

Poste Italiane S.p.a. - Spedizione in abbonamento postale - 70% - LO/VA

# IMPRESE ETERRITORIO

MAGAZINE DI INFORMAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Green in progress

2

# BPER:

Banca

## Sosteniamo chi fa impresa.

Ti offriamo soluzioni su misura per aiutare  
la tua azienda a diventare sempre più competitiva.

Parlane con noi.

Vicina.  
Oltre le  
attese.

bper.it 800 22 77 88 f in ▶

Messaggio pubblicitario con finalità promozionali.

# Vecchie politiche e nuovi scenari

In pochi mesi è cambiato il mondo. E abbiamo riscoperto paure antiche, come la pandemia, e tragedie che ci auguravamo affidate ai libri di storia, come la guerra. E' cambiata la prospettiva con cui guardiamo la realtà, ma è cambiato soprattutto lo scenario per i lavoratori, le famiglie, le imprese. Con i rischi per i prezzi e la disponibilità di materie prime ed energia e i costi di un'inflazione che compromette i redditi e ostacola la competitività.

Nei momenti più difficili, come questo, la politica economica dovrebbe tornare in primo piano. Come politica, innanzitutto, cioè come capacità di visione e di progetto. Come attenzione all'economia, guardando alle reali esigenze delle imprese in un contesto fatto insieme di rischi e di opportunità.

L'Italia si trova ad affrontare queste nuove sfide in una dimensione di sostanziale debolezza.

Non solo per la dipendenza sul fronte dell'energia, ma anche per la fragilità del bilancio pubblico ormai perennemente condizionato dall'alto livello del debito. Non solo per un passato segnato da una dispendiosa e inefficace politica dei bonus, ma anche per l'incapacità di offrire alle imprese un contesto favorevole a livello di servizi, procedure, imposizione fiscale. Certo, non mancano elementi positivi. Come l'estensione al 2025 delle agevolazioni previste dal piano "Industria 4.0" per la trasformazione tecnologia e digitale delle imprese. Agevolazioni pari al massimo al 40% degli investimenti in beni strumentali e al massimo al 20% per i beni immateriali, come il software. Percentuali, peraltro, in stridente contrasto con il 90 o addirittura il 110% previsti per le facciate e il miglioramento energetico degli edifici.



Gianfranco Fabi - Giornalista

# SOMMARIO

EDITORIALE ■	VECCHIE POLITICHE E NUOVI SCENARI _____	03
COVER STORY ■	INCOGNITE DI FUTURO _____	05
	CIGNI NERI E GREEN ECONOMY. LA GEOPOLITICA RIVOLUZIONA I PIANI? _____	06
	L'ACCELERATORE ECOLOGICO C'È. MA NON SCARICATE I COSTI SULLE PMI _____	08
	MISURARE E RACCONTARE IL GREEN. SCOPRIAMO IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ _____	10
	CRISI ENERGETICA? COLPA NOSTRA. PERCHÈ LA POLITICA DEI NO FA MALE ALL'ECONOMIA _____	12
	NUOVO FISCO A MISURA DI GREEN. PER SPINGERE LA SVOLTA SERVE CORAGGIO _____	14
FOCUS ■	IL METAVERSO RACCONTERÀ LE IMPRESE CON GLI OCCHI DEL MONDO VIRTUALE _____	16
	CINQUE INNOVAZIONI SENZA RITORNO. IN AZIENDA FARANNO LA DIFFERENZA _____	18
	CAMBIANO LE BANCHE E PER LE PMI ARRIVANO NUOVE STRATEGIE DI RATING _____	20
	PROPOSTE PER RICAPITALIZZARE L'AZIENDA: "INTERVENGANO STATO, BANCHE E INVESTITORI" _____	22
	GLOBALIZZAZIONE VIVA MA AMMACCATO. SI VA VERSO LA GLOBALIZZAZIONE BILANCIATA _____	24
ITEMS ■	L'AZIENDA SENZA INNOVATORI È GIÀ CON UN PIEDE FUORI DAL MERCATO _____	26
	DESIGN THINKING. IL FENOMENO USA CHE FA BENE ALL'INNOVAZIONE _____	28
	L'EUROPA DEL FUTURO È DELLE PMI _____	30
FOCUS NORME ■	CARO CARBURANTI, UN BONUS AI DIPENDENTI PER IL 2022 _____	32
FOCUS TENDENZE ■	L'EXPORT VERO PARTE PRIMA DI PARTIRE _____	34
CONSIGLI PER LE IMPRESE ■	EFFICIENTI PER NECESSITÀ, NON PER VIRTÙ _____	36
	SERVONO NUOVE MAPPE. GEOLOCALIZZIAMO CLIENTI E FORNITORI _____	38
	L'ASSISTENZA AL CLIENTE DIVENTA SOCIAL _____	40
	DALL'ARTE AL NUMERO: IL MARKETING DIVENTA SCIENZA _____	42


