

Facoltà di Economia

**LE NUOVE SFIDE PER
L'IMPREDITORIALITÀ IN
UNA ECONOMIA GLOBALE**

Marco Rosi

Laurea Honoris Causa
in Marketing

Parma, 20 maggio 2004

Lectio doctoralis di Marco Rosi
in occasione del conferimento
della Laurea Honoris causa in Marketing

Le nuove sfide per gli imprenditori di fronte alla globalizzazione?

La risposta immediata è che sono tante, anzi – sarei tentato di affermare - sono troppe.

La globalizzazione è il tema più dibattuto dell'ultimo decennio, quindi su questo tema sappiamo tutto, o quasi. Naturalmente le interpretazioni della globalizzazione sono diverse: alcuni ne sottolineano i vantaggi, ad esempio in termini di ampliamento dei mercati e di accesso ai beni, altri ne sottolineano le dimensioni di rischio.

Sappiamo che è nata per effetto della rivoluzione informatica applicata alle telecomunicazioni ed in 15 anni ha cambiato il mondo, il modo di comunicare, e quindi anche il modo di fare affari. Gli storici dell'economia dicono che la globalizzazione in realtà sia molto più antica e che già alla fine dell'ottocento sia avvenuta una rivoluzione del tutto analoga. Andrebbe sottolineato, tuttavia, che la nostra, quella degli ultimi 15 anni, non ha solo rivoluzionato settori specifici come quello della finanza, ma ha cambiato il mondo in tutte le sue dimensioni: non solo finanza, ma anche merci e servizi, modalità di consumo, stili di vita.

Dal punto di vista degli imprenditori piccoli e grandi, la globalizzazione ha significato un solo grande fatto: l'aumento della competizione sui mercati.

Una maggior concorrenza è apprezzata da tutti perché porta alla meritocrazia nel mercato: i migliori, i più efficienti, i più bravi vincono, e quindi il consumatore alla fine si ritrova con prodotti e servizi migliori talvolta perfino a prezzi meno cari, com'è accaduto nel campo delle telecomunicazioni, oppure nei trasporti aerei.

Dal punto di vista dell'interesse generale, chi oserebbe non pretendere una sempre maggiore concorrenza sui mercati?

Dovrebbe essere altrettanto chiaro, tuttavia, che dal punto di vista dell'imprenditore l'essere migliore, più efficiente, più bravo, rappresenta una sfida e comporta un impegno di entità enorme; peraltro - se me lo consentite - non sempre compreso dalla società civile e dal mondo politico. Fare l'imprenditore è un mestiere strano perché bifronte: se sei bravo e guadagni, la comunità degli affari esprime ammirazione, anche se c'è sempre qualcuno che storce il naso per il tuo successo. Se invece sbagli un prodotto, una strategia pubblicitaria o sei rimasto vittima di cattivi consulenti, eccoti esposti al pubblico ludibrio.

Sono necessari sforzi enormi per tenere il passo della concorrenza, perché la globalizzazione – come ormai tutti ben sanno - non è solo concorrenza interna, ma mondiale, con grandi paesi come Cina, India e Brasile che sgomitano (per usare un eufemismo!) per trovare nuovi spazi di mercato. Un amico imprenditore mi diceva l'altro giorno che i Cinesi producono frigoriferi paragonabili ai nostri di fascia bassa a 60 dollari cadauno, con capacità produttiva di qualche decina di milioni di pezzi all'anno. Giusto per offrire qualche esempio.

Quindi, la prima sfida della globalizzazione è l'aumento della competizione, non solo europea, ma soprattutto mondiale.

Ripeto: è una sfida giusta (perché avvantaggia i consumatori) ed entusiasmante (perché stimola gli imprenditori più brillanti); ma è come scalare una montagna. In montagna mentre si sale è bellissimo guardare la vetta che si staglia contro il sole... ma se guardi sotto, ti vedi legato con una corda ad un chiodo con vista sullo strapiombo. Spero di avere reso l'idea.

