

IMPRESE E TERRITORIO

MAGAZINE DI INFORMAZIONE DI CONFARTIGIANATO IMPRESE VARESE

BLACK&GREEN

Il mondo diviso
tra sovranismo
e ambientalismo





INSIEME CON LE IMPRESE

Aderisci alla rete di aziende e professionisti che lavorano ogni giorno per creare un sistema di servizi "su misura" e dedicati. Unisciti alle oltre 700mila imprese socie che ci hanno già scelto.

PERCHÈ ASSOCIARSI



CONVENZIONI

Convenzioni stipulate con i più grandi marchi: produttori di autoveicoli, carburante, assicurazioni, telefonia, servizi per chi viaggia e chi lavora.



CONSULENZE

Consulenze legali e notarili di avvio e analisi dei consumi energetici. Professionisti a disposizione su appuntamento, presso le sedi territoriali o in studio.



EVENTI

Partecipazione a convegni e seminari, sempre orientati a un risultato concreto. Ogni evento è la risposta puntuale a riflessioni, spunti o esigenze delle imprese.



VETRINA

Non solo parole ma testimonianze di storie, soluzioni e scelte. L'opportunità per le imprese di raccontarsi e far arrivare la propria voce al territorio e agli enti pubblici.



INFORMAZIONE

Comunicazioni sugli ultimi aggiornamenti normativi, amministrativi o di settore. Scadenze e adempimenti attraverso un dialogo costante, costruito su reali bisogni.

INOLTRE, ASSOCIARSI CONVIENE PERCHÉ PERMETTE DI ACCEDERE AD UN MONDO DI SERVIZI

Amministrazione del Personale, Sicurezza, Ambiente, Welfare, Consulenza Fiscale e Finanziaria, Bandi e Contributi, Credito, Export, Energia, Ricerca e Sviluppo, Sanità Integrativa MOA e molto altro ancora.

WWW.ASARVA.ORG | TEL: 0332 256111 | E-MAIL: ASARVA@ASARVA.ORG

Confartigianato Imprese Varese

Varese • Gallarate • Busto Arsizio • Saronno • Luino • Tradate



La violenza di un **VIRUS**

LA FORZA DI UN'IMPRESA

DAVIDE GALLI | PRESIDENTE DI CONFARTIGIANATO IMPRESE VARESE

Un dramma economico difficile da quantificare e persino da immaginare. Il Coronavirus – noto ormai nell'accezione scientifica di Codiv-19 - ha investito il Paese con una violenza impreveduta e imprevedibile, piombandoci nell'emergenza sanitaria, sociale ed economica. La portata di un fenomeno guardato a lungo con la lente riflessa delle immagini provenienti dalla Cina s'era già profilata nelle prime settimane di diffusione del contagio, quando il quasi totale azzeramento del mercato del Gigante asiatico si era incardinato nei bilanci di molte imprese, facendo tremare i polsi dell'export europeo. Oggi che il Coronavirus è qui, e pesa direttamente sulla salute delle persone e delle aziende italiane, il 2020 appare anche più preoccupante di quanto non lo fosse nelle premesse e nelle previsioni degli economisti e del mondo finanziario. Pesa sulle imprese il macigno di un mercato interno congelato dalla paura e dalla contingenza e preoccupa la frenata di quell'export che fino a oggi ha compensato le difficoltà del sistema economico nazionale. Il Coronavirus presenta un conto salatissimo e lo presenta al sistema sanitario, a ciascuno di noi come individuo e alle imprese. In un contesto di grande incertezza – l'enigma alimenta paure, speculazioni e allarmismi – è nostro dovere di cittadini e imprenditori mantenere il polso fermo e la mente lucida, dimostrando il senso di responsabilità e la tenacia che da sempre contraddistingue il sistema delle piccole e medie imprese. Confartigianato Varese ha scelto, dall'inizio di que-

sta escalation, di attivare la task force dei propri esperti di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro per definire indicazioni il più possibile puntuali ed efficaci agli imprenditori, per allineare laboratori, capannoni, attività commerciali e della produzione, alle indicazioni emanate dalle autorità sanitarie regionali e nazionali.

Responsabilità e collaborazione, in un'ottica di confronto e dialogo costante, non possono che essere la stella polare della nostra azione e di quella delle imprese pronte, anche in questa circostanza, a fare la propria parte per restituire, speriamo al più presto, lavoro e occupazione a un Paese sano.

Si stima che l'impatto del Coronavirus sul Pil sfiorerà lo 0,2% ma, al di là delle cifre, saranno le conseguenze sull'economia reale a decretare la vittoria o il fallimento delle azioni che saremo stati in grado di mettere in campo per fronteggiare, con coraggio e ragionevolezza, un'emergenza mai tanto grave negli ultimi anni.

La volontà delle imprese è quella di continuare a essere un pilastro del nostro tessuto economico ma quella del Paese, e di chi lo guida, e di un'Europa che si proclama unita, dovrà essere quella di non lasciarle sole e di mantenere fermezza e chiarezza nell'azione. Oggi, nell'emergenza. E domani, nella quotidianità del buon Governo, della lucidità normativa, della continuità legislativa e della semplificazione burocratica.

SOMMARIO

EDITORIALE ■

LA VIOLENZA DI UN VIRUS. LA FORZA DI UN'IMPRESA 03

PRIMO PIANO ■

SOVRANISTI D'EUROPA UNITI (SOLO) DALL'ANTI EUROPEISMO 05

NON CHIAMATECI SOVRANISTI. PER FAR CRESCERE PMI E PAESE PUNTIAMO SULLE STATONOTE __ 08

UN ALTRO MONDO SOVRANISTA È POSSIBILE. LO DICE LA STORIA 10

LA NUOVA TECNOLOGIA CI RENDERÀ VERDI 13

E-MOBILITY IN AULA: PRIMATO ROSSO 14

MANIFESTO D'ASSISI: UN GRANDE IMPEGNO PER PICCOLE IMPRESE 16

PUNTI DI VISTA ■

L'URAGANO "BUONO": IL NANO CI SALVERÀ 18

APRIRE L'IMPRESA PER CRESCERE. LA FAMIGLIA NON PUÒ BASTARE 20

IL "VIAGGIO È LAVORO" E VA DA CASA ALL'UFFICIO 22

A TU PER TU CON FAGGIN: L'INNOVAZIONE RICHIEDE FLESSIBILITÀ E PREPARAZIONE 24

APPROFONDIMENTI ■

È L'ORA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE 26

L'INNOVAZIONE HA VOGLIA DI UMANITÀ 28

FATTI NON FOSTE A VIVER COME RÒBOT 30

L'ERA DELLA REPUTATION ECONOMY 32

CONSIGLI PER LE IMPRESE ■

SACCHI IN PANCHINA, GOL IN AZIENDA 34

DA SUB A SUPER FORNITORI 36

LA GENTILEZZA FA BUSINESS 38

PIÙ VALORE, PIÙ RETI, PIÙ TECNOLOGIA. RI-ORGANIZZARSI FA BENE ALLE PMI 40

RUBRICHE ■

AREE DISMESSE A VARESE 42

Magazine di informazione di Confartigianato Imprese Varese.
Viale Milano 5 Varese - Tel. 0332 256111 - www.asarva.org

INVIATO IN OMAGGIO AD ASSOCIATI E ISTITUZIONI
Autorizzazione Tribunale di Varese n.456 del 24/1/2002

Direttore Responsabile - Mauro Colombo
Presidente - Davide Galli

Caporedattore - Davide Ielmini

Progetto grafico e impaginazione - Confartigianato Imprese Varese

Stampa Litografia Valli

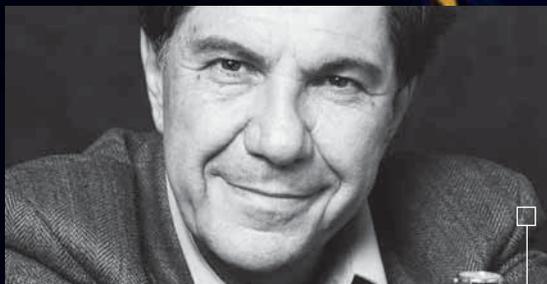
Tiratura, 8.700 copie - Chiuso il 21 Febbraio 2020

Il prezzo di abbonamento al periodico è pari a euro 28 ed è compreso nella quota associativa.
La quota associativa non è divisibile. La dichiarazione viene effettuata ai fini postali

Il nostro viaggio alla ricerca dei punti di vista che uniscono e dividono i movimenti anti Europa e anti euro.

Dagli italiani Bagnai e Rinaldi alla saggista Loretta Napoleoni passando da Philippe Murer e Jacques Sapir a György Matolcsy

SOVRANISTI D'EUROPA UNITI (solo) DALL'ANTI EUROPEISMO



JACQUES SAPIR
ECONOMISTA



LORETTA NAPOLEONI
SAGGISTA



ANTONIO MARIA RINALDI
POLITICO ED ECONOMISTA

■ In Italia, tutto iniziò nel pieno della crisi economica del 2008 attorno ai docenti dell'Università D'Annunzio di Pescara, **Alberto Bagnai** (autore del blog di successo "Goofynomics") e **Antonio Maria Rinaldi**. Quest'ultimo già nel 2011 teorizzava "Il fallimento dell'euro", dal titolo di un suo pamphlet di 150 pagine, in cui scriveva che «se l'Italia ha il non felice primato nell'essere diventato l'ultimo Paese in Europa e nel mondo (dopo il terremoto Haiti) per crescita economica negli ultimi dieci anni, con un modestissimo +2,43 per cento, lo dobbiamo sicuramente all'esserci affidati a questo sistema euro, poiché nel precedente decennio, ma con la lira a disposizione, abbiamo invece avuto un incremento di quasi il 16 per cento, nonostante gli anni Novanta siano stati non del tutto "facili". Le lancette della nostra crescita sono ritornate dopo dieci anni esattamente indietro da quando abbiamo adottato l'euro!».

E ancora: «La violenza della crisi scoppiata nel 2008 ha avuto origine anche da scelte e comportamenti errati all'interno dell'eurozona, e se noi italiani ne siamo stati coinvolti con questo vigore è perché abbiamo la stessa moneta».

Oggi sia Rinaldi che Bagnai sono parlamentari della Lega di Salvini, così come **Claudio Borghi, ex manager finanziario poi docente di Economia degli intermediari finanziari alla Cattolica di Milano e giornalista**.

È lui a promuovere la linea "No Euro" della Lega e a sostenere iniziative per aggirare il problema della moneta unica. Come i minibot, buoni ordinari del tesoro di piccolo taglio (tra 5 e 100

euro, a differenza dei BOT che hanno valore minimo di mille euro) che verrebbero utilizzati come «metodo di pagamento» alternativo, «come le carte di credito», che lo Stato emetterebbe per pagare i debiti della Pubblica amministrazione nei confronti delle imprese. E che potrebbero circolare (in modo volontario) per poi essere utilizzati per pagare le tasse.

C'è poi chi sostiene che la soluzione sia il ricorso a monete parallele, come le Statonote di Nino Galloni, o come le monete complementari, sull'onda del successo di Sardex, il cui modello fu preso a spunto per il programma elettorale del leader di Syriza Alexis Tsipras dal suo braccio destro di allora, l'economista Yanis Varoufakis, ai tempi della crisi greca.

«Mai abbiamo avuto tanta liquidità sul mercato mondiale e mai così poca è stata messa a disposizione della media e piccola impresa» spiega la saggista Loretta Napoleoni, facendo riferimento alla «finanza che fagocita liquidità» ma anche al "quantitative easing" della Bce, che «de facto stampa denaro per le banche e le imprese a loro connesse senza che un euro raggiunga la piccola e media impresa o venga investito per scuole o ospedali».

Teorie che si sono rinsaldate con quelle di mezza Europa, a partire dal 2013, quando una serie di economisti di vari Paesi europei firmano il "Manifesto di solidarietà europea", che parte dall'assunto che «l'Eurozona, nella sua forma attuale, è diventata una seria minaccia al progetto di integrazione europea». Una convinzione che rimane ben presente. Dai consiglieri economici del Front National, oggi Rassemblement

PHILIPPE MURER
ECONOMISTA



ALBERTO BAGNAI
ECONOMISTA



GYÖRGY MATOLCSY
GOVERNATORE DELLA HUNGARIAN NATIONAL BANK



National, di Marine Le Pen in Francia, come **Philippe Murer e Jacques Sapir, autori di un libro dedicato agli "Scenari di dissoluzione dell'Euro"**. Al polacco Stefan Kawalec, economista e già viceministro delle finanze, che invoca **«uno smantellamento controllato della zona euro e la creazione di un nuovo sistema di coordinamento valutario nell'Unione europea»** per «limitare gli squilibri all'interno della zona euro».

L'avversione alla moneta unica è il vero collante: «La moneta comune non era necessaria per le storie di successo europee prima del 1999 e la maggior parte degli Stati membri della zona euro non ne ha beneficiato in seguito - sostiene **György Matolcsy**, ministro delle finanze e dell'economia dei governi di Viktor Orban prima di essere nominato presidente della banca nazionale ungherese - la moneta unica è una trappola praticamente per tutti i suoi membri, per ragioni diverse. Gli stati dell'Ue, sia all'interno che all'esterno della zona euro, dovrebbero ammettere che l'euro è stato un errore strategico». **Su altri temi invece il fronte sovranista non è compatto, anzi si divide a partire dalle peculiarità dei singoli Stati.**

Joerg Meuthen, economista di punta dell'Afd tedesca, ad esempio, afferma: «Crediamo nell'economia di mercato e non

siamo amici delle misure protezionistiche. Vogliamo riformare l'Europa e ridurre le sue competenze al minimo esclusivamente economico». Anche i teorici della Brexit, con cui il sovranismo condivide l'avversione all'Unione Europea, sono più vicini alla Trumponomics che non al pensiero antimondialista.

Il diluvio dal 2013 quando economisti di vari Paesi europei firmano il "Manifesto di solidarietà europea", che parte dall'assunto che «l'Eurozona è diventata una minaccia al progetto di integrazione europea»

In Uk, il movimento "Economists for Brexit" è stato recentemente rinominato come "Economists for Free Trade": l'idea è che ridare impulso al libero scambio possa essere la soluzione più efficace per rendere la Brexit un affare per la Gran Bretagna. **«Il libero scambio con i Paesi extra-Ue porta grandi guadagni, e questi non causeranno perdite di posti di lavoro nel complesso dell'economia** – sostiene Patrick Minford, chairman di Economists for Free Trade e docente di economia applicata all'Università di Cardiff - e le nuove barriere di confine tra Uk e Ue in virtù di un accordo di libero

scambio saranno un grosso zero. Quando questi presupposti rivisti vengono inseriti nei modelli, producono effetti positivi». E il miliardario scozzese Jim Mellon, uno dei consiglieri più vicini a Boris Johnson, secondo cui «il Regno Unito andrà bene e avrà un boom nel 2020, eclissando quasi ogni altra economia europea». ■

Non chiamateci

SOVRANISTI

Per far crescere Pmi e Paese puntiamo sulle **STATONOTE**

■ «Solo una moneta sovrana e statale potrà rimetterci in carreggiata». Parola di **Nino Galloni, economista "sovranista", o forse più propriamente anti-mondialista**, già direttore generale del Ministero del Lavoro dal '90 al 2002, uno dei teorici del pensiero economico "sovranista", sempre più ascoltato dalla politica italiana. Ma di cosa si tratta? «Si parla di sovranismo, è vero, ma io lo smentisco più dal punto di vista politico che economico. La Costituzione parla di sovranità, non c'è bisogno di rivendicarla, caso mai sono gli altri che sono mondialisti. Infatti io, quando è cominciato tutto con Rinaldi e altri, spiegavo che questa parola sarebbe stata associata ad un malinteso nazionalismo, rievocando tutta una serie di temi dell'800 fino ai nazifascismi, mentre invece se fosse una parola così tabù, chi ha scritto la Costituzione avrebbe parlato di potere e non di sovranità».

In economia come si declina questa corrente di pensiero?

In economia c'è un paletto che è importante, ed è l'economia mondialista legata al liberismo, che però non significa che a questa si opponga un'economia di tipo autarchistico, che sarebbe impensabile. Dobbiamo pensare a un'economia che rispetti le vocazioni produttive e culturali di ciascun Paese, ma che nello stesso tempo sfrutti tutte le potenze del mercato e dello Stato, dell'associazionismo, dell'impresa, della democrazia, della solidarietà, del socialismo e di tutto quello che c'è per fare il meglio possibile per le persone, nei limiti praticabili. Non stiamo parlando di utopie. Le tecnologie ci stanno fornendo tutti i prodotti di cui abbiamo bisogno a costi decrescenti, però dall'altra parte i salari sono diminuiti ancora di più, la domanda è insufficiente, la gente non riesce a pagare i mutui, le assicurazioni e tutto il resto, a mandare i figli a scuola, a pagarsi le cure sanitarie, e allora bisogna rimettere tutto a posto in modo da camminare. Non possiamo farlo invocando nessuna ideologia pura, sia essa mondialista o nazionalista.