Magazine di informazione delle piccole e medie imprese.  
Viale Milano 5 Varese - Tel. 0332 256111 - [www.impreseterritorio.org](http://www.impreseterritorio.org)

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

**Direttore Responsabile** - Mauro Colombo  
**Caporedattore** - Davide Ielmini

**Progetto grafico e impaginazione** - Simona Caldirola  
**Stampa** Litografia Valli  
**Tiratura**, 9.100 copie - Chiuso il 29.04.2022

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



# INCOGNITE DI FUTURO

Energia e materie prime, l'analisi di due esperti, Barbara Gaudenzi, professoressa associata di economia aziendale all'università di Verona e Alessandro Giraud, che insegna Finanza internazionale e Storia economica della finanza in una delle Grandes Ecoles di Parigi

“

Giappone ed Europa hanno un grande problema di materie prime, e le imprese non sanno gestirlo. Il gas è il vero problema, non il grano, perché così come per il petrolio ne siamo dipendenti

”

Davide **Maniaci**

# **Cigni neri e green economy**

## La geopolitica rivoluziona i piani?

“

Materie prime? I contratti con i fornitori sono uno strumento, tramite clausole di escalation (condivisione del rischio), per spartirsi l'effetto non prevedibile dell'aumento prezzi. O ancora, contratti a lungo termine con clausole a prezzo fisso

”

Indicazioni su strategie d'impresa e soprattutto una lettura lucida dell'argomento più affascinante di tutti, il futuro. Programmarlo al meglio può essere il fattore determinante per la sopravvivenza (o meno) della propria azienda soprattutto in questi tempi difficilissimi, in cui al blocco economico dovuto alla pandemia è seguito un aumento stratosferico dei prezzi di molte materie prime dovuto anche al conflitto in corso tra Russia e Ucraina. L'analisi è di due esperti, Barbara Gaudenzi, professoressa associata di economia aziendale all'università di Verona e Alessandro Giraud, che insegna Finanza internazionale e Storia economica della finanza in una delle Grandes Ecoles di Parigi. «I prezzi – spiega la professoressa Gaudenzi – sembrano destinati a rimanere alti per mesi, ma è difficile fare previsioni. Oggi siamo attanagliati da una speculazione su cui non è possibile dare una lettura degli sviluppi, tenendo conto della situazione drammatica a livello geopolitico. Paradossalmente, grazie ai modelli statistici robusti, è più facile dare letture a lungo termine. Si scopre così che **in vent'anni i prezzi sono triplicati, per effetto di variabili che è possibile stimare**. Il tema della previsione è molto importante e si discosta da una gestione temporanea di volatilità drammatiche».

