

## Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio

Non sono poche le difficoltà che si incontrano quando ci si propone di sviluppare un ragionamento sul tema del rapporto tra impresa e territorio.

Questo può avvenire per una sorta di inadeguatezza che come studiosi di management possiamo avvertire nei confronti di geografi ed economisti industriali, che tanto spazio hanno riservato a questo argomento nei loro studi. Ma può avvenire anche per la strana, ed irritante, percezione di aver finora “cavalcato l’onda” delle mode su questo tema, senza mai essere entrati negli aspetti che più ci competono, ossia il modo di essere dell’impresa nella società e, per questa via, nel territorio.

Proprio perché non è facile focalizzare questo stato di insoddisfazione culturale, le riflessioni proposte partono da lontano, per cercare quel lampo nel buio che rischiarerà un percorso intuitivamente percepito e ben chiaro nei suoi contenuti essenziali, ma ancora decisamente nascosto nella sua “consistenza” di fondo.

Partiamo allora dalle parole chiave che compongono il titolo scelto per la costruzione di questi pensieri: relazioni, impresa, territorio.

Le parole sono importanti, spesso le si usa con una certa dose di libertà “poetica”, che non ne considera i profondi significati, con il rischio di non riuscire a comunicare efficacemente ciò che sta attraversando i pensieri.

Comunque, non intendiamo certo avviare una discussione sul significato di tutti questi termini, scontiamo infatti che vi sia una certa dose di condivisione, quantomeno, dei significati associati ai termini relazioni e impresa.

Crediamo però valga la pena di dedicare un po’ di tempo alla parola territorio per capire cosa esso sia.

Il vocabolario della lingua italiana ci dice che il territorio è una regione geografica, in sostanza un’area spazialmente delimitata.

Si tratta di una definizione prettamente fisica che infatti conduce poi a distinguere tra territori montuosi, collinari, costieri, lacustri, fluviali, boscosi e pianeggianti.

La definizione linguistica parla, dunque, del territorio come parte di un tutto, riconducendo la definizione dell’area, dello spazio o della regione considerati, alla configurazione fisica che prevalentemente possiedono. Insomma, per esempio, dove declina la collina e comincia la pianura si passa da un territorio a un altro.

In realtà, sappiamo bene che gli ambiti territoriali cui riferiamo la nostra azione non sono basati solo su questo criterio, il quale risulta peraltro del tutto trasversale alle varie delimitazioni di uno spazio. Lo spazio cui noi siamo abituati a pensare e nel quale sviluppiamo il nostro agire è infatti quello creato da “delimitazioni umane”, che hanno generato ambienti amministrativi attraverso il percorso storico di insediamento delle persone in quella determinata area, nella quale possiamo trovare

tutte le varietà fisiche dei territori, con una altrettanto completa varietà di insediamenti umani, dal piccolo villaggio alla metropoli, alla metropoli diffusa.

Per cogliere la natura di queste “delimitazioni umane” è bene volgere lo sguardo al significato etimologico della parola territorio. Così facendo, si apprende che il termine conduce al possessore della terra ed è pertanto ai “possessori della terra” e all’evoluzione storica delle relazioni tra le persone che popolavano le comunità insediate in una determinata area, che si devono le varie costruzioni territoriali nelle quali si colloca il nostro agire quotidiano, comuni, province, regioni, stati, aree pubbliche, aree private dedicate ad esigenze di tipo insediativo, produttivo o comunitario.

Perché dire tutto questo e in fondo riprendere cose sostanzialmente abbastanza scontate?

Il motivo è semplice: in modo più o meno consapevole abbiamo sempre studiato l’impresa nei suoi rapporti con il territorio attraverso questi concetti, assecondando un approccio manageriale che ha nei fatti considerato il contesto territoriale come un puro e semplice “oggetto”, un terreno di conquista, una risorsa da sfruttare piuttosto che un fattore produttivo da interiorizzare, un qualcosa di cui appropriarsi attraverso atti di scambio commerciali ed emozionali per ciò che la relazione con quello spazio rifletteva per i contraenti.

Invero, l’impresa capitalistica, quella distaccata, tecnica, calcolatrice e guidata da una tecnostuttura manageriale vicina alle proprie esigenze, piuttosto che a quelle della comunità di interessi che gravitano intorno ad essa, frequentemente si è appropriata delle risorse di un territorio, per poi abbandonarlo quando queste si erano esaurite, oppure quando il territorio nel suo progredire richiama maggiori attenzioni introducendo crescenti vincoli all’azione dell’impresa o, comunque, quando, per una ragione o per un’altra, si presentavano altrove condizioni più favorevoli.