Voi siete per il superamento dell'euro?

Tutto quello che si può dire di male dell'euro è vero e non sto qui a ripeterlo. Ma se noi cominciamo a sbandierare che vogliamo eliminare l'euro e uscire dall'Europa, la gente si spaventa.





NINO GALLONI
ECONOMISTA

Invece **va emessa la moneta statale, che non c'entra niente con l'euro, che nasce dagli accordi per cui abbiamo rinunciato a stamparci la nostra moneta a debito** e abbiamo dato questa competenza alla Bce. Le 500 lire di Moro non erano le 500 lire della Banca d'Italia che presupponevano una contabilizzazione al passivo e l'acquisto di titoli. Oggi la Bce non compra i titoli di Stato dei Paesi europei, ma mette a collaterale i titoli speculativi delle banche ordinarie e in cambio dà loro moneta illimitata. La moneta statale invece viene immessa direttamente nel circuito dallo Stato e non viene contabilizzata né a partita doppia, come il credito bancario, né come la moneta della Bce. Si tratta di una moneta non a debito, che ha lo stesso segno algebrico delle tasse: se sommo tasse e moneta statale ottengo il pareggio di bilancio, avendo un disavanzo prima dell'immissione della moneta.

Come i minibot proposti tempo fa?

I minibot, come i certificati di credito fiscale, sono ottime idee che partono da questo concetto di non avere una moneta a debito, ma nascono dal timore di non voler proporre una moneta sovrana e statale. Quelle che io chiamo Statonote.

Servirebbe a ravvivare il mercato interno?

Metterebbe le piccole banche in condizioni di operare senza la spada di Damocle dei parametri di Basilea, e darebbe allo Stato la possibilità di spendere per migliorare la sanità, la giustizia, le scuole, le strade. Ma toccherebbe anche le Pmi, che hanno problemi di rapporto con le banche, con la domanda interna e con le infrastrutture, i servizi e il funzionamento dello Stato, che le penalizza nella loro competitività.

Il mondo dell'impresa però cerca stabilità e certezze, anche a livello di politiche pubbliche: non crede che proposte così rivoluzionarie possano fare paura?

Io sono per introdurre un 3% di Statonote per aumentare la spesa pubblica a favore di tutti i soggetti, senza tanti proclami. Ovviamente è moneta che non può essere spesa all'estero, che andrebbe in funzione della riduzione della pressione

fiscale e dell'emersione dal nero.

Pensa che le Pmi subiscano quella che lei definisce "economia mondialista"?

Quelle italiane hanno una peculiarità: la bottega artigiana italiana è l'unico soggetto nel pianeta che abbia vissuto il passaggio al modello capitalistico mantenendo alcune caratteristiche della vecchia organizzazione pre-capitalistica. Una grande forza, che ha dato la possibilità alle Pmi artigiane italiane di superare la logica del profitto quando il profitto non si realizza più. Rimangono aperte perché i titolari ritengono prioritario

controllare risorse reali invece che realizzare proventi finanziari come qualunque manuale di economia e finanza oggi prescrive. Però questo non risolve i problemi.

Quali?

In primis, il rapporto con le banche. Le imprese vendono a 6-8-12 mesi ma devono pagare subito lavoro, bollette, tasse, poi vanno a chiedere un anticipo in banca e spesso ricevono in risposta un "no". Dovrebbero essere le banche a giustificare perché non concedono prestiti, con controlli adeguati affinché tornino ad essere un volano di sviluppo del territorio. Come in Germania, dove le banche del territorio non sottostanno ai

criteri di Basilea e non fanno grandi speculazioni finanziarie, mentre la Ue vuole che le nostre piccole banche vadano sotto un unico soggetto, come se la forza di una banca sia avere 2500 sportelli mentre invece è il rapporto con il territorio che serve all'imprenditore.

Ma questa Europa è un problema?

È vero che ha dato opportunità a livello di mercato, e pure io lo terrei aperto, libero, anche a livello di circolazione delle persone, però ci sono delle regole che vanno stabilite. Ad esempio, contro il dumping salariale. Anche perché la Romania, che ci fa concorrenza sul costo della manodopera, cresce a livelli da miracolo economico italiano, ma le condizioni della loro popolazione non migliora. ■

Rimettere in moto
l'economia
con una moneta
sovrana e statale.
La invoca Nino Galloni,
che mette in chiaro:
«La Costituzione
parla di sovranità»

Un altro mondo

SOVRANISTA

è possibile. **Lo dice la storia**



■ Euro, finanza, protezionismo: un altro mondo (sovranista) è possibile. **Lo sostiene Philippe Murer, uno degli economisti francesi che predicano il sovranismo.** Già professore all'università di Lione e alla Sorbona, ha fatto parte del Front National di Marine Le Pen, prima di lasciare la politica e dedicarsi anima e corpo al tema della transizione ecologica. Autore nel 2012, insieme all'altro economista Jacques Sapir, di un libro intitolato "La dissoluzione dell'euro". Quasi una profezia.

Ma il giorno che si dovesse davvero concretizzare l'uscita dall'euro non ci sarà una catastrofe per chi intendesse compiere questa scelta?

Ci saranno aumenti o cali di prezzi per i prodotti, sì. Quello che sappiamo è che possiamo calcolare l'inflazione, ci sarà circa l'1-1,5% in più di inflazione, quindi dobbiamo fare in modo che i salari aumentino al livello dell'inflazione in modo che la gente non perda potere d'acquisto ovviamente. Ma questo è del tutto possibile con una scala mobile degli stipendi, per esempio, o con altri metodi. E non pone alcun problema. Se poi parliamo di esperienze storiche, sappiamo che ci sono state un sacco di unioni monetarie che sono fallite, penso all'unione monetaria latina tra la fine dell'800 e l'inizio del '900, mentre è proprio la

storia che ci dimostra che è facile passare da una moneta a due monete. La Cecoslovacchia ha deciso di dividersi in due: è un paese che è stato completamente integrato da allora, si è divisa in due il debito pubblico, ha diviso le monete e non c'è stato nessun problema. Quello che si vede nella storia è che le unioni monetarie crollano perché sono costruzioni che non funzionano a livello economico.

Perché dunque uscire dall'euro e quali conseguenze comporterebbe?

L'uscita dall'euro permetterà all'economia francese di ritrovare la sua competitività naturalmente. Non si avrà più bisogno di smettere di aumentare lo Smic (il salario minimo in vigore in Francia, ndr) – se pensiamo, la crisi dei gilet gialli era probabilmente legata al fatto che non ci sono stati aumenti dello Smic al livello del potere d'acquisto praticamente per dieci anni - così permetterà di aumentare i salari e permetterà all'economia francese di respirare e alle esportazioni di ripartire fortemente. Ma l'uscita dall'euro permetterà anche di liberarsi dalla finanza, perché a quel punto si potrà fare in modo che, se lo Stato ha bisogno di denaro, potrà prendere in prestito dalla Banca Centrale, invece di essere obbligato a prendere in prestito dalle banche,



PHILIPPE MURER
ECONOMISTA FRANCESE



Il tema di fondo dunque è una soluzione all'instabilità economica e alla crisi di crescita che si vive in Europa?

La prima cosa è che il problema non si dovrebbe risolvere dal lato della finanza, perché è un problema dell'economia reale che non ha più crescita. Si è cercato sempre di guarire il sistema di una produzione industriale, non rilanciando l'economia reale e i posti di lavoro reali, o rilanciando i portafogli ordini degli imprenditori dell'economia reale. Ma si rilancia sempre nei mercati finanziari dall'alta finanza, che è quella che ha il diritto al denaro in primo luogo. Vediamo d'altronde questo dominio della finanza sul mondo economico, e anche sul mondo politico: l'ultimo gesto di Mario Draghi alla Bce è stato quello di tagliare ancora i tassi e alimentare con 20 miliardi di euro di denaro pubblico ogni mese in più i mercati finanziari. Penso che non funzionerà.

Lei è a favore o contro il protezionismo?

Si tratta di ideologia, da una parte coloro che vogliono un mondo senza frontiere a tutti i livelli economici, migratori, ecc., dall'altra coloro che vogliono che le loro nazioni, la loro moneta,

come avviene attualmente. Probabilmente prenderà in prestito molto poco dalla Banca Centrale ma il semplice fatto di poterlo fare, lo libererà dai vincoli finanziari e dai banchieri e di conseguenza ci permetterà di essere sovrani sulla nostra moneta, sulla nostra finanza e di poter dare una svolta. Pensiamo ad esempio agli imprenditori che lottano per ottenere prestiti, potrebbero ottenerli senza dover ipotecare la loro casa o alienare completamente. Potremmo fare una cosa molto semplice che, a mio parere, è molto utile: stabilire dei coefficienti di riserva per far sì che le banche prestino ai piccoli imprenditori per fare investimenti piuttosto che andare a prestare nei mercati finanziari ai fondi hedge e rischiare soldi nell'economia-casinò che non porta alcuna ricchezza. Ci sono tante cose che possiamo fare se usciamo dall'euro e riprendiamo il controllo della nostra moneta.

Nostra intervista
a Philippe Murer,
già docente all'università
di Lione e alla Sorbona,
autore del libro
"La dissoluzione dell'euro".
Chiaro il concetto:
fare a meno della moneta
unica si può. «Le unioni
monetarie crollano
perché sono costruzioni
che non funzionano
a livello economico»

un po' di protezione. Ma è un gioco mediatico quello della dicotomia tra aperto e chiuso. In realtà, per essere chiari, oggi siamo veramente in un movimento totalmente estremo di libero scambio. Pensiamo ai nuovi accordi di libero scambio dell'Unione Europea: non solo azzeriamo dazi doganali e contingenti e non proteggiamo più l'agricoltura a nessun livello, ma andiamo più lontano e facciamo dei comitati misti di regolamentazione, per l'armonizzazione delle normative per le multinazionali tra gli Stati Uniti, l'Europa, il Canada, ecc. Le stesse normative per non complicare loro la vita. È un estremismo, come lo è all'opposto l'autarchia della Corea del Nord. Ma in mezzo ai due estremismi, c'è chi vorrebbe un libero scambio temperato e un protezionismo temperato. Vale a dire, un po' di libero scambio ma con dei settori protetti:

ad esempio, non vogliamo che gli allevatori muoiano e li proteggiamo dalla concorrenza internazionale. ■

La nuova

TECNOLOGIA

ci renderà

VERDI

Un focus sul Green New Deal europeo che, entro il 2050, spera in un continente climaticamente neutro. Di Castelnuovo (Sda Bocconi): «Non ci sono soluzioni pronte all'uso» Trasporti e imprese sono asset strategici



MATTEO DI CASTELNUOVO
SDA BOCCONI

■ "Eppur si muove": intorno al Sole, ma non solo. La Terra esplosa, erutta, si scioglie, si sbriciola, sommerge e avanza. I mari si ritirano, il deserto occupa. I climatologi avevano lanciato l'allarme circa vent'anni fa: l'urgenza climatica non è una moda. L'anidride carbonica consuma l'ambiente, la dipendenza dai combustibili fossili consumerà l'uomo. La Commissione Europea ha preso un impegno: entro il 2050, l'Europa dovrà essere un continente climaticamente neutro secondo quanto deciso dall'accordo di Parigi.

In linea con la visione strategica europea già contenuta nel documento "Un pianeta pulito per tutti", presentato il 28 novembre 2018, il Green New Deal, ultimo capitolo della roadmap verde della Commissione blu stellata, ha dato un'ulteriore spallata ai programmi per «un'economia europea sostenibile». **Un'economia capace di inaugurare un nuovo modo di lavorare e vivere, produrre e consumare. Senza ricette, se non quella della consapevolezza collettiva: fermare i danni all'ambiente.**

Matteo Di Castelnuovo, direttore del Master Energia e Ambiente alla Sda Bocconi, racchiude la sua analisi in una frase ad effetto, ma funzionale alla riflessione: «We don't have a silver bullet. Nessuno di noi, di fronte alla dipendenza dagli idrocarburi, ha l'asso nella manica. E nessuna soluzione pronta all'uso. Pensiamo anche all'utilizzo del carbone, che causa problemi ambientali ancora maggiori rispetto agli altri combustibili: negli anni Novanta, in Inghilterra (Paese che ha dato i natali alla prima Rivoluzione Industriale), il carbone rappresentava il 75% del mix elettrico; nel 2019 si era scesi al 2%».

La speranza funziona meglio se accompagnata da un impegno condiviso. Anche se le emissioni nell'ambiente sono invisibili e una "pallottola d'argento" è utile solo per vampiri e lupi mannari. Inoltre, come accaduto a cavallo tra gli ultimi giorni del 2019 e i primi del 2020, le tensioni geopolitiche portano a sconvolgimenti repentini negli equilibri dei prezzi del greggio.

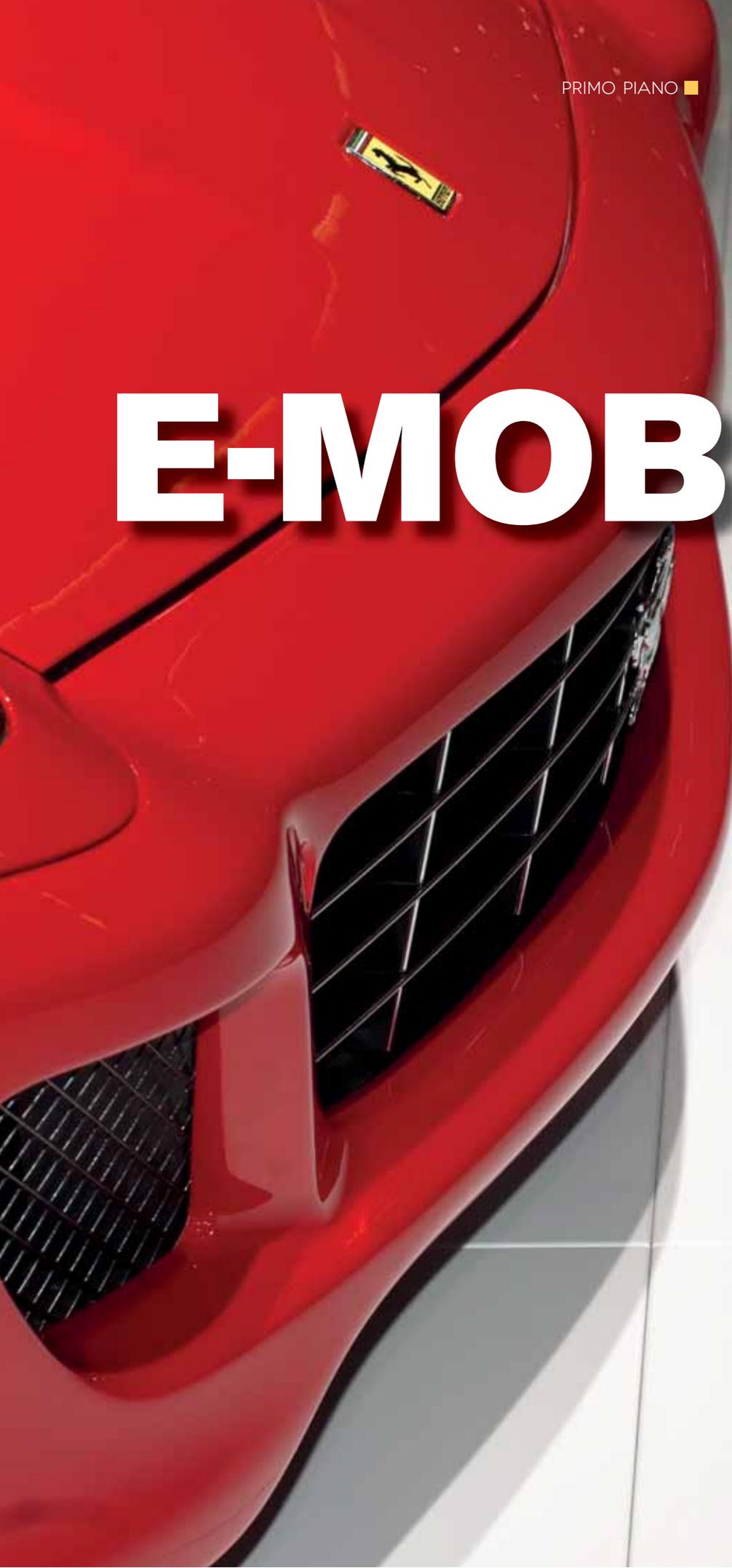
Per tamponare la situazione, qualche ipotesi la si può anche tentare. Perché percorribile, e praticabile, anche nel breve tempo: «Potrebbero essere utili alcuni interventi contingenti di mitigazione da parte del Ministero dello sviluppo economico: **per esempio, con una riduzione della tassazione sul combustibile da autotrazione**», afferma il professore. Un punto critico dell'Italia più produttiva, questo, dove l'85% dei trasporti commerciali avviene ancora su gomma. E dove, invece, seguendo le competenze e le eccellenze ferroviarie e tecnologiche del nostro Paese, **si dovrebbe scommettere sempre più sulle tratte ad Alta velocità (Av). Non solo quelle dedicate ai passeggeri.**

Anche perché è proprio il Green New Deal europeo, a considerare il treno un mezzo di locomozione in grado di rispettare e tutelare l'ambiente. Per quanto riguarda l'uso del gas – industriale o domestico – Matteo Di Castelnuovo propone la via diplomatica: «Una collaborazione tra l'Autorità che regola il mercato e fissa le tariffe e il Ministero dello sviluppo economico, per agire sull'indice che fa riferimento al prezzo del petrolio».

