

L'INTERVISTA

Gianfranco Dioguardi

Imprenditore

«La via italiana al neocapitalismo»

«Il capitalismo italiano è in una fase di stallo, da cui può uscire anche con l'azione del governo, se riesce ad evolvere verso un modello familiare diffuso». Gianfranco Dioguardi, imprenditore e intellettuale barese, commenta il contraddittorio Romiti-Agnelli sul passaggio di fase. I manager? «Tutto scorre, come sosteneva Eraclito». «Non inseguiamo il modello della grande impresa, la piccola è una grande risorsa quando individua tradizione e innovazione».

GIANCARLO BOSETTI

«Il capitalismo di casa nostra è in una fase di stallo, ma c'è una via italiana al neocapitalismo». Le grandi famiglie? Lo scambio di vedute Romiti-Agnelli? I risentimenti del Nord-Est? Gianfranco Dioguardi - imprenditore intellettuale, passionista teorica e spirito pratico, studioso di Baltasar Gracián e docente di organizzazione aziendale - giudica gli eventi, prima di tutto, con misura. La battuta che provoca non lo tenta, priorità alla chiarezza concettuale, e alla precisione. E in questo modo ne ha fatta di strada, in varie direzioni. Se si chiede notizia di Dioguardi a un motore di ricerca su Internet la prima risposta parla di lui tra «*les grands constructeurs*» d'Europa. Segue una valanga di titoli di libri, da *L'impresa come laboratorio* (1986) a *L'organizzazione come bricolage* (1995), fino a *L'impresa nella società del terzo millennio* (1996). E poi saggi che parlano del suo modello di impresa, un'impresa che riesce a specializzarsi mantenendo saldi i legami con la realtà locale e con una tradizione storica, di un sistema di aziende a rete che riescono a combinare le virtù dei piccoli, nel paesello, con il successo tra i grandi, nel mondo.

Come si combina, Dioguardi, la sua visione dell'impresa con la discussione tra «famiglie» e «manager», tra l'Avvocato e il presidente della Fiat? Siamo in una fase di passaggio?

Naturalmente, qualunque passaggio sia, non va perso di vista il fatto che il nostro è prima di tutto un capitalismo legato a microdimensioni. Il che non è un dato negativo, anzi dobbiamo valorizzarlo. La macrodimensione non deve diventare la nostra meta. Viviamo dentro un capitalismo familiare nel senso che è fatto di singole famiglie. Dovremmo preoccuparci di rendere capitaliste le piccole famiglie, di creare un sistema di famiglie come portatore di piccolo risparmio da avvicinare alla Borsa.

Allora capitalismo familiare diffuso, non solo Agnelli, Falck, Orlando etc.?

Se per capitalismo familiare intendiamo capitalismo diffuso allora sono d'accordo nel dire che deve essere perseguito. E credo che il processo delle privatizzazioni debba servire a questo, ma aggiungo che, nonostante sia molto di moda l'idea di privatizzare, alcuni settori di carattere strategico dovrebbero rimanere di pertinenza dello Stato. Così per le telecomunicazioni, ma anche per la stessa edilizia.

L'edilizia?

Penso al sistema delle imprese che

era legato all'Iri. Il permanere di un nucleo di aziende dipendenti dalla volontà dello Stato è un dato positivo in una nazione che voglia evolvere in senso positivo.

E' chiaro comunque che in Italia ci sono settori dell'economia in mano pubblica e meritevoli di essere privatizzati, ma non le pare che l'economia italiana queste privatizzazioni le voglia fino a un certo punto e che qualche volta addirittura le tema?

Non c'è dubbio, ma proprio per questo bisognerebbe esplicitare una volontà di privatizzazione verso il sistema diffuso delle famiglie, non le grandi, non i soliti pochi, ma i molti che dovrebbero essere attratti da investimenti convincenti anche per il piccolo risparmiatore. Il meccanismo della Borsa si deve attivare per promuovere l'incontro tra azionariato delle imprese pubbliche e risparmio privato.

