

## L'Italia che *ce la fa*

PAOLO GUBITTA<sup>1</sup>

**I**l tema dominante di questo numero di *Microimpresa* può essere riassunto in *L'Italia che ce la fa*.

Il contributo di Carla Altobelli ci propone spunti e soluzioni per sostenere la competitività delle nostre imprese e uscire dal tunnel. Il saggio di Martina Gianecchini e Angela Tognon sposta l'attenzione sugli imprenditori e sulle variabili aziendali e sociali che influiscono sulla fiducia nel futuro, da cui poi dipende buona parte delle decisioni imprenditoriali. Il lavoro di Paolo Carnazza è centrato su un segmento particolare, le imprese artigiane, di cui mette in evidenza i principali fattori di competitività. L'approfondimento di Daniele Nicolai, infine, ci riporta ad una delle ragioni che *zavorrano* le nostre imprese, ovvero il vizio italico di pagare *quando pare e piace*. Nel complesso, la lettura di questi articoli ci dice che c'è anche un'Italia che *ce la fa*, e che potrebbe anche far-

<sup>1</sup> Professore straordinario di Organizzazione aziendale all'Università di Padova e Direttore scientifico dell'Area Imprenditorialità del CUOA.

cela meglio se il contesto istituzionale fosse meno farraginoso e più trasparente.

All'interno di questo quadro, vien bene rinforzare alcuni dei messaggi che ci hanno lanciato gli autori dei vari saggi.

Nelle conclusioni del suo articolo, Carla Altobelli ci dice che gran parte delle piccole imprese italiane cerca di sopperire alla bassa dimensione attraverso una peculiare organizzazione in distretti, gruppi, reti collaborative o filiere produttive.

In effetti, la cosiddetta *imprenditorialità collaborativa* è tra le alternative più economiche per superare lo scalino dimensionale, perché permette di ripartire il rischio tra più imprenditori. Ciò nonostante, delle aggregazioni tra imprese se ne parla quasi sempre per dire *che non funzionano*. In effetti, le alleanze sono «creature fragili», che soprattutto nella fase di start-up hanno bisogno di molte cure e di una gestione attenta. Compiere errori e leggerezze nel periodo iniziale dà la sensazione che il rapporto non funzioni, genera sfiducia tra i partner, fa scemare l'entusiasmo e riduce la propensione a provarci una seconda volta. In una parola: compromette il futuro della collaborazione. Quando le alleanze falliscono in tempi rapidi, si è soliti attribuire la causa alle differenze culturali, non adeguatamente valutate nella scelta dei partner: è come dire che il problema sta a monte (strategia) e non a valle (gestione), e che sarebbe bastato investire più tempo e risorse nella progettazione dell'alleanza per scongiurare il fallimento.

Liquidare il fenomeno in questo modo, però, non è di grande aiuto alle imprese e non coglie nemmeno il nocciolo della questione. Qualche anno fa, alcuni studiosi hanno compiuto una ricerca su 405 esperienze di alleanze tra imprese<sup>2</sup>, rilevando che tra le criticità che emergono nel primo anno di vita, quelle relative

<sup>2</sup> Kelly, M. J., Schaan, J. L., & Joncas, H. (2002). Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration. *R&D Management*, 32(1), 11-22.

alle differenze culturali sono il 16% e quelle di natura strategica si fermano all'11%. Molto più rilevanti sono invece i problemi di gestione, che sono le vere cause che intralciano il *take-off* della collaborazione: 1) difficoltà di comunicazione tra i partner (28%); 2) errori organizzativi nella definizione di ruoli e responsabilità (11%); 3) scarso coordinamento sulle attività operative (29%); 4) opacità negli approcci e negli strumenti per misurare i risultati (5%).

Come affrontare queste criticità? I problemi di misurazione dei risultati e di comunicazione sono superabili con strumenti alla portata di tutti. Tra i modi più semplici c'è la definizione di un set comune di indicatori per orientare le decisioni e i comportamenti dei partner, in modo tale da generare un linguaggio comune. I moderni sistemi informativi e le soluzioni cloud, poi, rendono veloce e semplice la comunicazione. Con questi due interventi, sarà anche possibile intervenire con cognizione nell'indicare "chi fa che cosa, come e perché", superando i disagi organizzativi.