Sul lungo termine, invece, ci si deve allineare alla politica europea della decarbonizzazione che, «per quanto riguarda il trasporto pesante – sottolinea il docente – deve passare dall'elettrificazione e dall'uso dei combustibili alternativi come il gas liquefatto o l'idrogeno. La mobilità sostenibile va in questa direzione, anche se il problema dell'importazione della materia prima c'è e rimane: tutte le economie importano beni primari, e nessuna di queste può essere completamente autonoma. Per esempio, **se parliamo di auto ibride o elettriche dobbiamo considerare il fatto che il litio utile per le batterie viene estratto in Cile e in Portogallo.** Il 60% del cobalto utilizzato nei cellulari, invece, proviene dalla Repubblica Popolare del Congo». La logica posta alla base del discorso è tanto semplice quanto disarmante: sia che un Paese importi gas o petrolio, sia che importi litio, ci saranno sempre vincoli ai quali sottostare. Vincoli, presumibilmente, soggetti ad eventi imprevedibili.

Come quelli alla base dell'altalena del greggio. «La diversificazione è alla base della collaborazione, ma anche **per la transizione verso un'economia verde abbandoniamo alcune commodity per legarci ad altre:** le terre rare per la produzione dei pannelli fotovoltaici, e poi il rame. Pensate a quanto ne serve per elettrificare un'auto...», incalza il docente. Che non dimentica di ricordare quanto questi processi – compreso il programma del Green New Deal – coinvolgano tutti gli attori della vita quotidiana, comprese le aziende.

Perché è facile dedurre che il cambiamento presupponga una riorganizzazione dei processi produttivi «perché tutti noi abbiamo bisogno di energia: imprese, trasporto, riscaldamento domestico. La decarbonizzazione nella produzione di elettricità con fonti rinnovabili è già in atto; il trasporto urbano usa mezzi elettrici; la navigazione può affidarsi al gas liquefatto; sul trasporto pesante il discorso è sempre aperto, ma dobbiamo darci una mossa». «Perché **il 60% dei consumi italiani dipende ancora da gas e petrolio; solo il 17% è da fonti rinnovabili.** Quindi, le strategie europee devono guardare da vicino il tessuto imprenditoriale anche e soprattutto italiano, composto quasi per il 90% da piccole e medie imprese». ■



PRIMO PIANO ■

E-MOBILITY

in aula:
primato **ROSSO**

È a Maranello il primo e unico Irs in Italia specializzato in motori endotermici, ibridi ed elettrici; in aumento il numero di iscritti «segno, dice la coordinatrice Federica Gherardi, dell'evoluzione del settore auto verso la mobilità avanzata»



FEDERICA GHERARDI
COORDINATRICE DELLA SEDE
DI MODENA DELL'ITS MAKER

■ Nel distretto dell'automotive dell'Emilia, si formano i tecnici per la mobilità del futuro. Finora unico in Italia, a Maranello, non a caso a "casa" Ferrari, è attivo da sei anni ormai il corso Its per tecnico superiore del veicolo con specializzazione in motori endotermici, ibridi ed elettrici.

Lo propone la Fondazione Its Maker, nata nel 2013 con il sostegno della Regione dall'unione dei tre Its di Bologna, Modena e Reggio Emilia a cui si sono aggiunte poi la sede di Fornovo di Taro, in provincia di Parma, quella di Forlì e da ottobre Rimini.

La più grande "scuola tecnica superiore" (sul modello delle Fachhochschule tedesche) a livello nazionale e la più premiata in Italia per tasso di occupabilità. «Rispetto al

primo anno di attività, in cui gli stage erano tutti relativi all'ambito endotermico, negli ultimi tre anni sono cresciute molto le richieste di stage che riguardano gli ambiti ibrido ed elettrico, segno dell'evoluzione del settore verso la mobilità avanzata» rivela Federica Gherardi, coordinatrice della sede di Modena di Its Maker.

«Questo corso è attivo da noi dal 2014/2015, ed è sin da allora l'unico in Italia a trattare il tema del motore endotermico, ibrido ed elettrico». Com'è nel Dna dei percorsi Its, su 2000 ore di frequenza prevista ben 800 sono riservate al tirocinio lavorativo in azienda, mentre la docenza è per la maggior parte costituita da tecnici che provengono dal mondo del lavoro e dalle aziende del distretto dell'automotive, oltre a docenti che arrivano dall'università di Modena, con cui c'è una stretta collaborazione, e dall'istituto di istruzione superiore Alfredo (Dino) Ferrari di Maranello, che ospita nelle sue aule tutti i laboratori inerenti al corso Its.

«Sin dall'inizio è un corso molto richiesto - fa notare Federica Gherardi - ogni anno parte una classe con 25 allievi, ma mediamente abbiamo circa 80 ragazzi che si iscrivono alle selezioni, un numero che negli ultimi due anni scolastici ha superato le 100 unità, tanto che quest'anno siamo arrivati ad oltre 170 pre-

tendenti alle selezioni. Inoltre, a differenza dei nostri altri percorsi che sono frequentati per almeno il 70% da ragazzi del territorio, questo corso è fortemente richiesto anche da fuori Regione: più del 50% degli iscritti proviene da fuori Emilia-Romagna, e non solo dal sud ma anche dalla Lombardia e dal Triveneto».

Gli sbocchi professionali previsti da questo corso sono molto mirati: Tecnico per le prestazioni ed efficienza energetica del veicolo, Tecnico per il controllo e la calibratura del motore, Tecnico area ricerca e sviluppo e controllo qualità, Tecnico sperimentazioni banco prova, Tecnico specializzato sistemi di diagnostica e Progettista ufficio tecnico.

Gli specialisti sono richiestissimi: «Registriamo un'ottima occupabilità per chi completa questo percorso, che sfiora il 96-98% - sottolinea la coordinatrice della sede di Modena di Its Maker - tutte aziende dell'automotive, grandi come la Ferrari che ha sempre tenuto per sé qualche risorsa, ma anche molte piccole e medie imprese dell'indotto che lavorano per le grandi». Nell'ultima tornata di diplomati c'è anche un ragazzo che sta cercando di avviare una propria startup. Perché il settore è vivo, e offre grandi opportunità. Tanto che, sull'onda del successo della proposta di Its Maker, oltre che degli sviluppi sempre più tecnologici che la mobilità avanzata sta compiendo, si sta valutando anche la possibilità di aprire un nuovo percorso dedicato al settore automotive.

«L'industria è cambiata - fa notare Daniele Vacchi, uno degli illuminati imprenditori della dinastia Ima, che è anche il direttore della Fondazione Its Maker - lavorare nella meccanica non è più un lavoro di fatica: i ragazzi devono dimenticare l'immagine della vecchia fabbrica dove ci si sporcava di grasso, la meccanica si è sposata con l'elettronica ed è diventata mecatronica, un lavoro di cura e di squadra che si evolve continuamente». Un pezzo del futuro della mobilità passa anche da queste aule. ■

Occupabilità
a livelli stellari:
96-98%. Merito
dei big dell'automotive
ma anche di molte piccole
e medie imprese
dell'indotto alla ricerca
di nuove competenze.
«Oggi l'elettronica
è diventata mecatronica:
dimenticate la fabbrica
dove ci si sporcava
di grasso»

Manifesto d'Assisi

UN GRANDE IMPEGNO

per **PICCOLE** imprese

■ Un'economia a misura d'uomo contro la crisi climatica. In questo cammino i "piccoli" possono fare molto, anche nel mondo produttivo. Ne è convinto **padre Enzo Fortunato, direttore della sala stampa del Sacro Convento di Assisi.**

Perché proprio il Manifesto d'Assisi chiede una firma, simbolica e concreta: **mettere il proprio nome, la propria personalità, i propri sforzi nella più importante partita per la sopravvivenza che sta affrontando il Pianeta.** E con esso, tutte le creature a partire da quella che ha pesanti responsabilità in questo quadro drammatico ma può anche ribaltare tutto e diventare decisivo nella salvezza: l'uomo.

Gennaio il mese della presentazione ma diverse anticipazioni sono state fatte nelle settimane precedenti. Anche in «sorella Lombardia» come ha avuto modo di dire padre Enzo Fortunato. E gli artigiani stanno contribuendo a far crescere questo manifesto, che si può trovare su www.symbola.net. Tra l'altro in provincia di Varese, secondo i dati della Fondazione Symbola, il 29,9% delle aziende ha effettuato investimenti tra il 2015 e il 2019. Non solo, i lavori nel segno di

questa nuova visione dell'economia sostenibile riguardano ormai oltre il 10% delle assunzioni.

Ci si è già incamminati, il manifesto illuminerà ulteriormente la via.

Incontro con padre Enzo Fortunato, direttore sala stampa del Sacro Convento di Assisi, che parla alla "sorella Lombardia" e alle sue aziende: «Una nuova economia può costruire un mondo più sicuro, gentile e civile»

Ricordiamo alcuni cardini preannunciati. Nell'impegno si respirano le difficoltà, come la speranza. Le prime: «È una sfida di enorme portata che **richiede il contributo delle migliori energie tecnologiche, istituzionali politiche, sociali, culturali.** Il contributo di tutti i mondi economici e produttivi e soprattutto la partecipazione dei cittadini». Spronati dall'enciclica "Laudato Si'" di Papa Francesco.

La seconda: **con politiche serie e lungimiranti, si dice, si può azzerare il contributo netto di emissione del gas serra entro il 2050.** Ma il filo conduttore è che con questo cammino di una nuova economia possiamo costruire un «mondo più sicuro, gentile, civile».

Le aziende sono chiamate a fare la loro parte e in questi ultimi quattro anni appunto i dati della Fondazione Symbola testimo-



PADRE ENZO FORTUNATO
DIRETTORE SALA STAMPA
SACRO CONVENTO DI ASSISI



niano i risultati di questi sforzi.

Ma per chi si sente troppo piccolo? Non è, la lotta contro il cambiamento climatico, un affare per grandi aziende? Padre Enzo Fortunato risponde così: «Per le piccole imprese porto sempre un esempio. **Nulla è grande dinanzi a Dio, ma tutto è ugualmente degno.** Su questa consapevolezza di dignità di ogni azienda, di ogni persona, di ogni realtà, **la parola insieme non porta a contrapporre chi è più grande o più piccolo.** Siamo tutti figli di un unico Padre».

Insieme è dunque la parola chiave, quella che lega tutti i discorsi trasformandoli in impegno fattivo e quotidiano nel nome degli ideali del manifesto.

Padre Fortunato conferma la sua convinzione: «Io credo che dobbiamo sognare in questa direzione e nessuno rimarrà indietro».

La simpatia per le imprese, per il loro sforzo quotidiano viene anche dal riferimento alla vita di San Francesco. Suo padre era un mercante.

«**Era figlio di un grande imprenditore** – sorride Enzo - e lui vuole rendere grande ogni uomo».

Insieme è la parola chiave, che lega tutti i discorsi trasformandoli in impegno fattivo e quotidiano nel nome degli ideali del manifesto: «Serve consapevolezza della dignità di ogni azienda, di ogni persona e di ogni realtà»

Il richiamo di Assisi è risuonato forte anche nella nostra terra, come si diceva, e padre Fortunato nei suoi interventi ha usato quell'espressione, sorella Lombardia, toccando i cuori. Ricordando il cardinale Montini, «quando a nome della Lombardia venne

ad Assisi a offrire lode a San Francesco. E disse: Francesco, io mi trovo un po' a disagio... noi così presi dal lavoro, dall'economia, tu così essenziale, povero». Ma subito succede qualcosa di speciale: «Questo è un disagio positivo, che stimola l'incontro: **trovare nel cuore della Lombardia, motore del nostro Paese, una consapevolezza.** Serve un sogno da regalare ai nostri figli».

Quel sogno, poi, si chiama futuro. E si può appunto realizzarlo insieme, sottolinea padre Fortunato. Serve uno scatto, come quando si è vicino alla montagna. Francesco viene in soccorso, con il suo Cantico delle Creature, dove la terra è sorella, madre. «La chiama con

il nome più bello che possa esserci – osserva padre Fortunato – e questa consapevolezza deve guidare il nostro cammino insieme». ■



ALBERTO DIASPRO
DIRETTORE DEL DIPARTIMENTO
DI NANOFISICA DELL'IIT

L'uragano "buono"

IL NANO

■ «Le nanotecnologie sono la prima rivoluzione che cambierà lo scenario. **Abbiamo una reale chance di entrare in un'era di democratizzazione della tecnologia».** Alberto Diaspro, direttore del Dipartimento di Nanofisica dell'Istituto Italiano di Tecnologia (IIT) di Genova, intravede un mondo di opportunità: «Quello delle nanotecnologie è un uragano buono - spiega - ne siamo pervasi e a volte non ce ne accorgiamo. **"Nano" vuol dire 100mila volte il diametro di un capello.** Scendendo sempre di più nella scala, si arriva non solo alle "nanotech" come oggetto non vivente, ma si arriva al Dna, alle basi della nostra vita».

Come si abatterà l'uragano "nanotech" sulla tecnologia e sull'economia?

Provo a sintetizzare il concetto in un motto: abbiamo una chance reale di essere in un'era di democratizzazione della tecnologia. È una possibilità concreta, anche per la convenienza economica di chi produce, di distribuire il risultato su una scala amplissima di utenti.

Come si sta sviluppando questa rivoluzione?

Sta avvenendo un po' come sintesi di molte delle scoperte che vengono da laboratori dove si fa ricerca di base. È da qui che può arrivare lo scossone tecnologico. Perché chi commissiona una ricerca, ha già immaginato dove vuole arrivare. Ma è dalla ricerca di base può scoccare la scintilla, come ad esempio il grafene. Da un gioco da bambini, prendere una matita, sporcare un pezzo di carta, spellarla con lo scotch, e avere l'intuizione di uno strato di carbonio e vedere che proprietà incredibili ha. Basta una piccolissima percentuale di grafene per dotare di "superpoteri" un materiale qualsiasi. Pensiamo ad una nuova connessione elettrica con un pennellino o uno spray con inchiostro al grafene. O a un casco più resistente, inglobando appena un 1% di grafene. Non è fantascienza.

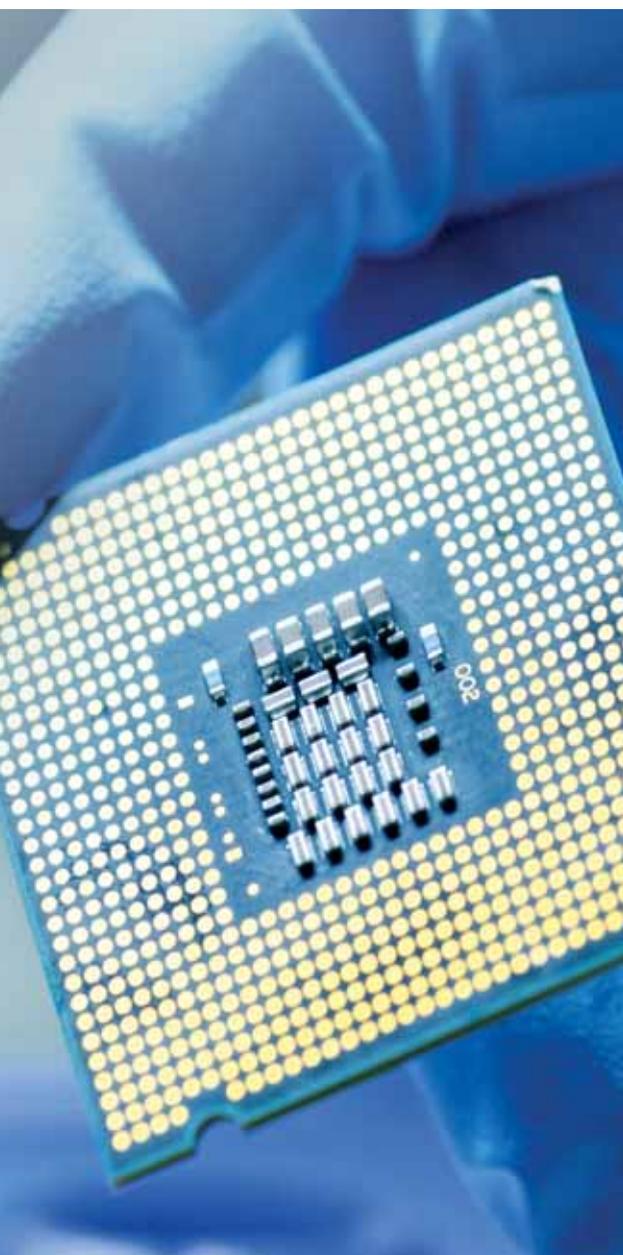
Del grafene si parla da anni, ma la sua applicazione a che punto è?