Come dire che produrre in un’area o in un’altra non fa differenza alcuna; come dire che il solo fine dell’impresa è la massimizzazione del profitto; come dire che il processo decisionale deve fondarsi sul breve periodo - quello delle trimestrali di bilancio - piuttosto che su un orizzonte che trascende le vicende delle singole persone.

Ed è così che la teoria della sostenibilità - cioè l’agire per la ricostituzione delle risorse che si usano - concetto oggi tanto diffuso e tanto sbandierato come vessillo della correttezza manageriale, si trasforma in una semplice copertura culturale, un concetto pieno di vuoto, alla stregua della teoria degli *stakeholder*, vissuta dall’impresa capitalistica manageriale come una efficace foglia di fico usata per nascondere l’intimo pensiero del business, che come tale riconosce un unico e vero protagonista: il capitale.

Purtroppo è a questo tipo di impresa che sono ispirate le tecniche manageriali provenienti da oltre oceano sulle ali di prestigiose *Business School*. Quelle tecniche e quelle logiche delle quali ci siamo nutriti e alle quali abbiamo in qualche modo asservito il nostro pensiero, abdicando alla nostra fondante identità culturale in campo economico aziendale e avvicinandoci con soggezione e timore reverenziale al

luccicante mondo della lingua inglese - meglio sarebbe dire statunitense - che colonizza il pensiero manageriale fondato su altri linguaggi, relegandolo in una diversità che perde l'orgoglio di sé e osserva timidamente l'avanzare dell'omologazione e della subalternità culturale.

Tuttavia, e per fortuna, l'impresa non è solo quella *corsara* interpretata dalle sue forme capitalistiche pure, nelle quali la tecnica ha definitivamente preso il sopravvento sulle persone e sulle relazioni dettando le regole del governo dell'impresa. Esistono altri tipi di imprese nel nostro Paese, come nel mondo, consapevoli che il territorio non è uno spazio-luogo da saccheggiare, ma l'ambito nel quale creare e diffondere benessere e progresso. E le tante esperienze delle forme di sviluppo locale secondo i tratti della specializzazione o della varietà produttiva, pur con tutti i limiti che possono possedere, stanno lì a dimostrarlo, allo stesso modo di quelle imprese familiari che, seppur di grandi dimensioni, non hanno disgiunto proprietà e controllo preservando *l'anima* dell'impresa e con essa la sua vocazione a produrre valore per l'insieme dei soggetti e delle organizzazioni con le quali partecipano ad un percorso diretto a creare e diffondere un reciproco benessere.

In realtà, lavorando più a stretto contatto con discipline apparentemente lontane dalla nostra come l'architettura e l'antropologia, si apprende quello che è evidente, ma che nella visione del calcolo economico razionalistico di breve periodo e dei manuali di management viene ignorato.

Per questa via appare chiaro come il territorio non esista in natura, nella quale invero esiste soltanto un ambiente fisico con la sua varietà di forme.

La prospettiva di una architettura a stretto contatto con l'antropologia considera infatti il territorio come "prodotto dell'uomo, cui è connaturata l'arte del costruire il proprio ambiente di vita in forme culturali", fondate sui principi dell'utilità, della funzionalità, dell'armonia, della solidità e della bellezza.

"Il territorio non è lo spazio geografico né il suolo della pedologia, ma un soggetto vivente ad alta complessità, esito di processi coevolutivi sinergici fra insediamento umano (organizzato su basi culturali) e ambiente (organizzato su basi geologiche e biologiche) ... Ogni territorio in quanto luogo incorpora dunque il concetto di tempo e di lunga durata, ha una identità, un'anima, un *genius*"<sup>1</sup>.

Il territorio è, dunque, sede della memoria culturale delle generazioni che l'hanno attraversato, vissuto, costruito a volte distrutto, poi ricostruito e comunque modificato. Il territorio è un patrimonio di storie, unico e irripetibile.

Il territorio è come un forziere di valori, conoscenze, cultura, arte, spesso *invisibili*, perché sepolti sotto una spessa coltre di polvere, prodotta dalla velocità imposta da un "fare" che impedisce di "agire" e pensare il futuro con piena consapevolezza di sé.

Il territorio è la gente che lo abita, l'ambiente naturale che lo caratterizza, la storia che lo ha plasmato, le risorse che possiede, la cultura che lo contraddistingue,

---

<sup>1</sup> La definizione è proposta da Alberto Magnaghi in "Il territorio come soggetto di sviluppo delle società locali", relazione al convegno *Lo sviluppo in questione*, Università di Macerata, 2006.

le bellezze artistiche che lo costellano, le attività economiche che lo animano, la visione politica che lo guida.

Il territorio è la “fabbrica” della creatività che scaturisce da una “costellazione di soggetti” proiettata alla ricerca del proprio futuro sulla base della memoria del proprio passato.

