

Peter H. Werhahn

L'IMPRENDITORE

**La sua funzione economica e la sua
responsabilità sociale**

per A.M. e in commemorazione di P.

Ordo socialis

Original (published in German):

Peter H. Werhahn

**DER UNTERNEHMER. SEINE ÖKONOMISCHE FUNKTION UND
GESELLSCHAFTSPOLITISCHE VERANTWORTUNG**

Editor: ORDO SOCIALIS

Publishing Company: Paulinus-Verlag, Trier, 1990

ISBN 3-7902-5200-X

Translation and digitalization sponsored and organized by:

ORDO SOCIALIS

Academic Association for the Promotion of Christian Social Teaching

Wissenschaftliche Vereinigung zur Förderung der Christlichen Gesellschaftslehre e.V.

The members of the board are published in the impressum of www.ordosocialis.de

Head Office: Georgstr. 18 • 50676 Köln (Cologne) • Germany

Tel: 0049 (0)221-27237-0 • Fax: 0049 (0)221-27237-27 • E-mail: gf@ordosocialis.de

Italian edition:

Translation: Dott. Clara Stefano

Supervision: Dott. Giovanni Facchini

Edition ORDO SOCIALIS in cooperation with Edizioni Comunità Cristiana

Via del Quirinale, 29 • 00187 Roma • Tel: 06/47.44.801

Publishing Company: Stampa Sady Francinetti • Via Casarsa, 5 • 20161 Milano, 1992

ORDO SOCIALIS, No. 13

Digitalized by Jochen Michels, Layout by Dr. Clara E. Laeis

**The rights of publication and translation are reserved and can be granted upon request.
Please contact ORDO SOCIALIS.**

INDICE

INTRODUZIONE	5
PRESENTAZIONE ALLA EDIZIONE ITALIANA	6
PREFAZIONE	7
I. GLI ORIENTAMENTI DEL PROCESSO ECONOMICO: L'ECONOMIA PIANIFICATA E L'ECONOMIA DI MERCATO.....	8
La necessità di pianificare - L'economia amministrata centralmente - L'economia di mercato	8
II. L'IMMAGINE DELL'IMPRENDITORE NEL CORSO DELLA STORIA	9
Nell'antichità - Nel Medio Evo cristiano - L'etica economica cattolica nel xm secolo - Il divieto dell'usura - Le radici sociopsicologiche dell'ostilità verso l'imprenditore - La posizione liberale - La prima definizione del ruolo dell'imprenditore: Schumpeter - Karl Marx	9
III. LA STORIA DELL'ECONOMIA DI MERCATO	12
Adam Smith e David Ricardo - Le imperfezioni della disciplina della concorrenza - La rivoluzione industriale nel XIX secolo - Le forze opposte: marxismo e movimento sociale cri- stiano - L'economia come automa - Le innovazioni della teoria liberale: Eucken e Böhm - Teoria e pratica dell'economia sociale di mercato	12
IV. IL RUOLO DELL'IMPRENDITORE NELL'ECONOMIA DI MERCATO	16
Che cosa fa l'imprenditore? - L'imprenditore ideatore: grandi e piccole scoperte - La redditività dell'impresa individuale come condizione di base - Il significato economico e sociale del profitto - Il profitto e l'invidia - Il profitto come incentivo all'azione - Il profitto ingiustificato - La massimizzazione del profitto e l'obiettivo dell'economia - La concezione moderna della funzione dell'imprenditore - L'imprenditore a cui è stato dato un incarico: il manager - La competenza sociale dello Stato - Il coordinamento degli uomini come nuova funzione dell'imprenditore	16
V. RUOLO DELL'IMPRENDITORE NELL'INSEGNAMENTO SOCIALE CATTOLICO	21
L'insegnamento sociale non è una teoria economica - La trattazione dei problemi inerenti i sistemi economici -I principi fondamentali dei sistemi sociali - La competenza etica della Chiesa - L'imprenditore secondo l'insegnamento sociale cattolico - La tendenza a dare priorità alla distribuzione sulla crescita - La Bibbia e la filosofia della crescita - Nessuno deve essere ridotto a semplice oggetto - Le leggi economiche sono di recente state prese sul serio	21
VI. L'IMMAGINE DELL'IMPRENDITORE: DA LONTANO, DA VICINO E VISTA DA SE STESSO.....	25
La differenza tra le 'figure' -I problemi specifici delle grandi imprese - La figura dell'imprenditore è migliorata grazie all'accresciuto benessere - Risultati di un sondaggio effettuato nel 1983 nella Repubblica Federale Tedesca - L'influenza delle	

prestazioni sociali dell'impresa - La figura 'a distanza' negli Stati Uniti - Il ruolo degli intellettuali - Qualche suggerimento per gli imprenditori	25
VII. L'IMPRENDITORE MODERNO; TEORÌA E PRATICA DELL'AZIONE IMPRENDITORIALE	28
1. Lo stimolo della concorrenza.....	28
2. La tentazione di dirigista	29
3. L'economia sotterranea	30
4. L'ambiente	31
5. La gestione delle risorse umane	32
6. La cultura d'impresa	33
<i>L'etica d'impresa: un patrimonio fondamentale</i>	<i>34</i>
<i>Alla ricerca dell'eccellenza: imprese americane di successo</i>	<i>35</i>
OSSERVAZIONI FINALI	37
BIBLIOGRAFIA	38

INTRODUZIONE

In questi ultimi anni il sistema dell'economia di mercato ha ritrovato la stima ovunque nel mondo. Anche i Paesi socialisti hanno fatto dei timidi, benché vani, tentativi per introdurre degli elementi di economia di mercato nelle loro economie pianificate. Con il crollo del comunismo nel mondo intero, l'economia di mercato, sovente a torto definita con il nome di capitalismo, ha incominciato la sua avanzata vittoriosa perché più in armonia con la natura umana.

Malgrado vi sia una superiorità economica e sociale, in particolare nel suo aspetto di economia sociale di mercato, anche nei paesi industrializzati dell'Occidente c'è una straordinaria mancanza d'informazione sul modo di funzionamento dell'economia di mercato. Le Chiese cristiane continuano a tenere un'attitudine in qualche modo riservata verso gli elementi di base di questo sistema: il mercato, la concorrenza, e l'attività dell'imprenditore. L'imprenditore, che è l'elemento chiave di un sistema ad economia di mercato, non è adeguatamente riconosciuto tale secondo la dottrina sociale della Chiesa cattolica.

Noi crediamo sia giunto il momento che l'insegnamento sociale cattolico colmi tale lacuna. Forse il centenario della 'Rerum Novarum' nel 1991 ne fornirà lo spunto. Questa pubblicazione è destinata a dare un impulso in tal senso. Vuole anche facilitare il passaggio delle economie socialiste dei paesi dell'Europa dell'Est verso l'economia di mercato. Ciò richiederà un largo consenso tra la popolazione e specialmente tra i leaders dell'opinione pubblica.

Infine saremmo pure soddisfatti se gli avvenimenti dell'Europa dell'Est riuscissero a convincere i paesi in via di sviluppo che il loro avvenire poggia ugualmente sull'economia di mercato, dove la figura dell'imprenditore riveste un ruolo chiave.

Cornelius G. Fetsch

Johannes Stemmler

Colonia, Giugno 1990

PRESENTAZIONE ALLA EDIZIONE ITALIANA

„... la funzione dell'imprenditore è prendere delle decisioni e realizzarle.”

Ad un anno dalla pubblicazione della grande Enciclica sociale del Pontefice Giovanni Paolo II, „Centesimus Annus“ si pubblica in italiano questo volume che già ebbe successo in Germania e, più recentemente, in Francia. L'anziano imprenditore che lo scrisse forse non riteneva di pubblicarlo proprio nel momento in cui imprenditoria, etica degli affari, ruolo dello Stato nell'economia e tutti gli altri argomenti connessi a questi, sono divenuti temi ricorrenti di dibattito, a volte soltanto superficiale e vano, più spesso approfondito ed utile per comprendere meglio il senso profondo - non soltanto, più banalmente, il ruolo - della figura dell'imprenditore; è questa figura che oggi viene invocata per curare i mali che sono stati messi allo scoperto nei Paesi dell'Est europeo dal fragoroso crollo del marxismo o per far uscire dalle secche della miseria e dell'emarginazione i Paesi del terzo mondo.

Peter Werhahn è stato dirigente-imprenditore per tutta la sua vita di lavoro in Germania e ha ricoperto il ruolo di Presidente dell'UNIAPAC, l'associazione internazionale degli imprenditori e dirigenti cristiani, cioè delle UCID di tutti i continenti, dal 1960 al 1964, in un periodo delicato per l'imprenditoria europea quando si affievoliva la prima intensa spinta della ricostruzione post-bellica e già ci si chiedeva quali valori imprenditoriali si sarebbero acquisiti stabilmente nella cultura di un Paese. Ha potuto quindi distillare in poche pagine la figura dell'imprenditore vista dall'interno e dimostrare di aver ben percepito anche la sua immagine esterna.

Se si tiene costantemente conto che la sua esperienza è tedesca e che pertanto su alcuni temi chiave ha istintivamente una visione molto più irenica di quella che noi italiani abbiamo - ad esempio i rapporti azienda-sindacati o pubblico-privato - possiamo stupirci dell'attenzione che dedica agli argomenti che, a torto, riteniamo caratteristici soltanto nostri: ed è proprio per questo che il libro diviene per noi ancora più importante.

Siamo oggi confortati e guidati dalla „Centesimus Annus“ che, nel capitolo TV, mette in rilievo „le capacità d'iniziativa e di imprenditorialità” e le „virtù come la diligenza, la laboriosità, la prudenza nell'assumere i ragionevoli rischi, l'affidabilità e la fedeltà nei rapporti interpersonali, la fermezza nell'esecuzione di decisioni difficili e dolorose, ma necessarie per il lavoro comune dell'azienda e per far fronte agli eventuali rovesci di fortuna”. Ed ancora, quando si domanda quale modello proporre ai Paesi in via di sviluppo, risponde: „un sistema economico che riconosce il ruolo fondamentale e positivo dell'impresa, del mercato, della proprietà privata e della conseguente responsabilità per i mezzi di produzione, della libera creatività umana nel settore dell'economia.” Ed ancora, per sottolineare un tema chiave delle Encicliche sociali di Giovanni Paolo II, quello della responsabilità, chiede „la formazione di imprenditori efficienti e consapevoli delle loro responsabilità”.

Ali 'imprenditore che sente le responsabilità connesse al suo stato come incentivo a fare di più per essere degno dell'incoraggiamento pontificio proprio perché a lui tocca prendere decisioni e realizzarle, e vuole comprendere meglio il senso della sua missione in un mondo che pare voler mettere in discussione i valori certi sui quali aveva sinora fondato la sua azione, le parole di Werhahn saranno di indirizzo e stimolo. Vescovi e sacerdoti impegnati nel sociale troveranno, dal canto loro, in queste pagine forse alcune risposte intorno al comportamento lineare di un attore fondamentale sulla scena un pò confusa dell'economia: l'imprenditore.

Alberto Falck

PREFAZIONE

Questo studio ha per soggetto l'imprenditore, la sua funzione economica, il suo ruolo nella società e le sue responsabilità socio-etiche. Si indirizza in primo luogo non tanto agli imprenditori, ma piuttosto a quanti della figura dell'imprenditore vogliono comprendere il ruolo, gli obiettivi e le responsabilità.

Solitamente nessuno osa giudicare quelle professioni per le quali non possenga una qualifica. E ciò è particolarmente vero per le libere professioni come quelle dell'avvocato, del medico, del fisico o del filosofo, i cui campi d'azione sono più o meno incomprensibili per il profano. Almeno si può osservare una certa reticenza a giudicare le qualifiche di questi professionisti.

Non fa eccezione l'imprenditore. Qui tutti sembrano sentirsi autorizzati ad un giudizio critico, anche se non esiste altra attività così complessa e difficile da intraprendere come quella dell'imprenditore. Le sue attività si svolgono in un'economia di mercato che si colloca all'incrocio tra l'economia e la politica, il diritto e la tecnologia, la psicologia e l'etica. Egli deve costantemente captare i segnali del mercato per ottimizzare la combinazione dei fattori di produzione e prendere decisioni che dipendono quasi sempre da informazioni incomplete, quindi comportanti un margine di rischio.

Egli lavora in un sistema di azioni-reazioni composto da numerose influenze interdipendenti. Tutto ciò che egli compie con uno sguardo rivolto al futuro, implica delle decisioni prese in condizioni di incertezza. Secondo un punto di vista economico l'obiettivo del suo lavoro è l'allocazione delle risorse. Se le sue decisioni si rivelano sbagliate per una sua errata valutazione dei segnali di mercato, lui stesso ne sarà penalizzato. Se vogliamo esprimere un parere sulla figura dell'imprenditore, se vogliamo evitare i pregiudizi e creare le condizioni necessarie per una valutazione oggettiva, il problema, data la complessità del caso, deve essere presentato sotto tutti i suoi aspetti. Ciò comprende una spiegazione delle radici storiche e dell'evoluzione dell'immagine dell'imprenditore e del sistema di mercato nel quale egli agisce, come anche un raffronto con l'economia amministrata centralmente. Solo in queste condizioni si può sperare che le attività dell'imprenditore importanti tanto dal punto di vista sociale che economico possano essere comprese e giudicate correttamente.

Al momento della stesura di questo saggio nell'Europa dell'Est si sono verificati dei cambiamenti politici rivoluzionari, tesi verso un ordine politico ed economico nuovo e libero. Così la presentazione dell'economia sociale di mercato è divenuta ancor più d'attualità, dal momento che la maggior parte di questi paesi è carente d'imprenditori e non conosce le regole del funzionamento dell'economia di mercato.

I. GLI ORIENTAMENTI DEL PROCESSO ECONOMICO: L'ECONOMIA PIANIFICATA E L'ECONOMIA DI MERCATO.

La necessità di pianificare - L'economia amministrata centralmente - L'economia di mercato

L'azione umana è lungi dall'essere sempre pianificata; essa è sovente determinata dal caso, è talvolta caotica; non è raro che sia imitativa o briosa. Al contrario l'attività economica deve sempre essere pianificata in modo razionale se si vuole che abbia successo. I sostenitori della pianificazione statale dell'economia fanno giustamente notare che anche nell'economia di mercato gli imprenditori agiscono secondo un piano, cioè elaborano per le loro operazioni economiche dei piani a corto, medio, lungo termine. La necessità di una pianificazione economica deriva dalla scarsità di beni e servizi messi a disposizione dell'umanità. L'individuo cerca di soddisfare i propri bisogni al meglio che può con le proprie forze e con le limitate risorse. Senza pianificazione, cioè senza una valutazione preventiva degli effetti delle diverse decisioni possibili e delle loro combinazioni attuali, non ci può essere alcuna attività economica, anche se in realtà l'individuo non sempre è conscio della pianificazione. La questione decisiva per ciò che concerne l'analisi di un sistema economico è sapere *chi* pianifica. Alcuni ritengono che ogni pianificazione, perché consegua i migliori risultati, debba essere fatta dallo Stato. L'economista tedesco Walter Eucken ha coniato il termine 'economia amministrata centralmente' per descrivere quel *sistema in cui lo Stato guida il processo economico*.

La maggior parte dei sostenitori di un tale sistema si definiscono 'socialisti'. Dopo circa 70 anni di economia pianificata nei paesi socialisti, dobbiamo constatare che la soluzione presentata da questi è fallita. Nell'autunno 1989 gli avvenimenti drammatici dell'Europa dell'Est hanno confermato questo giudizio.