Incalza Giraud: «Il gas nei prossimi anni sarà la materia prima fondamentale, più del petrolio. La Russia e gli Usa producono il 40 per cento del gas mondiale, e non il Medio Oriente, come si crede. Nei prossimi cinque

anni forse l'Italia riuscirà a ridurre questo fabbisogno del 50 per cento, col ritorno del carbone pregiato come l'antracite. Giappone ed Europa hanno un grande problema di materie prime, e le imprese non sanno gestirle. Il gas è il vero problema, non il grano, perché così come per il petrolio ne siamo dipendenti. Nel best case scenario potremo tra cinque anni ridurre la nostra dipendenza dal gas, ma sarà necessario fare una corte molto più sofisticata ad alcuni Paesi del mondo arabo. Viviamo infine in una fase di speculazione finanziaria molto violenta. I prezzi del nickel sono un esempio, così come quelli del grano, un materiale che in realtà è reperibilissimo ma ben custodito nei granai. Inoltre molte imprese trattengono col contagocce materie prime o super lavorate, perché temono che possano salire i prezzi. E non ci si può fare nulla. Forse gli errori di previsione sono stati fatti in passato».

La soluzione per le imprese, così riflette la professoressa Gaudenzi, è la "supply chain", la catena di approvvigionamento, il processo che permette di portare sul mercato un prodotto o servizio, trasferendolo dal fornitore fino al cliente. Altri modi per risolvere? **«I contratti con i fornitori – chiarisce l'esperta – sono uno strumento, tramite clausole di escalation (condivisione del rischio) per spartirsi l'effetto non prevedibile dell'aumento prezzi**. O ancora, contratti a lungo termine possibilmente con clausole a prezzo fisso che permettano di appiattire l'effetto volatilità. Fare acquisti anticipati è un altro rischio da prendere. Scegliere fornitori

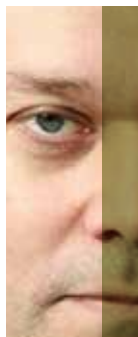
da tante parti geografiche può salvare la vita. Infine, serve anche un piano di integrazione tra acquisti e produzione per diversificare le materie prime e non dipendere solo da un materiale che può finire. Valutare il rischio per un'impresa significa dotarsi di strumenti di valutazione previsionale. Nella gestione del rischio servono più strumenti complementari possibili fra loro. Chi si dice "impreparato" rischia di fare la figura dello sprovveduto. Perfino il rischio pandemia era contemplato da un ventennio».

«Nel 2023 – prosegue la professoressa – i dati torneranno ad essere quelli dei livelli pre Covid. Ma non è facile compilare un'analisi oggi. Non tutti sono d'accordo nemmeno sull'impatto delle sanzioni alla Russia. Certo è che dobbiamo lavorare nel breve termine su agevolazioni e finanziamenti alle imprese, ma in futuro puntare sulle infrastrutture, spingere per strategie a lungo termine per lavorare sull'efficienza. Serve anche una collaborazione tra gli attori: imprenditori, banche (che possono aiutare a coprire i rischi: ci guadagnerebbero tutti se le cose andassero bene), fornitori, contoterzisti. Il rischio va condiviso, così come gli eventuali successi». Non è più il tempo di vedere le controparti come nemici (e accade spesso, verso i fornitori). Serve flessibilità attorno al tavolo, e un buon mediatore. **E per l'analisi dei dati spesso è sufficiente saper usare bene i fogli Excel**.

Duilio **Colonna**

# L'acceleratore ecologico c'è **Ma non scaricate i costi sulle Pmi**

Intervista a Giulio Boccaletti, uno dei massimi esperti al mondo di sicurezza ambientale e risorse naturali, che spiega: «Nel medio e lungo periodo il conflitto rappresenta un ulteriore punto a favore di una transizione che ci allontani dall'uso dei combustibili fossili. Nel breve periodo aumenterà il costo del denaro e frenerà gli investimenti»