Ma chi la vuole veramente questa riforma del mercato finanziario? Non ci sono resistenze da parte di chi sopravvive meglio controllando un mercato asfittico?

Vedo, sì, molta freddezza nei confronti di una ipotesi di allargamento del mercato, ma vedo anche molta mancanza di capacità tecniche per realizzarlo, da parte del sistema borsistico e delle istituzioni che dovrebbero fare da tramite tra risparmio e capitalismo azionario. Se poi alle resistenze tecniche si somma anche una volontà sostanzialmente contraria...

La settimana scorsa Romiti ha sostenuto che per liberalizzare l'economia italiana occorrerebbero modifiche alla Costituzione. Lei che cosa ne pensa?

Non credo che siano necessarie, ritengo molto più lineare che ci rimproverino le maniche e ci mettiamo a lavorare tutti quanti per un allargamento del mercato.

Agnelli ha replicato a Romiti, a proposito di «tramonto», che i manager passano e che le famiglie restano. Come valuta questo scambio?

Forse perché sono barese, cioè della Magna Grecia, mi ispirò a Eraclito e al suo «tutto scorre»: il fatto che il management passi e costituisca un fattore di mutamento perenne mi appare più come un bene che come un male.

Dove sta andando il capitalismo italiano?

In Italia c'è l'ansia di imitare la grande impresa europea adducendo come giustificazione l'idea che soltanto una grande dimensione possa essere competitiva in ambito europeo. E' una visione forzata e poco strategica, nel senso che perde

di vista una antica tradizione italiana, quella che risale alle botteghe artigiane del Rinascimento e alle istituzioni che dettero il successo all'Italia in quegli anni d'oro. Dobbiamo riscoprire proprio la piccola dimensione e con essa un mercato di nicchia o comunque complementare alla grande dimensione.

Non sempre operando per imitazione si raggiunge il meglio, specialmente se ci diamo un obiettivo estraneo alla nostra storia.

Ma qualche grande impresa ci vuole.

La grande dimensione vale per un piccolo numero di aziende, mentre il tessuto connettivo rimane quello della piccola impresa oppure di qualche grande, come nel caso Benetton, che dà luogo a un processo organizzativo a rete, una rete che collega piccole unità che vivono nella loro autonomia e imprenditorialità. Questo stile organizzativo si deve riproporre anche in ambito finanziario. E' questo il nostro modo di stare nella competizione globale e di affrontare l'internazionalizzazione dell'economia. Il che è vero per le imprese venete come per quelle del Mezzogiorno. Cito per tutte la Natuzzi di Bari, con i suoi divani che hanno successo su scala mondiale.

La piccola impresa fa fatica a rac-

ogliere capitali ed ha accumulato molto malcontento nel Nord-Est non solo nei confronti del fisco, ma anche verso le banche.

Lo so, per questo bisogna pensare nuovi metodi e criteri per alimentare le piccole imprese con finanziamenti non soltanto sulla gestione ma anche sul capitale. Il ministero dell'industria si potrebbe attivare non soltanto nella sua funzione in senso stretto, ma anche come snodo tra industria e sistema del credito. E poi toccherebbe muoversi anche alle organizzazioni del credito, l'associazione delle banche e quella delle casse di risparmio (Abi e Acri). Il governo potrebbe cercare di sensibilizzarle.

E Mediobanca?

Mediobanca ha svolto il suo mestiere nel migliore dei modi. Il problema è che bisognerebbe finalizzare Mediobanca verso attività complementari a quella svolta nei confronti delle grandi famiglie imprenditoriali o cercare di creare istituzioni che svolgano, con la stessa professionalità e competenza, il mestiere di finanziatore di capitale nei confronti delle piccole e medie aziende. Un mestiere che, peraltro, non è per niente facile, come dimostra la recente vicenda di Meridiana voluta dall'Iri di Nobili.

Le difficoltà sono molte, ma crede

che ne usciremo bene?