Opposto al sistema dell'economia amministrata centralmente c'è il processo economico guidato dal principio dei prezzi di mercato, liberamente determinati dall'incontro domanda-offerta. Questo è il sistema detto di economia di mercato. La pianificazione qui è ripartita tra una moltitudine di soggetti. Tanto l'economia pianificata è caratterizzata dalla costrizione, tanto *l'economia di mercato* è impostata sulla libertà. Le decisioni prese dagli individui non sono guidate da un piano centrale unico, ma seguono i segnali emessi dai prezzi dei beni e dei servizi. L'imprenditore, che decide investimenti e produzioni secondo i segnali del mercato, gioca in questo sistema un ruolo chiave. In un'economia di mercato che funzioni correttamente, i prezzi di mercato fanno sì che i beni e i servizi si distribuiscano al miglior offerente; il che è bene tanto per i produttori che per i consumatori. Ecco perché si deve lasciare che tutti i prezzi, non solo quelli dei beni di consumo, ma anche quelli di tutti i prodotti intermedi e delle materie prime, si formino liberamente.

Tuttavia l'economia di mercato non può funzionare se lo Stato non assicura un quadro istituzionale adeguato. In questo modo, anche l'economia di mercato non può fare a meno di un controllo pubblico, anche se esso si colloca nei limiti fissati dal principio dell'„intervento conforme alle regole del mercato” (Röpke). L'esistenza di un ordine giuridico efficace è vitale, specialmente una legislazione adeguata sulla concorrenza, per evitare che il sistema di mercato sia contrastato da atteggiamenti contrari al mercato tra le parti. Non è realmente importante per il funzionamento del sistema di mercato che la concorrenza sia perfetta, ma che ci sia in concreto una vera concorrenza. La base di tutto è il *riconoscimento della proprietà privata* e l'applicazione del principio 'pacta sunt servanda'. Ciò garantisce che la libertà d'operazione economica non sarà danneggiata dall'arbitrio o dall'abuso di potere. La proprietà privata non è solo una condizione preliminare al funzionamento dell'economia di mercato, essa è al tempo stesso garanzia etica della libertà e della dignità dell'Uomo.

II. L'IMMAGINE DELL'IMPRENDITORE NEL CORSO DELLA STORIA

Nell'antichità - Nel Medio Evo cristiano - L'etica economica cattolica nel xm secolo - Il divieto dell'usura - Le radici sociopsicologiche dell'ostilità verso l'imprenditore - La posizione liberale - La prima definizione del ruolo dell'imprenditore: Schumpeter - Karl Marx

La comprensione del processo economico e del ruolo che l'imprenditore giuoca in tale processo non può prescindere da un'analisi della sua lunga e varia storia.

Nell'Antichità e durante lunghi periodi della storia della Chiesa cristiana le attività dei mercanti, commercianti e imprenditori erano considerate come 'inferiori', 'detestabili' e 'peccaminose'. Ciò risale ad Aristotele che considerava lo stile di vita *otium cum dignitate* del filosofo come più lodevole del lavoro del mercante al quale invece manca la pace interiore: le sue attività equivalevano a quelle del *neg-otium* o dell'„affaccendamento'. Ecco perché Aristotele doveva scagliarsi contro i pensieri sul denaro dei suoi contemporanei, pensieri che portavano alla distruzione dell'ordine naturale della società. San Crisostomo, Arcivescovo di Costantinopoli alla fine del IV secolo e all'inizio del V, credeva che i mercanti potessero a malapena vivere una vita senza peccato. Anche Tommaso d'Aquino considerava che la professione dei commercianti fosse inficiata da inferiorità morale. Infine si dice nell'importante manuale di diritto canonico di Graziano (XII secolo) che è difficile per un mercante piacere a Dio.

I libri dell'Antico Testamento e l'insegnamento di Cristo a proposito dei ricchi hanno ugualmente contribuito a falsare l'immagine negativa dell'imprenditore per tutta la storia fino ai nostri giorni. Esiste nell'Antico Testamento un passo sovente citato (Deuteronomio 23,19-20) che proibisce la riscossione degli interessi. Nell'interpretazione dei discorsi di Gesù sui ricchi si perde di vista che secondo il Vangelo con tale accezione si intendono i ricchi sterili e prodighi, ma non la ricchezza moderna che è frutto del contributo creativo dell'attività imprenditoriale. L'opulenza sterile del lusso, quello che è condannato nella Bibbia, si ritrova oggi non tanto nei paesi così detti capitalisti, ma piuttosto nelle società precapitaliste, organizzate su base feudale, come accade in alcuni paesi in via di sviluppo.

È soprattutto Johannes Messner che ha mostrato con insistenza come, a dispetto del giudizio morale pronunciato da San Tommaso, sia stata proprio l'etica economica cattolica del XIII secolo ad avere scoperto l'imprenditore. Essa aveva in effetti scoperto l'importanza della funzione imprenditoriale nella realizzazione dell'obiettivo economico del bene comune. Nel giudizio sui commerci si applicava il criterio del bene comune. Secondo questo criterio, la funzione dell'imprenditore appariva sensata, perché rispondeva all'interesse generale, così come la questione dei profitti non causava scrupoli morali. Aderendo alla teoria medievale sul denaro, secondo la quale il denaro in sé è sterile, i moralisti sociali dell'epoca sostenevano che i profitti dell'imprenditore non erano contrari al divieto dell'usura. In questo modo il divieto dell'usura ha incoraggiato lo spirito imprenditoriale: l'interesse sui prestiti era proibito, mentre il profitto sul capitale proveniente da un'attività imprenditoriale era ammesso. In seguito degli storici dell'economia, come Werner Sombart, hanno riproposto l'importanza di tale distinzione. Nel frattempo però questa scoperta essenziale dell'etica sociale medievale è stata troppo rapidamente dimenticata a vantaggio dell'antica ostilità dei teologi e dei filosofi verso l'imprenditore. Tuttavia la Chiesa ha presto offerto la Sua protezione ai commercianti, vittime del disgusto teorico della maggior parte dei teologi. Nel 1074 Gregorio VII ha utilizzato la minaccia della scomunica per proteggere i mercanti italiani contro il re di Francia. Ci si è presto resi conto che i mercanti erano dei buoni cristiani; non furono più scacciati dalla chiesa, ma accolti con il benvenuto. L'attitudine della Chiesa nel Medio Evo era influenzata

soprattutto dai mercanti, in particolar modo da quelli che assicuravano i collegamenti con l'Oriente. Teoria e pratica non coincidevano affatto.

L'ostilità manifestata da un grande numero di teologi e filosofi verso gli imprenditori può essere ricondotta al fatto che durante l'era preindustriale delle economie di sussistenza la casa e l'impresa formavano un tutt'uno e la funzione imprenditoriale giocava un ruolo minore. Ma l'avversione verso l'imprenditore creatore risalente a secoli passati, aveva anche una *ragione socio-psicologica*. Un tempo la maggior parte della gente prediligeva l'immagine del fattore che lavorava tranquillamente il proprio campo, realizzando l'ideale dell'esistenza umana. La sua vita non subiva alcun cambiamento fondamentale. Anno dopo anno il suo ritmo restava imperturbabilmente lo stesso. Era il simbolo di una società tranquilla. Al contrario l'imprenditore era a giusto titolo considerato come colui il cui obiettivo è modificare, secondo le sue capacità, il corso delle cose.

Joseph Schumpeter ha descritto il processo capitalista, quello in cui l'imprenditore costituisce la principale forza motrice, come un processo di 'distruzione creatrice'. Niente di sorprendente, dal momento che all'imprenditore sono stati per lungo tempo attribuiti poteri nefasti e distruttivi. E' una caratteristica fondamentale dell'essere umano che l'attaccamento al proprio modo di vita attuale sia strettamente legato al timore che cambiamenti annunciati possano portare eventi spiacevoli. Così possiamo capire che la vita del mite contadino sia stata considerata da diverse culture come la forma ideale di esistenza umana, mentre l'imprenditore veniva visto come un personaggio quasi demoniaco.

Anche i padri fondatori del pensiero economico liberale non concedevano alcuno spazio all'imprenditore creatore. Lo consideravano superfluo. Benché Adam Smith (1723-1790) abbia fatto la grande scoperta secondo cui il processo economico deve essere visto come un ciclo, egli restava chiuso nella visione meccanicistica del XVIII secolo e continuava a interpretare il processo economico come si trattasse di una legge naturale. Ne è risultata la teoria del liberalismo, del 'laissez-faire' secondo cui l'armonia prestabilita sarebbe mantenuta da una 'mano invisibile'. Anche David Ricardo, il secondo padre fondatore del liberalismo di Manchester, considerava l'imprenditore come superfluo: nella sua concezione il processo economico era in qualche modo automatico. Questi autori non vedevano nell'imprenditore che il semplice *finanziatore di capitali*, il *capitalista*, come avrebbe scritto in seguito Karl Marx.

La grande stima che hanno avuto Smith e Ricardo ha avuto come conseguenza il fatto che numerose generazioni facessero proprio quell'apprezzamento negativo su l'imprenditore creatore. Fu solo molto più tardi, all'inizio di questo secolo, che gli economisti riconobbero il ruolo essenziale dell'imprenditore creatore per assicurare la crescita economica. Alfred Marshall (1842-1924) ha aggiunto ai classici tre fattori di produzione, la terra, il capitale e il lavoro, un quarto, cioè la *capacità organizzativa*. E' solo nel 1912, grazie alla pubblicazione della 'Teoria dello Sviluppo Economico' di Joseph A. Schumpeter, che si fa strada una teoria positiva sull'imprenditore. L'essenza della funzione specifica dell'imprenditore è, per Schumpeter, scoprire e attuare in pratica nuove combinazioni dei fattori di produzione. Il modello di Schumpeter è quello dell'imprenditore creatore, forza motrice cruciale dell'innovazione e di conseguenza della crescita economica.

Goetz Briefs ha definito più tardi un'altra funzione importante dell'imprenditore, quella di *garante dei prezzi e dei costi e del rapporto proporzionale tra di essi*.

Per fare ciò, è necessario avere a livello delle imprese un sistema di contabilità efficace. Oggi l'utilizzo del computer permette all'imprenditore di esercitare un controllo effettivo sulle proprie decisioni e di conseguenza raggiungere gli obiettivi enunciati da Briefs.

E' particolarmente interessante notare che la teoria di Adam Smith ha costituito uno dei punti di partenza per le riflessioni di Marx. Per Marx l'imprenditore non era che un capitalista che

investiva il proprio capitale nella propria impresa e negava ai lavoratori la benché minima gratifica, plusvalore che essi stessi avevano contribuito a creare; l'imprenditore, quindi, li *sfruttava*. Paradossalmente, l'altra fonte di riflessione per il giovane ateo Marx, nella sua ricerca socio-etica verso una maggior giustizia morale, si trovava nella dottrina biblica che considerava la ricchezza un peccato. E' il movente della invidia che spinse il socialismo nel XIX e XX secolo a fare l'errore di considerare più efficace per combattere la povertà una politica di distribuzione che non una politica orientata verso la crescita. E' tuttavia apprezzabile che Karl Marx abbia riconosciuto che il suo ideale utopico di una società vivente nell'abbondanza paradisiaca non fosse attuabile -se mai avesse potuto realizzarsi- se non autorizzando, per un periodo transitorio, l'imprenditore, oh sciagurato, ad accumulare capitale rendendo così possibile la crescita economica. E' quindi grazie a questo stratagemma che l'imprenditore creatore è entrato nell'insegnamento di K. Marx come personaggio da tollerare temporaneamente e poi scartare al momento della Rivoluzione.

III. LA STORIA DELL'ECONOMIA DI MERCATO

Adam Smith e David Ricardo - Le imperfezioni della disciplina della concorrenza - La rivoluzione industriale nel XIX secolo - Le forze opposte: marxismo e movimento sociale cristiano - L'economia come automa - Le innovazioni della teoria liberale: Eucken e Böhm - Teoria e pratica dell'economia sociale di mercato

La funzione di orientamento dei prezzi di mercato come la concepivano Adam Smith e David Ricardo costituisce l'inizio della storia dell'economia di mercato. Si trattava del primo passo verso una teoria dell'economia di mercato. Eppure i suoi fondatori credevano in un processo economico totalmente meccanico, guidato da una mano invisibile. Fare ciò equivaleva a separare l'economia dall'uomo. In un sistema come questo, l'imprenditore, in teoria, non svolgeva altro che il ruolo del prestatore di capitale e non quello di forza motrice del processo economico. Di conseguenza in un sistema come quello non c'era responsabilità sociale per quanti in tale processo erano implicati e, quindi, non vi era alcuna etica economica. Ciò ha portato ad una politica di puro *laissez faire*, a ciò che in Inghilterra è stato chiamato Liberalismo di Manchester e negli Stati Uniti nel periodo di massima espansione industriale il periodo dei 'robber-barons'.

Al contrario dei liberali del primo periodo noi conosciamo oggi alcune deficienze del sistema concorrenziale, come il monopolio e l'oligopolio a cui diamo il nome di forme di mercato imperfetto. Noi sappiamo, contrariamente a quanto credevano i liberali classici seguaci di Smith che il sistema di mercato funziona al meglio in modo semiautomatico e che ha bisogno di essere adeguatamente azionato. Se alcune richieste di 'uguale trattamento' e di sicurezza sociale devono essere garantite, bisogna cercare di incorporare gli stabilizzatori appropriati. Il sistema concorrenziale deve essere completato da una politica sociale che non consideri l'uomo solamente sotto l'ottica funzionale del produttore e del consumatore, ma anche lo consideri come singolo essere umano.

È vero che il principio del mercato è moralmente buono, dal momento che assicura la fornitura ottimale dei beni. Tuttavia ciò presuppone una concorrenza che funzioni e che garantisca effetti sociali positivi, in particolare con un interesse al profitto da parte dell'imprenditore. Inoltre devono sussistere certi prerequisiti perché ci possa essere la garanzia di un aggiustamento sociale. Ma è necessario sottolineare che non è possibile incrementare una politica di aggiustamento sociale quando si va contro leggi economiche fondamentali come la scarsità di risorse disponibili e la necessità di garantire prezzi che coprano i costi.

Il cammino che ha portato dalla concezione classica dell'economia di mercato all'economia del benessere è stato lungo e doloroso. L'industrializzazione nei paesi europei a partire dall'inizio del XIX secolo era stata caratterizzata dalla miseria delle masse e dal proletariato industriale. Molte ore di lavoro, spesso sette giorni la settimana, con orari continuati dal mattino alla sera, il lavoro minorile, bassi salari, nessuna assicurazione malattia, né pensione d'anzianità: tutti questi elementi hanno caratterizzato le condizioni dei lavoratori nelle fabbriche durante l'epoca industriale.

I principali cambiamenti apportati dalla rivoluzione industriale ricadono in due ambiti:

- la transizione da un'economia feudale ad un'economia liberale;
- la diffusione dell'innovazione tecnologica, che è stata una base fondamentale dell'incremento della produzione di beni a cominciare dall'invenzione della macchina a vapore di James Watt quasi 200 anni fa.

La prima fase della rivoluzione industriale portò, insieme ad indiscussi vantaggi, notevole miseria, povertà di massa e sofferenze. L'abolizione del sistema feudale ha liberato la

popolazione rurale, la cui maggioranza viveva ancora in condizioni di servitù; ciò significava che da allora in poi costoro avrebbero potuto liberamente sposarsi e creare una famiglia. Così come sul piano familiare furono tolti i vincoli ai matrimoni, così sul piano lavorativo fu data la libertà di guadagnarsi da vivere sfruttando le proprie capacità. Questa fu una delle cause dell'incremento demografico. In un secolo la popolazione è triplicata nei paesi industrializzati. L'Inghilterra, per esempio, nel 1800 aveva dieci milioni di abitanti, nel 1850 ne aveva già venti milioni. Il progresso della medicina e migliori condizioni igieniche hanno contribuito all'aumento dell'aspettativa di vita. Ma lo sviluppo economico e tecnico, benché forte e rapido, non riusciva a tenere il passo al tasso d'aumento della popolazione. Il numero di posti di lavoro aumentava rapidamente nelle nascenti industrie, ma il tasso di natalità aumentava ancora più rapidamente e di conseguenza anche il numero di quanti erano alla ricerca di un lavoro. Questa era la vera causa del fenomeno in sé così contraddittorio della povertà del proletariato durante la prima fase della rivoluzione industriale.