C'è un aspetto che lo blocca: rispetto al Moplen, la plastica che procurò il Nobel a Giulio Natta, che era una "killer application", qualcosa di analogo per il grafene non c'è ancora, è un po' latente. La chiave è trovare l'applicazione concreta nell'energia. Ci sono delle potenzialità ma non c'è ancora, per tanti motivi, l'applicazione concreta che rivoluziona il mercato. Ma questa è solo la punta dell'iceberg. Oggi con una piccola lente applicata alla fotocamera, uno smartphone si può trasformare in microscopio, che in Africa possono utilizzare per verificare se l'acqua è pulita o che un paziente può usare per mostrare al dermatologo le condizioni della propria pelle.

«Il più grande investimento sul futuro è la capacità di revisionare i nostri metodi di formazione. Il tempo di acquisizione della tecnologia una volta era lento, oggi non possiamo più prenderci il tempo per capire. Con sette miliardi di individui sulla Terra è sempre più probabile che qualcuno arrivi prima»

«Le nanotecnologie ci porteranno nell'era della democratizzazione della tecnologia» dice Alberto Diaspro, direttore del Dipartimento di Nanofisica dell'Istituto Italiano di Tecnologia IIT di Genova

CI SALVERÀ



Non c'è il rischio che anche questa rivoluzione finisca per favorire anche stavolta i grandi player tecnologici a scapito della piccola e media impresa, oppure prevede che per le Pmi si possano aprire reali opportunità?

È possibile che, come è sempre stato, le "majors" se ne impossessino, ma la democratizzazione del prodotto e del flusso tecnologico può permettere a qualunque impresa di intraprendere nuove attività con quel prodotto. Non stiamo parlando di una locomotiva, ma di un filo di grafene magari collegato a una stazione wireless. Il digitale dà la possibilità a chiunque, anche piccolo, di investire e scommettere. Come quel ragazzino inglese (Alex Tew, The Million Dollar Homepage, ndr) che vendeva i pixel con il link alla pubblicità a un dollaro l'uno. Chiunque oggi, ad esempio, può comprare un sistema per fare modifiche genetiche.

Ci saranno dunque più opportunità per tutti?

Questo fa parte della storia dell'umanità. Non esisteremmo più se non fosse sempre stato così. Ma rispetto alle altre rivoluzioni, le nanotecnologie hanno una caratteristica peculiare. La macchina tessile, la ferrovia, l'automobile, il computer, si sono evolute, ma non sono cambiate. Le nanotecnologie ogni giorno cambiano la prospettiva. E allora ci vuole una capacità nuova, per riuscire ad intercettarle. Ha un grande collo di bottiglia: può venire solo se dotati di fondamentali, di una conoscenza di base solida. Ai ragazzini dovremmo insegnare non tanto a maneggiare i termini moderni, quanto a studiare greco insieme alla meccanica quantistica.

La formazione conterà ancora di più nell'epoca delle nanotecnologie?

La necessità è imparare: dobbiamo avere a che fare con un continuo addestramento delle persone, con una lotta all'ignoranza e a chi se ne compiace. Oggi non è possibile fare a meno di conoscere e usare un computer. Il più grande investimento sul futuro è la capacità di revisionare i nostri metodi di formazione. Il tempo di acquisizione della tecnologia una volta era lento, oggi non possiamo più prenderci il tempo per capire. Su 7 miliardi di individui sulla Terra, destinati a diventare 10, è sempre più probabile che qualcuno arrivi prima. Lo stesso lavoratore, se preparato sui fondamentali e più avanti del suo datore di lavoro, avrebbe più margine di contrattazione.

Quindi le nanotech non "ruberanno" posti di lavoro, come da timore diffuso?

Nella relazione tra lavori e tecnologia, io non credo che si perdano posti di lavoro, se non in una fase di transizione, e se non per colpa di chi non ha capito i nuovi lavori che servono. Gli imprenditori devono essere capaci di intravedere le opportunità dell'innovazione e di vedere oltre il proprio naso. ■



ALESSANDRO SCAGLIONE
SCRITTORE

APRIRE

l'impresa per crescere

La famiglia **NON** può bastare



■ È un'epoca che corre, ma per stare al passo e crescere bisogna fermarsi. E ancora: guardarsi dentro, per aprirsi. Sembrano paradossi, ma sono suggerimenti molto pratici maturati da chi ha vissuto e conosce a fondo il mondo dell'impresa. A partire da quella familiare.

Ecco perché Alessandro Scaglione ha scritto "R-Innovare il family business – L'intelligenza naturale dell'imprenditore contro la crisi globale", edito da Guerini e Associati (nella collana Guerini Next, prefazione di Ercole Galizzi e contributi di Luigi Campagna e Luciano Pero).

Scaglione si rivolge a tutti, a partire da chi guida piccole aziende, ancora più facilmente travolto dal lavoro e da tutte le incombenze: **«Se ci si fa prendere dalla bontà del prodotto o dalla ricerca del cliente, o ancora dalla burocrazia, non si innova».**

Scaglione parte da una premessa: «Il modello familiare è fenomeno planetario la cui rilevanza è garantita da tre numeri, che non lasciano adito a dubbi: 80% del Pil globale, 70% delle imprese di tutto il mondo e il 65% della forza lavoro mondiale provengono da family businesses». Una realtà che tocca tutti i Paesi, persino gli Stati Uniti, ma l'Italia in particolare. Con un avvertimento: «La convivenza bimillenaria di Impero e Papato ha

forgiato un concetto del potere piramidale e autoritario, piuttosto che circolare e condiviso. Questo fenomeno, unito alla frequente autoreferenzialità che contraddistingue gli imprenditori, **ha prodotto da noi una cultura della continuità di impresa intesa solo in linea di sangue.** Nonostante le statistiche indichino senza smentita che il passaggio generazionale non è un processo naturale (solo 15 imprese su 100 arrivano alla terza generazione) **ci ostiniamo a non considerare come virtuose le aperture a terzi di management, governance e capitale».**

Cosa che invece avviene ad esempio in Germania, per restare in Europa. Ma adesso perché è più importante che mai, fermarsi e rinnovare il modello? Scaglione cita tre fattori: i mercati sempre più complessi, diventati filiere transnazionali, la loro accelerazione digitale che rende più ampia la forbice tra le generazioni e l'età dei titolari delle aziende.

«Solo il 20% degli imprenditori al comando ha meno di 50 anni, il 25% ne ha più di 70 – precisa e aggiunge sul perché di questo libro - Un modello chiuso ed autocelebrativo non ha nessuna chance di superare l'attuale momentum. Quella che invoco è l'apertura dell'imprenditore e dell'impresa a modelli partecipativi che catturino le intelligenze di tutti gli stakehol-

«Un modello chiuso e autocelebrativo non ha alcuna chance di superare il momentum. Quella che invoco è l'apertura dell'imprenditore e dell'impresa a modelli partecipativi che catturino le intelligenze di tutti gli stakeholders»



ders, interni ed esterni». Un po' come accade in Germania. Da una parte «un potere condiviso dall'alto (più amministratori delegati co-gestiscono l'impresa, riducendo il rischio delle decisioni)». Allo stesso tempo, si tratta di un modello partecipativo dal basso: «I sindacati siedono nel Consiglio di Sorveglianza e contribuiscono alla strategia aziendale».

Ecco perché risuona il richiamo a fermarsi: «Per fare queste scelte con piena consapevolezza del rischio imprenditoriale che esercitano, sono convinto che **gli imprenditori debbano dunque aprirsi a un nuovo modello cognitivo, un modo diverso di conoscere (ovvero di intellignere) il mondo, di formarsi e di in-formarsi.** Questo significa attivare e catturare la creatività e l'intelligenza di tutti gli attori dell'ecosistema in cui l'impresa opera, allargando a tutti gli stakeholders la partecipazione a contribuire all'innovazione e all'intento strategico dell'impresa».

Approfittando dell'era dell'impresa 4.0: in cui si può alleggerire l'intelligenza dai lavori ripetitivi e dedicarla a contribuire al capi-

Con "R-Innovare il family business - L'intelligenza naturale dell'imprenditore contro la crisi globale" Scaglione si pone un interrogativo: come portare innovazione nelle imprese familiari?

tale umano e intellettuale dell'impresa. Proprio questo diventa un tema centrale in questa fase storica, sottolinea Scaglione:

«Il richiamo all'intelligenza naturale si contrappone alla tanto celebrata (e poco compresa) intelligenza artificiale, per abbracciare la quale dobbiamo, come imprenditori, maturare ancora una certa consapevolezza nel gestire il rischio imprenditoriale».

La parola chiave diventa consapevolezza: «La complessità della situazione ci impone allora di fare un appello incondizionato alla massima espressione della nostra evoluzione, ovvero l'intelligenza naturale di cui disponiamo, ben prima di abbracciare paradigmi basati su quella che viene chiamata intelligenza artificiale». Ogni impresa – si ribadisce nel libro – si sviluppa grazie alla visione unica, irripetibile di una persona. **Quelle lenti multifocali usate sono**

preziose e si preservano, migliorano, si ritrovano così: facendosi delle domande. ■

IL “VIAGGIO

E va da casa all'ufficio



■ Il tragitto da casa all'ufficio è già lavoro. Un sogno diventato realtà in Svizzera per gli impiegati federali, con una specifica direttiva.

Con l'inizio dell'anno si può considerare orario d'ufficio già il viaggio, se il superiore è d'accordo: ciò è possibile grazie a una modifica della direttiva "Lavoro mobile nell'Amministrazione federale". Così l'ha motivata Anand Jagtap dell'Ufficio federale del personale: «Una maggiore flessibilità nella forma del lavoro è un'esigenza dei nostri giorni».

L'inizio di una rivoluzione, anche in Italia e non solo nel pubblico? Secondo il **professor Sergio Rossi** nel nostro Paese questo concetto si farà strada, e proprio nel privato. Questo riconoscimento del viaggio per recarsi sul posto del lavoro – dalle motivazioni fornite alle modalità con cui viene impiegato il tempo – può anzi diventare **un elemento di competitività nel mercato del lavoro. Per attrarre o fidelizzare i dipendenti.**

Pensiamo a quanto tempo oggi trascorriamo in strada per recarci in azienda o in ufficio. Secondo il rapporto di Pendolaria, curato da Legambiente, emerge come nel 2018 in Lombardia

siano arrivati a 750mila coloro che ogni giorno si servono del treno (con un +2% nel 2017 e +34,1% rispetto al 2009, quando erano 559mila). Già cinque anni fa l'Istat certificava che in Italia quasi 29 milioni (il 48,6% della popolazione residente) si sposta ogni giorno per lavoro o studio: 2,1 milioni in più in dieci anni. L'auto è usata per il 44,9% dei casi. Sui mezzi pubblici già si può agilmente svolgere la propria attività lavorativa: una sorta di smart working in movimento.

«Sì, ci sarà un effetto contagio – spiega il professor Sergio Rossi, **ordinario di Macroeconomia all'Università di Friburgo** – Qui parliamo della pubblica amministrazione federale, poi si vedrà fino alle aziende private, almeno per i quadri medio alti. Se il mio vicino di casa ha il suo tragitto contabilizzato e io no, questo diventa una forma di pressione. Il pubblico è riferimento per il privato, almeno in Svizzera, e un datore di lavoro che tiene ai propri collaboratori ci penserà».

Come si accennava, un motivo è che **durante il viaggio si può lavorare, consultare la posta elettronica, svolgere insomma**

E' LAVORO"



Decisione senza precedenti in Svizzera dove gli impiegati federali si vedono riconosciuto come orario di lavoro anche il tragitto quotidiano. Secondo gli esperti è l'inizio di una svolta che coinvolgerà le imprese più attente all'attrattività

tutte quelle forme di telelavoro che si effettuano a casa. In auto è più complesso, ma non da escludere totalmente: pensiamo alle telefonate con i clienti.

Un elemento fondante nella decisione elvetica e che pesa anche nelle situazioni del nostro Paese riguarda le motivazioni del viaggio. «Ad esempio, i prezzi immobiliari, gli affitti sono molto difficilmente accessibili alla gran parte delle persone nei centri – analizza il professor Rossi - Quindi vanno ad abitare lontano. Tutto questo incide negativamente sul loro sentimento di appartenenza e sul loro benessere». **Distanti dal contesto familiare e sociale, per poter svolgere un'attività lavorativa, tante persone perdono dunque tempo e si caricano anche di stress,** che viaggiano in macchina o in treno. Almeno questo gesto di riconoscere il viaggio come fattore legato al lavoro rende loro un po' di giustizia e le fa sentire gratificate, oltre all'aspetto economico. Permette loro di recuperare porzione di vita, altrimenti perduta.

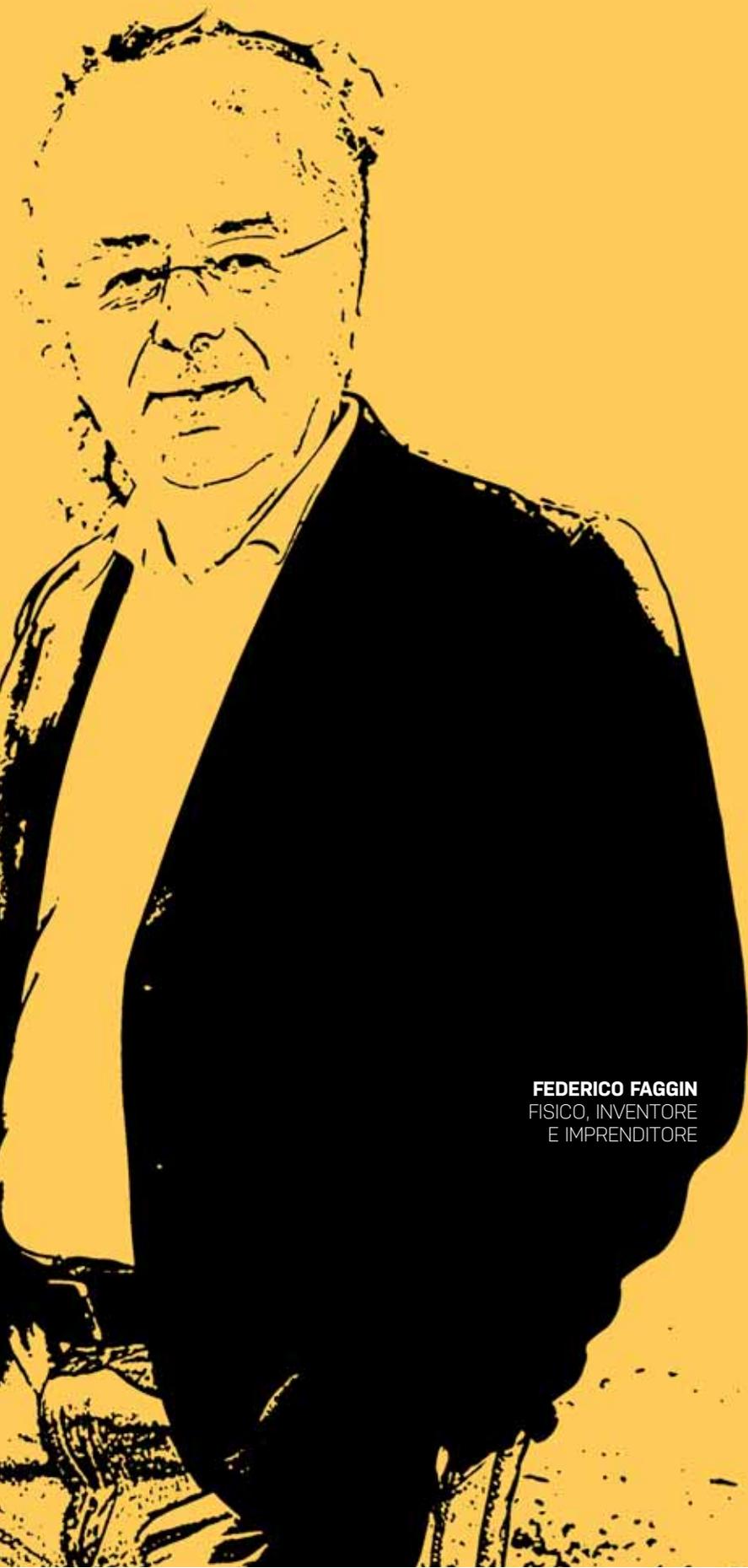
Vediamo allora cosa potrebbe avvenire in Italia. «Il problema del settore pubblico – osserva il professor Rossi – è lo stereotipo

del fannullone, diffuso in alcune trasmissioni televisive. In realtà, non è così, si tratta di un cliché appunto».