Secondo aspetto della globalizzazione, parallelo rispetto ad essa e che ha interessato, ovviamente, solo gli imprenditori europei, è rappresentato dall'introduzione dell'euro. Anche in questo caso voglio essere chiaro: l'ingresso dell'Italia nell'unità monetaria europea è un grande successo, un'autentica svolta storica, che avrà benefici enormemente positivi per il futuro economico dell'Italia. Ma con una precisazione necessaria: i benefici saranno avvertiti solo nel lungo periodo. Il problema è che l'imprenditore lavora nel breve periodo, deve presentare i risultati economici ogni tre mesi. Ed allora per l'imprenditore il quadro della situazione appare diverso.

Aggiungerei una considerazione ulteriore: dagli anni '70 in poi, l'Italia è sempre uscita dalle crisi economiche congiunturali con la manovra classica della svalutazione della lira. Nelle fasi cicliche negative, i governi hanno sempre risolto i problemi in un unico modo - svalutando la lira - cioè consentendo agli imprenditori da un lato di ricostituire i propri margini di profitto e, dall'altro, di ridurre i prezzi dei propri prodotti sui mercati internazionali. Questo con effetti collaterali devastanti, quali l'aumento dell'inflazione e tassi d'interesse elevati, ben oltre quelli con cui si confrontavano i nostri partner europei. Ma nel complesso il sistema economico Italia ha sempre tenuto ed è andato avanti.

Con l'ingresso nell'euro questa combinazione inflazione-svalutazione non è più possibile perché è venuta meno la sovranità monetaria nazionale e questo è un grande passo avanti per la stabilità finanziaria del nostro paese. Però, consentitemi di dire, che per me, piccolo imprenditore della food valley padana, l'euro mi ha reso la vita più difficile, perché i miei prezzi sui mercati internazionali rischiano di essere meno competitivi, e sono fortemente preoccupato perché non vedo margini di recupero a livello

macroeconomico, se non con interventi di carattere strutturale, sempre molto difficili da realizzare.

Se a tutto ciò aggiungiamo l'euro forte di questi ultimi due anni, è evidente che il problema della competitività delle imprese italiane non ha potuto che aggravarsi. E condividiamo tutti le preoccupazioni del Presidente Ciampi il quale il primo maggio scorso ci ha ricordato che negli ultimi anni la quota di mercato mondiale dei prodotti italiani è scesa del 25 per cento.

C'è un terzo aspetto tra le sfide della globalizzazione che vorrei richiamare. E' quello della dimensione sociale dell'impresa.

Potrei partire, senza pretesa di originalità, da quel fatidico 11 settembre, che purtroppo ha acceso una fiamma sempre più devastante. Non voglio interpretare o giudicare quanto è successo e tuttora sta accadendo. Certamente l'11 settembre rappresenta un punto di svolta anche nel fare impresa. Quello che tutti abbiamo capito, seppure con troppo ritardo, è che il mondo (inteso come grande comunità di persone) non vuole solo diventare più ricco per consumare di più. Le persone sicuramente vogliono stare meglio in termini economici, perché la ricchezza – se correttamente impiegata - consente di migliorare le condizioni di vita di ciascuno. Ma questa aspirazione ad una qualità di vita migliore e a maggiori opportunità per tutti, deve diventare un valore altrettanto condiviso, anzitutto dagli imprenditori, i quali sono creatori di ricchezza.

Allora questa aspirazione ad una vita migliore deve essere soddisfatta nel rispetto delle persone, della loro cultura, delle loro tradizioni, della loro storia. Non basta esportare prodotti, se non comprendiamo le dimensioni sociali e culturali dei luoghi di destinazione. Anche se queste parole – cultura, tradizioni, storia - possono magari dire ben poco ai nostri occhi occidentali. Gli

avvenimenti che segnano lo scenario mondiale degli ultimi mesi, nella loro enorme drammaticità conflittuale, in chiave imprenditoriale debbono essere letti come una domanda nuova di comprendere il contesto globale e sempre più interdipendente nel quale si muove l'azione economica.