È esatto affermare che il sistema economico liberale abbia contribuito al fatto che i salari dei proletari fossero tenuti al di sotto del loro già basso rendimento. E fu proprio grazie ai sindacati che questo margine di 'sfruttamento', cioè la differenza tra il salario reale e quello possibile giusto si sia potuto ridurre poco a poco.

La miseria della classe operaia nei primi anni dell'industrializzazione ha motivato rivolte di proletari indigenti che sfogavano la loro rabbia impotente contro le macchine che essi vedevano come il loro nemico. Tali sollevazioni avvenivano non solo nelle industrie tessili in Inghilterra, ma anche in Germania.

Delle forze politiche hanno allora cominciato a costituirsi, con l'obiettivo di eliminare, o almeno attenuare, le ingiustizie sociali esistenti. Nei vari paesi sono state adottate leggi limitanti le ore di lavoro, in particolare quelle dei bambini. Karl Marx e Friedrich Engels hanno pubblicato nel 1848 a Londra il Manifesto Comunista che possiamo considerare il certificato di nascita del movimento internazionale rivoluzionario degli operai. E' in questo documento, che ha prodotto i suoi effetti fino al ventesimo secolo, che i principi del così detto comunismo scientifico sono stati elaborati: una visione materialista della storia, la teoria della lotta di classe e la dittatura del proletariato come finalità politica. Terminava con il grido di guerra: 'Proletari di tutto il mondo unitevi!'.

Questo è stato il debutto del movimento internazionale socialista degli operai. E' soprattutto in Inghilterra nell'ultimo quarto del XIX secolo che è incominciata la crescita dei sindacati. Tuttavia non erano solo uomini politici e sindacalisti quelli che si ribellavano contro il liberalismo del laissez-faire e dei suoi eccessi, ma anche gli economisti. Nella seconda metà del XIX secolo in Germania si è sviluppato quello che era conosciuto con il nome di socialismo accademico e in Inghilterra sorse la Fabian Society (Associazione Socialista Inglese). Entrambi hanno esercitato un'influenza considerevole sugli intellettuali dei rispettivi paesi, un'influsso orientato verso un socialismo che si opponeva all'economia di mercato.

Anche nelle Chiese ci sono stati dei difensori dei diritti dei lavoratori, difesa che gli imprenditori cristiani sostenevano già da qualche tempo. Già prima di Karl Marx c'erano degli intellettuali cattolici, come Joseph Görres, che criticavano le conseguenze sociali di un capitalismo libero. Adolph Kolping e il Vescovo Wilhelm Emmanuel von Ketteler si sono innanzitutto sforzati di sostenere delle riforme sociopolitiche piuttosto che una rivoluzione comunista. Essi sono divenuti i pionieri di un movimento sociale cristiano. Essi avevano fondato, prima di Marx, delle associazioni che sarebbero diventate le antesignane delle odierne associazioni sociali cattoliche, come il Kolpingwerk, il Movimento dei lavoratori cattolici, l'Associazione degli imprenditori cattolici. Le loro attività si sono infine politicamente concretizzate nel Partito tedesco del centro. Successivamente le loro rivendicazioni sono state riprese dall'insegnamento papale. Nella prima Enciclica sociale 'Rerum Novarum' (1891) il Papa Leone XIII ha riaffermato la necessità di una politica

sociale statale e il diritto dei lavoratori a formare dei sindacati. Ha anche sottolineato la responsabilità sociale legata alla proprietà privata che Egli ha, del resto, riconosciuto esplicitamente, contrariamente a quanto fatto dal marxismo. Il Papa ha denunciato nella sua Enciclica le debolezze sociali del capitalismo ai suoi inizi e ha fatto appello ai datori di lavoro perché trattassero i propri lavoratori in modo giusto e perché pagassero loro un salario adeguato.

Le leggi sulla sicurezza sociale furono adottate in Germania sotto Bismarck nel 1883, 1884 e 1889; esse garantivano una tutela dei lavoratori in caso di malattia, infortunio o vecchiaia.

Si può dire certamente che non fu la rivoluzione marxista, ma piuttosto la riforma sociopolitica che risolse in gran parte, o contribuì ad attenuare, i problemi sociali dell'Europa del XIX secolo.

Questo movimento sociopolitico si opponeva al principio fondamentale del sistema di Smith, che considerava l'economia come qualcosa d'automatico, dove non c'era posto per l'etica, cioè per un'azione socialmente responsabile. Anche adesso Milton Friedman, il famoso economista, docente presso l'Hoover Institute dell'Università di Stanford, sostiene la tesi secondo cui il bene comune è il meglio dato dagli imprenditori, dal momento che essi non ricercano che il loro interesse personale, nell'ambito del quale il raggiungimento dei profitti è l'obiettivo principale. Egli considera, quindi, l'economia come una sfera moralmente neutra, governata da proprie regole, sfera nella quale non vi è posto per aspirazioni socio-etiche.

Si sono dovuti attendere gli anni trenta del nostro secolo, per vedere riattivata la teoria economica liberale, probabilmente per fornire una risposta alla diffusione internazionale del socialismo. Contributi importanti sono venuti dalla Scuola di Friburgo con Walter Eucken e Franz Bòhm. Essi hanno riconosciuto che il mercato come sistema d'orientamento non poteva essere abbandonato a se stesso, ma che aveva bisogno di una struttura e di condizioni compatibili con il sistema, per poter essere socialmente attuabile.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, le idee della Scuola di Friburgo si sono sviluppate nella Repubblica Federale Tedesca e hanno dato origine al concetto di economia sociale di mercato. Il promotore politico fu Ludwig Erhard, il primo leggendario Ministro per gli Affari Economici della Repubblica Federale, affiancato da Wilhelm Röpke e Alfred Müller-Armack. Quest'ultimo è colui che ha coniato il termine 'economia sociale di mercato' e altri loro amici del circolo detto 'ordo liberal'. Questi sostenevano che nel lungo periodo le regole del mercato avrebbero funzionato solo se fossero state sostenute da un solido consenso etico.

Müller-Armack ha definito l'economia sociale di mercato come un'economia retta da regole di mercato ma pervasa da misure di sostegno e di garanzia sociale. Questa economia sociale di mercato non è, quindi, un prodotto naturale, ma una delicata pianta di allevamento.

Subito dopo la guerra in Germania occidentale vi era una grande miseria. Mancava tutto. La maggior parte degli impianti di produzione era andata distrutta o danneggiata. Un'economia di guerra fortemente dirigista e una politica monetaria inflazionista avevano portato inflazione e l'economia a pezzi. Molti erano quelli che consigliavano di curare tale miseria con nuove misure dirigiste, come il controllo dei prezzi, i sistemi di razionamento (tessere) e la pianificazione della produzione.

Al contrario, Ludwig Erhard ebbe il coraggio di dare fiducia alle forze creative di un'economia libera e di imporre le decisioni necessarie. Facendo ciò, seguì le raccomandazioni della Scuola di Friburgo, i cui principali esponenti avevano verificato, dopo la guerra, che la causa principale della continua miseria dopo il 1945, non era la distruzione fisica, ma l'organizzazione difettosa dell'apparato di produzione economico. Dopo la riforma monetaria radicale, imposta dai paesi vincitori, il 21 giugno 1948, eliminando l'enorme volume di moneta in eccesso, Erhard abolì i sistemi di razionamento e il controllo dei prezzi. Così facendo, egli favorì lo sviluppo di innumerevoli azioni creative di numerosi

imprenditori nel senso più ampio del termine, iniziative che fino ad allora erano state tenute nascoste o solo parzialmente diffuse nel mercato nero. Il risultato è stato quello che abbiamo chiamato e molto ammirato: il miracolo economico tedesco, con tassi medi annuali di crescita economica dell' 8 % e una stabilità monetaria permanente. Le condizioni preliminari per il successo di questa politica sono state la sopravvivenza nella Repubblica Federale tedesca di alcune strutture economiche fondamentali come il diritto alla proprietà privata dei mezzi di produzione e l'esistenza di imprenditori validi.

Secondo Müller-Armack il concetto di economia sociale di mercato si basa su tre principi:

1. La politica economica ha senso solo se condotta sulla base di una concezione d'insieme dell' ordine sociale.
2. L'interventismo, che mira a raggiungere vari obiettivi di politica economica mescolando in modo non sistematico diversi concetti, non può essere tollerato.
3. L'economia politica deve discendere da un'unica concezione socioeconomica (Ordnungsidee), o quella dell' economia di mercato, o quella dell'economia amministrata. Una terza via non potrebbe avere successo.

L'evoluzione dell'economia di mercato verso l'economia sociale di mercato, come è stata descritta in precedenza, dimostra che gli imprenditori in passato hanno dovuto adattarsi continuamente alle condizioni mutevoli. Ciò ha reso più difficile il raggiungimento dei loro obiettivi e ha spesso creato malintesi circa il loro ruolo. L'esempio più recente di queste condizioni mutevoli è dato dai problemi ecologici; l'economia sociale di mercato ha dimostrato di essere più adatta di ogni altro sistema economico a risolvere tali problemi.

IV. IL RUOLO DELL'IMPRENDITORE NELL'ECONOMIA DI MERCATO

Che cosa fa l'imprenditore? - L'imprenditore ideatore: grandi e piccole scoperte - La redditività dell'impresa individuale come condizione di base - Il significato economico e sociale del profitto - Il profitto e l'invidia - Il profitto come incentivo all'azione - Il profitto ingiustificato - La massimizzazione del profitto e l'obiettivo dell'economia - La concezione moderna della funzione dell'imprenditore - L'imprenditore a cui è stato dato un incarico: il manager - La competenza sociale dello Stato - Il coordinamento degli uomini come nuova funzione dell'imprenditore

La letteratura su questo argomento fornisce alcune riflessioni contraddittorie, in ogni caso caotiche. Neanche lo stesso 'uomo della strada' ha una chiara idea su chi sia un imprenditore e su che cosa faccia. La ragione di questo stato di cose è che la funzione principale dell'imprenditore è prendere delle decisioni e realizzarle. Si tratta di un processo astratto che i profani non riescono a seguire. Ecco perché la maggior parte della gente, basandosi su elementi concreti, identifica l'imprenditore con colui che fornisce dei capitali, con il capitalista che con il proprio capitale crea un'impresa e là fa funzionare.

Questa opinione è falsa. Basta rendersi conto che un'imprenditore può benissimo costituire un'impresa e dirigerla con capitale preso a prestito, cioè con capitale risparmiato da altri. Riguardo il ruolo dell'imprenditore ciò che importa non è che egli abbia del capitale, sia esso dell'imprenditore stesso o di altri, bensì che cosa l'imprenditore farà di tale denaro. Quindi l'interpretazione di 'capitalista' circa il ruolo dell'imprenditore non è del tutto corretta.

Altri hanno cercato di comprendere il ruolo dell'imprenditore come quello di chi offre posti di lavoro. Vieni, quindi, identificato con il datore di lavoro. Nuovamente tale definizione non comprende il suo ruolo specifico. Dopotutto anche i medici, gli avvocati, gli scienziati, utilizzano anch'essi del personale, sono, quindi, ugualmente dei datori di lavoro.

È stato Schumpeter a dare la definizione più nota e corretta del ruolo dell'imprenditore. Egli descrive l'imprenditore ideatore come colui che utilizzando tutti i nuovi fattori di produzione realizza delle innovazioni permettendo una crescita economica. Tale definizione non avrebbe potuto essere più esaustiva. Non tutti gli imprenditori sono creatori nel senso di Schumpeter. Tuttavia ci si dovrebbe ricordare che la somma di tutte le numerose piccole innovazioni, siano esse tecniche, organizzative, o commerciali (metodi di marketing) contribuiscono in realtà allo sviluppo economico.

Evidentemente le innovazioni spettacolari e sovente ad alto rischio che assicurano una crescita economica più rapida, rivestono particolare importanza. Cent'anni fa si utilizzavano l'elettricità e la chimica. Più recentemente abbiamo visto la transizione dai sistemi meccanici, elettrici ed elettromeccanici a sistemi elettronici, accompagnata da una crescente miniaturizzazione dei componenti e dall'evoluzione del software. Scendendo più in dettaglio ricordiamo il crescente utilizzo in tutto il mondo delle materie sintetiche negli anni 40, dei transistor e dell'elettronica negli anni 50, l'apparizione delle prime generazioni di calcolatori negli anni 60 e successivamente negli anni 70 c'è stato un rapido sviluppo nel campo dei microprocessori. Il nostro decennio, invece, sembra essere testimone dell'introduzione della tecnologia genetica nell'economia, cosa che porterà cambiamenti rivoluzionari soprattutto nell'industria alimentare.

Tali fondamentali innovazioni, tra cui le scoperte tecniche che vengono tradotte in produzioni economiche e in commercializzazioni di prodotti, sono importanti ma non costituiscono l'unica attività imprenditoriale possibile. Inoltre le grandi innovazioni richiedono sovente un forte afflusso di capitale comportano pesanti rischi. Molto facilmente, quindi, l'innovatore

originale si trova in gravi difficoltà economiche. Negli Stati Uniti esiste un proverbio che così recita: *Pioneering does not pay* (Il pionierismo non paga).

L'imprenditore deve convivere con il rischio. E ciò è vero non solo in teoria ma anche in pratica se guardiamo le statistiche dei fallimenti. Nel 1986 e 1987 sono stati registrati in Germania il seguente numero di fallimenti di imprenditori:

1986: 13.456

1987: 12.058

Nei due anni il numero di fallimenti di imprenditori dettaglianti ha raggiunto il 15%, e quelli di imprese relativamente nuove (meno di otto anni d'esistenza) il 75% del totale.

Le definizioni del ruolo d'imprenditore, menzionate in precedenza, positive, anche se unilaterali, contrastano con i giudizi aggressivi e negativi secondo i quali l'imprenditore non è altro che un parassita che abusa della propria posizione per appropriarsi di profitti non meritati. Secondo tale concezione l'intero processo economico è come un gioco a somma nulla, dove ciascuno cerca di vincere il più possibile, a scapito degli altri giocatori e nel quale gioco l'imprenditore occupa un posto privilegiato. Un tale approccio non tiene assolutamente in conto il processo di crescita nel quale l'imprenditore costituisce la forza motrice dello sviluppo economico.

Qual'è dunque il ruolo dell'imprenditore ? La risposta non è semplice. Tutto dipende dal sistema di valori socio politici nel quale egli agisce. Certamente egli è responsabile di fronte alla propria coscienza morale delle azioni e della interpretazione del proprio ruolo, ma è al tempo stesso influenzato e dipendente dal sistema di valori in vigore nella società in cui lavora.

Nondimeno vi sono dei criteri importanti che si applicano al ruolo dell'imprenditore in ogni società libera.