Per quel che riguarda il tema della mancanza di coordinamento sulle attività operative, è necessario che lo start-up dell'alleanza sia preceduto dall'analisi dei processi coinvolti nelle attività dell'alleanza, al fine di individuare gli eventuali disallineamenti e intervenire per rendere i processi condivisi il più possibile vicini a una logica plug&play. La ricerca già citata ci dice che nel primo anno di vita delle alleanze si riscontrano spesso "procedure poco dettagliate e formalizzate" piuttosto che "ostacoli nell'allineamento dei sistemi qualità e delle metodologie". Questi problemi rallentano la collaborazione e contribuiscono a dare la sensazione che il rapporto sia troppo complicato. Quando l'alleanza fallisce per queste cause, la cultura c'entra ben poco: è solo un problema di cattiva gestione.

Dal saggio di Martina Gianecchini e Angela Tognon si deduce che comprendere come la crisi ha cambiato la fiducia nel futuro espressa dagli imprenditori è importante per le conseguenze che

tale fattore può avere sul piano sia sociale ed economico sia strategico e gestionale.

Cosa devono aspettarsi gli imprenditori nei prossimi anni? «Non bisogna preoccuparsi troppo della crisi. Bisogna preoccuparsi molto più del dopo crisi», scrive Marco Magnani in apertura del suo libro *Sette anni di vacche sobrie*, edito da Utet. In un periodo come questo con i dati su disoccupati e inattivi che ci riportano alla fine degli anni '70, questa indicazione ha il sapore della provocazione o, ancor peggio, della scorciatoia per non affrontare i problemi urgenti. Ma non è così. Gli anni delle vacche sobrie sono l'anticamera per tempi migliori a condizione che chi siede nella cabina di regia di un'impresa, di una città o di un territorio riesca a gestire contemporaneamente due orizzonti temporali: l'oggi e il dopodomani.

Per affrontare le improcrastinabili urgenze del presente, serve la capacità di usare con parsimonia le risorse disponibili, allocandole tra gli impieghi alternativi con il criterio del "q.b.", ovvero del "quanto basta" usato nelle ricette di cucina per dire che non esiste la quantità giusta per definizione: il significato di "q.b." è nella testa e nelle mani di chi in quel preciso momento deve decidere. In tali circostanze, l'azione deve essere specializzata, precisa e tempestiva. Nelle imprese, ad esempio, ci si rivolge ai temporary manager: sono chiamati perché hanno dimostrato di saperci fare con certi problemi; arrivano, sistemano le cose e poi se ne vanno.

Chiarito come gestire l'oggi, chi sta in cabina di regia ha il dovere di pensare al domani, avviando progetti ambiziosi. Ma com'è possibile farlo in tempi di vacche sobrie, quando per definizione le risorse non sono certo abbondanti? Semplice: servono uno scatto di coraggio e una buona dose di creatività per inserire nella catena del valore anche quelle risorse lasciate inutilizzate durante gli anni delle vacche grasse. Nel libro di Marco Magnani sono descritte le trasformazioni di città come Torino (da company-town a smart-

area), Pittsburgh (già capitale mondiale dell'acciaio) e la piccola Ragusa (un'isola nell'isola). Una lettura attenta offrirà molti suggerimenti pratici a chi è alla guida di istituzioni, città e territori.

Resta infine l'orizzonte temporale del dopodomani. Senza avere in testa un'immagine, ancorché sfocata, di come saranno il mondo, la società e l'economia quando usciremo dal lungo tunnel della crisi, anche le migliori politiche avviate per dare risposte alle urgenze del presente perderanno di efficacia e non riusciremo mai ad avviare percorsi di sviluppo equilibrati e sostenibili. Ad esempio, per sradicare l'ingiustizia della disoccupazione e dell'inattività involontarie, chi oggi decide sul futuro dovrebbe conoscere a grandi linee quali sono gli scenari possibili su temi quali le risorse naturali, le tecnologie, i bisogni sociali, i diritti, per poi declinare questi trend generali nelle azioni locali (di città o territorio). Per riuscire in tale operazione, io non vedo alternative allo sperimentalismo democratico e diffuso, capace di attivare le intelligenze di tutti e in particolare di quelli che (senza colpe) sono rimasti sempre ai margini delle decisioni collettive.