Un imprenditore lungimirante non può permettersi di ignorare, nel suo stesso interesse, che la produzione di merci si innesta in un contesto di valori, di significati, di simboli che non possono essere ignorati in nome di leggi implicitamente assunte come universali.

Dimenticarsi di far propria questa sensibilità sociale, vuol dire inevitabilmente alimentare nuovi conflitti, quindi creare le condizioni peggiori per l'azione imprenditoriale, la quale – non dimentichiamolo - è un momento fondamentale della creatività umana.

Essere imprenditori significa essere artisti dell'organizzazione del lavoro e della produzione.

Quindi, prima conclusione: la globalizzazione ha aumentato la competizione sui mercati; l'euro forte ha aggravato le condizioni di competitività delle imprese italiane; la dimensione sociale mondiale dell'azione imprenditoriale non può più essere ignorata.

Per vincere la sfida della globalizzazione, l'imprenditore deve saper navigare in questo mare, ed allora il pessimismo della sfida lascerà lo spazio all'ottimismo delle opportunità.

Il quadro della globalizzazione non è solo fatto di nuove sfide da affrontare, ma anche di grandi opportunità. Esattamente come negli anni '50, quando la lungimiranza politica di aprire le nostre frontiere alle importazioni, ha consentito alle nostre esportazioni di affermarsi sui mercati internazionali.

La globalizzazione sta creando nuove opportunità di sviluppo per le imprese, ha aperto nuovi mercati. Lo sviluppo delle già citate Cina, India e Brasile porterà in quei paesi nuovi livelli di reddito che andranno ad alimentare la domanda mondiale che le imprese italiane potranno sfruttare.

Il nuovo presidente dell'Associazione degli Imprenditori ha efficacemente sintetizzato la linea guida per riaffermare la presenza italiana sui mercati internazionali: l'Italia deve fare sistema. Vale a dire deve comportarsi come organismo unitario che opera in modo convergente e coeso per raggiungere l'obiettivo. Un organismo fatto di parti diverse - lo stato, gli imprenditori, i lavoratori - che insieme perseguono un fine comune.

Tuttavia, nonostante gli attori del sistema Italia riaffermino continuamente ed in tutte le sedi la volontà di perseguire il comune obiettivo della crescita, non possiamo non rilevare che il passo dell'Italia sui mercati internazionali è ancora troppo lento, soprattutto se raffrontato con quello dei paesi concorrenti.

Non vorrei entrare nel merito di quali debbano essere le azioni concrete per fare sistema. Altri e ben più attrezzati di me già lo stanno facendo; magari alla fine di questa conversazione accennerò al tema di cui ho diretta esperienza: il settore alimentare. Vorrei però contribuire a chiarire un concetto: per rafforzare la competitività del nostro sistema è necessario un impegno culturale di ampio respiro.

Prendiamo ad esempio il tema della flessibilità che da alcuni anni è oggetto di forte dibattito nel nostro paese per le profonde implicazioni che esso ha sul mercato del lavoro. Non intendo esprimere giudizi politici su un tema che ha implicazioni complesse sul piano sociale, voglio soltanto avanzare alcune considerazioni di buon senso sulle questioni che sono correlate.

La flessibilità nasce in primo luogo da esigenze che investono l'organizzazione della produzione e dell'impresa, ma prima ancora l'organizzazione della vita sociale. Basti pensare allo sviluppo dei servizi e all'ampliamento della fruizione degli stessi sia in termini di orari sia in termini di diversificazione delle prestazioni. La flessibilità nasce quindi anche dalla necessità di rispondere a bisogni sociali oltre che da esigenze di gestione interne all'impresa e funzionali alla variazione dei mercati.