L'economia di mercato si basa fondamentalmente sul principio di redditività dell'impresa individuale. Questo principio è fondamentale per l'azione imprenditoriale. La *redditività* è ciò a cui Gøtz Briefs pensava quando descriveva gli obiettivi dell'imprenditore come quelli di mantenere costi e prezzi sotto controllo e proporzionati gli uni agli altri. Concretizzare questo obiettivo è, in modo del tutto egoista, ricercare il profitto. Il profitto, ottenuto con mezzi leciti, è il metro di paragone con cui viene valutata l'attività dell'imprenditore. Il rifiuto del profitto, come sostenuto in particolare dai socialisti, porta ad ignorare una funzione importante del bene comune. Solo il profitto permette all'imprenditore di assicurare la continuità della propria impresa e di rischiare con nuove innovazioni per una crescita. Si capisce, quindi, perché un noto leader sindacalista americano, Samuel Gompers, abbia dichiarato un giorno :'Il più grave delitto che un imprenditore possa commettere è quello di non realizzare il profitto'.

Negli Stati Uniti le attitudini verso il profitto sono meno ideologicamente rigide che in Europa dove il campo visuale è stato fortemente ridotto dalla diffusione del comunismo. In realtà i profitti sono fortemente sopravvalutati. Varie inchieste e statistiche hanno dimostrato che gli interessi sul capitale e i profitti costituiscono circa il 15% del Prodotto Nazionale, mentre i salari e gli stipendi ne costituiscono l'85%. Occorrerebbe, inoltre, ricordare che ciò che si chiama profitto si compone di tre diversi elementi: innanzitutto l'interesse normale sul capitale investito, poi la retribuzione a cui l'imprenditore può aspirare in virtù del suo lavoro, e infine il resto, che rappresenta il vero profitto dell'impresa. Questo resta fluttuante e costituisce la vera ricompensa all'azione imprenditoriale riuscita. Se malgrado tutto il profitto viene spesso criticato ed è oggetto di discredito perché immorale, a parte l'ignoranza circa il significato terminologico e la funzione economica del profitto, ciò che gioca un ruolo importante è il motivo dell'invidia. Nel suo libro sull'invidia, Helmut Schoeck arriva fino a

descriversi come la radice di tutte le teorie economiche egalarie e socialiste. E' un principio direttivo della cosi-detta economia del benessere di mirare al più basso livello d'invidia possibile. Ciò è in contraddizione con la natura umana che troverà sempre, quali che siano le proprie condizioni, una ragione per invidiare.

Si dice talvolta che la massimizzazione del profitto costituisca l'elemento chiave dell'azione imprenditoriale. La realtà è diversa. E' certamente impossibile agire senza un profitto. Ma il profitto non è il movente ultimo, né il solo che spinga l'imprenditore ad agire. Egli è motivato dalla gioia della creatività, dal senso della famiglia, dal desiderio di tenere una posizione forte sul mercato, dal prestigio sociale. Gli imprenditori, benché si sforzino di realizzare un profitto, nella maggior parte dei casi sono innanzi tutto preoccupati di mantenere l'impresa. Ciò richiede una riflessione a lungo termine e spesso la necessità di rinunciare ad una massimizzazione effimera del profitto. Il fenomeno è ben noto: profitti eccessivi frutto di vantaggi concorrenziali passeggeri attirano altri concorrenti e di conseguenza riducono possibilità di profitti futuri. La prassi delle imprese americane di pagare dividendi trimestrali ha introdotto la tendenza a riflettere nel breve periodo, cosa che pregiudica l'economia nel suo insieme.

Per l'imprenditore saggio non si tratta di massimizzare il profitto, ma di una 'maximisation of a total situation' (la massimizzazione di una situazione nel suo insieme) nella quale il profitto non è che *uno* dei componenti.

Non si può negare che esistano dei profitti ingiustificati. Essi si determinano allorché gli imprenditori tentano di aggirare le norme sulla concorrenza. Per rendere ciò impossibile, lo Stato deve assicurare una legislazione efficace contro le intese o una legislazione anti-trust. I profitti ingiustificati si verificano ugualmente quando lo Stato adotta misure dirigiste che restringono la concorrenza; per esempio autorizzando licenze o introducendo delle concessioni o delle quote favorisce alcune imprese e permette loro di realizzare profitti di monopolio. Queste condizioni prevalgono in un certo numero di Paesi in via di sviluppo, ma raramente si verificano nei Paesi industrializzati.

Per avere successo l'imprenditore ha bisogno del dono di saper realizzare combinazioni creative, immaginazione realista, talento di coordinazione ed energia. Delle proprie capacità può farne un uso spietato ed individualista, ma può anche applicarle in un modo socialmente responsabile.

Anche l'imprenditore più spietatamente individualista può servire il bene comune economico, avendo successo e, quindi, contribuendo al benessere materiale della società. I liberali ad oltranza nel senso classico del termine, quelli come Friedman, arrivano fino a considerare l'utilizzo dei profitti per fini sociali come inammissibile. L'unica responsabilità sociale nell'economia che Friedman ammette è quella di accrescere i profitti per un uso corretto delle risorse. Questo tipo di imprenditore favorisce la caricatura del padrone egocentrico il cui interesse è il profitto e che si arricchisce a detrimento dei suoi sottoposti e dei consumatori.

Friedman e quanti la pensano come lui non comprendono che, benché l'economia sia un sistema razionale, con proprie leggi, essa è al tempo stesso inserita in un contesto culturale d'insieme. Anche gli imprenditori devono agire in modo da raggiungere l'obiettivo dell'economia che è, secondo Werner Sombart, 'la funzione culturale di assicurare il benessere'. E' quindi opportuno per il bene di tutti tenere in considerazione l'aspetto umano dell'attività economica. Dire ciò equivale a rifiutare la concezione dell'imprenditore totale, colui che non riflette che in termini di successo economico e al quale non resta neppure tempo per la moglie, i figli, la bellezza, la religione, Dio. L'azienda è anche un'entità sociale e tocca all'imprenditore cercare e fare in modo che quanti lavorano per lui possano vivere l'esperienza dell'azienda come parte della propria vita. Ciò è spesso difficile a motivo della meccanizzazione di numerosi atti dell'impresa e del sentimento di alienazione che discende dalla sua struttura organizzativa. Lo slogan 'l'uomo nell'azienda' coniato alcuni anni fa,

testimonia che gli sforzi fatti in tale direzione dipendono d'ora innanzi dalla visione dell'imprenditore moderno sul suo ruolo. Studi sociologici per di più hanno rivelato che i sostenitori di metodi autoritari di comando non costituiscono che una minoranza degli imprenditori.

È auspicabile, in numerosi casi anche necessario, che quanti vengono diretti possano prendere parte al processo decisionale svolto al vertice. L'informazione di tutti quanti lavorano in un'azienda, la loro formazione, la possibilità di contribuire con le proprie idee, costituiscono tre condizioni essenziali per un buon lavoro di gruppo. Il lavoro di gruppo non si scontra con la necessità che l'imprenditore sia il solo responsabile della direzione economica dell'azienda. La direzione dell'impresa è la *quin-t'essenza* dell'obiettivo dell'imprenditore. E ciò richiede da parte di quest'ultimo una visione chiara al fine di poter stimolare tutti i suoi collaboratori.

Oltre agli imprenditori proprietari delle loro aziende, esistono oggi innumerevoli imprenditori che non sono proprietari dell'impresa che dirigono. Oggi vengono chiamati 'managers'. La loro funzione è imprenditoriale nel senso originale del termine. Abbiamo visto in precedenza che il ruolo dell'imprenditore non presuppone che egli sia al tempo stesso proprietario dell'azienda e capitalista. La funzione imprenditoriale è ampiamente indipendente dalla proprietà. Ciò porta nelle grandi imprese ad una chiara distinzione tra la funzione dell'imprenditore e quella degli azionisti. I managers, che potremmo definire come gli imprenditori delegati dai proprietari, siano essi finanziatori privati o pubblici, si distinguono a loro volta dagli imprenditori proprietari per un aspetto importante: non è decisivo per essi sapere chi sia il proprietario: in altre parole la loro impresa potrebbe essere dello Stato. Finché lo Stato dirige le proprie aziende nel quadro di un sistema di libera economia di mercato, tale situazione non presenta alcun inconveniente. Esiste tuttavia il pericolo che lo Stato abusi delle proprie imprese con interventi dirigisti o ponendo condizioni speciali. Non è neppure probabile che i managers a nomina statale si oppongano a tali interventi, in ogni caso agire in tal modo non sarebbe loro conveniente. Di conseguenza l'imprenditore incaricato offre una minor garanzia di continuazione del sistema ad economia di libero mercato rispetto all'imprenditore proprietario. Ecco perché le politiche governative di privatizzazione sono le benvenute.

Il ruolo proprio dello Stato nel processo economico si situa su di un piano diverso: deve intervenire là ove il mercato sia in crisi o nell'interesse del bene comune; qualora il processo economico abbia bisogno di essere aggiustato, lo Stato deve agire con i mezzi compatibili con il mercato, come definito da Röpke. Ciò è particolarmente vero nel caso della protezione dei malati, dei deboli, dei bambini e degli anziani. Si tratta di un fenomeno tutto particolare dell'economia di mercato. Tuttavia, dovunque sia possibile, lo Stato dovrebbe nella sua politica sociale, conformemente al principio di sussidiarietà, aiutare la gente ad aiutarsi, evitando così il formarsi di un concetto di Stato assistenzialista che paralizza le funzioni dell'economia di mercato tanto importanti per il bene comune. L'obiettivo dello Stato non è salvare gli imprenditori e le aziende che falliscono. Lo Stato non è un centro di cura per anatre zoppe.

I molteplici compiti dell'imprenditore, compresa la sua responsabilità sociale, presuppongono la forza di dirigere un'impresa nel processo continuo di decisioni, siano esse più o meno importanti, spesso prese in condizione di incertezza e senza avere a disposizione informazioni complete. Oltre alle funzioni classiche di trovare combinazioni innovative dei fattori di produzione e di mantenere il controllo della propria impresa, l'imprenditore deve oggi assumere una nuova funzione, quella di coordinare gli uomini. Questo compito c'è sempre stato, sì, ma la sua importanza centrale è stata riconosciuta solo recentemente. L'imprenditore vi riuscirà solo se saprà essere un buon comunicatore e se sarà abile nel motivare i suoi collaboratori. La sua responsabilità verso il bene comune comprende anche l'accettazione dell'*interlocutore sociale* e di conseguenza il riconoscimento dei sindacati indipendenti non solo come controparti moleste, ma anche come necessari ai negoziati.

Non si è imprenditori grazie alla proprietà dei beni, ma grazie a qualità imprenditoriali e qualità di leader.

V. Ruolo dell'imprenditore nell'insegnamento sociale cattolico

L'insegnamento sociale non è una teoria economica - La trattazione dei problemi inerenti i sistemi economici - I principi fondamentali dei sistemi sociali - La competenza etica della Chiesa - L'imprenditore secondo l'insegnamento sociale cattolico - La tendenza a dare priorità alla distribuzione sulla crescita - La Bibbia e la filosofia della crescita - Nessuno deve essere ridotto a semplice oggetto - Le leggi economiche sono di recente state prese sul serio

L'insegnamento sociale come si è evoluto nella Chiesa cattolica non è una teoria economica, ma come Papa Giovanni XXIII ha scritto nell'Enciclica 'Mater et Magistra' (1961), 'fa parte integrante della dottrina cristiana dell'Uomo'. Sua finalità è esporre dei valori e dei sentimenti validi in generale e di farne un punto di riferimento per un servizio responsabile al mondo. Ecco perché si sforza di applicare le norme stabilite secondo le circostanze sociali esistenti. L'insegnamento sociale cattolico non si occupa solamente del comportamento etico degli individui secondo un ordine sociale o economico dato, ma anche della configurazione (o modificazione) socio politica ottimale di quest'ordine. E' per questo fine che servono i principi sociali enunciati. Questi, senza condurre ad un ordine sociale o economico concreto, forniscono in realtà un apporto essenziale per la loro formazione.

In origine i problemi sociali si collocavano al primo posto nell'insegnamento sociale cattolico. Ciò era evidente nella prima Enciclica sociale 'Rerum Novarum' del 1891. Era anche chiaro fin dall'inizio che non ci si sarebbe potuti occupare di tali argomenti tralasciando i problemi intrinseci del sistema economico.

Così dall'inizio la dottrina sociale della chiesa si è impegnata in un'analisi critica del sistema collettivista-socialista (economia amministrata centralmente ed economia pianificata) e del sistema liberale ed individualista (economia di mercato).

Recentemente poi il Cardinale Joseph Höfner, morto nel 1987, allievo del famoso economista Walter Eucken, ha mostrato come negli ultimi anni l'insegnamento sociale cattolico si sia intensamente dedicato alle questioni economiche, specialmente quelle riguardanti l'economia mondiale. Infatti lo stesso Cardinale si era ben presto occupato di questioni di etica economica, intese come parte integrante dell'etica sociale generale.

Ciò che è nuovo non è tanto il riferimento fatto alle cause economiche dei problemi sociali, queste esistevano già da prima, ma una discussione più intensa e più diretta della questioni economiche. Ciò risale in realtà alla 'Quadragesimo Anno' (1931) ed è proseguita nella 'Mater et Magistra', nella Costituzione Pastorale del Concilio Vaticano II 'Gaudium et Spes' (1965), nell'Enciclica 'Laborem Exercens' (1981) e in particolare nell'Enciclica sociale 'Sollicitudo Rei Socialis' (1987). Questa tendenza si è notevolmente rafforzata in questi ultimi anni, e specialmente nelle prese di posizione non dottrinali di diversi individui o gruppi all'interno della Chiesa. Un esempio importante di questo fenomeno nel recente passato è stata la Lettera Pastorale 'Giustizia Economica per tutti' (Economic Justice for All) dei vescovi cattolici nord-americani (1986). Quando la Chiesa si vuole calare nella realtà si trova nel dilemma di doversi riferire alle scienze sociali, scienze che offrono tuttavia interpretazioni della realtà molto differenti.

Ecco i principi più importanti posti alla base dell'ordine sociale stabilito dall'insegnamento sociale cattolico:

La personalità: cioè la dignità di uomo che si esprime nella libertà personale e nella responsabilità (che implica il riconoscimento della proprietà privata).

La solidarietà, cioè la società e i suoi membri sono legati reciprocamente l'uno all'altro e responsabili gli uni verso gli altri.

La sussidiarietà, cioè la relazione tra l'individuo e la società nel quale l'individuo (o il gruppo subordinato) ha priorità sul gruppo superiore.

Il bene comune, cioè l'obbligo per lo Stato di assicurare la giustizia distributiva e l'equità nelle relazioni tra gli individui.

La solidarietà, la sussidiarietà e il bene comune sono sviluppi del principio della personalità che deriva dall'immagine cristiana dell'Uomo.

La Chiesa considera propria la missione e il diritto di 'portare un giudizio morale, anche in materie che toccano la sfera politica, quando i diritti fondamentali della persona o la salvezza dell'anima lo richiedono' ('Gaudium et Spes', 76)

La *Costituzione Pastorale della Chiesa nel Mondo attuale (Gaudium et Spes)* del Concilio Vaticano II ha una grande importanza per l'insegnamento sociale cattolico. Nel capitolo sulla vita sociale ed economica, la Chiesa riconosce espressamente le condizioni materiali necessarie al benessere dell'uomo. Tutta la prima parte è consacrata al tema dello 'sviluppo economico' (64,65 e 66). Il paragrafo 64 dice esplicitamente: 'Bisogna incoraggiare il progresso tecnico, lo spirito d'innovazione, la creazione e l'ampliamento di imprese, l'adattamento di metodi, gli sforzi sostenuti da tutti quanti partecipano alla produzione. Al paragrafo 64, il Concilio parla anche di 'metodi e leggi finalizzate all'attività economica'. Aggiunge che l'economia non può essere chiamata a fornire risposte a qualsiasi domanda. Quindi le leggi dell'economia devono essere applicate 'nei limiti dell'economia'. Per questo motivo il Concilio ricorda che il senso vero dell'attività economica è il servizio dell'Uomo. Questo postulato è soddisfatto, nell'economia di mercato, dal fatto che tale sistema si basa su accordi volontari tra gli interessati. Perciò anche l'imprenditore avrà successo solo se sarà al servizio dei suoi clienti.