Mettendo insieme i dati e le argomentazioni di Paolo Carnazza e di Daniele Nicolai, invece, emerge implicitamente che quelli che *ce la fanno* riescono in qualche modo a superare i ben noti ostacoli strutturali che limitano la nostra capacità competitiva: dall'eccessiva pressione fiscale al peso della burocrazia, dalla scarsa efficienza delle istituzioni locali alle barriere all'accesso al credito a breve e a medio termine. Ci sono molte ragioni per pensare che questo *sforzo titanico* non riuscirà a protrarsi ancora per tanto tempo, anche perché si stanno delineando in modo molto chiaro alcune *nuove sfide* con le quali tutte le imprese, anche quelle più piccole, dovranno confrontarsi.

Il lavoro imprenditoriale è davvero difficile e in Italia, forse, lo è un po' di più proprio per le ragioni indicate da Carnazza e Nicolai, alle quali aggiungo tre ulteriori cause.

Primo indizio: *mercati volatili*. I Paesi cosiddetti *emergenti* che promettevano lunghe fasi di sviluppo, in realtà evidenziano volatilità crescenti sul fronte sia delle valute sia dei fattori produttivi, oltre a un generale rallentamento dei tassi di crescita nelle loro economie. La moltiplicazione delle sigle nel corso del tempo, è l'indizio più evidente di questo fenomeno: nel 2001 viene coniato il termine BRICS, nel 2005 è la volta dei NEXT-11, a cavallo tra il 2013 e il 2014 appaiono i paesi MINT. E poi ci sono alcuni commentatori che segnalano interessanti opportunità nei mercati *tradizionali*, come alcuni Paesi europei dove iniziano a manifestarsi gli effetti delle riforme introdotte.

Secondo indizio: *tecnologie promettenti*. Da almeno un paio d'anni, anche in Italia si insiste sulle potenzialità della manifattura additiva (le stampanti 3D), la cui tecnologia sta facendo passi in avanti così lunghi e spediti da far intravedere un impiego efficiente in certi settori con produzione standardizzata anche in tempi vicini. Più di recente, inoltre, ha preso piede il dibattito sui progressi della robotica industriale: i robot di prossima uscita avranno livelli di versatilità e capacità di elaborare e interpretare informazioni mai viste prima, saranno alla portata anche delle imprese piccole, permettendo loro di recuperare i margini di competitività perduti.

Terzo indizio: *strategie di localizzazione*. Una delle conseguenze dei due indizi appena descritti è la rilocalizzazione (back reshoring) di alcune produzioni nei Paesi da cui se n'erano andate: tra questi c'è anche il nostro. Un gruppo di studiosi italiani (denominato Uni-CLUB MoRe Back-reshoring) sta analizzando il fenomeno e indica diversi motivi per il rimpatrio: costi della logistica proibitivi; diminuzione dei differenziali nel costo del lavoro; valore del brand "Made in", inteso come produzione italiana al 100%; tempi di reazione al mercato troppo lunghi dovuti alla distanza tra sedi produttive all'estero e centri di ricerca e sviluppo in Italia. L'opzione strategica del back reshoring, però, non è alla portata di

tutte le imprese, ma vale solo per quelle che hanno compiuto per tempo gli investimenti giusti per aumentare il contenuto innovativo dei loro prodotti e servizi e che hanno migliorato i processi, ad esempio introducendo nuove tecnologie, adottando approcci lean, ridefinendo il modello di business.