La flessibilità è capacità di adattamento e consente di sopravvivere nei momenti di grande evoluzione; è la forza guidata dall'intelligenza che ci consente di farcela nei momenti difficili.

Tutti chiedono all'imprenditore di essere flessibile, di cambiare il suo prodotto quando è sottoposto alla pressione della concorrenza, di innovare un prodotto logorato dall'abitudine del mercato, di cambiare assetto organizzativo quando le frizioni interne rallentano troppo il processo di trasformazione aziendale. Per l'imprenditore la flessibilità è un dovere.

L'estensione delle esigenze di flessibilità al mercato del lavoro ha ingenerato comprensibili reazioni e ha proposto dubbi che meritano attenzione sul piano sociale. Una reazione più che comprensibile, dal momento che nella tradizione giuridica il lavoratore è per definizione la parte debole nei rapporti contrattuali del mercato. E così la flessibilità si è trasformata in precarietà per i lavoratori con le ovvie implicazioni in termini di motivazioni individuali ed azioni collettive. E quasi già si pensa a rimediare al danno implicito ed a reintrodurre nuovi margini di rigidità per tutelare il lavoratore dalla precarietà del mercato.

E' chiaro – almeno nel mio modo di vedere - che la precarietà non la si combatte riducendo la flessibilità, che rappresenta la condizione

necessaria per la sopravvivenza delle imprese in un mercato mondiale sempre più darwiniano. La precarietà la si combatte eliminandone le cause, vale a dire rafforzando la professionalità delle persone. Il mercato del lavoro italiano è strano: una disoccupazione relativamente elevata coesiste paradossalmente con una significativa carenza di personale. La domanda e l'offerta di lavoro fanno molta fatica ad incontrarsi. Nelle aziende che affrontano il mercato globale mancano persone con competenze linguistiche, competenze informatiche, competenze nel redigere piani di business (oggi se andate in banca a chiedere un affidamento vi chiedono il business plan, anche se comunque alla fine vengono richieste le famose garanzie reali).

Anche a livello tecnico mancano persone con le quali condividere l'obiettivo di aumentare la produttività, che non vuol dire necessariamente come sostiene qualcuno, magari con un linguaggio un po' obsoleto, aumentare il livello di sfruttamento dei lavoratori. Vuol dire semplicemente creare le condizioni per garantire all'impresa la sopravvivenza. Con margini lordi di poco superiori al dieci per cento, tenuto conto delle oscillazioni dei prezzi delle materie prime, dei costi crescenti dell'energia, dell'obsolescenza degli impianti, con prezzi finali del prodotto stabili oppure in discesa, si può ben vedere che la vita delle nostre imprese piccole e medie (conosco poco la condizione delle grandi imprese), è davvero legata ad un filo.

Riassumo: la precarietà del mercato del lavoro, così odiosa sul piano sociale, non la si combatte riducendo la flessibilità, che per le imprese è vitale come l'acqua per i pesci; la si riduce rafforzando in modo sostanzioso la professionalità delle persone.

Ma per raggiungere questo obiettivo bisogna metter mano alla scuola. Non ne capisco di sistemi educativi e ben mi guardo dal

dare suggerimenti; vedo il problema dal punto di vista dell'imprenditore che, come dice il titolo di questo incontro, deve affrontare nuove sfide. L'imprenditore ha bisogno di incontrare persone con un solido bagaglio professionale a tutti i livelli. Ha bisogno di persone che cooperino nel risolvere i problemi dell'azienda; non ha bisogno di persone che rappresentino loro stesse un problema. Quindi ben vengano le discussioni sulle riforme, i piani di studio, gli stati giuridici, la partecipazione degli studenti... ma alla fine la scuola deve assolvere alla sua funzione primaria: preparare persone in condizione di affrontare i problemi per i quali sono entrate nell'impresa.