Ma ciò potrebbe far partire prima nel privato la rivoluzione sull'orario del lavoro, lasciando fuori un comparto pur vastissimo, come quello pubblico.

Certo, **se l'orario di lavoro inizia prima e viene così riconosciuto, sarà arduo poi mettergli un freno.** Ci sarà un effetto contagio, per la gioia dei lavoratori.

Questo avrà tuttavia una controindicazione precisa nell'organizzazione e nella vita personale. «Siamo sempre connessi – osserva Rossi – e non mi riferisco ai social. Credit Suisse ad esempio ha proibito ai dipendenti di leggere la posta elettronica durante i fine settimana». Questo per decongestionare, alleviare la pressione. «Alcune imprese, specialmente startup – prosegue – lasciano libero l'orario di lavoro, i collaboratori possono fare le vacanze quando vogliono. **Per i piccoli imprenditori, che hanno a che fare con un'équipe più ridotta, è diverso. Si lavora più coesi, come una grande famiglia».** ■



FEDERICO FAGGIN
FISICO, INVENTORE
E IMPRENDITORE

A tu per tu con Faggin:

L'INNOV

■ Federico Faggin è uno scienziato che ha aperto le porte del futuro e ci ha fatto entrare l'umanità. Lungimirante e visionario nello stesso tempo, nel 1968 sviluppa la tecnologia MOS con porta di silicio, alla base della fabbricazione dei primi microprocessori e dell'informazione digitale. Poi, dirige lo sviluppo dei primi microprocessori dell'Intel, incluso il design del primo microprocessore al mondo, l'Intel 4004. Circa vent'anni dopo studia ed elabora la tecnologia che porterà ai primi touch pad (di cui sono dotati i notebook e i netbook) e al touch screen.

Da sempre alla ricerca del "computer consapevole", questo fisico cresciuto all'Olivetti non ammette che il nostro cervello venga considerato al pari di una «macchina e che si parli del computer come di un cervello umano: la scienza, d'altronde, descrive una realtà nella quale noi dovremmo essere inconsapevoli. Ma come fa un uomo, con sentimenti e sensazioni, a comportarsi come un robot? La vita la si affronta e la si capisce attraverso il nostro vissuto interiore, attraverso una coscienza che illumina quel rapporto che si costruisce tra l'uomo e la realtà che lo circonda. **Un robot, che per definizione non ha coscienza, non potrà mai capire la realtà perché la comprensione non è una proprietà meccanica.** L'uomo può creare la macchina, ma non accadrà mai il contrario. La consapevolezza è la prima capacità che ci distingue dai robot, e gli uomini sono stati capaci di creare i computer e l'Intelligenza Artificiale proprio perché dotati di coscienza». Un tema sul quale Federico Faggin sta dedicando da anni tempo e risorse attraverso la Federico ed Elvia Faggin Foundation, nata nel 2011.

Lontano da qualsivoglia mistificazione, il fisico - che si racconta in "Silicio", libro edito da Mondadori - allontana le visioni apocalittiche facendo forza sul senso etico della ricerca e del vivere. Le sue riflessioni nascono da una coscienza critica che lo porta a

VAZIAZIONE

richiede **flessibilità e preparazione**

trattare con attenzione i concetti della rivoluzione 4.0: **«I robot non prenderanno mai il nostro posto. Di questo, invece, se ne approprieranno quelle persone che controllano i robot** e che vogliono farci pensare che le macchine siano intelligenti. In un mondo pieno di lupi, dobbiamo insistere sempre più sulla responsabilità del "darsi da fare". Evitiamo di imboccare strade sbagliate – insiste – perché è impensabile che i robot possano essere completamente autonomi. Sotto questo punto di vista, l'Intelligenza Artificiale può fare tantissime cose, amplificarle, eseguire i compiti più in fretta e meglio però in modo sempre uguale. E le macchine faranno ciò che noi non faremo più perché stanchi o annoiati. La flessibilità umana è in grado di trovare soluzioni che la macchina non sarà mai in grado di raggiungere. Mi auguro che gli italiani – anche grazie alla loro tradizione umanistica – siano in grado di usare l'IA in modo intelligente». La sfida è aperta, e porta con sé una parola preziosa: **creatività**. Su questa Federico Faggin insiste più volte, a patto che non ci si dimentichi di quanto il presente richieda già una costanza nella formazione, «uno strumento imprescindibile della crescita e del miglioramento dell'uomo. **Per gestire i robot, si deve studiare. E l'uomo preparato impara prima, e meglio, della macchina**».

Così, il papà del microprocessore si allontana dal pensiero comune per sconfiggere le fake news che si accompagnano all'innovazione: **«I primi computer, che rispetto all'uomo erano in grado di realizzare migliaia di moltiplicazioni al secondo, non hanno creato disoccupazione**. Man mano che avanza la tecnologia, i nuovi lavori aumentano ma le persone devono essere flessibili. Non bisogna sentirsi paralizzati, ma prepararsi a fare ciò che servirà nel futuro. Uno dei grandi problemi dell'Italia, è che molti ragazzi si iscrivono a facoltà universitarie che servono a poco. Bisogna organizzarsi. E, soprattutto, bisogna far

«La flessibilità umana è in grado di trovare soluzioni che la macchina non sarà mai capace di raggiungere. Mi auguro che gli italiani siano bravi a usare l'IA in modo intelligente»

capire a genitori e professori che è bene orientare i ragazzi verso studi che siano adeguati al mercato del lavoro. Dobbiamo informarci, imparare e abituarci ad un mondo che si trasforma velocemente: è anche per questo che il lavoro bisogna trovarselo, anche se competere in un'economia globale è molto più difficile – anche per uno bravo – rispetto a quanto lo sia stato per uno della mia generazione. Pensiamo alla Cina: negli ultimi 40 anni ha immesso 400 milioni di persone nel mondo del lavoro. Inoltre, gli italiani devono smettere di pensare che i problemi li possa risolvere il Governo».

La soluzione dei problemi, per lo scienziato nato a Vicenza nel 1941, deve passare soprattutto dall'etica: un valore che non è dettato da norme o leggi. Proprio per questo, **l'etica è qualcosa che Federico Faggin pone alla base del suo lavoro** e chiede che sia presente nei nuovi sviluppi della ricerca e nel comportamento quotidiano alle prese con la robotica, la genetica, il machine learning: «Quando penso alla possibilità di manipolare, per esempio, i video con l'Intelligenza Artificiale mi vengono i brividi. Ci rendiamo conto quali e quanti problemi si possono creare screditando un leader (che pesa sulle scelte mondiali) o una persona comune?».

Ed è sempre l'etica ad occupare il pensiero di Faggin, anche quando si parla di cambiamenti climatici: «Questi mi preoccupano ancora di più dell'uso che si fa, e che si farà, dell'Intelligenza Artificiale: l'impatto sarà di una gravità pazzesca. C'è molto scetticismo, la gente contesta, gli scienziati tendono ad essere più cauti ma le cose stanno avvenendo in tempi così rapidi che ogni anno si scopre un fenomeno nuovo. Questo problema non lo risolverà di certo l'Intelligenza Artificiale, perché richiede un più alto livello di consapevolezza, responsabilità e cooperazione da parte di tutte le nazioni del Pianeta». ■

È L'ORA

dell'Intelligenza Artificiale

«Non esiste un ambito che non ne possa beneficiare. Si pensi alle Pmi: anche usando un sistema predittivo che avverte quando occorre sostituire un bullone prima che si rompa, si ottiene un risparmio in termini di manutenzione e interventi post-danno che ripaga dell'investimento fatto»



■ Big data e intelligenza artificiale: temi centrali della nostra epoca, attorno ai quali tanto è stato detto, oggi più che in passato, e le cui applicazioni si stanno facendo sempre più affascinanti. E se da un lato ci si è spinti anche a sfruttare le nuove tecnologie in ambiti apparentemente non toccati da questi - si pensi al mondo del calcio, con la possibilità di "prevedere" infortuni ma anche di fare scouting, attraverso l'uso di uno specifico algoritmo - dall'altro è chiaro che ci si chiede in maniera sempre più rilevante quali possano essere i potenziali sviluppi all'interno delle imprese.

Cercare quindi di comprendere, attraverso metodi rigorosi, quale performance possa avere un prodotto o che oscillazioni potrà avere il suo prezzo sul mercato non rappresenta più qualcosa di fantascientifico, ma piuttosto possibilità sfruttabili solamente avendo ben chiare le basi da cui partire.

A fare il punto della situazione è il **professor Guido Di Fraia, prorettore alla Comunicazione e all'Innovazione presso l'università Iulm nonché fondatore e oggi Ceo del laboratorio Iulm AI Lab**: «In Italia, e non solo, il tema dell'intelligenza artificiale è tornato prepotentemente di moda. **Le tecnologie sono**

mature e possono portare un valore, cosa che prima non avveniva. Adesso, effettivamente, la potenza delle macchine, la disponibilità dei dati e soprattutto la diffusione di piattaforme contenenti l'intelligenza artificiale aiutano in qualche modo a far meglio comprendere i possibili utilizzi a vari livelli».

Nonostante ciò, stiamo ancora attraversando una fase embrionale: «Va evidenziato che di progetti già maturi di uso avanzato dell'IA, attualmente, ce ne sono pochi. C'è chi dice attorno al 10%, chi parla del 18%, e comunque sono concentrati prevalentemente nelle grandi aziende, che possono investire ma che d'altra parte hanno anche delle complessità maggiori, perché chiaramente l'intelligenza artificiale può voler dire tante cose». Un esempio concreto: «Acquisisco una piattaforma di e-mail marketing che contiene funzioni di intelligenza artificiale che mi ottimizzano le performance. Non ho bisogno di saperne più di tanto di questa tecnologia, devo solo imparare a usare la piattaforma. Questo può servire per qualsiasi tipo di realtà, a prescindere dalla sua dimensione e natura. **Ormai esistono piattaforme acquistabili e sfruttabili senza avere alle spalle**



Analizza l'esperto Guido Di Fraia:
 «Se ci mettiamo dieci-quindici anni
 a chiederci se l'intelligenza artificiale
 serve o meno, gli altri andranno avanti
 e noi resteremo al palo»

un'innovazione concreta della cultura aziendale. Il grosso rischio che abbiamo ancora una volta è quello di **perdere il treno, fattore che potrebbe penalizzare molto la competitività della singola azienda e più in generale del tessuto produttivo del Paese.** Siccome ci siamo già passati col digitale, e siamo ancora lì a interrogarci se i social media servano o non servano, se ci mettiamo 10-15 anni a chiederci se l'intelligenza artificiale serve o meno gli altri andranno avanti e noi resteremo al palo. Mutuando un famoso detto, se l'azienda che usa l'intelligenza artificiale incontra sullo stesso mercato una che non la usa, la seconda è un'azienda morta...».

Un elemento tipico dell'IA è il suo potenziale utilizzo in tantissimi settori: «Questa declinabilità è il motivo per cui viene considerata un'innovazione tecnologica generalista. Non esiste un ambito che non ne possa beneficiare. Si tratta di capire a cosa mi possa servire e devo fare gli investimenti giusti, riuscire a comprendere cosa posso automatizzare. Questo vale, come detto, pure per le piccole e medie realtà: anche usando semplicemente un sistema predittivo che avverte quando occorre sostituire un bullone prima che si rompa, si ottiene un risparmio in termini di manutenzione e interventi post-danno che ripaga dell'investimento fatto».

Perché non è obbligatorio iniziare con spese ingenti: «Anzi - suggerisce il professor Di Fraia - si dice spesso di partire da un qualcosa di molto piccolo, di controllabile, per poter verificare da subito i risultati. Se il tutto funziona, come di solito succede se parti con le aspettative giuste, poi è possibile scalare. **Non ci sono limiti a quello che si può fare, a condizione che ci siano i dati con cui "nutrire" la macchina.** Per quest'ultima non è diverso capire se quell'immagine è un tumore o se quel gruppo di consumatori preferirà un certo tipo di prodotto o suggestione. Dipende dal tipo di dati che uso».

Un ambito, quindi, tutto in evoluzione. In cui ognuno di noi può giocare un ruolo rilevante: «Non siamo ancora in ritardo, ma il momento giusto è adesso. Questo deve essere chiaro». ■

grandi competenze. Diverso è se io stesso devo generare un servizio.

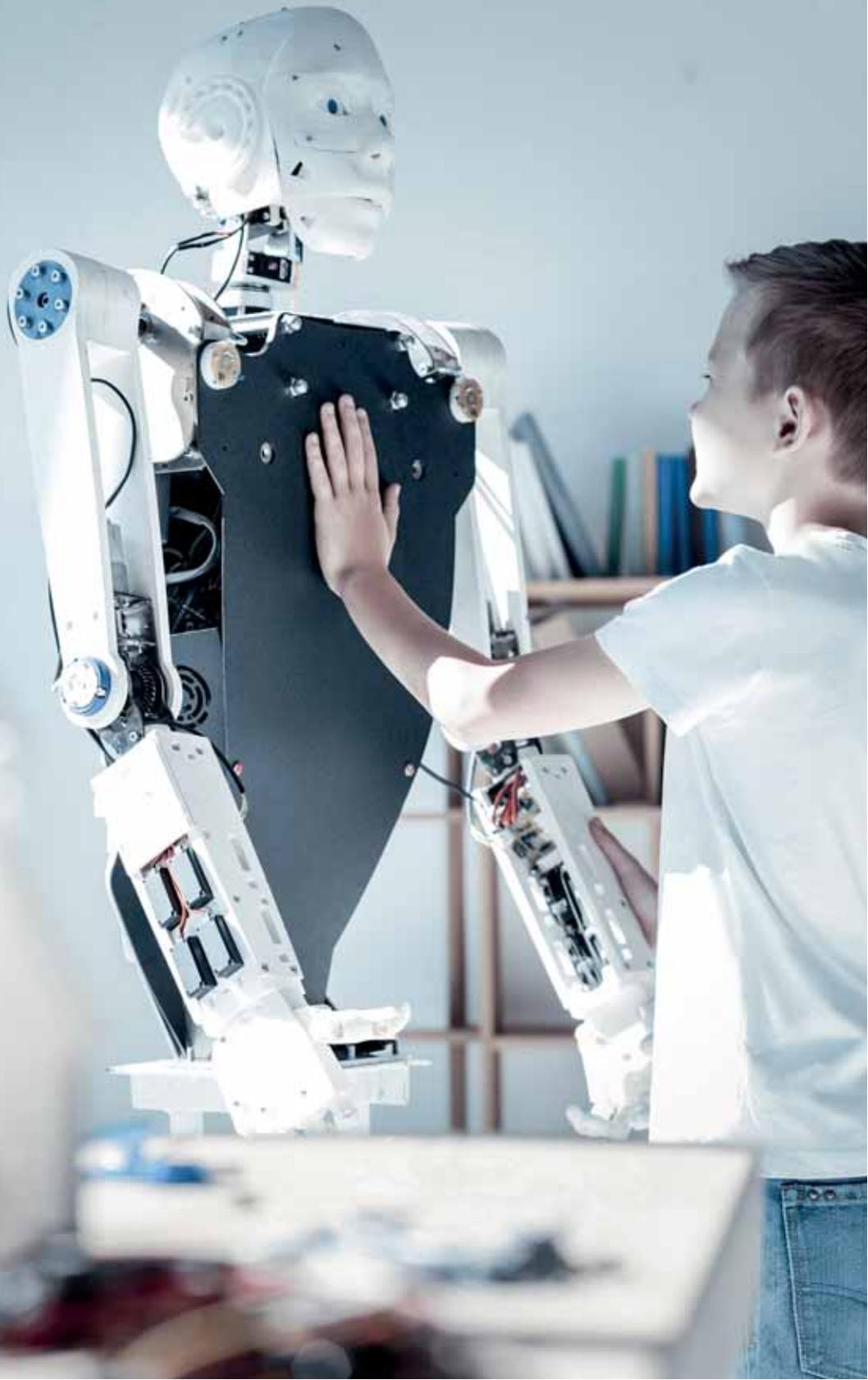
Ed è qui che l'intelligenza artificiale porta maggior valore personalizzato, attraverso funzioni ritagliate sulle mie esigenze a partire dai miei dati. In questo caso naturalmente bisogna istruire la macchina (il "machine learning") affinché faccia esattamente ciò che voglio. Su questo fronte gli investimenti sono più complicati, servono risorse, competenze e soprattutto essersi attrezzati in precedenza di un database sufficientemente ampio per poter istruire la macchina».