Questa è una fase di stallo e di consolidamento di vecchi e cattive abitudini piuttosto che una fase di cambiamento verso il meglio. Spero che ne usciamo fuori proprio grazie all'azione del governo, nel quale ho fiducia, come del resto ho fiducia in D'Alema. Si può sbloccare lo stallo e sviluppare un nuovo capitalismo, un neocapitalismo che sia italiano e che in quanto tale si presenti all'appuntamento con i mercati globali. E parlando di capitalismo all'italiana, ricordo che proprio Prodi ha scritto qualche anno fa un saggio sui vari capitalismi, che oggi dovrebbe essere riletto e messo in pratica.

Per poche ore lei è stato presidente della Rai, allo stato virtuale. Ci dica la verità: aveva già in mente palinsesto e organigrammi?

Sono stato soltanto oggetto dell'attenzione benevola, direi, dei giornali, ma avevo dichiarato la mia indisponibilità perché credo che la Rai costituisca uno dei centrali vitali della democrazia italiana e come tale necessiti di una attenzione assolutamente a tempo pieno. Dunque non può essere il compito di un imprenditore in questo momento impegnato in un settore in crisi e quindi costretto a dedicare la propria attività quotidiana ad altro.

L'INTERVENTO

Si può dire che non mi convince il riformismo?

GIOVANNI DE LUNA

IL RIFORMISMO È certamente una questione irrisolta nella storia novecentesca della sinistra italiana. Il socialismo di inizio secolo si arenò di fronte alla propria incapacità di andare oltre l'insufficienza storica della mentalità amministrativa e giuridica della destra, dimostrandosi incapace di coniugare il senso spiccato dell'azione positiva con la pratica riformista di essere concretista e metodario, di nutrirsi di una concezione della politica in cui unire a un massimo di tensione progettuale il netto rifiuto delle utopie; alla fine, sprofondato in una sorta di quietismo evolucionistico, finì col soccombere di fronte a quelle giovani generazioni che Croce chiamò «le forze centrifughe del Novecento», il cui avvento cercò di combattere con le armi spuntate dell'economicismo e del determinismo positivistic. Stritolato nella morsa tra massimalismo e fascismo, il riformismo riapparve nell'Italia repubblicana ritagliandosi uno spazio politico subalterno, residuale nei confronti di quello in cui si accamparono i grandi partiti di massa, carichi di appartenenze, promesse messianiche, ideologie forti, modelli identitari. Alla fine, per liberarsi da quella sorta di «complesso di inferiorità», ha scelto gli impervi sentieri della deriva craxiana, precipitando nel «pozzo nero» degli anni 80, così quasi da dissolversi non solo nella sua tradizione politica ma anche e soprattutto nei suoi riferimenti culturali. Riappare ora all'orizzonte del dibattito politico grazie alla vittoria elettorale dell'Ulivo e riappare, paradossalmente, più con il fascino della soluzione innovativa che con la malinconia della coazione a ripetere. In realtà, la «sinistra di governo» oggi appare innervata da robuste componenti pragmatiche ed efficientistiche. C'è nel suo profilo un massiccio appeal tecnocratico che seduce segmenti decisivi della società italiana ma che registra contemporaneamente un marcato deficit di fantasia. Questa autorappresentazione è stata molto efficace nella campagna elettorale e può darsi che dia ottimi risultati anche sul piano dell'azione del governo. Ma l'identità della sinistra non vi si può rispecchiare in termini esclusivi e totalizzanti. La tentazione è forte, lo capisco. Gli entusiasmi filogovernativi trovano un terreno molto fertile nella lunga attesa a cui la sinistra è stata condannata e alcuni eccessi in questo senso, legati alla fretta di «farsi Stato», si legano anche all'intento - più che giustificato - di voler dimostrare di saper fare meglio degli altri. Pure ci sono alcuni «nodi» dell'attualità politica che non possono essere sciolti restando prigionieri di quella immagine. Anzitutto il problema dei «sentimenti». Questa società, pur in una dimensione sociale sempre più sovrastata dalle categorie dell'economia, del mercato e della produzione, ha riscoperto la forza di quello che Aldo Bonomi chiama «il sentire» così che, ad esempio, appare impossibile oggi aggredire sul piano della conoscenza e dell'intervento politico la «questione leghista» senza avere la consapevolezza che quell'universo, intriso di interessi economici e di valori pragmatici, in realtà gronda di simboli, passioni, smanie sentimentali, tradizioni inventate. Veramente quel micidiale meccanismo di localismo e globalizzazione può essere disinnescato solo con le riforme? Si può pensare al federalismo come una pura operazione di ingegneria istituzionale? La sinistra non può rinunciare a un confronto con i soggetti sociali che si riconoscono nel movimento leghista anche e soprattutto sul terreno delle identità. Quei soggetti hanno riproposto in termini totalmente post-novecenteschi il problema della rappresentanza, sottolineandone l'esaurirsi di un concetto legato esclusivamente al mandato di dare visibilità e concretezza agli interessi economici.