Altrimenti la scuola diventa un grande uovo di pasqua, avvolto in una carta splendida piena di luccichii, ma con dentro una sorpresa davvero molto piccola.

Perdonate se sulla scuola mi appassiono in modo particolare, ma il mestiere dell'imprenditore è molto coinvolgente, per perseverare occorre una grande passione; ebbene io, come immagino tutti (o quasi) gli imprenditori nei momenti chiamiamoli di riposo, penso all'azienda e penso al suo futuro. L'imprenditore vero è, come ho detto prima, un artista ed ha un solo pensiero: il futuro della propria azienda.

Ed il futuro dell'azienda è indissolubilmente legato agli aumenti di produttività.

In effetti: i prezzi resteranno fermi, anche per le politiche – il mio collega di laurea non me ne vorrà - a dir poco aggressive della distribuzione commerciale; le idee sui nuovi prodotti si trovano, al limite si comprano; i finanziamenti nelle loro varie possibilità sono in linea di massima disponibili quando il progetto è valido; quello che

diventa cruciale sono le competenze produttive, il saper fare il prodotto, la necessità di crescere in modo persistente in efficienza.

Allora all'interno dell'azienda, il rapporto con le persone è sempre cruciale, ed una scuola che immette nel mercato del lavoro risorse nuove, professionalmente preparate, con la giusta dose di freschezza ed entusiasmo, è più che un'aspirazione per l'imprenditore; è una questione di sopravvivenza!

Torniamo al sistema-paese, ampliando un poco lo sguardo. Alla fine vorrei parlare del settore alimentare, che è quello dove la mia impresa opera ed è quello per il quale posso sommessamente vantare un po' di esperienza.

Una breve premessa: il settore agro-alimentare è ormai il secondo settore produttivo italiano, dopo quello meccanico, alla pari con il settore tessile ed abbigliamento. Non solo, ma poiché il settore alimentare non è facilmente de-localizzabile, tutto lascia supporre che esso diverrà sempre più un settore essenziale per lo sviluppo della nostra economia. Quasi un 15 per cento della produzione del settore viene esportato e quindi anche questa considerazione rafforza il ruolo strategico dell'agro-alimentare. Oltretutto siamo a Parma, capitale della food valley, capitale europea della sicurezza alimentare, sede di 2 marchi tra i primi 10 al mondo, così il quadro è completo.

Sfioro soltanto il problema del raccordo tra le diverse istituzioni che supportano la produzione italiana all'estero, per inciso avendo io presieduto un gruppo di lavoro ICE sul commercio di carni con la Polonia. Il suggerimento è ovvio: le diverse istituzioni finalizzate a tale scopo (ambasciate, sezioni del commercio estero, Camere di commercio) debbono trovare una linea d'intesa e di razionalizzazione dei rispettivi impegni a sostegno della promozione

del prodotto italiano. La mia preoccupazione è che con il processo di federalizzazione dello stato, nuove rappresentanze istituzionali – penso alle diverse regioni italiane - si aggiungano, portando non ad un impegno rinnovato, bensì alla confusione totale e quindi all'inefficacia. Mi fermo qui.

Veniamo al settore alimentare. La prima cosa che l'imprenditore deve capire, (sottolineo: sto parlando a me stesso!) è che i bisogni del consumatore, gli stili di consumo, sono cambiati e stanno cambiando.

Noi stiamo assistendo sul versante dei consumi ad un grande cambiamento.

I consumatori si trovano di fronte da un lato ad una situazione di eccesso di opportunità di scelte a disposizione, dall'altra il consumo è sempre più guidato dai sistemi di valori e dagli stili di vita. A determinare le vendite è il significato che i consumatori attribuiscono ai prodotti stessi, e non solo le loro caratteristiche materiali e al loro valore d'uso. E non è solo questione di efficacia della pubblicità. La ricerca del significato del prodotto investe direttamente il cuore della produzione, la quale deve rispondere ad esigenze in linea con lo stile di vita, che come abbiamo sottolineato, in questi anni è cambiato.