Al paragrafo 65 il Concilio rifiuta espressamente tutte le dottrine che sacrificano i diritti fondamentali della persona e dei gruppi all'organizzazione collettiva della produzione. Si insiste perché 'si facciano scomparire il più rapidamente possibile le disuguaglianze economiche esistenti nel mondo' per rispondere alle esigenze di giustizia ed equità (66). Un riferimento evidente ai problemi dei Paesi in via di sviluppo.

Ciò che ci interessa ora è il modo in cui l'insegnamento sociale cattolico ha trattato, dopo la prima grande Enciclica sociale 'Rerum Novarum', gli imprenditori in quanto figura chiave dell'economia sociale di mercato orientato verso la crescita.

Occorre innanzitutto sottolineare che l'imprenditore, prima della recente Enciclica sociale 'Sollicitudo Rei Socialis' (1987), non era mai stato menzionato esplicitamente nella dottrina sociale della chiesa; si faceva unicamente riferimento al datore di lavoro. Sembrerebbe che la posizione adottata verso la Chiesa dai liberali classici abbia generato all'interno della Chiesa un atteggiamento critico verso l'imprenditore. Occorre ricordare che il pericolo di perdere le masse, specialmente gli operai dell'industria, a seguito del diffondersi del socialismo, ha portato la Chiesa a dare priorità alla cura delle masse di lavoratori. Ciò è quanto emerge molto chiaramente dalle Encicliche sociali da 'Rerum Novarum' a 'Ma-ter Magistra'.

Fino alla 'Sollicitudo Rei Socialis' si faceva appena riferimento nelle Encicliche alla funzione dell'imprenditore. Ciò è particolarmente vero per quanto riguarda le dichiarazioni del Concilio nella 'Gaudium et Spes'. Ha costituito poi un notevole passo in avanti nella 'Laborem Exercens' il superamento della concezione che il lavoro è identificato solo nel lavoro dipendente. E' ugualmente vero che a partire da Leone XIII l'insegnamento sociale cattolico ha sempre considerato l'esistenza dell'imprenditore in quanto attore economico, senza mai neppure qualificarlo con tale nome, e l'ha in qualche modo incluso nelle sue riflessioni. Ciò risulta chiaramente dal riconoscimento costantemente ribadito dell'istituto della proprietà privata, compresi i mezzi di produzione, dell'accentuazione della priorità

dell'iniziativa privata sull'iniziativa statale nel campo dell'economia e dalla conferma della responsabilità privata come condizione preventiva ad un'economia imprenditoriale.

In un discorso rivolto nel 1964 agli imprenditori cattolici, Paolo VI ha nettamente sottolineato l'importanza della funzione imprenditoriale. All'epoca si trattava di un'eccezione. In origine l'insegnamento sociale cattolico è nato senza, e dunque piuttosto in opposizione, all'imprenditore. Non più tardi del 1961 dei rappresentanti dei lavoratori cattolici furono invitati come ospiti ufficiali alla lettura solenne dell'Enciclica 'Mater et Magistra', ma non dei rappresentanti degli imprenditori cattolici. L'economia e con essa la persona stessa dell'imprenditore non sono mai, o quasi mai, stati capaci di inserirsi nella Chiesa o tra i teologi o anche tra i 'cattolici istruiti'; e se ciò avvenne fu solo in senso negativo e moralizzatore. Ancora oggi vi sono molti che nel cattolicesimo sociale vedono solo il 'capitalista' o il 'datore di lavoro'. Ciò è anche in contrasto con il fatto che la Chiesa non veda l'economia come un ambito separato dello spirito e della cultura, ma come una forza creativa e responsabile nella vita dell'uomo. Nella concezione della Chiesa, l'economia appartiene all'area culturale ('Populorum Progressio', (21); 'Sollicitudo Rei Socialis' (28,8; 29,8; 30,31; 34,1-3; 34,5); 'Gaudium et Spes' (19,57).

Considerato che l'insegnamento sociale cattolico dà priorità agli aspetti sociali dei problemi economici, c'è una tendenza ad attribuire maggior importanza ai problemi di distribuzione più che a quelli della crescita, dove in particolare l'imprenditore svolge un ruolo decisivo. Questa attitudine ha spinto i Vescovi nord americani, autori della Lettera Pastorale sull'Economia, pubblicata nel 1986, ad auspicare uno Stato dirigista assistenziale piuttosto che un'economia di mercato che incoraggi la crescita. Ciò è fondamentalmente dovuto al fatto che il principio di solidarietà è stato posto al di sopra di quello di sussidiarietà. In realtà molti teologi e alte personalità della Chiesa hanno la tendenza a rifiutare il sistema di economia di mercato che si basa sull'iniziativa privata degli imprenditori, sulla proprietà privata dei mezzi di produzione, sul mercato e la concorrenza.

Non è così sorprendente che l'insegnamento sociale cattolico abbia scoperto l'imprenditore così tardivamente se pensiamo che anche la scienza economica ha impiegato molto tempo come abbiamo visto ad imparare a comprendere pienamente il ruolo dell'imprenditore. Il merito della dottrina sociale della chiesa sta nell'aver molto presto sottolineato la funzione culturale dell'economia. Si basa per questo sulla Bibbia, che insegna che l'Uomo è chiamato a divenire signore della terra. In essa vi sono anche altre affermazioni che salutano positivamente il pensiero volto verso la crescita e, quindi, l'azione imprenditoriale. C'è la parabola del padrone che volendosi assentare chiama i servitori ed ordina loro di amministrare i suoi beni. Uno trasforma i cinque talenti ricevuti in dieci. Il secondo raddoppia i due talenti a lui affidati. Ma il terzo a cui è stato dato un solo talento, lo interra e nasconde il denaro datogli dal padrone invece di metterlo a frutto. Al ritorno dal viaggio il padrone si complimenta con i primi due che hanno fatto aumentare i suoi averi, ma chiama il terzo servo malvagio e infingardo (Mt.25,14-30). Questa parabola dimostra come una amministrazione onesta non sia sufficiente, ma che ci si attende un'azione creativa. Nella vita economica ciò significa che la promozione della crescita costituisce uno degli scopi dell'imprenditore.

Ripetiamo qui una volta di più che la crescita economica non è un fine in sé, ma deve essere posta al servizio del bene comune, cioè dell'insieme delle condizioni politiche, sociali ed economiche in cui l'uomo può realizzarsi in quanto persona.

È curioso che anche quando la dottrina della proprietà e la priorità accordata all'iniziativa privata si fondano, come nella 'Mater et Magistra' sul principio della sussidiarietà, il profitto dell'impresa non venga espressamente menzionato come un elemento dell'economia imprenditoriale. E' vero che la 'Quadragesimo Anno' (1931) auspica l'investimento dei profitti per combattere la disoccupazione, cosa che implica una legittimazione del profitto. Ma anche là dove, come nella 'Populorum Progressio', si chiede ad ogni nazione di produrre più

beni e di qualità superiore, non viene fatto minimamente cenno allo sforzo imprenditoriale che ciò presuppone. Lo stesso può dirsi per la 'Gaudium et Spes' (64). E allorché Paolo VI elogiava in un discorso del 1964 l'efficacia e le realizzazioni degli imprenditori, Egli metteva l'accento principale sulla loro funzione in quanto datori di lavoro; l'aspetto sociale si trovava davanti all'aspetto economico.

È sempre stato importante nell'insegnamento sociale cattolico che tutti quanti sono impegnati nel processo sociale agiscono come individui e che nessuno venga svilito al rango di semplice oggetto. Questa insistenza discende dal principio della personalità su cui è fondato l'insegnamento sociale cattolico. Ma solo nell'Enciclica 'Sollicitudo Rei Socialis' il diritto all'iniziativa economica, che deriva dal principio della personalità, viene per la prima volta menzionato come diritto basato sulla libertà. Viene ugualmente sottolineato che questo diritto è importante non solo per i singoli ma anche per il bene comune. Per la prima volta, dunque, l'insegnamento sociale cattolico ha messo in chiaro che lo spirito imprenditoriale e la formazione del capitale costituiscono in realtà le forze motrici della crescita economica. Questo riconoscimento è della massima importanza specialmente per i paesi in via di sviluppo.

Sfortunatamente la 'Gaudium et Spes' non attribuisce ancora sufficiente importanza alla formazione del capitale, carenza che sembra essere stata colmata dalla 'Sollicitudo Rei Socialis'. Gli ultimi sviluppi dell'insegnamento sociale cattolico mostrano una maggiore attenzione attribuita alle leggi dell'economia. Il Cardinale Ratzinger diceva recentemente: 'L'etica che creda di poter fare a meno della comprensione delle leggi economiche non è etica, ma moralismo, cioè il contrario della morale. L'obiettività che creda di poter fare a meno dell'etica ignora la realtà umana e cessa di conseguenza di essere obiettiva.' La 'Quadragesimo Anno' (43), già, riconosceva che le leggi dell'economia individuano gli obiettivi che possano essere raggiunti e quelli che non lo possono essere. Lo stesso Concilio Vaticano II ha riconosciuto l'esistenza di tali leggi economiche.

Dalla movimentata storia sul ruolo dell'imprenditore nell'insegnamento sociale cattolico, consegue la necessità per l'imprenditore stesso di valutare il suo ruolo in quanto ruolo di garante del bene comune, il che include la sua responsabilità umana per quanti lavorano con lui. L'imprenditore cristiano non difende né la responsabilità egoista ed eccessivamente individualista senza alcun intervento statale, né lo Stato assistenziale collettivo. La preoccupazione per le persone a lui affidate fa parte della sua responsabilità. Tuttavia gli obiettivi umani essenziali di un'economia imprenditoriale non possono essere realizzati a discapito di un'economia efficace. Ma lo spirito umanitario e l'efficienza economica non si autoescludono nel lungo periodo: al contrario sono indispensabili uno all'altro. Questo è il messaggio della dottrina sociale della chiesa che l'imprenditore moderno accetterà: il riconoscere che l'Uomo è più importante del capitale. Consegue, quindi, per lo stesso insegnamento della chiesa che l'imprenditore non può essere rimpiazzato dal funzionario socialista. L'economia di mercato, superiore rispetto al bene comune, per le sue stesse leggi ha bisogno dell'imprenditore. Non si tratta, però, di 'un'economia di imprenditori' dove l'imprenditore domina, perché legato ad un sistema di concorrenza e di mercati aperti.

VI. L'immagine dell'imprenditore: da lontano, da vicino e vista da se stesso.

La differenza tra le 'figure' -I problemi specifici delle grandi imprese - La figura dell'imprenditore è migliorata grazie all'accresciuto benessere - Risultati di un sondaggio effettuato nel 1983 nella Repubblica Federale Tedesca - L'influenza delle prestazioni sociali dell'impresa - La figura 'a distanza' negli Stati Uniti - Il ruolo degli intellettuali - Qualche suggerimento per gli imprenditori

Esistono oggi in quasi tutte le società industrializzate degli studi sociologici più o meno dettagliati e completi circa l'immagine dell'imprenditore nella società. In termini molto generali questa immagine pubblica non è positiva. Come abbiamo già spiegato ciò è dovuto in parte al fatto che la sua attività non è visibile né comprensibile. Si aggiunga poi che l'agitazione della sinistra ha fatto dell'imprenditore il principale capro espiatorio della sua critica alla società.

Da tutto ciò è uscita una caricatura dell'imprenditore che lo presenta come uno sfruttatore, un profittatore, uno sbruffone dei mercati. Il fatto poi che per ragioni obiettive ed economiche debba, nell'interesse generale, dire frequentemente 'no', non ha certo giovato alla sua popolarità. Qual'è, dunque, l'immagine più dettagliata che si è creata nello specchio dell'analisi sociologica? Gli studi hanno dimostrato che è meglio non parlare di 'immagine dell'imprenditore' in termini generali, ma distinguere tra diverse immagini. L'ipotesi della distanza' di Schmölders, ha trovato un largo seguito accademico; essa fa una distinzione tra l'immagine dell'imprenditore vista da lontano e vista da vicino. Schmölders scrive: 'Mentre l'immagine lontana corrisponde sovente ad uno stereotipo psicologico di massa acquisito più o meno senza rifletterci, l'immagine individuale dell'imprenditore vista da vicino riflette le esperienze proprie di un soggetto in relazione con un imprenditore determinato. Secondo l'ipotesi della distanza' l'immagine da vicino è al tempo stesso più differenziata e più positiva che l'immagine stereotipata da lontano, e queste considerazioni sembrano generalmente accettate.

Si è anche potuto provare in Germania l'esistenza di uno stretto rapporto tra l'immagine dell'imprenditore e le dimensioni dell'impresa. I sondaggi effettuati nelle grandi aziende fanno emergere sovente un'immagine negativa dell'imprenditore. Qui ancora gioca in una certa misura la differenza tra immagini lontane e vicine. La distanza tra impiegato e superiore gerarchico, che egli considera come imprenditore, è solitamente più grande e la loro relazione più anonima che in una piccola o media impresa. Numerose grandi aziende hanno reagito a tale situazione migliorando i rapporti tra vertice e base attraverso una più forte decentralizzazione e con una comunicazione più intensa. Inoltre sappiamo che anche considerazioni di redditività e di riduzione dei costi suggeriscono di tenere verso i dipendenti atteggiamenti di attenzione. Ecco perché i tentativi delle grandi imprese di migliorare l'immagine da vicino degli imprenditori, non ha un solo fine in sé: ma fa parte di un moderno management. La fisiologia del lavoro, la psicologia del lavoro e dell'impresa ci hanno da tempo insegnato che è importante tenere in considerazione le diverse individualità fisiche e psicologiche dei lavoratori dell'azienda.

L'immagine dell'imprenditore vista da lontano in Germania è migliorata in questi ultimi anni, e la crescita della prosperità, a cui le imprese e gli imprenditori hanno grandemente contribuito è una delle ragioni. Se nella maggior parte dei paesi in via di sviluppo l'immagine dell'imprenditore è molto negativa, ciò è dovuto al dirigismo statale in vigore nell'organizzazione sociale di quei paesi, dove il vero spirito imprenditoriale creativo non ha praticamente alcuno spazio e dove, al contrario, l'accumulo di profitto senza rischio è incoraggiato.

A parte la distinzione tra immagini lontane e vicine, questi studi sociologici rivelano altre differenziazioni interessanti. Oltre *all'immagine di outsider* che gli altri hanno dell'imprenditore o che questi crede gli altri abbiano di lui, c'è anche l'immagine che l'imprenditore ha *di sé* e l'immagine *di se'presunta*, che gli altri credono esista nella testa dell'interessato. È facile comprendere che l'imprenditore ha di sé in generale un'immagine positiva. Ne risulta quindi una soddisfazione professionale fortemente marcata. D'altro lato l'immagine estranea che l'imprenditore crede gli altri abbiano di lui è relativamente più negativa di quella che si desume dai sondaggi. Gli imprenditori hanno la tendenza ad avere una visione pessimista della maniera in cui l'opinione pubblica giudica le loro attività.

Nel 1983 il 60% dei colletti bianchi e dei colletti blu in Germania federale era soddisfatta del proprio capo (immagine da vicino); solo il 19% era contrariato con essi ed il 15% non osava pronunciarsi. Indipendentemente dall'apprezzamento positivo o negativo verso il capo, quasi nessuno avrebbe voluto scambiarsi di ruolo con lui e ancora meno si credeva in grado di fare meglio.