Paradossalmente, nonostante si parli tanto di big data, oggi in particolare nelle Pmi ci si scontra con il fatto che **i dati «o non sono tantissimi oppure sono mal distribuiti, o ancora non risultano della qualità sufficiente per insegnare alla macchina quel che deve fare.** Questo è lo scenario attuale. Ma detto ciò - precisa Di Fraia, che è anche direttore scientifico del Master Executive Data Management & Business Analytics - si possono fare cose molto interessanti anche nel mondo delle piccole e medie imprese, a condizione come sempre che **si passi da**

L'innovazione ha voglia di

UMANITÀ

Tra le nuove competenze richieste, l'uomo è sempre più centrale. Lo scrittore Alessandro Barulli: «Ci sono realtà con software che non sono nemmeno 0.5 e il motivo è che negli ultimi 30-40 anni non sempre si è lavorato sulla cultura d'impresa»



■ Le competenze e i mestieri del futuro sembrano tutti intinti nel digitale. Ma dentro c'è una fame di umanità che incalza. Tanto che **uno scrittore come Alessandro Barulli**, che ama pensare fuori dagli schemi, ha un sogno, o meglio una proposta: far rivivere uno spirito degli anni Cinquanta, digitalizzato. Perché si parla tanto di impresa 4.0, ma – avvisa Barulli – molte aziende sono ancora 0.5, per così dire.

Al World Manufacturing Forum di Villa Erba, il report sulle skills del futuro ha evidenziato due fronti. Da una parte i sei lavori emergenti: digital ethics officer, lean 4.0 engineer, industrial big data scientist, collaborative robot expert, It/Ot integration manager, digital mentor. Dall'altra ha evidenziato le dieci top skills. Qui ci sono sì i tecnicismi, ma con un taglio particolare, ricorrente.

Ad esempio, l'alfabetizzazione digitale che viene però indicata come abilità olistica per interagire, capire, abilitare e sviluppare nuovi sistemi di produzione digitale. O ancora la capacità di usare e progettare nuove soluzioni di analisi dei dati e intelligenza artificiale, sapendo interpretare criticamente i risultati. C'è la creatività nel risolvere i problemi, oltre una mentalità imprenditoriale che sappia fuggire gli schemi. Si citano poi l'abilità di lavorare fisicamente e psicologicamente in sicurezza ed efficacemente con le nuove tecnologie; la mentalità interculturale e disciplinare, inclusiva e diversificata per la forza lavoro a disposizione, cybersecurity, privacy e consapevolezza dei dati e la capacità di gestire l'aumento della complessità di richieste multiple e compiti simultanei.

Concludono la classifica le capacità comunicative con gli esseri umani, ma anche con le macchine, e l'apertura costante al cambiamento.

Alessandro Barulli commenta così: «Io incontro micro e grandi imprenditori. E devo dire che oggi si parla di impresa 4.0, anzi in Giappone 5.0. Ma il problema è che **ci sono realtà con software che non sono nemmeno 0.5**. E il motivo è che **negli ultimi trenta, quarant'anni in Italia non sempre si è lavorato sulla cultura di impresa**».

Secondo Barulli, fino a pochi anni fa si è detto agli imprenditori: fate dei buoni prodotti, anzi eccellenti. E a posto. Ma è mancato un aspetto fondamentale: «Non si è imparato a capire il valore delle risorse umane. Un esempio. Una persona parla le lingue, la prendo che magari mi aumentano le vendite

all'estero. Ma non conosce niente del prodotto».

Poi è arrivata l'industria 4.0: «Per qualcuno è avere un sito internet e gestire – anche male – i social. Mentre è attività di comunicazione diversa, farsi trovare, spiegare, intrigare. Un norvegese guarda il sito e non lo vuole in italiano, probabilmente neanche in inglese. Allora, per le competenze, sicuramente oggi indirizzerei a facoltà come informatica, ingegneria, robotica. Ma prima c'è un altro problema: non sappiamo cosa fare delle nostre vite, delle nostre aziende e del nostro Paese».

Servono competenze, ma prima ancora una visione strategica. Anche per le skills del futuro: «In Giappone stanno già parlando di **impresa 5.0, un modus operandi dove si torna a mettere al centro l'essere umano**. Che cosa servirebbe a noi italiani? Prima di tutto un bel bagno di umiltà, negli anni Ot-

tanta eravamo i padroni del mondo, adesso la situazione è ben diversa e non sappiamo come tirarci fuori».

Ecco perché serve fare una riflessione su quello che non sappiamo fare, prima ancora. E poi «ci piacerebbe che si tornasse agli anni Cinquanta digitalizzati – sostiene – Per una serie di motivi, **quel periodo significa relazioni personali tra esseri umani, voglia di fare, umiltà appunto e desiderio di imparare da parte di chi si avvicinasse all'impresa**».

Un ponte tra le due epoche sarebbe prezioso e permetterebbe di costruire anche le competenze giuste. Con qualche consiglio concreto: **«Costruire relazioni con i clienti**

attraverso i canali digitali può essere un primo passo. Su LinkedIn c'è una miniera d'oro, ma tanti imprenditori non lo sanno usare. Poi si parla tanto di storytelling e bisogna crearlo. Io mi sono inventato la storia del cantiniere per un'azienda. Un essere umano vuole percezioni, sensazioni, emozioni: tra le sue reazioni c'è poi quella di comprare il prodotto. Ma **quanti universitari fanno corsi di neuromarketing?**».

Insomma, il potenziale è immenso, «ma dobbiamo imparare a oliare lo strumento e così potremmo essere il primo Paese al mondo». Fermo restando che abbiamo parlato di università e alta formazione, ma la fase decisiva per le competenze del futuro è alle medie, per Barulli: «Lì si danno i contenuti e si fa crescere dal punto di vista umano. Filosofia, educazione civica, storie dei sistemi politici. **Lì si forma la coscienza critica, oltre a usare correttamente il digitale**». ■

«In Giappone stanno parlando di impresa 5.0, un modus operandi dove si mette al centro l'essere umano. Che cosa servirebbe a noi italiani? Prima di tutto un bel bagno di umiltà»

Fatti non foste a viver come

RÒBOT

L'innovazione non è mai stata tanto veloce: oggi – dice l'economista Marco Magnani – ogni generazione è testimone di diverse rivoluzioni radicali e vive un continuo cambio di equilibri

■ Ci sta scuotendo un'innovazione diversa dalle precedenti. E il territorio è ancora in grado di svolgere un ruolo determinante nell'affrontarla, per **Marco Magnani**: «Può ancora rappresentare un vantaggio competitivo per le tante imprese che vi operano.

È quindi vitale che le imprese investano nel territorio, nelle sue molteplici dimensioni – precisa - Tuttavia, tradizione e soldi non sono sufficienti. Occorrono soprattutto **idee, visione, passione e coraggio**. E leader».

«Fatti non foste a viver come ròbot - Crescita, lavoro, sostenibilità: sopravvivere alla rivoluzione tecnologica" (Utet, <https://www.utetlibri.it/libri/fatti-non-foste-a-viver-come-robot/>) è l'ultimo libro dell'economista. Magnani vive da trent'anni fra Italia e Usa ed è docente di Monetary and Financial Economics in Luiss e Senior Research fellow alla Harvard Kennedy School.

«Nel corso della storia l'innovazione – tecnica, scientifica, tecnologica, organizzativa, commerciale, finanziaria – ha portato cambiamenti dirompenti, nell'economia e nella società, spesso scardinando equilibri consolidati – spiega - Ma nel lungo periodo ha sempre avuto un impatto positivo su



NELLA FOTO
MARCO MAGNANI
 ECONOMISTA

crescita e occupazione». Stesso destino per quella attuale? I dubbi non mancano. «La frequenza nell'introduzione d'innovazioni dirompenti non ha precedenti nella storia – racconta - In passato un'innovazione importante produceva, dopo un periodo di assestamento, un nuovo equilibrio nel mondo del lavoro che durava qualche generazione. **Oggi ogni generazione è testimone di diverse innovazioni radicali e vive – con ansia crescente – un continuo cambio di equilibri».**

Poi colpiscono velocità di penetrazione e pervasività delle attuali innovazioni. Ma anche il fatto che «all'automazione fisica si affianca sempre più quella cognitiva, con l'intelligenza artificiale che sostituisce molte mansioni intellettuali». Altri aspetti incalzano, ma **i territori come possono venire incontro?**

«In un precedente saggio (Terra e Buoi dei Paesi Tuoi) - ricorda il professore - sostengo che **il territorio può essere l'arma segreta delle imprese italiana.** Perché quando l'impresa investe in modo intelligente e lungimirante nel proprio territorio ne trae vantaggio competitivo e ritorno economico. Il concetto di territorio comprende dipendenti, clienti e fornitori, scuole, università e centri di ricerca, istituzioni e comunità».

La globalizzazione e la tecnologia – prosegue - stanno mettendo in crisi il tradizionale rapporto impresa-territorio: «Una risposta efficace alla sfida può paradossalmente venire dal territorio stesso. A due condizioni. **Che il territorio cambi pelle, aprendosi al mondo, aggiornando la sua "offerta" all'impresa e diventando un'attraente opportunità d'investimento.** E che l'impresa investa nel territorio, con una visione di lungo periodo ma perseguendo un ritorno».

L'Italia ha armi vincenti, storicamente, e può contare sulla tradizione dei distretti. Questi **«devono tuttavia andare oltre l'ombra del campanile e superare i confini geografici del territorio, trasformandosi in "reti aperte" della conoscenza e delle competenze».**

E in questo senso servono leader: «Grandi imprenditori e manager, che sappiano creare e gestire imprese, e che comprendano a fondo l'importanza strategica di investire nel territorio, nell'interesse dell'impresa».

Già, ma proprio parlando di impresa: le piccole sono più o meno

a rischio? Marco Magnani la pensa così: «Le reti territoriali hanno consentito anche alle piccole imprese di avere successo sui mercati internazionali e di fare innovazione».

Unico, e indispensabile requisito, essere «inserite in una filiera produttiva, un ecosistema nel quale ognuna sia talmente specializzata e innovativa da rappresentare un tassello fondamentale e difficilmente sostituibile».

Essere radicate in un territorio offre una marcia in più: «Consente condivisione di infrastrutture e servizi, divisione del lavoro e specializzazione produttiva a livello locale, disponibilità di risorse umane qualificate, propagazione della conoscenza, elevati

tassi di natalità e mobilità delle imprese. Nel distretto territoriale lo sviluppo procede dal basso e avviene "per propagazione" anziché "per accumulazione"».

Infatti lo stesso know-how può essere condiviso da diverse imprese, tra cui anche startup, senza ulteriori costi.

E dalla sinergia si passa all'effetto moltiplicatore: **«A ogni passaggio che avviene da un'impresa all'altra, conoscenza e competenze migliorano, si perfezionano, si affinano,** adattandosi a nuove situazioni e incorporando diverse esperienze».

Quindi, «a fronte della crescente pressione dell'economia globale – osserva Magnani - le imprese di piccole dimensioni hanno storicamente trovato nel territorio un baluardo di difesa, un fattore di competitività».

Insomma, la strada non è per forza tracciata.

«Emergono suggerimenti innovativi da blue economy, economia civile, economia circolare, sharing economy, convivialismo, movimenti dei commons – narra Magnani - Nessuna proposta sembra rappresentare un modello di crescita alternativo completo. Tuttavia da alcune di queste emergono spunti innovativi che possono rendere il sistema tradizionale più sostenibile».

Da evitare la tentazione di rottamare: meglio aggiustare. Obiettivo, **«cercare di ottenere una crescita che possa ricreare le condizioni del proprio futuro.** Perché sostenibilità significa "tenere su" (sustinere), cioè mantenere una certa condizione nel tempo, evitando che perda le proprie caratteristiche». ■

«Quando l'impresa investe in modo intelligente e lungimirante sul proprio territorio ne trae vantaggio competitivo e ritorno economico. Il concetto di territorio comprende dipendenti, clienti e fornitori, scuole, università, centri di ricerca, istituzioni e comunità»

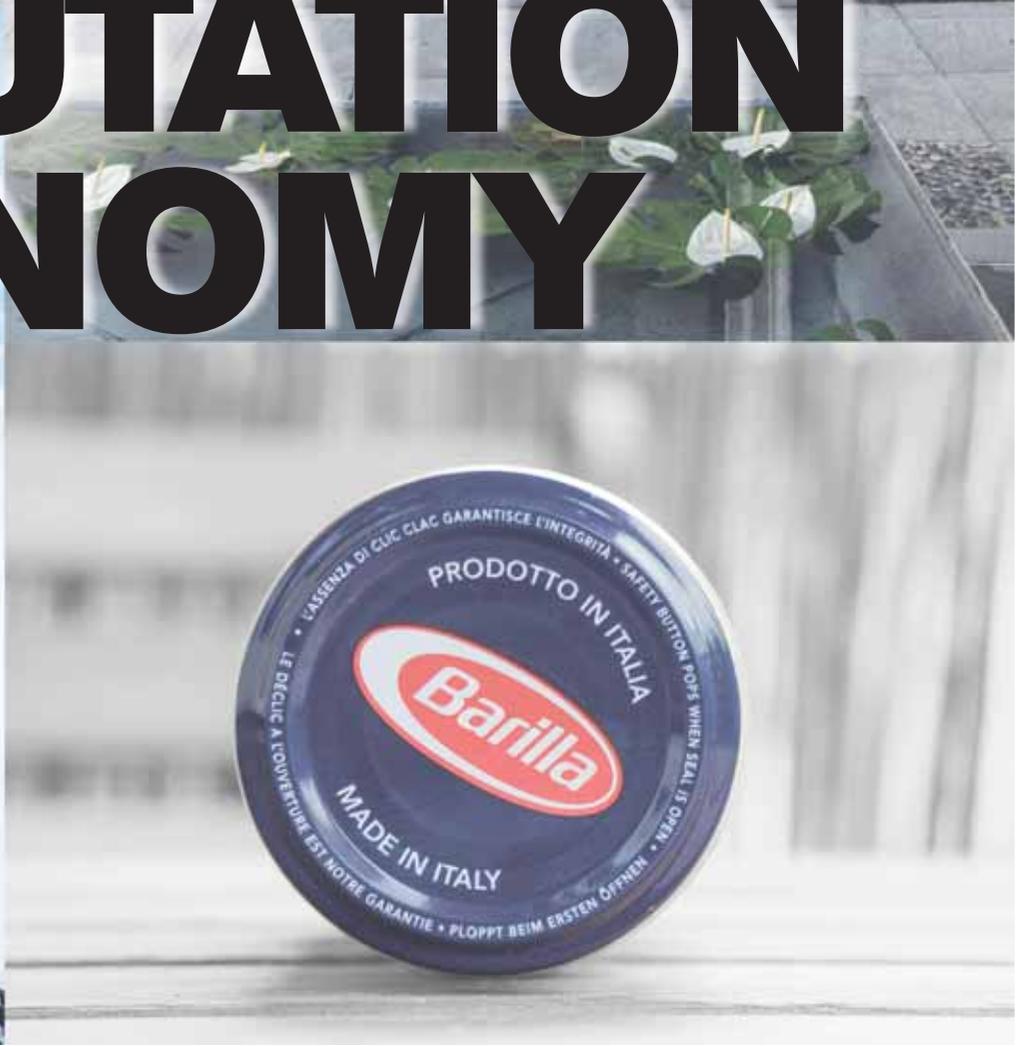
APPROFONDIMENTI ■

La reputazione
ci precede, dice
il detto, e mai
considerazione
fu più vera,
conferma
il vicepresidente
del Reputation
Institute Italia
e Svizzera,
Fabio Ventoruzzo.

«Il solo
made in Italy
non basta più,
oggi conta la fiducia
nelle persone»

L'era della

REPUTATION ECONOMY



■ Argomento caldo, quello della reputazione aziendale. Un elemento potenzialmente decisivo nel processo di sviluppo dell'impresa, e declinabile attraverso valutazioni che vanno anche a chiamare in causa il contesto stesso entro cui opera l'azienda, soprattutto con riferimento al mercato estero: il sistema Paese.

