresa e per le generazioni future.

Buona lettura.

Scenario di riferimento

L'impresa protagonista di questo libro racchiude in sé il perfetto identikit di una serie di imprese che hanno caratterizzato il tessuto economico e sociale del nostro Paese. Per alcuni aspetti, rappresenta anche il perfetto caso da analizzare per capire l'impellenza del cambiamento per un'impresa e di quanto sia critico, per non dire vitale, un processo evolutivo che se non presente può portare all'estinzione stessa di un'organizzazione aziendale. Ma andiamo per ordine.

Ci troviamo nel nord-est, la terra del fare. Quel fare che per anni ha rappresentato un modello vincente d'impresa, basato sulla intraprendenza degli imprenditori, la qualità della manifattura, le eccellenti competenze manuali e un prodotto la cui risultante qualità/prezzo riusciva ad imporsi sui mercati locali prima, nazionali dopo e, in alcuni casi più strutturati, anche internazionali. Comunque si era innescato un meccanismo virtuoso, che a partire dai primi anni '60 e fino a un decennio fa, poteva far sì che quanto prodotto in queste zone, non solo avesse un'aura positiva data dalla una perfetta alchimia di elementi come design, artigianalità, gusto ed estetica (in una sola parola *made in Italy*), ma trovavano mercati "affamati" di tale tipologia di prodotti.