Il territorio vive e si modifica sulla base delle imprescindibili relazioni che si realizzano tra i soggetti che lo compongono e che lo trasformano continuamente, rendendolo un posto unico e irripetibile, un posto con un’anima o, per dirla ancor meglio, con un proprio *genius loci*.

Il territorio è il campo di gioco in cui si realizza la sfida creativa, è il luogo ove l’innovazione si forma, o non si forma, in relazione al suo caratterizzarsi per un’*atmosfera creativa*<sup>2</sup>, connessa alla presenza di una qualità della vita costellata da arte, utopia, sogno, umiltà, curiosità, diversità, che disarticolano il pensiero smontandone le forme consolidate e lo aprono al mondo e agli entusiasmi dell’innovazione e del cambiamento.

Non ci sono territori giusti o sbagliati, ci sono solo territori capiti o non capiti nella propria naturale vocazione.

Bene. Se ci si pone in questa prospettiva è facile percepire come la produzione in un luogo o in un altro non possa che essere diversa nei risultati, perché diversi sono la cultura e il mondo che portano ad essi. Ma risulta altrettanto evidente che lo sviluppo in una determinata area è sempre possibile se si sa dialogare con il *genius loci* che la contraddistingue.

Invero, l’impresa che opta per una delocalizzazione produttiva, guidata dal miraggio di minori costi, agisce ritenendo che la produzione in un luogo sia indifferente rispetto alla produzione in un altro luogo. Agisce cioè considerando il territorio come un *non luogo*, come se gli spazi non fossero identitari, relazionali e storicizzati<sup>3</sup>. Agisce come fosse possibile azzerare il valore delle diversità culturali dei soggetti che partecipano al processo produttivo, secondo una logica di omologazione generalizzata, che appiattisce e riduce la varietà, affiancandosi alla ricerca di una triste globalizzazione degli stili di vita e di consumo, perseguita attraverso una rinnovata e pervasiva comunicazione di massa a sostegno del primato del consumismo di mercato.

Così può accadere che il prodotto sia localizzato, come “*Made in Italy*”, ma non lo sia più la fabbrica, posta in un non luogo, o in una molteplicità di luoghi, fuori dall’Italia nei quali viene portato il processo produttivo<sup>4</sup>.

In realtà, questa scelta si basa sul convincimento manageriale che tutta la bontà del risultato stia nella testa di chi guida l’impresa, stia nelle regole organizzative che trasferisce a persone che nella sua visione non sono esseri pensanti, bensì

---

<sup>2</sup> Il concetto si rispecchia nella classica “atmosfera industriale” marshalliana.

<sup>3</sup> L’immagine richiamata si deve a Marc Augé, *Nonluoghi*, Eléuthera, Milano, 2009.

<sup>4</sup> La puntualizzazione si deve a Francesco Varanini, “Le automobili Fiat sono così brutte perché Marchionne guadagna troppo”, relazione presentata al convegno *Il valore dell’etica e dell’estetica nell’agire d’impresa*, Parma, Unione degli Industriali, settembre 2010 (il testo si può trovare sul sito dell’Autore: <http://www.bloom.it>).

prolungamenti delle macchine, né più meno di quanto riteneva il fordismo industriale di prima generazione.

Ma la conoscenza, il saper fare, non è solo nella testa di chi definisce le regole, è anche, e a volte soprattutto, nella testa e nelle mani di chi fa e come tale è un patrimonio diffuso all'interno dell'organizzazione e nella cultura delle persone che vi partecipano.

Ma tutto questo a chi delocalizza poco interessa: la scelta è, infatti, guidata da un semplice meccanismo economico giustificato dalla necessità di competere con concorrenti agguerriti dal lato dei costi.

È una scelta, certo, del tutto legittima. Ma è una resa dell'intelligenza imprenditoriale che cede ai principi della logica finanziaria di breve periodo, del tutto e subito, evitando di impegnarsi nella costruzione del nuovo possibile attraverso la valorizzazione delle risorse che fanno l'unicità di una organizzazione e di un luogo.

È una scelta che, anche nei casi motivati dalla ricerca della sopravvivenza, rivela l'opzione per la linea di minor resistenza e con essa inesorabilmente la rinuncia all'imprenditorialità, cioè a quella tensione al cambiamento e all'innovazione capace di trasformare le minacce in opportunità.

È una scelta che mostra come il management ritenga il territorio "altro da sé", quando, invece, l'impresa non è un corpo estraneo, né un ospite del territorio, ma ne è parte attiva e vitale allorquando decida di fare propria questa visione.

D'altra parte, corrisponde al vero che i gradi di libertà delle imprese tendano a ridursi nel momento in cui il territorio cresce nel suo sviluppo e nel suo progresso diffuso.