Perché una correlazione tra la reputazione delle aziende italiane e quella dell'Italia nel resto del globo esiste, e a confermarlo è il professor **Fabio Ventrone, vicepresidente del Reputation Institute Italia e Svizzera**: «Sì, una connessione esiste. Ci stiamo accorgendo che al variare della reputazione dell'Italia all'estero muta anche quell'azienda. Senza considerare che spesso sono le stesse imprese le portatrici del messaggio di italianità. Così come è anche vero il meccanismo contrario: ci sono aziende straniere che operano in Italia che si stanno impegnando per ritrasmettere nei loro mercati un'immagine di un certo tipo del nostro Paese».

Oggi esiste un tema, legato alla "business diplomacy", a fronte del quale la reputazione risulta essere uno degli asset più rilevanti. «Nel dettaglio, se andiamo ad analizzare la reputazione dell'Italia all'estero, sappiamo perfettamente che questa si basa principalmente sulla percezione della bellezza/attrattiva del paesaggio».

Su questo specifico versante, il giudizio che gli stranieri danno al nostro Paese ci pone al terzo posto mondiale. Ma è interessante anche sapere che per quanto concerne la qualità del sistema economico occupiamo la 12esima posizione, «mentre **sul fronte dell'efficacia delle politiche pubbliche entriamo a malapena nelle prime 20 (su 55) tra i Paesi a maggiore Pil**».

Come agire, quindi? «Le aziende italiane sono le prime ambasciatrici dell'Italia all'estero. Un'affermazione che può apparire banale, ma vale la pena ricordare che la reputazione del Paese non è un elemento da subire, ma anzi si può influire su di essa. Senza dubbio lavorare sulla reputazione dell'intero Paese è più complesso che operare sul versante di quella aziendale. **Le imprese però, attraverso l'eccellenza possono dar vita a un effetto indiretto relativo all'abilitazione al business dell'azienda all'estero**».

Il detto "la reputazione ci precede" torna utile: «Oggi le realtà che competono sui mercati esteri devono lavorare sulla propria reputazione per, di riflesso, influire su quella dell'Italia, e questo abiliterà i sistemi stranieri a collaborare con l'Italia

stessa e a voler investire qui». Tutto ciò passa attraverso una strategia ben precisa da attuare: «Siamo conosciuti per essere il "Belpaese", ma oggi è importante far passare un messaggio di "Corporate Italia" lavorando attraverso una sinergia tra pubblico e privato. La percezione delle persone, in questa fase, si basa prevalentemente sulla competitività del sistema economico, non basta più essere il "Belpaese" ma è necessario piuttosto raccontare al meglio le infrastrutture economiche nazionali».

Nell'epoca contemporanea le aziende hanno davanti la sfida della reputation economy, «cioè raccontare chi c'è dietro a quel prodotto o servizio. Se il "Made in Italy" è un messaggio che ancora funziona - prosegue il professor Ventrone - va detto che in particolare nei mercati esteri, dove l'italian sounding sta facendo dei danni, forse questo può risultare un racconto inflazionato o troppo ancorato a un prodotto che facilmente può dar vita a dei "falsi comparabili" e rischia di produrre un effetto

boomerang negativo. Se invece puntiamo su un racconto delle aziende il gioco si fa più interessante, perché **se le persone hanno fiducia nelle persone, allo stesso modo i mercati iniziano ad avere fiducia nei tanti imprenditori e nelle loro storie di fare impresa**».

A sostegno di questa tesi, è possibile guardare le prime cinque aziende italiane nel mondo, con riferimento alla reputazione: «Tralasciando il brand Ferrari, icona globale, abbiamo **nell'ordine Ferrero, Pirelli, Giorgio Armani, Barilla e Lavazza**. Sono tutte, non a caso, "family company", hanno una storia imprenditoriale fatta anche di investimenti

nei territori in cui operano e di leadership. E hanno alle spalle donne, uomini, azioni di un certo rilievo. La reputazione è una questione di carattere aziendale».

Non è un paradosso che nell'epoca dell'intelligenza artificiale siano ancora le persone a poter fare la differenza: «La tecnologia d'altronde è abilitante - evidenzia Fabio Ventrone - ma la relazione è umana. Sono le persone a utilizzare le nuove tecnologie, ma di fatto la acquistano da chi si fidano maggiormente».

Ed è qui che prende corpo la grande occasione che le aziende italiane hanno per non finire schiacciate dal peso dei giganti del big tech: «Si pensi che il 65% dei giudizi che la gente dà rispetto alle aziende si basa su elementi non legati al prodotto. Questo ci fa capire che oggi l'Italia ha molto, moltissimo da raccontare». ■

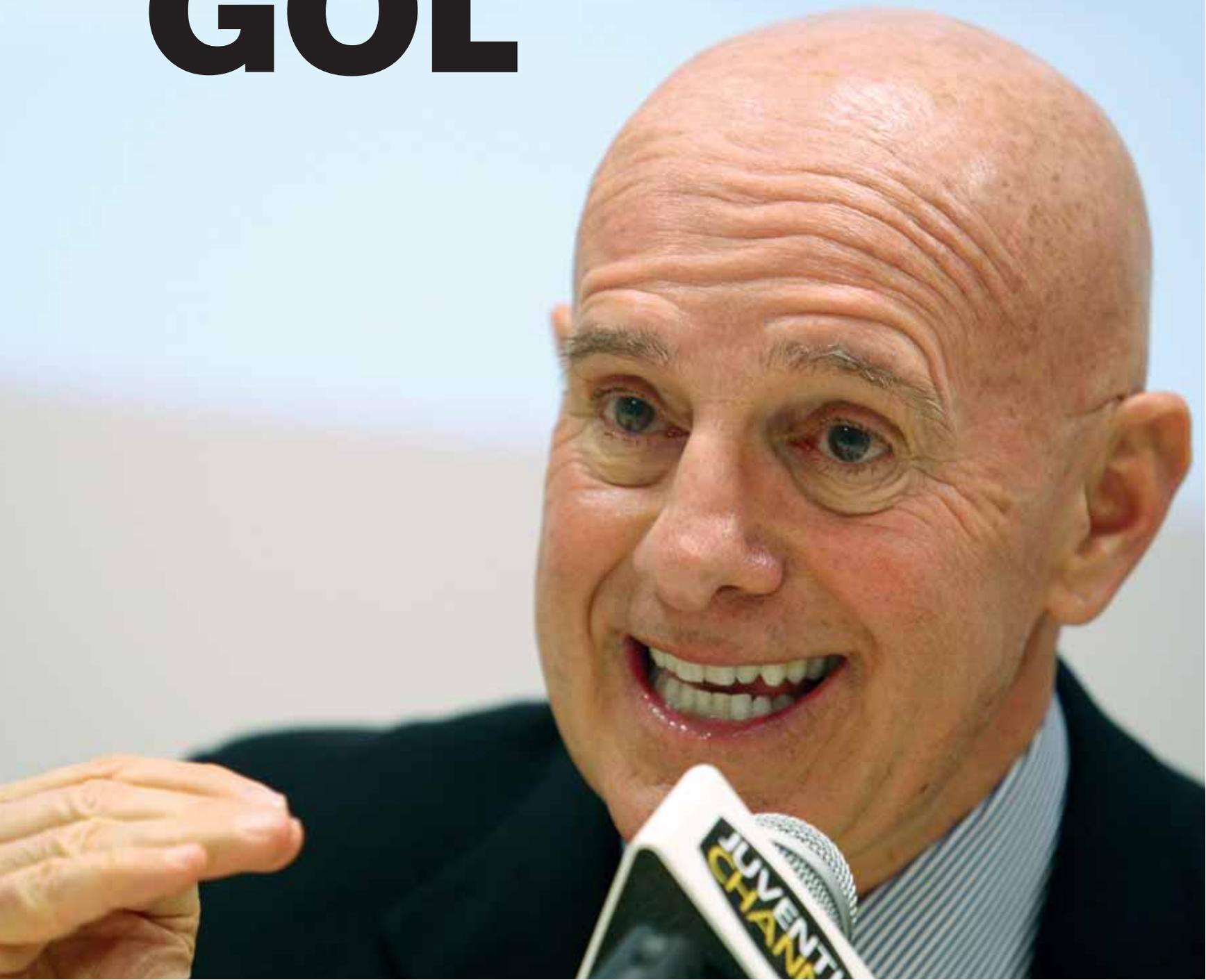
«Il 65% dei giudizi che la gente dà rispetto alle aziende si basa su elementi non legati al prodotto e questo ci fa capire che oggi l'Italia ha molto, moltissimo da raccontare»

SACCHI

in panchina

GOL

in azienda



Sferzata alle imprese: «Se non c'è la capacità di correre un rischio, che è la base di ogni avvenire di successo, c'è il pericolo di cadere nella routine e nel pessimismo, viene inibita la creatività e si resta indietro»

■ Ha rivoluzionato il calcio, ha vinto tanto ma, soprattutto, ha cambiato una mentalità e una cultura, convincendo anche i calciatori più talentuosi dell'epoca a mettersi al servizio di un obiettivo comune: entrare nella storia come non solo come vincitori, ma anche come trionfatori.

Un modello e una storia, quella di Arrigo Sacchi, che merita di essere presa a esempio anche dalle aziende, tanto da essere diventato anche un apprezzato e richiestissimo motivatore ed esperto in occasione di meeting aziendali e convention. Perché il suo esempio, le decisioni prese, la filosofia e applicata nel concreto, valgono su un rettangolo di gioco, ma anche in un'impresa.

«Innanzitutto – racconta l'allenatore del Grande Milan – ero molto attento a scegliere le persone. C'erano dirigenti sportivi che sostenevano come i calciatori potessero essere anche dei delinquenti ma, l'importante, era che sapessero calciare il pallone. Per me no. Perché avevo delle convinzioni sul lavoro e sulle idee da portare avanti e quindi non potevo accettare compromessi con personaggi del genere. Perciò ho sempre voluto accanto degli interpreti intelligenti, altruisti, umili, ricchi di passione senza avidità o individualismo. Rischiai? Sì, molto. Ma andò bene. **Per me i valori erano e restano la base di**

Da allenatore del Grande Milan a motivatore, l'indimenticabile Arrigo Sacchi porta la dura legge del gol nei capannoni: «In una squadra, come in un'azienda, serve uno stile, soprattutto perché crea un senso di appartenenza»

tutto: in una squadra, come in un'azienda serve uno stile, soprattutto perché crea un senso di appartenenza».

Qui, poi, entra in gioco il carisma dell'allenatore e della guida che plasma la creatura e indica la strada: «Quando si hanno delle idee nobili, si propongono e, piano piano, se i giocatori o i collaboratori, capiscono che possono funzionare, viene naturale che queste persone ti seguiranno e raggiungeranno gli obiettivi. Ma bisogna soprattutto far capire che, in sinergia e con la collaborazione di tutti, si possono toccare traguardi che, da soli, sarebbero impossibili da cogliere».

Concetti che, secondo Sacchi, valgono ancor di più oggi. Specialmente in economia: «Se non c'è la capacità di correre un rischio, che è la base di ogni avvenire di successo, si rischia di cadere nella routine, nel pessimismo, viene inibita la creatività e si resta indietro». Abituato a dire le cose come stanno, senza paura di infilare il dito nella piaga, come d'altronde ha sempre fatto in carriera,

il Mister di Fusignano si riferisce a uno dei problemi italiani: «Sono convinto che, come avvenne alla fine della Seconda Guerra Mondiale, se tutti gli italiani dessero quello che possono dare, saremmo ancora una delle 4-5 super potenze al mondo». ■



DI ANTONIO BELLONI
CONSULENTE AZIENDALE E SAGGISTA

DA SUB A SUP



■ Se il paradisiaco racconto sulle multinazionali tascabili ci annoia e vogliamo provare qualcosa di più ruspante, possiamo abbassare gli occhi verso il **girone infernale della subfornitura**, un ambiente angusto e bisognoso di cure, che ripulito e organizzato può regalare grandi soddisfazioni. Tra i generi letterari della manifattura italiana, i **subfornitori** hanno infatti un'epica negativa – i loro indirizzi mandano in balla il navigatore, sono campioni del nero e portano le stimate dell'evasione, e il loro ufficio, quando c'è, è piccolo e provvisorio – e non c'è da meravigliarsene, se un cupo adagio recita che "gli uomini più pericolosi sono quelli dimenticati".

Sono orfani dimenticati da quando un big bang ha esploso il fordismo e disperso gli operai specializzati di aziende come Dalmine, Olcese, Lucchini, Alfa Romeo, esercitando una forza centrifuga che li ha portati fuori ma non lontano, trasformandoli in piccolissimi **fornitori di prossimità** di altre imprese. Pur registrati all'anagrafe dell'anomala economia italiana sotto il

Tra le grandi imprese della moda francese e della meccanica tedesca è scattata negli ultimi cinque anni una corsa all'oro per comprare i fornitori più preziosi

cappello di distretti, cluster o ecosistemi, sono rimasti **anonimi, informi e informali**, e oggi sono fuori persino dal magnanimo racconto sull'innovazione.

Quest'epica triste ha però forti appigli in una realtà fatta di tante debolezze evidenti, alcune volontarie e altre involontarie.

La più comune è avere un **portafoglio** clienti così poco diversificato, alimentato dal passaparola e mai da consapevoli scelte di marketing, che è solo una manciata di "soliti contatti"; così pochi, che i clienti da più di metà del fatturato (!) ti incastrano in un rapporto talmente subalterno da sfiorare il ricatto del "se fai questo lavoro ti pago quello precedente...". E questa condizione contribuisce ad alimentare altri punti deboli.

Da una parte, sempre sotto il giogo dei clienti, diventano la loro **banca**, stravolgono la propria gestione finanziaria e perdono di vista ogni gestione ottimale del credito. Dall'altra, diventano una fisarmonica per tutti i **rischi** possibili: si gonfiano e si restringono in funzione di quelli

PER FORNITORI



del cliente e di quelli del mercato; poco propensi all'export, spesso hanno un solo mercato, nazionale o addirittura locale.

Non si tratta sempre delle debolezze del Giobbe dell'Antico Testamento – il giusto che è messo alla prova – perché qualcuna, come il **restare piccoli**, non è sempre frutto della sfortuna,

ma spessissimo di errori, se non addirittura di decisioni coscienti; come quella per cui ci si accontenta di "tirar fuori" lo stipendio mensile per moglie e figlio, senza considerare le opportunità di crescita che spesso sono sotto il naso.

Cento debolezze, dieci difetti e una manciata di colpe. Ma c'è qualche **forza nascosta**, se Stefano Gabbana racconta al Corriere della Sera che "ci è capitato di acquisire alcune realtà perché c'era il rischio che fallissero e che noi perdessimo le loro competenze".

Tra le grandi imprese della moda francese e della meccanica tedesca è poi scattata negli ultimi cinque anni una **corsa all'oro per comprare i fornitori più preziosi**. Perché fare fornitura è una maledetta condanna, ma poggia su quell'ostinazione tutta italiana di voler curvare qualcosa che non si flette,

Come cambiare
il rapporto
con i fornitori?
È il momento giusto
per aiutarli, gestirli,
integrarsi con loro
e magari comprarli

anche solo un tubo, che porta spesso a meravigliose scoperte. A rafforzare certi fornitori c'è proprio la testarda autonomia nella sperimentazione del prodotto, la capacità di navigare a vista – difetto diventato qualità – e quella di piegarsi per non rompersi. Ma questo è sufficiente a compensare i difetti e le debolezze che trascinano verso il basso?

La partita quotidiana si gioca tutta sull'equilibrio tra l'adrenalina del creare e la tensione del farsi pagare; almeno finché la banca può aspettare, finché i pochi dipendenti sopportano...finché chiudi...perché non sempre arriva qualcuno che ti compra per salvarti.

Così, il lavoro da fare qui, per i più coraggiosi, è la grande trasformazione **da sub-fornitori a super-fornitori**, da una posizione di debolezza a una di forza. Il più grande stimolo verso questa mutazione sono le innovazioni continue, di cui la conversione verso il motore elettrico, nel paese dei tanti fornitori dell'automotive, è solo l'ultima.

Per tutti i medio-grandi clienti di queste micro-piccole imprese è quindi arrivato il momento giusto per:

- » Aiutarle a fuggire la sindrome della commodity (fare un prodotto-base a prezzi bassissimi) alzando la qualità;
- » Incrementare le loro competenze specifiche, ed evitare di perderle quando i dipendenti migliori si ritirano;
- » Rimanere flessibili senza perdere il ritmo, senza svuotare la cassa, e senza essere inefficienti;
- » Piantare una bandierina ad ogni innovazione raggiunta (attraverso brevetti e certificazioni);
- » Diversificare pensando con gradualità anche all'estero;
- » Integrarsi con loro, magari considerandoli come futuri soci;
- » Insegnando loro a raccontarsi.