Carlo Carino/Contrasto

SAREBBE incongruo rincorrerne il consenso disattendendo la loro domanda che è essenzialmente di essere «protetti» dallo spaesamento e dallo sradicamento indotti dalla «perdita di senso» dello Stato nazionale. Di fatto, pur nella sua esperienza di governo, la sinistra resta saldamente ancorata a un principio cardine della sua definizione, a un rapporto con il tempo che ha sempre visto un suo dialogo ravvicinato con il futuro contrapporsi frontalmente all'ostinato legame con il passato caro alla destra. Il dovere di essere progettuale incombe come un macigno sulla sinistra; ne deriva la necessità imprescindibile di tenere aperti tutti i cantieri di ricerca, di favorire esperienze innovative, di rilanciare una grande stagione di radicalità intellettuale. È finito l'estremismo politico che è sempre stato l'altra faccia del riformismo; ora è il momento di inseguire tutti i percorsi dell'impegno culturale anche nelle sue posizioni più estreme (penso, ad esempio, alle riflessioni di Marco Revelli sul «terzo settore» o al pamphlet di Guido Viale contro l'automobile), certamente prive di una immediata «spendibilità» come regole per il governo ma in grado di segnalare nervi scoperti e questioni brucianti della società italiana di fine secolo. È un momento in cui non bisogna avere paura dell'ambiguità, di allargare i confini del laboratorio politico e sociale oltre i muri delle «certezze» ereditate dal Novecento, inseguire nuovi strumenti analitici, ricostruire un'altra mappa della conoscenza collettiva. La sinistra è obbligata così ad esplorare un «altrove» dai contorni ancora misteriosi e indefiniti, in cui sono precipitate tutte le vecchie appartenenze e le antiche soluzioni organizzative e istituzionali; può farlo sottraendosi all'abbraccio mortale di una cultura atanagliata dalla superficialità del «pensiero unico», riscoprendo i luoghi di elaborazione dove l'originalità delle tematizzazioni sopravvive al riparo dall'invasenza dei media. Molti di questi luoghi sono nati all'interno di una vera e propria secessione dalla politica coniugata con il massimo dell'impegno intellettuale. La radicalità che contraddistingue queste «zone libere» non ha quindi più niente a che spartire con l'estremismo politico ma alimenta esclusivamente i percorsi della ricerca intellettuale; si tratta di osservatori permanenti, aperti sui punti nevralgici del nostro tempo. C'è, purtroppo, la tendenza a liquidarli all'insegna del vecchio schema della lotta all'estremismo; solo che, in questo caso, si sbaglia clamorosamente bersaglio e alla fine si rischia soltanto di rilanciare i detriti del progetto culturale che segnò il declino craxiano dei tardi anni Ottanta.