Quali sono i nuovi valori dei consumatori sul versante dei prodotti alimentari?

Io credo entrino in gioco tre fattori: salute, piacere, tempo.

Salute, vuol dire genuinità, che il prodotto non è dannoso, che è rispettoso di una dieta finalizzata a contenere i danni derivanti dal passare del tempo. Il vissuto collettivo è impregnato dalla preoccupazione per un ambiente che si degrada, per la continua

minaccia all'equilibrio ecologico e naturale, per la contraffazione dei prodotti. Ai consumatori non manca l'esigenza per una dimensione estetica, per quale il consumatore vive la contraddizione tra godimento del cibo ed esigenze di una propria immagine che esalta lo stare fisicamente bene.

Il secondo fattore è il piacere connesso all'alimentazione. Ma i consumi alimentari, che sono consumi di base, oggi non rispondono più solo ad esigenze di base. Non è la fame il bisogno da saziare, ma il desiderio di emozioni.

Per un prodotto che si colloca nella piramide dei consumi di base cosa significa la ricerca dell'emozione alimentare?

Il terzo fattore è il tempo. Il consumo alimentare si deve adattare ad uno stile di vita più orientato a liberare tempo a favore della sfera affettiva e delle relazioni. Il valore del cucinare non sta più nel tempo dedicato a preparare il cibo, ma nel benessere che produce. Con una battuta: si vuole cucinare meno per relazionarsi di più.

Tra l'altro, il consumo alimentare risponde a due tendenze sociali contrapposte: da un lato il consumo solitario del cibo (dal momento che crescono le unità di consumatori singoli per i quali il pasto è distaccato dall'atto del cucinare), dall'altro il consumo conviviale: cresce il bisogno di moltiplicare le occasioni di convivialità nella condivisione del cibo che non possono essere associate a grandi impegni di tempo.

Ormai è chiaro: i comportamenti di consumo, proprio perché sono espressione e parte di uno stile di vita, non si focalizzano sui singoli consumi, ma si riferiscono a costellazioni di consumi, le quali rispondono per l'appunto, a nuovi stili di vita e a immagini sociali.

Anche in ciò vi è una nuova sfida per l'imprenditore. Una sfida che si colloca da un lato sul versante dell'innovazione del prodotto, dell'ampliamento della gamma dei prodotti (la costellazione di prodotti a cui ho appena accennato), dall'altro sulla concezione del prodotto come "servizio", che quindi considera come centrale l'aspetto della sua fruibilità e della confezione, del prodotto come veicolo di significati sociali e quindi della dimensione estetica dello stesso.

Dalla quantità alla qualità: sembra essere questo l'imperativo che segna le società sviluppate, non più in grado di incrementare uno sviluppo puramente quantitativo che entra in collisione con i diversi aspetti di sostenibilità ambientale e sociale.

Le imprese italiane devono nei prossimi anni cambiare in modo rilevante il loro posizionamento competitivo nell'economia globale e nell'economia immateriale che sta avanzando. Le imprese hanno bisogno di diventare sempre più globali e più "immateriali" sviluppandosi nelle funzioni a monte (ricerca, progettazione, design) e a valle della produzione (comunicazione, servizio al cliente).

Per investire in qualità occorre investire nello sviluppo delle professionalità, recuperare per ognuno il senso e il valore del proprio lavoro. Il richiamo alla dimensione etica dell'impresa, da astratto imperativo "morale" volto a ridimensionare/controllare il peso del profitto a favore dell'investimento, diverrà sempre più valore intrinseco dell'impresa.

L'impresa dovrà essere sempre più in grado di rispondere alla domanda pressante e diffusa di qualità da parte del consumatore e del cittadino; da parte dei lavoratori che sono chiamati sempre di più a ruoli che impegnano intelligenza e responsabilità, da parte della

comunità locale, la quale pretenderà dall'impresa la produzione di valori economici fondati sulla qualità.