Se ben costruito, il rapporto con i propri fornitori può portare anche a felici matrimoni, utili a tutti. In cui si diventa entrambi insostituibili. ■

LA GENTILEZZA FA BUSINESS

A young woman with glasses and a grey apron is smiling warmly while holding a large bouquet of pink tulips. She is standing in a flower shop, with various other flowers and plants visible in the background. The lighting is bright and natural, creating a pleasant atmosphere.

Dalla creazione di un istituto di ricerca che dovrà studiarla alla consapevolezza degli economisti: quanto spesso un negozio viene preferito a un altro per l'atteggiamento nei confronti del cliente? Potere della gentilezza

■ La gentilezza, un ottimo investimento. Un tema di assoluta attualità, tanto più se si considera che la Bedari Foundation – creata dai benefattori Jennifer and Matthew C. Harris - ha assegnato qualcosa come venti milioni di dollari all'Ucla College con uno scopo sorprendente. Vale a dire, fondare l'Istituto della gentilezza.

Segno particolare di questa realtà, sosterrà ricerche a livello mondiale sulla gentilezza nel dipartimento di scienze sociali. E ciò aiuterà a trasferire nuove opportunità nelle pratiche di ogni giorno. L'idea è di formare le generazioni attuali su un concetto chiave come quello della gentilezza (il cui potere ha scatenato pensatori fin dall'antichità) ed è interessante questo approccio multidisciplinare. Che prevede oltre a biologia, psicologia, sociologia anche l'economia.

Quindi, ok lo diceva Seneca: «Ovunque ci sia un essere umano, c'è la possibilità per una gentilezza». Ma nei tempi attuali sentite cosa afferma su Forbes un economista e scrittore come Bill Conerly: «L'interesse personale ha una forza importante, e positiva ma non è l'unica. La gentilezza, quella pura, ha effetti sorprendenti sull'economia». Anzi, la definisce proprio come la forza principale nella nuova economia. Non a caso in quella digitale, il che può sorprendere viste le derive di aggressività a cui assistiamo e talvolta contribuiamo.

Perché questa affermazione allora? Un esempio è costituito dalle recensioni sull'e-commerce. Vediamo che non prevalgono solo quelle negative: ci sono persone che postano recensioni positive, per guadagnare cosa? Niente. Non vengono ripagate in alcun modo. Anche quelle negative – quando non sono dettate da rancori astratti ed espresse con garbo – sono utili.

Ecco, per Conerly questa è gentilezza.

Ma è altrettanto chiaro che impatto abbia sull'economia: se l'e-commerce è esploso, passa anche da qui. E rimaniamo nel campo delle recensioni, da un'altra ottica: nei pubblici esercizi, ad esempio. Quante volte la cortesia e la disponibilità nei confronti dei clienti vengono espressamente citate come fattore che hanno colpito in un ristorante? E quanto spesso un negozio – al netto, come nel caso precedente, della qualità del prodotto – viene preferito a un altro per l'atteggiamento

nei confronti del cliente? Del resto, c'è anche un Movimento mondiale della gentilezza (e una giornata, il 13 novembre). A capo troviamo Cristina Milani, che in Svizzera guida anche GentleTUDE. Per lei questa è una caratteristica che dovrebbe investire tutti, pianeta compreso: in effetti, i danni alla Terra e gli effetti sul clima, derivano da questo, l'opposto della gentilezza rivolto dall'uomo al luogo che lo ospita.

Milani ne è convinta: essere gentili significa diffondere un benessere fisico e psichico. Diffondere, perché la gentilezza è contagiosa, molto più di quello che pensiamo. Ma al contempo, in una società impaziente come la nostra, richiede impegno e fatica. Tra le iniziative, anche workshop per creare una cultura gentile proprio in azienda.

Se si impara anche sul posto di lavoro a relazionarsi con i colleghi

Imparare sul posto di lavoro a relazionarsi con i colleghi in maniera differente è molto importante: si migliora la vivibilità in azienda, arrivando ad aumentare efficienza e profitto

in maniera differente, è estremamente importante. Anche perché qui si trascorre la maggior parte della giornata: se si impara a essere cortesi in questo contesto, è un passo prezioso. E intanto si migliora la vivibilità in ditta, arrivando ad aumentare efficienza e profitto.

Infatti, un dipendente in un quadro simile trascorre con maggiore piacere le sue ore lavorative, dunque è portato a produrre di più.

La gentilezza può essere visibile, persino nel design. Mandando il suo potente messaggio anche in questa forma. Così due anni fa un Salone del Mobile di Milano Daniele Lago – patron dell'omonima azienda di famiglia - ha deciso di portare proprio questa riflessione e di manifestarla con degli ambienti domestici.

Il potere della gentilezza si è espresso nei 500 metri quadrati allestiti con otto interior di otto donne straordinarie e gentili. Tra tutte, la stella della danza Carla Fracci. Per Daniele Lago la gentilezza può passare attraverso anche la tecnologia, nessun problema. Ad esempio, ecco creato un tavolo IoT che può essere abilitato con gestualità come tocchi, carezze, fatto con un rovere centenario. ■

Più valore, più reti, più tecnologia

RI-ORGANIZ



■ Come, oggi, le Pmi possono pensare a una loro riorganizzazione funzionale? Quali ostacoli devono superare, rispetto alle grandi aziende e in un contesto globale? Per **Federico Butera - professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione all'Università di Milano Bicocca** - sono tre, in particolare, le sfide decisive e soprattutto non rinviabili. **«Il primo punto riguarda il potenziamento del valore del prodotto o del servizio offerto.** Siamo di fronte a una situazione in cui, con riferimento alle economie di scala, il sistema italiano non regge la concorrenza dei grandi Paesi. Ciò che possiamo fare è quindi elevare il livello della gamma di servizi offerti. Accrescere il valore vuol dire tendere all'eccellenza, e far sì che vi sia aderenza alle esigenze di una clientela differenziata».

Per tradizione, le piccole e medie imprese italiane hanno capacità e competenze, il problema che si pone è: dove trovare i clienti? Sempre di più, d'altronde, il sistema italiano opera in un mercato globalizzato. «La prima opportunità/rischio - sottolinea il professor Butera - riguarda il fatto **che le Pmi hanno oggi una capacità di accesso al mercato globale ancora limitata.** Occorre perciò fare in modo che le imprese siano in grado di acce-

dere all'ambito internazionale». Come? «Dotandosi di strumenti di accesso anche digitali, piattaforme che consentano di raccogliere le esigenze del mercato e di rispondere ad esse. Per una Pmi sarà poi importante non fermarsi ad essere fornitore di un solo cliente, seppur magari di grandi dimensioni, ma ampliare il proprio raggio d'azione. L'esempio classico è Brembo che non è rimasta ferma ad essere fornitore di Fiat ma ha sviluppato freni di assoluta eccellenza ambiti da tutte le case automobilistiche».

Secondo elemento: «Le piccole e medie imprese sono sempre in rete, con altre aziende ma anche, ad esempio, con le istituzioni. Occorre aumentare questa capacità, ponendosi nelle condizioni di mostrare il proprio prodotto non solo come il risultato di ciò che l'impresa offre, ma piuttosto **come esito positivo delle reti in cui l'azienda stessa è collocata.** Un esempio concreto: la Boeing in Italia conta oltre duecento fornitori. Alcuni di grandi dimensioni, altri piccolissimi e distribuiti su tutto il territorio nazionale. Realtà, queste, che operano quindi all'interno di una rete importante».

Punto numero tre: **«Serve una trasformazione interna della Pmi che le consenta di accedere alle nuove tecnologie.** Dalla

ZARSI

fa bene alle Pmi

Ammonisce il docente
Federico Butera:
«Oggi riscontro un deficit
da parte del sistema.
La prossima fase
di I4.0 deve affrontare
il problema di sostenere
le Pmi nell'innovazione
integrata di tecnologia,
organizzazione e lavoro»

stampa tridimensionale all'intelligenza artificiale, queste tecnologie sono senza dubbio a disposizione anche delle piccole e medie imprese ed esiste tutta una serie di risorse per aiutarle ad accedervi. Ma il vero problema è che queste tecnologie funzionano solo se sono inserite in un processo di cambiamento della strategia e organizzazione dell'azienda, e se vi sono al suo interno persone in grado di sfruttarle. Sono, in sintesi, strumenti non solo da comprare, ma da integrare. E infatti ciò che oggi le grandi imprese stanno facendo è non solo un uso intensivo di queste tecnologie, ma lo sviluppo di una sempre maggiore capacità di integrare queste dentro il sistema complessivo: tecnologia, organizzazione, lavoro integrate».

Un'azione che le Pmi «talvolta non sanno fare. Questa è una grande emergenza: bisogna sostenere uno sviluppo tecnico e organizzativo delle Pmi che sia il più possibile integrato.

Esistono esempi molto positivi, sia su come organizzarsi per produrre prodotti di alta gamma, fare rete e dare vita a cambiamenti tecnico-organizzativi. Penso all'emiliana Bonfiglioli, che ha attivato un programma per far sì che i propri fornitori ricevessero un aiuto concreto da parte di società di consulenza

internazionali per riorganizzarsi sul fronte tecnologico, organizzativo e lavorativo e ha fatto accordi con una grande banca per finanziare questa modernizzazione. Il risultato è stato che la rete complessiva si è allineata a un livello tecnico-organizzativo molto alto».

È su questi tre terreni che si pone il principale problema di politica industriale: una grande sfida per governi centrali e regionali, università, associazioni di categoria. «Ma oggi - ammonisce Butera - riscontro ancora un deficit da parte del sistema. **La prossima fase di Industria 4.0 deve affrontare il problema di sostenere le Pmi nell'innovazione integrata di tecnologia, organizzazione, lavoro**». Su questo è all'opera Confartigianato Imprese Varese con il Digital Innovation Hub Faberlab.

In quali termini, poi, il ricambio generazionale sia interno alle proprietà che legato ai dipendenti/lavoratori va a inserirsi nel processo di riorganizzazione? «A tal proposito esiste un fiume di letteratura e non vorrei aggiungere molto altro. Sicuramente il ricambio generazionale per gli imprenditori è fondamentale, ma spesso l'imprenditore stesso non si fida a lasciare le redini dell'impresa agli eredi, che talvolta risultano anche riluttanti ad assumerne il controllo perché magari non ritengono la Pmi adeguata alle proprie ambizioni».

Ma attenzione: «Anche una piccola azienda può accrescere in valore se si connette alla rete, diviene internazionale e si trasforma in un terreno di sperimentazione e innovazione attraente. Si tratta di una sfida di grande rilevanza: **mostrare come la Pmi possa crescere non solo aumentando di dimensioni, ma anche di qualità**».

Tutto ciò vuol dire, anche, porsi come elemento attrattivo per i giovani lavoratori: **«Bisogna mostrare loro come la Pmi possa essere un rilevante laboratorio di apprendimento**. Il ricambio generazionale è necessario, ma va governato dando a queste persone ruoli e opportunità professionali significative. Questo è appunto possibile perseguendo un modello di impresa globale e capace di fare rete e innovazione. Una sfida molto interessante». ■

AREE DISMESSE A VARESE

Taglio al peso delle tasse per chi riqualifica e assume



■ Per chi fa interventi volti a recuperare un'area dismessa oppure riqualifica il proprio edificio produttivo non commerciale e assume nuovo personale a tempo indeterminato, la riduzione degli oneri perequativi può arrivare al 90%. Lo ha deciso il Comune di Varese che prosegue così il percorso che ha già permesso di recuperare alcune aree degradate della città, così come non avveniva da tempo. Anche stavolta la "leva" riguarda gli sconti fiscali, ma passa anche attraverso i posti di lavoro creati con l'intervento edilizio. Nel dettaglio, la misura è riservata agli interventi che comprendono nuova formazione o ampliamento di immobili produttivi non commerciali, operazioni nelle quali il proprietario si impegna a destinare gli spazi ad attività che assumano un congruo numero di addetti a tempo pieno e con contratto a tempo indeterminato. Nelle nuove assunzioni saranno compresi tutti gli addetti ai servizi connessi alla produttività principale, quali quelli impiegati, per esempio, nella pulizia o nella sorveglianza dello stabile. Unico limite: almeno il 50% del personale aggiuntivo deve essere composto da cittadini residenti nel Comune di Varese, sempre che questi ultimi avanzino la necessaria candidatura.

«Con questa misura – afferma il **sindaco Davide Galimberti** – vogliamo facilitare il recupero e la riqualificazione delle aree dismesse che si trovano sul nostro territorio. È un patrimonio che dobbiamo sfruttare e, così, incentiviamo i proprietari a investire su di esse, dando nuova vita a fabbriche e imprese senza consumare ulteriore suolo. Altra grande prospettiva contenuta nella delibera è quella dell'aumento dell'occupazione. Legare gli incentivi all'assunzione di nuovi professionisti, specie se presenti nelle liste per l'impiego, è

un modo per dare nuovo impulso a tutto il comparto economico della città e della provincia, portando ricadute nei più diversi ambiti».

Le riduzioni degli oneri perequativi saranno suddivise in scaglioni progressivi. Il 20% sarà scontato a chi assume tra i 10 e i 19 addetti, il 40% a quanti ne assumeranno tra i 20 e i 29, il 60% se le nuove assunzioni saranno tra le 30 e le 39 e l'80% se queste ultime andranno oltre le 40 unità. Un ulteriore 10% di riduzione, a prescindere da quale sia la fascia in cui l'azienda sarà inserita, verrà riservato a quanti assumeranno almeno la metà degli addetti tra gli iscritti alle liste del Centro per l'impiego di Varese o del Nucleo di inserimento lavorativo del distretto. Nel caso di attività produttive già presenti sul territorio comunale verranno considerati gli addetti aggiuntivi rispetto al livello occupazionale precedente all'intervento.

L'impegno dovrà essere mantenuto per almeno quindici anni consecutivi dall'avvio della produzione nell'immobile di nuova formazione o oggetto di ampliamento. L'obbligo di mantenimento occupazionale non concerne le singole persone, ma volumi complessivi di dipendenti, e dovrà essere osservato nell'insieme delle sedi dell'azienda operanti nel territorio della provincia di Varese. A titolo di garanzia l'impresa richiedente dovrà fornire un'idonea fidejussione di importo pari alla riduzione economica riconosciuta. Il testo completo delle Linee guida e ogni altra informazione sono consultabili sull'Albo Pretorio comunale. ■

70% BLUE NIGHT

InnoVaUp

L'INNOVAZIONE SI MISURA

L'INNOVATION MANAGER
DELL'IMPRESA

- » **SCREENING** gratuito personalizzato delle performance aziendali
- » **MAPPA** della digitalizzazione
- » **CHECK-UP** delle potenzialità di sviluppo e degli investimenti programmabili
- » **INNOVATION AREA** riservata alle imprese per incentivare le collaborazioni con altri partner, aziende o centri di ricerca, offrire servizi plus e promuovere seminari informativi
- » **INNOVATION INDEX** per l'analisi dell'andamento dell'innovazione in provincia

Per la tua

Energia

scegli di risparmiare



GRUPPO D'ACQUISTO CENPI

l'energia insieme

CENPI appartiene alla rete dei Consorzi energetici di **Confartigianato** e opera a livello **nazionale** per le **imprese** e i **privati**.
Troviamo per te i migliori fornitori di luce e gas e garantiamo, grazie alla forza del gruppo di acquisto, **le condizioni più vantaggiose** per un'offerta trasparente e su misura delle tue esigenze.



EFFICIENZA ENERGETICA

Grazie a un'attenta analisi dei consumi e alla valutazione delle esigenze aziendali o domestiche, offriamo la migliore fornitura di gas e luce, alle condizioni più vantaggiose.

consulenza



LA FORZA DEL GRUPPO

17.800 aziende e 18.200 famiglie hanno già scelto di aderire. Insieme siamo più forti e ci presentiamo sul mercato con la tutela e la potenza della rete Confartigianato.

risparmio



UN UNICO REFERENTE

Nessun anonimo call center, ma l'assistenza diretta di un consulente a te dedicato nella sede più vicina e un solo obiettivo: permetterti di risparmiare.

disponibilità

Scopri perchè conviene

Costi nascosti, sprechi dovuti alla dispersione, consumi reali e servizi non fruiti (ma inutilmente pagati), è tempo di vederci chiaro.

Mandaci la tua ultima bolletta e, senza alcun vincolo o impegno, quantifichiamo subito le concrete possibilità di risparmio ed efficienza energetica.



ANTONELLA IMONDI
Consulente Tecnico Cenpi
Confartigianato Imprese Varese
Antonella.imondi@asarva.org
Tel. 0332 256 350



MAURO MENEGON
Consulente Commerciale
Confartigianato Imprese Varese
Mauro.menegon@asarva.org
Tel. 0332 256 285