Invero, in queste fasi la comunità è portata a chiedere di più. È portata a rimettere in discussione i meccanismi di appropriazione del valore prodotto, chiedendo all'impresa di essere protagonista - e non solo dal punto di vista finanziario - dei processi diretti alla soluzione di problemi locali che ostacolano il progredire nella diffusione di benessere.

Con questo di pari passo aumenta la complessità di governo dell'impresa, che deve confrontarsi con l'emergere di attese sempre più pressanti nei suoi riguardi.

Ma l'impresa radicata, l'impresa che si sente parte del territorio in cui sviluppa la propria attività, è ben consapevole che l'aumento della complessità sociale che si affianca a quella produttiva e di mercato, porta con sé anche un patrimonio di sollecitazioni e contaminazioni culturali, che sostengono il rinnovamento continuo dell'imprenditorialità vera. Di quella imprenditorialità tesa ad aprire strade nuove crescendo nel mondo attraverso lo sviluppo e il progresso dei territori nei quali opera, quella che si conferma come la più creativa costruzione umana per la produzione e diffusione di benessere.

È in queste fasi che si propone una decisa distinzione tra *impresе radicate*, che sanno crescere nell'innovazione assieme al proprio territorio, e *impresе corsare*, che fuggono dalla complessità di un luogo per recarsi in un altro, dimenticando che prima o poi la complessità, inesorabilmente, le raggiungerà dovunque, fossero anche

giunte dopo un lungo viaggio nella “lontana Samarcanda”, cantata da Roberto Vecchioni.

L’impresa radicata ha ben chiaro quello che è il suo intimo legame con il territorio e lo porta con sé come un valore profondo, ovunque nel mondo intenda svilupparsi.

Ed il territorio, per parte sua, sa ben riconoscere il valore di questa impresa stringendo con essa un’ideale alleanza fondata sulla stima e sul rispetto reciproco.

Le 30.000 persone al funerale di Pietro Ferrero hanno sottolineato tutto questo, riconoscendo il valore di una famiglia e di uomo di azienda “che aveva ben chiaro il legame di reciprocità tra il suo lavoro e quello degli altri, tra il suo posto nel mondo e il suo territorio”<sup>5</sup>, secondo un principio che tanto si avvicina all’ideale di Comunità di Adriano Olivetti<sup>6</sup>.

Ma lo sottolineano anche imprese come la Pedrollo, che produce e vende elettropompe in 160 Paesi del mondo e realizza a San Bonifacio - un comune tra Verona e Vicenza - tutta la filiera produttiva con livelli di innovazione tecnologica e creativa impensabili al di fuori di un approccio culturale che riconosce il valore della reciprocità nelle relazioni con i territori nei quali produce e vende. Reciprocità posta a fondamento di un *circuito cooperativo* che si inoltra nei meandri della consonanza e dell’armonia, creando le condizioni per lo sviluppo dell’impresa e il progresso della comunità che con essa interagisce.

Giunti a questo punto, dalla tastiera del computer che ha dato forma a questi pensieri, spuntano per incanto una serie di domande sul ruolo che l’impresa potrebbe-dovrebbe avere come attore virtuoso del territorio in cui vive.

Domande che potrebbero avvicinare gli studi di management al territorio e al ruolo dell’impresa nella vita della gente e che premono per essere trascritte al di là del fatto che possano essere più o meno “spettinate” come i pensieri di Stanislaw Jerzy Lec.

- Cosa significa per l’impresa e il territorio agire in armonia?
- La teoria degli *stakeholder* riesce a spiegare questa relazione? Non va rivisitata da questo punto di vista?
- È possibile pensare ad una “intelligenza territoriale” capace di contribuire ad armonizzare la produzione per il benessere, lo sviluppo ed il progresso di un’area?
- Non si può pensare ad un mondo globale non omologato, ma frutto delle relazioni di scambio tra le diversità presenti nella varietà dei patrimoni territoriali?
- Ci si può fidare della grande impresa capitalistica e del suo potere globale di condizionamento?
- L’innovazione tecnologica in atto non potrebbe riaprire le porte al piccolo e alle relazioni vitali con il territorio?

---

<sup>5</sup> La chiosa è di Carlo Petrini, “La città che piange”, *La Repubblica*, 28 aprile 2011.

<sup>6</sup> Cfr. Adriano Olivetti, *Città dell’uomo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1959.

---

Ma queste domande ne richiamano altre di ancor più ampio respiro riferite al ruolo dell'impresa come costruttore di benessere.

- È possibile pensare ad uno sviluppo capitalistico libero dalla schiavitù del breve periodo e dall'asservimento al capitale?
- Qual è la funzione dell'impresa in un capitalismo evoluto?

Chissà, forse è giunto il momento di aprire le porte a qualcuna di queste domande per trarne riflessioni e linee di azione.

Claudio Baccarani

Gaetano M. Golinelli