Nella Repubblica federale il numero di persone che riconosce ed apprezza l'importanza dell'imprenditore in quanto motore dell'economia di mercato non ha cessato di crescere dal 1950. Il recente arrivo di una nuova generazione sulla scena, generazione che non ha vissuto l'esperienza della miseria del dopo guerra, né come tale miseria sia stata vinta dall'economia di mercato, ha fatto aumentare nettamente il numero di quanti vedono nell'imprenditore uno sfruttatore.

Ciò è particolarmente vero per i giovani fra i 16 e 29 anni che hanno ricevuto un'istruzione secondaria o universitaria. L'influenza dell'ideologia di sinistra nelle scuole e nelle università ha giocato qui un ruolo importante.

Uno studio realizzato nel 1983 sull'effetto prodotto sull'immagine dell'imprenditore dalle prestazioni sociali offerte dall'azienda ha portato a risultati interessanti. Esso dimostra che il 64% degli operai e degli impiegati di aziende che forniscono poche prestazioni sociali sono nonostante ciò soddisfatti dei loro superiori. Nelle aziende che offrono un ampio ventaglio di prestazioni sociali la percentuale è del 61%. Ciò ancora riflette l'influenza negativa delle grandi imprese dove in linea generale le prestazioni sociali sono più estese. E' vero che nell'opinione pubblica l'imprenditore ideale è colui che assicura il maggior numero di prestazioni sociali. Tuttavia gli stessi imprenditori sentono che una tale politica non è, se non in modo limitato, compatibile con la loro vera funzione. Solo con uno spirito di apertura sociale e un'attitudine benevola verso i collaboratori, nessun imprenditore può mantenersi nella lotta concorrenziale. A quanto pare molti collaboratori, in particolar modo nelle aziende più piccole, hanno compreso ciò.

Negli Stati Uniti benché il fatto di essere 'managers' o 'top managers' sia una posizione sociale riconosciuta e fortemente ambita, l'immagine lontana dell'imprenditore non è altrettanto brillante. L'uomo della strada sembra piuttosto incerto tra ciò che riguarda l'imprenditore e l'accumulo di capitale. Si dice che, nella perdita di credibilità che ha colpito tutte le istituzioni, l'immagine del mondo degli affari abbia sofferto relativamente più di altre. Ciò si riflette in parte sull'immagine dell'imprenditore o del manager fornita dalla letteratura recente o dai produttori di intrattenimenti, dove lo stereotipo dell'imprenditore senza scrupoli, dominatore, invidioso e moralmente dubbio è diventato il modello generale. Gli sceneggiati televisivi *Dallas* e *Dynasty*, conosciuti in tutto il mondo, ne sono un esempio. Quest'immagine negativa viene soprattutto incoraggiata dagli intellettuali di sinistra, ma anche dalle Chiese, come l'hanno dimostrato per esempio i Vescovi nordamericani nella loro Lettera Pastorale sull'Economia, pubblicata nel 1986. Al contrario numerosi sondaggi negli Stati Uniti hanno mostrato che l'opinione pubblica americana, compresi i sindacati, accetta il profitto come elemento essenziale del sistema di economia di mercato. Il cittadino medio ha un atteggiamento benevolo verso gli imprenditori privati e il profitto. Ma nel suo

atteggiamento fa una differenza tra piccola e grande impresa: vede le grandi con un occhio più critico e con maggior riserva.

Se cerchiamo le cause della denigrazione degli imprenditori e dell'ostilità nei loro riguardi, compresi quelli che si comportano in modo socialmente responsabile, troveremo che in tutti i paesi gli *intellettuali* hanno un ruolo considerevole.

In molti paesi gli insegnanti delle scuole e delle Università di ogni tipo hanno una conoscenza limitata di che cosa sia un sistema economico e di come esso funzioni. Gli imprenditori sono quasi esclusivamente visti attraverso le presentazioni fatte dalla cultura marxista come di sfruttatori e profittatori. Gli intellettuali di ogni estrazione criticano le condizioni esistenti, spesso senza avere alcuna nozione dei fatti né la volontà di accettare le informazioni obiettivamente fornite.

Per esempio la maggior parte dei manuali utilizzati nei licei americani sono nella peggiore delle ipotesi anticapitalisti, nella migliore egalaristi ed interventisti. In particolare occorre menzionare il manuale di Paul Samuelson che è stato distribuito in diversi milioni di copie. Benché tutti i testi e l'insieme dei docenti nelle scuole americane non fossero orientati verso un'ideologia, la maggior parte di questa materia e di questa letteratura è orientata a sinistra.

Malgrado il vigore con cui sostengono il loro attacco politico verso la libera imprenditoria, gli intellettuali di sinistra trovano scarso seguito politico tra le masse di americani.

Si osservano tendenze analoghe negli altri paesi industrializzati. Tali intellettuali non dimostrano altro che la loro ignoranza dell'economia e delle sue leggi. Mentre da un lato combattono i profitti imprenditoriali,

dall'altro si sforzano senza pace di ottenere le migliori condizioni di vendita per le proprie opere e prodotti artistici. E' impensabile nel mondo libero un grande numero di intellettuali senza che vi sia un sistema economico che possa produrre il sovrappiù necessario alla loro sussistenza.

La lezione che gli imprenditori dovrebbero trarre, più di quanto non abbiano fatto fino ad ora circa l'analisi della loro immagine, che oscilla chiaramente tra tinte chiare e tinte fosche, è che essi dovrebbero rafforzare presso il pubblico l'immagine positiva di se stessi. Molti imprenditori scansano la pubblicità. Non si tratta solo di chiamare degli 'esperti' per tutto ciò che riguarda le relazioni pubbliche. Gli imprenditori devono essere essi stessi ad affrontare il pubblico e ad impegnarsi in questioni di politica sociale. Ciò significa essere disposti ad accettare incarichi a livello locale, regionale o nazionale, cooperando, non solo nelle proprie organizzazioni professionali; ma anche nelle associazioni religiose, culturali, sportive o in associazioni caritative. In certi casi la scusa 'non ne ho il tempo' può essere convincente. Ma fa parte del lavoro dell'imprenditore organizzare la propria giornata di lavoro in modo razionale, il che include anche l'organizzazione ragionevole dei propri impegni e del tempo da consacrarvi. Molti imprenditori hanno la tendenza a disperdere le proprie energie, curando anche i dettagli, invece di delegare ad altri alcune responsabilità, ecco una delle ragioni della mancanza di tempo. Un'altra ragione sta nel fatto che essi preferiscono un maggiore potere economico, frutto di un elevato numero di posti nei vari consigli di amministrazione, piuttosto che in posti di attività onorarie.

Esistono molti mezzi che possono aiutare l'imprenditore a migliorare la sua immagine presso il grande pubblico: sta a lui farne uso.

VII. L'imprenditore moderno; teoria e pratica dell'azione imprenditoriale

Le esigenze economiche ed etiche dell'azione imprenditoriale sono molteplici. L'imprenditore deve guidare la propria impresa al successo. Ciò deve fornire il mercato di ogni genere di prodotto o servizio al prezzo più basso possibile. Ciò richiede capacità innovative e abilità di analisi dei costi. Ma vi sono anche norme etiche da applicare alla sua attività. Non si tratta solamente di una questione di prodotti migliori e più numerosi, di cifre d'affari e di profitto, ma anche di norme etiche che devono guidare il suo operato. L'etica del management significa determinazione dell'imprenditore e dei suoi quadri dirigenti ad orientare l'impresa secondo canoni etici, cioè nel rispetto dei valori. Ciò implica un agire socialmente responsabile, che rispetti e favorisca i valori etici dell'ambiente culturale al quale appartiene l'imprenditore.

Senza troppo esagerare si può dire che l'etica che ci si attende da un imprenditore consiste nel rapporto corretto tra profitto e bene comune nel senso più ampio del termine. Manfred Spieker dichiara: 'Il bene comune dipende dall'imprenditore. Anche prima dell'inizio dell'industrializzazione gli imprenditori hanno trasformato le scoperte scientifiche in invenzioni e metodi razionali di produzione. 'Dal momento che l'attività economica è razionale, le imprese che realizzano dei *profitti* costituiscono *una condizione preliminare* al bene comune. Le principali caratteristiche dell'imprenditore sono la capacità e la disposizione a:

- prendere delle iniziative,
- prendere delle decisioni,
- accettare lo sforzo,
- correre dei rischi,
- capire i mercati e la loro evoluzione,
- cercare l'innovazione,
- dirigere gli uomini, e in particolare,
- motivare i collaboratori e coordinare il loro lavoro.

Ci si attende dall'imprenditore che sia capace e che abbia la volontà di comportarsi con gli altri al tempo stesso in modo socievole e tollerante: con il personale, i consigli dei lavoratori e i sindacati.

Se vogliamo che l'imprenditore sviluppi le proprie qualità in vista di una gestione riuscita della propria impresa, avremo bisogno, come abbiamo detto descrivendo l'economia sociale di mercato, di un certo quadro sociale, giuridico e politico.

Tuttavia l'imprenditore non può da solo assicurare tale quadro. E' certo che difficilmente potremo incontrare in pratica l'imprenditore ideale. Ci sono sovente tensioni tra le sfide economiche e le esigenze etiche alle quali egli deve rispondere. Noi anticiperemo nelle pagine che seguono, alcune sfide a cui l'imprenditore è chiamato, ma al tempo stesso sottolineeremo gli sforzi che egli dovrà compiere per farvi fronte.

1. Lo stimolo della concorrenza

L'economia di mercato vive della concorrenza tra gli imprenditori. La pressione della concorrenza costituisce il miglior stimolo per una buona riuscita, per potersi mantenere al passo con i rivali. Gli imprenditori a bassa competitività si trovano fuori dal mercato e le loro aziende in fallimento.

Possiamo quindi comprendere come molti imprenditori cerchino di falsare le strutture del mercato. Essi non cercano solo di migliorare le loro prestazioni di produzione, ma inventano

anche delle strategie per tutelarsi contro i rischi di fallimento. Ciò comprende i segreti della produzione, brevetti, una chiara differenziazione delle diverse gamme di prodotti e la pubblicità. Questi metodi possono essere accettati dal punto di vista etico. Tuttavia, i tentativi di mantenere, con accordi tra concorrenti, i prezzi al di sopra del livello competitivo reale, non sono rari. I fornitori di prodotti, come cemento, mattoni, ghiaia, carbone ed acciaio, sono particolarmente tentati ad agire in tal senso.

Esiste un gran numero di mercati in cui la concorrenza è imperfetta. Tuttavia l'evoluzione moderna verso prodotti e servizi sempre più differenziati, ha diviso i mercati e, quindi, reso la manipolazione della concorrenza più difficile.

Tutte le azioni che minano la concorrenza sono in via di principio da rifiutare, ma la tentazione di fare eccezioni è grande. Röpke dichiarava un giorno: 'L'economia di mercato indebolisce la moralità se non esistono né un sistema né una legislazione appropriata che neutralizzino le molteplici tentazioni a cui l'imprenditore può essere sottomesso. Faceva riferimento alle norme sulla restrizione alla concorrenza (normativa sugli accordi, controllo sulle fusioni, legislazione antitrust), al diritto del lavoro, al diritto sociale. Lo Stato ha il dovere di assicurare disposizioni quadro che obblighino gli imprenditori a comportarsi secondo il mercato. Il principio 'pacta sunt servanda' è un'ulteriore considerazione per una valida economia di mercato. Le norme prescritte dallo Stato devono beninteso essere compatibili con il sistema: non devono esse stesse falsare la concorrenza. È in questo senso che dovremmo intendere le parole del celebre sociologo cattolico Oswald von Nell-Breuning quando afferma che il miglior sistema economico è quello che richiede il minor sforzo morale.

Già Schumpeter aveva attirato l'attenzione sul fatto che ogni imprenditore ha tendenza a spingere i propri concorrenti fuori dal mercato, il che costituisce una minaccia per il sistema di mercato la cui esistenza è data dal grande numero di concorrenti. Ma egli ha pure mostrato che in alcuni casi una conoscenza imperfetta poteva portare vantaggi considerevoli allo sviluppo economico. Sosteniamo talvolta che gli imprenditori aggirano la concorrenza e cercano di realizzare dei profitti da monopolio non giustificato, manipolando il mercato. Ciò può verificarsi temporaneamente e in alcuni casi particolari, ma nella pratica le violazioni della concorrenza non sono la regola.

La schiacciante maggioranza degli imprenditori ogni giorno tiene testa alla concorrenza. Ciò e nient'altro ha reso possibile grandi successi dell'economia di mercato in numerosi paesi occidentali.

2. La tentazione dirigistica

I sistemi economici dirigistici sono quelli in cui lo Stato interviene direttamente al fine di guidare il processo economico. Ciò può essere fatto in diversi modi:

- fissando i prezzi invece di lasciare che sia il mercato a determinarli,
- fissando delle quote per le materie prime o per le importazioni,
- fissando i salari,
- tollerando concessioni per alcuni prodotti,
- richiedendo autorizzazioni per la creazione di un'impresa.

Tutte queste misure dirigiste impediscono la libera concorrenza e favoriscono quanti beneficiano del sostegno governativo. Dato che i rischi della concorrenza sono messi da parte, coloro che beneficiano di questo sistema dirigistico possono ottenere facili profitti senza uno sforzo economico.

Un tale sistema impedisce la crescita economica, benché costituisca per molti imprenditori una tentazione maggiore.

Non è che questo il motivo che possa spiegare perché, specialmente nei paesi in via di sviluppo, dei *così detti imprenditori*, che non meritano neppure tale appellativo, non si oppongano al dirigismo statale. Ciò dimostra che stabilire un sistema ad economia di mercato costituisce innanzitutto una sfida *politica*. Gli imprenditori saggi, responsabili e previdenti sostengono tali sforzi politici, come quello prodottosi in numerosi paesi europei dopo la seconda guerra mondiale.

3. L'economia sotterranea

In quasi tutti i paesi, anche se in proporzioni diverse, esiste quella che chiamiamo economia sotterranea o anche mercato nero. Si tratta di attività economiche che si sviluppano *fuori dal quadro legale* di un paese. Tali attività hanno la radice quasi sempre in un'eccessiva tassazione dei redditi, il che penalizza anziché favorire iniziative private. Ciò è ancora più vero quando si tratta di economie organizzate su base dirigista e mercantile. L'esistenza di un'economia sotterranea indica la presenza di una vasta riserva d'iniziativa imprenditoriale e creative che sfuggono all'economia ufficiale.

L'economia sotterranea peruviana ci fornisce un esempio interessante. Hernando de Soto l'ha descritta in dettaglio nel suo libro 'El otro sende-ro' che ha suscitato grande interesse soprattutto in America latina. L'economia informale è la risposta spontanea e creativa del popolo ad una politica economica dirigista e mercantile dello Stato. I costi delle procedure legali burocratiche per ottenere l'autorizzazione ad impiantare una piccola impresa sono così alti che un cittadino medio con un modesto reddito non può permetterseli.

Ad esempio nel 1983 la procedura per una licenza era di 289 giorni e costava quanto trentadue salari minimi mensili. Era ancora più costoso acquistare legalmente una casa. Ad una famiglia a basso reddito che volesse costruire una casa su un terreno di proprietà statale, occorrevano circa sette anni di adempimenti burocratici presso tutti gli uffici ministeriali e comunali per le autorizzazioni. Anche per ottenere l'autorizzazione per un chiosco all'angolo di una via, occorre una battaglia di 34 giorni con le autorità competenti.

