DOPPIOZERO

Impresa italiana, nonostante tutto

Vanni Codeluppi

10 Febbraio 2026

Si potrebbe pensare che l'Italia sia caratterizzata da una situazione di notevole debolezza dal punto di vista economico, perché le sue imprese sono costrette ad affrontare quotidianamente ostacoli e vincoli di diversa natura. Invece, nonostante ciò, il nostro Paese è riuscito a raggiungere da tempo nelle classifiche internazionali delle posizioni che possono essere considerate soddisfacenti. È, infatti, il secondo paese manufatturiero d'Europa e l'ottavo per quanto riguarda il contesto mondiale. Come è potuto accadere tutto ciò? Qual è "il segreto" che si nasconde dietro l'attività delle imprese italiane e che consente a queste ultime di ottenere dei buoni risultati sul piano competitivo? Alessandro Zattoni, docente di "Strategia e Corporate governance" presso l'Università Luiss Guido Carli, ha cercato di recente di rispondere proprio a questa questione nel volume pubblicato dalla Luiss University Press con il titolo *Faber fortunae. Ingegno, bellezza e il segreto dell'impresa italiana*. Attraverso la sua riflessione, che porta avanti e approfondisce i risultati di un'ampia ricerca interdisciplinare i cui risultati erano stati presentati tre anni fa all'interno del volume curato da Vittorio Coda *Il segreto italiano* (Treccani), Zattoni ha cercato di mettere a fuoco come le imprese italiane siano riuscite a ottenere degli ottimi risultati nonostante le molteplici difficoltà che incontrano da tempo all'interno del contesto nel quale operano. Infatti, devono fare i conti ogni giorno con una scarsità di materie prime disponibili, alti costi dell'energia, politiche governative instabili, un sistema giudiziario e amministrativo lento e scarsamente efficiente, difficoltà nell'attingere risorse finanziarie dal sistema creditizio, un ruolo scarsamente collaborativo svolto da parte del sistema educativo.

Va considerato, inoltre, che il tessuto produttivo dell'economia nazionale è costituito da poche grandi aziende, di cui pochissime sono ancora a proprietà italiana, molte aziende di medie dimensioni e soprattutto moltissime aziende di piccole dimensioni. In mercati che diventano sempre più globali, interconnessi e competitivi, ciò determina delle notevoli conseguenze per quanto riguarda la capacità di operare con efficacia. Dunque, le imprese italiane, che sono in gran

parte caratterizzate da un’elevata debolezza strutturale derivante dalle ridotte dimensioni di cui dispongono, potrebbero incontrare molte difficoltà.

Ma, come si diceva, le imprese italiane, nonostante ciò, hanno sinora ottenuto dei buoni risultati. Ciò è stato reso possibile prima di tutto dal fatto che tali imprese hanno potuto trarre vantaggio dai benefici effetti derivanti dallo sviluppo in passato nel nostro Paese di una innovativa e potente cultura umanistica, che si è tradotta anche in una secolare storia di creazione di prodotti artigianali raffinati e soprattutto di eccellenze artistiche. Si è attivato, pertanto, un costante confronto con il ricco patrimonio di bellezze accumulato dal nostro Paese, che ha di conseguenza intensamente stimolato in tutti gli individui lo sviluppo di un’elevata sensibilità per la dimensione estetica dei prodotti, ma anche la propensione verso la ricerca d’innovazione.


IL SEGRETO
ITALIANO
Tutta la bellezza che c'è
a cura di
Vittorio Coda
Prefazione di
A. Reza Arabnia
TRECCANI

Va aggiunto a ciò la posizione geografica centrale ricoperta dall'Italia all'interno del continente europeo, che ha incentivato quell'atteggiamento di notevole apertura verso gli altri popoli che caratterizza da sempre la cultura italiana e dunque anche la nostra propensione verso l'interscambio commerciale. Si pensi, ad esempio, alle intense attività commerciali sviluppate già nel corso del Rinascimento, ma anche alle creazioni di molti grandi artisti o alle scoperte di navigatori come Vespucci e Colombo.

Come ha osservato Zattoni, grazie a ciò è nata in Italia una particolare figura di imprenditore intensamente orientato ad affrontare le sfide. Un imprenditore pertanto che, come i grandi artisti rinascimentali o i grandi navigatori, non ha paura di assumersi dei rischi e si lancia spesso anche in imprese incerte contando sulle sue capacità personali e su quelle a disposizione delle persone presenti nella sua squadra di lavoro.