Ancora una volta il caso del settore alimentare può essere emblematico di questo nuovo rapporto di reciproca valorizzazione tra territorio, comunità locale e impresa. In un'ottica non certo ripiegata nel locale, ma proiettata nell'ambito europeo e mondiale.

Il marchio del prodotto alimentare si associa ancor più che nel caso di altre produzioni al marchio di un territorio, ed è in grado di sostenere assai più che altri prodotti - anche ad alto prestigio - quel marketing territoriale la cui necessità diviene sempre più avvertita anche dalle istituzioni, le quali peraltro troppo spesso si limitano a semplici operazioni di promozione turistica.

Dovrebbe essere chiaro che la pubblicità costituisce l'elemento finale, ma solo finale, di una strategia più complessa che richiede una visione ad ampio raggio e approccio strategico. Ancora una volta l'impresa ha un ruolo, ma a questo ruolo deve affiancarsi quello delle istituzioni locali, dei diversi attori protagonisti di un territorio. Attenzione: la questione non si riduce unicamente alla commercializzazione. La questione ha una dimensione culturale che investe la capacità di un contesto locale di formulare strategie integrate, che non si possono limitare a semplici operazioni di sostegno all'export. Queste seguiranno, ma non fanno la strategia.

La strategia sta nella capacità di associare un territorio ad una immagine, ad un marchio, ad una costellazione di consumi. Solo così si trasmette un'immagine di affidabilità che è nel contempo di un prodotto, di una azienda, di una comunità locale.

Il risultato di un'azienda si fonda sulle competenze diffuse che un contesto locale riesce ad esprimere (competenze istituzionali,

competenze professionali, livelli di civiltà diffusa), sulla capacità di coniugare tradizioni e innovazione.

Un imprenditore non può non avere piena consapevolezza che il mercato non è una risposta universale ai bisogni di organizzazione di una società evoluta che ha la necessità non solo di scambiare beni e merci, ma anche, e forse soprattutto, di condividere visioni del mondo, progetti e rischi.

L'impresa è un protagonista importante ma non è l'unico attore in una società complessa. Per questo entra in gioco il ruolo delle istituzioni e dei meccanismi di regolazione. Il discorso è molto complesso e, peraltro, il tempo che mi è stato assegnato, è prossimo alla conclusione. Il governo della complessità non consente operazioni di pura e semplice liberalizzazione, ma la costruzione di nuove regole, di nuove reti sociali e nuovi legami comunitari. La flessibilità non può essere ottenuta attraverso il reciproco sciogliersi dagli impegni, ma attraverso la condivisione dei progetti, dei rischi e delle responsabilità. Tra capitale e lavoro, tra impresa e istituzioni.

In tutto ciò la politica – le politiche – che ruolo possono avere? Le imprese che cosa chiedono le imprese alla politica?

Le imprese hanno interesse a prosperare in una società che esprima un sistema di welfare. La sfida del nuovo e la selezione che questo comporta richiede l'affermarsi di un'idea di giustizia inclusiva che accetta la competizione, ma che si dà da fare per recuperare chi viene marginalizzato e messo fuori gioco e che anzi si propone di allargare l'arena dei soggetti in campo.

Ma la giustizia è inclusione dinamica non livellamento statico.

Le imprese chiedono per sé un sistema efficiente che consenta l'esplorazione, che consenta la possibilità di mantenere ma anche di verificare le possibilità aperte in gran parte inesplorate e di muoversi entro di esse. Un ambiente che abiliti le imprese ad esplorare il nuovo e il diverso, assumendo i rischi che ne conseguono. Un'efficienza statica che blocchi l'esplorazione con vincoli rigidi e con tutele eccessive non aiuta quel processo di immaginazione sociale di cui oggi vi è grande bisogno per rispondere, appunto, come dicevamo in premessa, alle sfide della globalizzazione.