De Soto dimostra nel suo testo che non vi era in Perù *de facto*, all'epoca in cui ha svolto le sue ricerche nel 1983, un'economia di mercato. Non sono altro che gli sforzi personali illegali della popolazione ad aver sviluppato un'inizio di economia di mercato, sotto forma di mercato nero. De Soto qualifica l'economia ufficiale come 'mercantilista', intendendo con ciò che lo Stato è più preoccupato di distribuire ricchezza nazionale ad una 'élite' privilegiata ad esso strettamente legata, che non creare una nuova ricchezza: una redistribuzione unilaterale piuttosto che la crescita. Ci sono circa 70 nuovi decreti promulgati ogni giorno e il numero di leggi e decreti economici oltrepassa il mezzo milione, di essi solo l'1% è stato adottato dal Parlamento, mentre il resto dal potere esecutivo.

Il mercato nero costituisce la risposta popolare ad un sistema inefficace ed ingiusto. La gente non si cura della legalità. Vanno nelle strade e vendono ciò che possono, aprono negozi e costruiscono case su terreni incolti. De Soto non idealizza il mercato informale. Al contrario sottolinea la debolezza e i pericoli di un'economia illegale che non può fare progetti per l'avvenire e alla quale manca la garanzia della legge.

Lo sviluppo descritto più sopra è incominciato dopo il 1940 con l'esodo rurale verso le città, dove non si trovavano né casa né lavoro. Nel 1940 il 9% della popolazione del Perù viveva a Lima; nel 1981 la percentuale saliva al 26%. Gli immigrati si sono presto resi conto che l'unica possibilità di sopravvivere, di commerciare, di produrre, di trasportare, di consumare, era nel lavoro illegale. Non si trattava di un'illegalità criminale, ma di azioni di aiuto a se stessi per raggiungere degli obiettivi legali: la costruzione di una casa, la prestazione di servizi o la realizzazione di un affare. Il Perù è diventato un paese dove il 48% della popolazione economicamente attiva e il 61% delle ore di lavoro trascorse nel mercato nero informale producono il 39% del Prodotto Nazionale Lordo. De Soto descrive in uno studio molto

dettagliato come il mercato illegale della casa, quello degli affari illegali e il sistema dei trasporti illegali siano nati e funzionino. A Lima nel 1982 il 43% degli alloggi sono stati ricavati da abitazioni illegali. Anche i venditori della strada rivestono un ruolo economico importante nel 1986 essi erano solo a Lima 91.455, la maggior parte dei quali lavorava illegalmente. Nel 1984, il 91% dei veicoli utilizzati per il trasporto pubblico era utilizzato illegalmente.

Che relazione c'è tra tutto ciò e *l'imprenditore*? Le azioni di aiuto a se stessi di una popolazione oppressa dalla burocrazia dimostrano l'esistenza di una vasta riserva di creatività. Ci vuole coraggio, determinazione ad accettare dei rischi, iniziativa ed immaginazione per portare a buon fine delle attività economiche produttive come quelle fatte in Perù. Ci sono *forze imprenditoriali* in azione qui.

Sicuramente un tale sistema d'urgenza, illegale non è né l'ideale, né auspicabile. La sua produttività e la sua capacità di fare uso del progresso tecnologico è inferiore a quella che si avrebbe se ci si trovasse in condizioni legali adeguate. Una ragione importante è la mancanza di sicurezza giuridica in generale che costituisce la caratteristica di uno Stato stabile e ben ordinato e una condizione indispensabile per un'economia di mercato di successo.

Il Perù *non è un esempio da seguire*. Ma esso dimostra quali forze imprenditoriali possano muoversi in un sistema ad economia di mercato ben ordinato.

Si tratta al tempo stesso di un'esperienza incoraggiante per le popolazioni dell'Europa dell'Est che hanno deciso di convertire le loro economie pianificate in economie libere guidate dai prezzi di mercato.

4. L'ambiente

Ancora alcuni anni fa, l'utilizzo illimitato dell'ambiente come immondezzaio e fattore di produzione al tempo stesso sembrava non causare problemi, anzi pareva cosa del tutto naturale. I rifiuti gassosi (fumi e gas di scappamento delle auto) venivano liberati nell'aria senza alcuna preoccupazione; le acque inquinate, riscaldate e avvelenate venivano indirizzate verso le coste e gli oceani; enormi quantità di materiale sovente tossico era ammucciato. Nel frattempo abbiamo preso coscienza della capacità limitata dell'ambiente di tollerare l'inquinamento. Anche qui occorre applicare la legge economica della scarsità. Gli imprenditori sono sovente accusati di non essere sensibili ai problemi dell'ambiente e vengono additati come i soli veri responsabili.

Un giudizio di tal genere ignora la situazione: per tutto il tempo in cui l'ambiente può essere utilizzato senza costi, discende dal principio della concorrenza che ne venga fatto un uso senza limite e che non siano adottate misure costose per la sua protezione. Non c'è dubbio che nel frattempo un gran numero di imprenditori s'è reso conto che rientrava nel ruolo loro attribuito dalla società svolgere una politica ambientale costruttiva. Ciò si riflette nelle misure individuali, sovente costose prese da numerose aziende e più ancora nel sostegno che gli imprenditori e le loro associazioni danno agli sforzi dello Stato per incoraggiare le tecnologie che non nuocciano all'ambiente. Il sistema dell'economia di mercato è perfettamente in grado di risolvere i problemi ecologici con legislazioni appropriate e compatibili con il mercato. Dal momento che l'ambiente non può più essere sfruttato senza costi, è possibile, attraverso i prezzi, integrare i costi e controllare l'inquinamento dell'ambiente.

È inoltre fondamentale che la società voglia realmente risolvere questi problemi, il che, praticamente, significa che ciascuno accetti di pagare prezzi più elevati per un gran numero di prodotti e rinunci a molti altri (imballaggi e gas propellenti) e a comodità (bottiglie con vuoto a perdere). Ciò porta agli imprenditori responsabili gravi problemi, per risolvere i quali essi necessitano di una struttura giuridica. L'interessante è sapere che l'economia sociale di mercato può risolvere anche i problemi ecologici.

5. La gestione delle risorse umane

Le funzioni classiche dell'imprenditore sono la combinazione ottimale dei fattori di produzione per creare un'impresa competitiva, il controllo dei costi e la ricerca d'innovazioni. Oggi è stato loro attribuito un altro importante compito: la gestione delle risorse umane. Non si tratta solamente di un obiettivo umanitario, come indicava alcuni anni fa lo slogan 'l'uomo e l'impresa' ma anche di un importante fine operativo per l'azienda.

La gestione di un'impresa consiste in gran parte nella gestione del personale, il che si esprime in un certo stile nella direzione, incoraggiando la prestazione. Questo è possibile solo se si prende in considerazione l'amor proprio delle persone che lavorano nell'azienda. Gli esseri umani non sono né macchine, né pedine di un gioco di scacchi.

Pertanto lo stile di *gestione autoritaria* un tempo tanto considerato, ha sempre meno sostenitori, anche se non si possono eliminare gli ordini (decisioni) o l'ubbidienza (esecuzione). Il problema è che talvolta un approccio puramente autoritario non porta ad ottenere la prestazione desiderata. Ecco perché più recentemente ci si è orientati verso uno stile più *cooperativo*. Al di là della sua competenza tecnica, l'imprenditore deve ugualmente essere capace di comunicare. Il fondamento etico dello stile del 'manager cooperativo' è che tutti quelli che lavorano nell'azienda devono essere rispettati in quanto esseri umani, in modo che essi possano sentire di essere parte e di essere corresponsabili. E' importante che l'imprenditore conquisti la fiducia dei suoi collaboratori. Ciò implica:

- che non prometta mai ciò che non può mantenere,
- che mantenga le promesse fatte,
- che taccia piuttosto di dire falsità.

Questo modo di pensare in categorie cooperative non discende tanto da considerazioni etiche, ma piuttosto da considerazioni di redditività ed economie di spesa. Si è scoperto che l'impresa guadagna tenendo in considerazione le caratteristiche fisiche e psicologiche di ciascun individuo. L'imprenditore saggio e responsabile sa che la sua riuscita economica non dipende solo dalle macchine, ma anche dagli uomini che collaborano con lui nell'azienda. Ciò non deve essere confuso con una sorta di attitudine sociale di tipo sentimentale da parte dell'imprenditore. Perché l'approccio sociale e le buone relazioni umane da sole non saranno sufficienti all'imprenditore per mantenere la sua posizione nella lotta concorrenziale. Gli elementi chiave che seguono mostrano quanto si intende con questa concezione di un'impresa moderna:

- l'informazione e la motivazione dei collaboratori,
- la comunicazione all'interno e tra i livelli di gestione,
- la delega della responsabilità,
- l'incoraggiamento del lavoro di gruppo,
- l'umanizzazione e la maggiore flessibilità sul luogo di lavoro,
- il perfezionamento e la formazione continua dei collaboratori.
- Il management moderno presuppone una cooperazione mentale anche di quanti vengono diretti.

Quand'era presidente del sindacato tedesco, Hans Martin Schleyer, ha dichiarato un giorno: 'Nel processo sociale che noi chiamiamo direzione, l'impulso direttivo della volontà non può più procedere unicamente dall'alto verso il basso. La priorità deve essere senz'altro là dove l'iniziativa è concepita, ma di fronte a questo processo quanti sono diretti non dovrebbero restare passivi. E' auspicabile una loro partecipazione al processo decisionale.

Anche se è vero che è auspicabile un'approccio socio-etico da parte dell'imprenditore, ed è anche fortemente incoraggiato, non si può nascondere che esistono degli ostacoli oggettivi nella realizzazione quotidiana di tali ideali di umanità nell'azienda. L'alienazione che nella maggior parte dei casi non può essere evitata e l'oggettivizzazione tecnica, necessaria

all'interno dell'azienda, sono esempi di questi ostacoli. Contravvenendo le migliori intenzioni, gli imprenditori sono spesso costretti, in ragione della competitività, a razionalizzare e meccanizzare. In ogni caso l'imprenditore deve prendere tali decisioni secondo la propria coscienza.

Dirigere degli uomini in modo responsabile non è una cosa facile, ma è necessario nell'interesse dell'azienda e di quanti vi lavorano. Secondo Max Weber, il comportamento eticamente orientato può basarsi *sali'etica del convincimento* (Gesinnungsethik) o *sull'etica della responsabilità* (Verantwortungsethik). L'imprenditore che sa di dover rispondere delle conseguenze prevedibili delle sue azioni, si baserà sull'etica della responsabilità.

L'associazione degli imprenditori cattolici (Bund Katholischer Unternehmer - BKU) nella Repubblica Federale Tedesca, ha pubblicato nel 1989 alcune riflessioni basilari sui compiti dell'imprenditore nel mondo del lavoro odierno. Secondo il BKU in questi compiti rientrano tutti gli sforzi e i processi che mirano a foggare il lavoro umano in modo tale che la dignità e lo sviluppo della persona siano in armonia con le finalità della famiglia, dell'azienda e dello Stato. Le innovazioni economiche, tecniche e sociali dischiudono nuove possibilità in vista del raggiungimento di tale armonia. Forniscono l'opportunità di rispondere meglio che in passato ai nuovi orientamenti e alle aspettative giustificate di molta gente.

La *differenziazione* e la flessibilità sono due condizioni preventive importanti. L'abbandono di regole collettive uniformi e la transizione *verso una maggiore indipendenza e cooperazione creativa* tanto degli individui che dei gruppi, equivale ad agire secondo il principio di sussidiarietà sostenuto dall'insegnamento sociale cattolico. Ciò rappresenta ugualmente un progresso nello sviluppo dell'economia sociale di mercato: la *sussidiarietà assicura le fondamenta per maggior libertà e responsabilità*.

6. La cultura d'impresa

Da qualche anno la teoria e la pratica della *cultura d'impresa* sono diventati sempre più argomento di discussione tanto in Nord America che in Europa. Certamente questo termine relativamente vago si presta a diverse interpretazioni. Ma l'idea della cultura come un campo d'attività essenzialmente umano costituisce sempre un punto di partenza. Ecco perché vi sono dei tentativi per cambiare le realtà delle imprese in modo da creare un'ambiente più umano che si sostituisca al processo meramente meccanico e razionale.

In Europa il termine 'cultura d'impresa' non è sempre ben visto, poiché la gente è abituata a distinguere tra *cultura*, che ha una connotazione intellettuale e artistica e *civilizzazione*, che si riferisce alle scienze naturali e alla tecnologia. Il concetto di cultura d'impresa risponde al tentativo di sottolineare maggiormente le considerazioni e i comportamenti etici all'interno dell'azienda. Per Peter Drucker ('Die Chance des Unternehmers', Düsseldorf 1987) la cultura d'impresa serve a legittimare il potere dell'imprenditore attribuendogli dei valori autentici.

Molto di quanto è stato detto sulle responsabilità socio-etiche dell'imprenditore si ritrova nel titolo 'Cultura d'impresa'. Non si può tuttavia negare che sovente si abusa di questo termine come 'etichetta' per l'immagine sociale dell'imprenditore, senza reali conseguenze sulla gestione dell'impresa. Allo stesso modo l'intensificarsi della discussione sulla cultura d'impresa dovrebbe essere considerato come qualcosa di positivo, in quanto ulteriore tentativo di umanizzare il management moderno. La questione è sapere quale importanza il manager attribuisce ai valori e alla capacità degli uomini dell'impresa. Comunicando le finalità, si può accrescere il sentimento di appartenenza. La cultura d'impresa può misurarsi in base a come i pensionamenti, gli eventi sociali, o i licenziamenti vengono affrontati e al tempo stesso su come i conflitti vengono risolti in modo più o meno compatibile con la dignità umana.

La 'Corporate Identity', come è sovente intesa nella pratica, non è la cultura d'impresa, anche se ad essa può assomigliare per il tipo e lo stile di comunicazione. La 'Corporate Identity' non trasmette e non è fatta per trasmettere un senso di finalità, come accade invece per la cultura d'impresa.

Una caratteristica percepibile dall'esterno della cultura d'impresa è il modo in cui l'impresa affronta le divergenze della società, come quelle riguardanti gli alimenti per bambini (Nestlè) o l'amianto (Eternit) o ancora i problemi ecologici. L'esperto svizzero incaricato della gestione di aziende Hans Ulrich chiede 'un sacrificio volontario nel perseguimento dei propri obiettivi egoistici a vantaggio del bene comune'. Ciò può essere motivo di problemi sul piano individuale ma sottolinea quanto il management debba necessariamente assumersi responsabilità sociali.

I passi che seguono sono due brevi esempi americani di come questa cultura d'impresa possa essere attuata.

L'etica d'impresa: un patrimonio fondamentale

Un'organizzazione d'imprenditori americani, conosciuta con il nome di 'The Business-Roundtable' ha pubblicato nel febbraio 1988 una relazione su 'Policy and Practice in Company Conduct' sotto il titolo 'Corporate Ethics: A Prime Business Asset' (L'etica d'impresa: un patrimonio fondamentale). Il rapporto, che analizzava 100 imprese, ha mostrato come molte importanti aziende americane attribuissero da tempo crescente importanza al 'comportamento etico' (Ethical Behaviour). I codici d'etica o di comportamento (Codes of Ethics or Conduct) sono stati diffusi. Ma solo recentemente un numero crescente di dirigenti ha incominciato a discutere dei problemi etici e sul modo di risolverli.

Crescenti sforzi si stanno facendo per creare nelle imprese le condizioni per un'organizzazione e una struttura che permetta di svolgere 'una politica etica ed azioni etiche'.

