

LA SFIDA DELL'INTEGRAZIONE

PAOLO GUBITTA

Il filo conduttore di questo numero è l'*integrazione*, intesa in termini non tanto culturali o sociali quanto economici e gestionali. L'*integrazione* è un fattore chiave nelle scelte di localizzazione delle imprese, e in particolare di quelle di servizi ad elevato contenuto di conoscenza e di innovazione. Come ben argomenta Piera Pasut nel suo saggio, queste imprese sono attratte da alcuni territori piuttosto che da altri in funzione delle cosiddette *locus amenities*: diversità sociale, tolleranza e apertura sono caratteristiche a cui queste imprese attribuiscono importanza nella fase di scelta localizzativa, perché l'accettazione della diversità sociale segnala che ci sono basse barriere all'entrata per chi proviene da differenti *background* e quindi che l'*integrazione* è più semplice. L'*integrazione*, inoltre, è una delle componenti di base delle *smart cities*, che su questo fronte si esprime con strutture sia *hard* (ad esempio, le infrastrutture per la mobilità) sia *soft* (ad esempio, i luoghi e le iniziative per l'aggregazione di persone, gruppi e comunità), e che è intimamente legata alla creazione di virtuosi ecosi-

stemi imprenditoriali (vedi l'articolo di Paolo Giacom e Federica Destro). L'*integrazione*, infine, è centrale nello sviluppo di alleanze tra imprese, di cui i contratti di rete sono una delle forme possibili e oggi anche di moda nel nostro Paese (vedi l'articolo di Luigia Mirella Campagna): si sente spesso dire, infatti, che le collaborazioni stentano a decollare o falliscono proprio a causa della difficoltà di integrare i processi, le prassi gestionali e i comportamenti delle persone.

Cosa bisognerebbe fare per far rendere più efficace il processo di integrazione? Rispondere a questa domanda ha benefici effetti per le imprese più piccole, che in molti casi non hanno alternative alla ricerca di partner con cui collaborare realmente praticabili.

Una volta stabilita la forma più idonea di collaborazione è necessario chiarire le *regole della collaborazione*, definendo chiaramente il ruolo dei partner, predisponendo sistemi operativi per la distribuzione dei risultati e scegliendo i sistemi di integrazione e coordinamento (inclusi dei ben determinati meccanismi di risoluzione dei contrasti). La corretta gestione di queste attività è una sfida complessa a tutti i livelli (territoriali, aziendali), tuttavia è possibile elencare alcuni punti critici, la cui adozione consente di aumentare la probabilità di una collaborazione di successo. In primo luogo bisognerebbe limitare la *propensione alla replica organizzativa*. È prassi diffusa la tendenza a dotare l'alleanza di una struttura "clonata" da quella delle organizzazioni che hanno dato vita alla collaborazione, con il conseguente rischio di appesantimento delle funzioni operative. A ciò va aggiunto che le alleanze devono acquisire una dignità autonoma, condizione imprescindibile per un funzionamento efficiente ed efficace: in altre parole, devono sviluppare un certo grado di *identità* propria e separata che permetta loro di apprendere, in qualità di soggetto nuovo e indipendente. Le alleanze dovrebbero poi essere dotate di una certa *autonomia*, intesa come capacità di controllare

La sfida dell'integrazione

risorse sufficienti in modo da poter pianificare la propria attività indipendentemente dalle imprese madre.

L'*integrazione* in fin dei conti è solo in parte un argomento *culturale*. È molto di più un tema di natura *gestionale* e *manageriale*, che si può apprendere.