Inoltre, secondo Zattoni, va anche considerata l'importanza rivestita a questo proposito dalla potente egemonia culturale esercitata in Italia nel corso dei secoli dalla cultura cattolica. Il sociologo tedesco Max Weber, com'è noto, ha sostenuto a questo proposito un'importante tesi secondo la quale il capitalismo è nato e si è sviluppato nei Paesi del Nord-Europa soprattutto grazie all'azione esercitata dalla rigida morale e dalla concezione profondamente austera e puritana della vita affermate dalla religione protestante, ma anche il Cattolicesimo ha saputo utilizzare la sua morale dominata dall'idea di dovere per stimolare il raggiungimento di alti tassi di produttività all'interno delle aziende italiane.

Zattoni ha anche evidenziato che è stato soprattutto un fattore a consentire alle imprese italiane di ottenere i risultati che esse hanno raggiunto e che tale fattore proviene specificamente da una caratteristica antropologica della cultura italiana che si è definita nel corso dei secoli. Si tratta della capacità di "fare squadra". Le nostre imprese, cioè, hanno saputo sviluppare delle relazioni umane e sociali particolarmente armoniose e dunque produttive sul piano economico sia all'interno che all'esterno del loro ambiente di attività. Sono nate così delle vere e proprie comunità che hanno di solito al centro quella figura di imprenditore orientato al rischio di cui si diceva, il quale agisce da stimolo costante nei confronti dei dipendenti. Proprio per questo, tali comunità sono state in grado d'incentivare il coinvolgimento e la motivazione personale.

Da ciò probabilmente è derivato anche quel ruolo fondamentale che gli oltre 200 distretti produttivi hanno saputo svolgere nel nostro Paese negli scorsi decenni, consentendo così alle piccole aziende italiane di "fare rete", cioè di unire le rispettive forze per affrontare con successo la difficile sfida della competizione

internazionale. Ne è derivata una potente spinta verso l'innovazione, ma anche verso comportamenti in grado di essere rispettosi nei confronti delle persone interne all'azienda e dell'intera società. Dunque, anche una spinta ad applicare un modello aziendale corretto sul piano etico e della responsabilità d'impresa e che possa perciò tenere insieme obiettivi di varia natura: economici, sociali e ambientali.

Va tenuto presente, però, che, forse anche per le limitate dimensioni, raramente le aziende italiane sono state in grado di esercitare un ruolo effettivamente rilevante sul piano sociale e culturale e, pertanto, di produrre dei risultati sul piano del rinnovamento sulla cultura d'impresa più in generale. Probabilmente, esiste solamente un caso a questo proposito ed è quello dell'azienda gestita da Adriano Olivetti. Grazie alla potente leadership culturale esercitata da questo imprenditore, e sicuramente anche per la convergenza di numerosi fattori favorevoli, questa azienda è diventata alcuni decenni fa un polo di riferimento fondamentale in Italia e all'estero. Non è un caso, d'altronde, che Zattoni abbia dedicato parecchie pagine all'analisi di tale azienda. È difficile però trovare nel contesto italiano altri esempi che abbiano saputo esprimere in passato o nell'epoca attuale la stessa carica innovativa e che siano stati dunque capaci di modificare la realtà esistente. C'è da augurarsi, ovviamente, che l'Italia possa partorire molte altre Olivetti, ma è necessario anche osservare che è difficile che ciò possa avvenire se all'interno del quadro economico internazionale perdurerà l'attuale situazione estremamente perturbata e conflittuale. In tale contesto, infatti, tendono inevitabilmente a prevalere quei soggetti che sono dotati di maggiori dimensioni e forza economica e questo non è certamente il caso della tipica azienda operante in Italia.

Se continuiamo a tenere vivo questo spazio è grazie a te. Anche un solo euro per noi significa molto.
Torna presto a leggerci e SOSTIENI DOPPIOZERO

ALESSANDRO ZATTONI



FABER FORTUNAE

PREFAZIONE DI A. REZA ARABNIA

POSTFAZIONE DI VITTORIO CODA

LUISS

INGEGNO, BELLEZZA E IL SEGRETO DELL'IMPRESA ITALIANA