LA FRASE

09COM01AF02
Not Found
09COM01AF02

Cosa fatta Capo Horn

Letizia Moratti

Anonimo

[Enzo Roppo]

DALLA PRIMA PAGINA

Ora la chiave...

politica ha tradizionalmente esibito un aspetto perverso, altrove sconosciuto. Questo aspetto non sta nel fatto - di per sé, ripeto, per nulla patologico - che l'autorità politica sia la fonte diretta di designazione (politicalmente orientata) del consiglio di amministrazione della Rai. L'aspetto patologico e perverso della lottizzazione televisiva all'italiana è sempre stato altrove: in ciò che accade ai livelli successivi e discendenti, rispetto al livello della formazione degli organi di vertice. Altrove, in Europa, il potere politico designa i capi della televisione pubblica, ed è normale che li scelga fra persone di cui politicamente «si fida», o nel mix delle quali persegue un ragionevole bilanciamento di aree politiche.

Ma dopo averli scelti, dice loro qualcosa del genere: «Andate e lavorate, al meglio delle vostre capacità politico-professionali, per adempiere il mandato politico-pro-

fessionale che vi è stato dato. Alla fine, sarete giudicati (promossi o rimossi) in base ai risultati politico-professionali che avrete saputo produrre». E qui si ferma: non entra nelle concrete scelte di governo dell'azienda televisiva pubblica, che non sono il suo mestiere, bensì il mestiere degli uomini da esso designati. In Italia le cose sono spesso andate diversamente. Il potere politico non si è accontentato di nominare suoi fiduciari politico-professionali alle cariche di vertice della televisione pubblica, lasciandoli poi liberi di agire autonomamente, e riservandosi di giudicare l'operato ex post. Da noi, alla giusta valutazione sul prodotto si è sostituita volentieri l'impropria interferenza nel processo... L'autorità politica ha preteso di perpetuare la sua influenza oltre l'atto di nomina e di propagarla già per i rami della gestione aziendale, facendo di questa un suo protettorato permanente, un territorio esposto alle sue continue scorribande. Di qui le continue ingerenze del sistema dei partiti nelle scelte riguardanti gli organigrammi aziendali (assunzioni, promozioni, spostamenti) e nelle altre scelte tecnico-operative

della gestione aziendale, perfino sul terreno della confezione dei programmi. È questo tipo di interferenze e condizionamenti che deve finire. La legittima domanda è: come? Non credo che sia più possibile cavarsela con il rituale e un po' stucchevole appello al self-restraint del sistema politico, fondato su una «nuova cultura» o una «nuova moralità» che dovrebbero palin-geneticamente sbocciare nel cuore di partiti, movimenti e schieramenti. E poi, se anche il sistema politico si astenesse dal premere in modo esplicito con richieste o comandi diretti, come evitare che gli uomini dell'azienda si inducano in modo «spontaneo» a scelte orientate dall'autocondizionamento di chi vuole compiacere i desideri (non detti, ma facilmente intuibili) del partito o della coalizione di riferimento? È evidente che occorrono nuove regole: ma queste dovrebbero riguardare non solo e non tanto i criteri di scelta del consiglio di amministrazione della Rai, quanto piuttosto le modalità di organizzazione e funzionamento della macchina aziendale. In breve: regole per le quali l'interesse personale degli uomini dell'azienda si identi-

fichi con il conseguimento di risultati aziendali positivi, valutabili come tali alla luce di parametri il più possibile obiettivi e non opinabili; regole capaci di far sì che cedere al condizionamento diretti o indiretti del potere politico sia qualcosa che rischia di penalizzare la carriera degli operatori interessati, anziché favorirli come fin qui sovente è accaduto.

Designazione a termine (con possibilità ma non certezza di rinnovo) dei direttori di rete e di testata; loro effettiva libertà di scelta dei collaboratori; assegnazione ad essi di obiettivi in termini di risultati aziendali, e di rapporto risultati/risorse; vincolo di motivazione per i provvedimenti di conferma o sostituzione: sono alcune delle misure che potrebbero andare in questa direzione. Ecco un impegno non trascurabile per i nuovi amministratori della Rai: dai quali si attende non solo (come è ovvio) la capacità di tenere essi stessi comportamenti non lottizzatori, ma anche (meno ovvio, ma non meno importante) la capacità di introdurre e attuare regole antilottizzatorie nel corpo dell'azienda.