È emerso che deve essere la direzione a svolgere un ruolo decisivo per impostare una politica etica dell'impresa. Il 'top manager' di una società deve impegnarsi in modo visibile in un comportamento etico (Ethical Conduct) e deve fornire il buon esempio. Questa scelta politica viene comunicata a tutte le aziende attraverso vari canali: direttive, comunicati, conferenze, giornali d'azienda, azioni pratiche. La presentazione come esempi di un certo numero di imprenditori fa crollare il mito che vede un conflitto insanabile tra etica e profitto. Questi imprenditori sono convinti che non c'è alcun conflitto tra comportamento etico e profitto ragionevole. E' chiaro che un sempre maggior numero di gente è persuasa che in un'epoca di forte concorrenza una condizione importante per la sopravvivenza è la redditività dell'impresa.

Prima già Schmölders aveva indicato che vi era una forte tendenza al miglioramento della qualità della vita che sembrava guadagnare terreno nelle aziende nord americane. Misure concrete nel senso della 'responsabilità sociale d'impresa' (Corporate Social Responsibility) proveranno che le aziende sono del tutto coscienti della loro responsabilità sociale.

Il rapporto sull'etica sociale constata che la maggior parte delle aziende enuncia in documenti scritti i propri principi di comportamento etico nell'insieme dell'organizzazione. Tali codici differiscono molto da un settore all'altro, tuttavia le questioni seguenti vengono trattate pressoché da tutte:

- Onestà e rispetto della legge,
- Sicurezza e qualità dei prodotti,
- Sanità e sicurezza sul luogo di lavoro,
- Conflitti d'interesse e loro soluzioni,
- Pratiche sui contratti di lavoro,

- Onestà nelle procedure di distribuzione,
- Relazioni con i fornitori,
- Conclusione di contratti,
- Fissazione dei prezzi e insider-dealing sul mercato azionario,
- Corruzione per ottenere ordini o informazioni,
- Protezione dell'ambiente.

Un'aperta comunicazione all'interno dell'azienda risulta fondamentale per la diffusione dei principi etici. Ciò non può verificarsi che in un'atmosfera di fiducia reciproca all'interno dell'impresa. Se i principi etici sono disattesi, ogni eventuale punizione dovrà essere fatta discretamente. Lo scopo non è educare punendo, ma educare con l'esempio e la lode. Nel 1987 la Boeing ha modificato i propri 'Business Conduct Guidelines' (linee guida di condotta negli affari). L'azienda ha una tradizione di 'Strong Commitment to Ethical Management (forte impegno per una gestione etica)'. La direzione ha sviluppato di sua iniziativa un programma etico effettivo che ha dato prova del suo valore nei momenti difficili vissuti dall'azienda. E' l'obiettivo del 'top management' vegliare a che i direttori di divisione e di filiale sostengano il programma di comportamento etico.

Un'altra società, la General Mills, è convinta dell'importanza vitale di trattare bene il consumatore. Secondo la General Mills non c'è alcun conflitto tra l'applicazione dei principi etici da parte dell'azienda e l'atteggiamento favorevole da parte dei consumatori; non si tratta in realtà di due facce di una stessa medaglia.

La Hewlett Packard (HP) attribuisce grande importanza al comportamento etico dei suoi collaboratori. In modo esemplificativo uno dei suoi dirigenti ha detto: 'It is not easy to get fired around HP, but you are gone before you know if it is an ethics issue' (Non è facile essere licenziato in tronco alla HP, ma sei cacciato fuori prima se si sa che il motivo è un problema di etica). Per mantenere in vita nell'impresa i valori e le norme etiche occorre ripeterle senza sosta nei discorsi, nelle conversazioni o nelle comunicazioni al personale.

Un'altra società, la Norton, ha dal 1976 un 'Ethics Committee of the Board of Directors'. Questo Comitato è la prova della serietà in cui viene tenuto il Codice di Comportamento. Sostiene la direzione nei casi difficili e garantisce l'obiettività nelle liti. Un presidente della compagnia ha detto: ' Il management deve considerare il Comitato etico come una spada di Damocle, che pende in ogni momento sulle operazioni, pronto a fare da arbitro nei momenti di incertezza'.

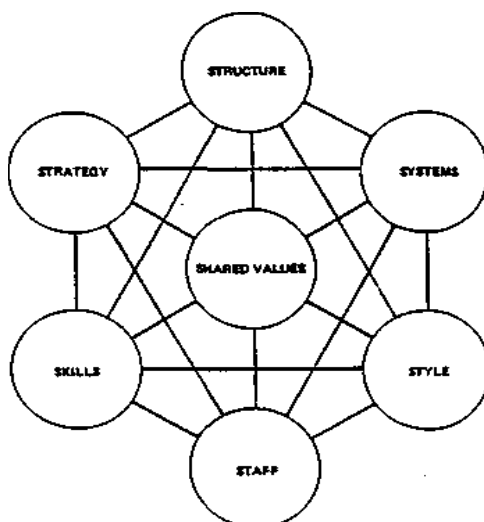
Anche se questi esempi non descrivono la cultura d'impresa nel senso più ampio, provano in modo convincente che le grandi imprese stanno per intraprendere seri sforzi per introdurre principi etici nella gestione dell'impresa.

Alla ricerca dell'eccellenza: imprese americane di successo

Nel loro bestseller 'In Search of Excellence' (Alla ricerca dell'eccellenza) Peter e Waterman hanno indagato su quali fossero le condizioni per il successo di una grande impresa. Sono arrivati alla conclusione che il successo è dato dalla congiunzione ottimale di sette variabili:

- Struttura organizzativa
- Strategia
- Personale
- Stile di gestione
- Valori comuni (cultura)
- Sistemi e procedimenti
- Abilità

Hanno presentato tali considerazioni in un diagramma '7-S Framework' centrato sui 'valori condivisi' (Shared values)



Per quanto ci interessa, ciò che è essenziale è l'importanza centrale attribuita ai 'valori condivisi'. Essi costituiscono né più né meno che il nucleo centrale *della cultura d'impresa*. Ciò emerge dalle diverse descrizioni individuali. Il rapporto tra direzione dell'azienda e collaboratori gioca un ruolo particolarmente importante. Nelle aziende di successo i collaboratori sono considerati come responsabili e vengono ascoltati. Viene lasciato ai collaboratori creativi un maggior spazio per lo sviluppo delle proprie idee. Ciò può sembrare relativamente semplice, ma non è così nel contesto delle altre 6 variabili.

Certamente la presenza di una buona direzione del personale costituisce una condizione necessaria, ma non sufficiente al successo di una società. E quindi: i 'valori condivisi', una cultura d'impresa convincente, sono elementi indispensabili per una continua riuscita dell'azienda moderna.

Riassumendo possiamo affermare che la riuscita economica ed etica non sono in contrasto l'una con l'altra, ma si condizionano reciprocamente. Le iniziative imprenditoriali, guidate moralmente, che cercano di contribuire al bene comune con coscienza e convinzione devono prevenire le regolamentazioni statali.

L'etica si basa sulla buona volontà, non sull'imposizione.

OSSERVAZIONI FINALI

Gli eventi rivoluzionari che si sono verificati nell'Europa dell'Est a partire dal 1989, ci hanno portato a considerare quanto la libertà economica e quella politica si condizionino reciprocamente. Gli imprenditori e le libere imprese, cioè la libertà economica nel senso più ampio, fanno indubbiamente parte della democrazia. Gli imprenditori non costituiscono una casta privilegiata, ma un elemento importante di una società libera.

Uno degli obiettivi di questo saggio era proprio mettere in evidenza tale aspetto.

BIBLIOGRAFIA

Bund Katholischer Unternehmer e.V.: Auf dem Weg zu einer neuen Arbeitskultur. Gestaltungsaufgaben für Unternehmer in einer veränderten Arbeitswelt. Aussagen zum 40. Jahrestag des BKU. Wiesbaden, November 1989.

BREMEIER, E.; JEUSCHEDE, C; JUESTEN, W.: Manager in Familienunternehmen. Forum für Führungskräfte. Berlin 1983.

BRIEFS, G. A.: The Ethos Problem in the Present Pluralistic Society. Reprint from Review of Social Economy. Vol.XV, No. 1.3/1957.

Corporate Ethics, A Prime Business Asset. A Report on Policy and Practice in Company Conduct. The Business Roundtable. New York 2/1988.

DE SOTO, H.: The Other Path. The Invisible Revolution in the Third World. New York: Harper & Row, 1989.

EUCKEN, W.: Die Grundlagen der Nationalökonomie. Jena: Gustav Fischer, 1940.

EUCKEN, W.: Grundsätze der Wirtschaftspolitik. Tübingen 1975. Erstauflage 1952.

HAYEK, F. A.: Individualismus und wirtschaftliche Ordnung. Erlenbach; Zürich: Eugen Rentsch, 1952.

HOFFNER, J.: Der katholische Unternehmer in der kommenden Wirtschaftsordnung. Hauptvortrag der Tagung des Bundes Katholischer Unternehmer in Königswinter am 27.3.1949.

HOFFNER, J.: Das Ethos des Unternehmers. Köln: Bachern, 1956 (Schriftenreihe des Bundes Katholischer Unternehmer. Neue Folge, 6).

HOFFNER, J.: Die Funktionen des Privateigentums in der freien Welt. In: Sonderdruck aus Wirtschaftsfragen der freien Welt. Festgabe zum 60. Geburtstag von Bundeswirtschaftsminister Ludwig Erhard. Frankfurt: Fritz Knapp, o.J.,S. 121-131.

HÖFFNER, J.: Wirtschaftsordnung und Wirtschaftsethik. Richtlinien der katholischen Soziallehre. Bonn 1985 (Der Vorsitzende der Deutschen Bischofskonferenz, 12).

JOHANNES PAUL II.: Enzyklika Sollicitudo Rei Socialis. Zwanzig Jahre nach der Enzyklika Populorum Progressio. Bonn 1987 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls, 82).

KOEHNE, R.: Das Selbstbild deutscher Unternehmer. Legitimation und Leitbild einer Institution. Berlin: Duncker & Humblot, 1976.

LE GOFF, J.: Kaufleute und Bankiers im Mittelalter. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag, 1989.

MESSNER, J.: Das Unternehmerbild in der katholischen Soziallehre. Köln 1968 (Beiträge zur Gesellschaftspolitik, 3).

MÜLLER-ARMACK, A.: Stil und Ordnung der Sozialen Marktwirtschaft. Vortrag aus Anlass der Tagung der österreichischen wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft in Bad Ischl am 28. August 1951. In: Untersuchungen des Institutes für Wirtschaftspolitik an der Universität zu Köln, 4.

OCKENFELS, W.: Kleine Katholische Soziallehre. Eine Einführung - nicht nur für Manager. Trier: Paulinus. 1989 (Beiträge zur Gesellschaftspolitik, 31).

OFFERMANN, T.: Das Kommunistische Manifest. In: Lexikon des Sozialismus. Köln: Bund, 1986. S. 375-377.

- PETERS, T. J.; WATERMAN jn R. H.: In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row, 1982.
- PIUS XIU Ansprache Sr. Heiligkeit Papst Pius XII. bei der Audienz der Internationalen Union der Katholischen Unternehmer-Verbände (UNIAPAC) 7. 5. 1949. Köln: Bachem, o. J.
- RAUSCHER, A.: Kirche in der Welt. Beiträge zur christlichen Gesellschaftsverantwortung. 2 Bde. Würzburg: Echter, 1988.
- REDLICH, F.: Der Unternehmer als „dämonische“ Figur. In: Ders.: Der Unternehmer. Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Studien. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1964. S. 44-73.
- REDLICH, F.: „Der Unternehmer“. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. 10. Band. Göttingen 1959.
- RÖPKE, W.: Die Krise des Kollektivismus. München: Kurt Desch, 1947.
- RÖPKE, W.: Civitas Humana. Grundfragen der Gesellschafts- und Wirtschaftsreform. Bern: Paul Haupt, ⁴1979. Erstauflage 1944.
- ROOS, L.; WATRIN, Chr. (Hrsg.): Das Ethos des Unternehmers. Trier: Paulinus, 1989 (Beiträge zur Gesellschaftspolitik, 30).
- ROOS, L. (Hrsg.): Stimmen der Kirche zur Wirtschaft. Agostino Kardinal Casaroli. Joseph Kardinal Höffner. Joseph Kardinal Ratzinger. Papst Johannes Paul II. Köln: Bachem, 1986 (Beiträge zur Gesellschaftspolitik, 26).
- RÜEGG, J.: Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld von Komplexität und Ethik. Bern: Paul Haupt, 1989.
- SCHLEYER, H. M.: „Das Soziale Modell“. In: Mahnung und Verpflichtung - Hanns Martin Schleyer - Gedenkfeier und Ansprachen zum 10. Todestag. Zeugnisse eines Lebens für Freiheit und sozialen Frieden. Köln: Bachem, 1987. S. 49-74.
- SCHLEYER, H. M.: Unternehmer und Politik. In: Mahnung und Verpflichtung - Hanns Martin Schleyer -Gedenkfeier und Ansprachen zum 10. Todestag. Zeugnisse eines Lebens für Freiheit und sozialen Frieden. Köln: Bachem, 1987. S. 190-192.
- SCHMOLDERS, G.: Der Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft. In: Kreativität des Handelns - Vom Ingenium des Unternehmers. Festschrift für Ludwig Eckes. Würzburg: Naumann, 1978. S. 127-135.
- SCHMOLDERS, G. (Hrsg.): Der Unternehmer im Ansehen der Welt. Bergisch Gladbach: Gustav Lübbe, 1971.
- SCHOECK, H.: Der Neid. Eine Theorie der Gesellschaft. Freiburg/München: Karl Alber, o. J.
- SCHUMPETER, J. A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin: Duncker & Humblot, 1926.
- SCHREIBER, W.: Zum System sozialer Sicherung. Köln: Bachem, 1971.
- ULRICH, H.; PROBST, G. J. B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Bern: Paul Haupt, 1988.
- Umweltschutz und Kernenergie. Leitgedanken für einen verantwortlichen Umgang mit moderner Technik. Hrsg. v. Bund Katholischer Unternehmer e.V. Trier: Paulinus, „1990 (Diskussionsbeiträge, 12).
- WEBER, M.: Politik als Beruf. Berlin: Duncker & Humblot, 1978. Nachdruck. Erstveröffentlichung 1919.

WEBER, W.: Der Unternehmer. Köln: Hanstein, 1973.

WEBER, W.; MESSNER, J.; RAUSCHER, A.; ROSEN, L. de: In: Oeconomia Humana. Wirtschaft und Gesellschaft auf dem II. Vatikanischen Konzil. Eine Veröffentlichung der Internationalen Stiftung Humanum. Köln: Bachern, 1968.

WEBER, W.; SCHREIBER, W.; RAUSCHER, A. In: Das Konzil zur Wirtschaftsgesellschaft. Pastoral-Konstitution über die Kirche in der Welt dieser Zeit. Münster: Regensberg, 1966.

WERHAHN, P. H. jr.: Menschenbild, Gesellschaftsbild und Wissenschaftsbegriff in der neueren Betriebswirtschaftslehre. Bern: Paul Haupt,²1989.

WERHAHN, P. H. sr.: Kirche - Wirtschaft. Dialog im Spannungsfeld ihrer geistigen Grundlagen. Der amerikanische Wirtschaftshirtenbrief. Köln 1986 (Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, 116).

Wirtschaftswoche. Das Unternehmerbild der Deutschen. Teil I. In: Heft 43,21.10.1983. S. 64-84.

Wirtschaftswoche. Das Unternehmerbild der Deutschen. Teil II In: Heft 44,28.10.1983. S. 60-66.

Wirtschaftswoche. Das Unternehmerbild der Deutschen. Teil III. In: Heft 45,4.11.1983. S. 68-76.