Questi tre indizi provano che la gestione d'impresa è un autentico ginepraio: la crisi non è ancora finita, le informazioni sono ambigue su quasi tutto, ma le decisioni che prendiamo oggi determinano le traiettorie di sviluppo a breve e medio termine. Che fare? Io penso che la stella polare per le decisioni imprenditoriali sia la *reversibilità*: determinati nella strategia per raggiungere l'obiettivo, scaltri nella scelta delle soluzioni organizzative e finanziarie per realizzarlo. Se i mercati sono volatili e noi vogliamo essere dove c'è più domanda, è meglio fare alleanze piuttosto che aprire sedi in proprio o fare acquisizioni. Se il mondo si muove per piattaforme continentali (e non più per singoli Paesi) e noi vogliamo seguire le opportunità, allora ci servono supply-chain locali da attivare ad hoc e dobbiamo far nostra l'idea dello *smart-shoring* (localizzazione intelligente). Se non siamo sicuri che certe tecnologie sfonderanno ma dobbiamo innovare i nostri macchinari, affittiamoli invece di comprarli. In giro per il mondo ci sono già parecchie imprese che fanno tutte queste cose.

Resta aperto un tema, sul quale prossimamente daremo spazio su Microimpresa: il *lavoro*.

In questi tempi difficili, di *Lavoro* si parla quasi sempre al negativo: il lavoro che non c'è, il lavoro che non è mai abbastanza produttivo, il lavoro che non serve più. Alla base di tale dibattito ci sono tante buone motivazioni: quelle dei disoccupati e delle loro famiglie che non arrivano a fine mese, quelle delle imprese che non riescono a competere, quelle dei lavoratori che non ce la fanno a star dietro alle innovazioni. D'altro canto, sappiamo che quando usciremo dal tunnel della crisi, le imprese non saranno

più quelle di prima, e questo vale anche per il *Lavoro*. È per queste ragioni che di *Lavoro* si deve cominciare a parlare al positivo.

Rispetto al recente passato, sul *Lavoro contemporaneo* incidono quattro fenomeni: 1) la facilità di accedere, scambiare e condividere la conoscenza impiegata nel lavoro; 2) la strana parabola della natura del lavoro: artigianale, industriale, cognitivo, digitale e adesso neo-artigianale; 3) la faticosa ricerca di identità e di senso, in quei lavori che emergono da una collezione di esperienze non sempre tra loro coerenti; 4) la difficile misura del valore di quei lavori che, pur non passando per il mercato, incidono sul nostro benessere.

In questa sede, mi concentro sul primo fenomeno: quali sono le sfide del lavoro nell'era della condivisione. Lo straordinario sviluppo delle tecnologie digitali ha cambiato *per sempre il lavoro* e la loro forza dirompente ha portato al distacco di un grande iceberg.

La *punta dell'iceberg del lavoro* è visibile a tutti ed è ormai entrata a pieno titolo nella nostra quotidianità: si allarga in continuazione la tipologia di mansioni che si riesce ad adempiere da remoto grazie agli strumenti del *mobile work*; aumenta la frequenza di progetti che coinvolgono persone che si trovano in posti diversi (più o meno distanti) che vengono "messi insieme" dalla tecnologia; si fa sempre più labile il confine tra tempo/luogo di lavoro e tempo/luogo di non lavoro. Assumendo che per *l'iceberg del lavoro* valgano le stesse regole degli iceberg di ghiaccio (la punta galleggia ma rappresenta solo il 10% del volume, mentre il restante 90% rimane sotto la superficie dell'acqua e non si vede subito), per intuire quali sono i cambiamenti radicali e irreversibili, bisogna necessariamente immergersi.

L'accesso diffuso e capillare a conoscenze e informazioni porta ad ambienti di lavoro in cui le classiche relazioni gerarchiche cedono spazio a quelle di condivisione. Ma *se i collaboratori sono sempre più preparati, come si esercita il ruolo di capo?*



La facilità con cui si possono condividere conoscenze e risorse comuni (*knowledge sharing*) apre opportunità per tutti: c'è chi sviluppa nuovi prodotti con l'*open innovation*, chi si finanzia in modalità *crowdsourcing*, chi mette in piedi gruppi di lavoro *ad hoc* per un'attività e li scioglie subito dopo. *Come funzionano queste nuove modalità di collaborazione?*

La disponibilità di strumenti per sviluppare insieme nuova conoscenza (*knowledge development*) aumenta il potenziale innovativo di un'impresa e della società, ma porta con sé anche qualche nuovo problema: *come si misura il contributo di ciascuno al risultato comune?*