**Giulio Boccaletti**

Membro onorario  
del comitato  
scientifico del Centro  
euro-mediterraneo

La guerra potrebbe essere, per la transizione ecologica, quello che la pandemia è stata per la transizione digitale: un formidabile acceleratore. Non è detto, tuttavia, che questa accelerazione proceda nella direzione e con la velocità preventivati. «Siamo in un momento di transizione. Fino a pochi mesi fa, il cambiamento climatico era in cima all'agenda internazionale. Il conflitto in corso non ha solo distratto il mondo. Rischia anche di frantumare l'ordine internazionale sul quale si basano molti degli accordi internazionali sull'ambiente». Ad affermarlo è **Giulio Boccaletti, uno dei massimi esperti al mondo di sicurezza ambientale e risorse naturali**. Modenese trapiantato a Londra, è membro onorario del comitato scientifico del Centro euro-mediterraneo sui cambiamenti climatici e ricercatore associato onorario della Smith school of enterprise and the environment dell'università di Oxford.

L'invasione russa dell'Ucraina, che ha trasformato gli scenari geopolitici ed economici, ha già aperto a un impatto pesante sul fronte energetico, facendo emergere incognite sul futuro dell'approvvigionamento di gas e petrolio. In particolare per l'Europa e per i paesi maggiormente dipendenti dalle forniture di Mosca, come l'Italia, che prima dello scoppio della guerra importava dalla Russia il 40% del gas naturale necessario. **Ad essere messa in discussione è la necessità energetica dell'intero Occidente**, alle prese con il caro bollette, con i rincari dei carburanti e con le successive incertezze sulla crescita, con le aziende che sono

state le prime ad aver subito le conseguenze degli aumenti.

«Mentre nel medio e lungo periodo il conflitto probabilmente rappresenta un ulteriore punto a favore di una transizione che ci allontani dall'uso dei combustibili fossili, nel breve periodo non farà altro che aumentare il costo del denaro e frenare gli investimenti – afferma Boccaletti – Le risposte emergenziali che servono per cercare di disaccoppiare al più presto le nostre forniture da quelle russe, non saranno probabilmente le stesse che dovremo perseguire nel lungo periodo». Ovvero: va ripensato tutto il sistema di approvvigionamento dell'energia secondo uno schema diverso rispetto a quello previsto. Impianto che allo stato attuale sta accelerando sulle rinnovabili.

Però, alla rinnovata enfasi sulle fonti rinnovabili fanno da contraltare il posticipo della chiusura di centrali nucleari, e addirittura le ipotesi di riapertura di centrali a carbone, per aumentare l'indipendenza energetica. Non proprio l'idea di transizione che ci eravamo fatti, la quale dipendeva da un contesto ben preciso, forse venuto meno.

«Detto questo, il progressivo cambiamento del clima non si arresta, come si può ben vedere dall'attuale siccità che sta interessando il Po. Il Paese dovrà fare investimenti nel territorio per far fronte ad una crescente vulnerabilità, che si manifesta principalmente con l'acqua», aggiunge il professore, da poco in libreria con "Acqua. Una biografia" (Mondadori), un libro che esplora il ruolo

dell'acqua nella storia e nelle società fino ai giorni nostri. «Le siccità che stiamo vivendo in questo momento, le alluvioni che inevitabilmente ci troveremo ad affrontare nel futuro prossimo sono fenomeni sempre più fuori dalla norma, e dimostrano che le nostre infrastrutture non sono più adeguate a proteggerci», aggiunge.

In questa chiave, l'innovazione continua a giocare un ruolo cruciale: non solo quella tecnologica, con la sua costante portata di risorse e sistemi necessari all'implementazione, che rappresenta solo uno degli ingredienti principali, ma quella di processo, quella normativa e soprattutto quella culturale. Ad esempio «serviranno nuovi investimenti in capacità di stoccaggio idrico e nella messa in sicurezza del territorio laddove ci siano rischi alluvionali», prosegue Boccaletti.

Secondo il professore di Oxford «il mondo che ci aspetta sarà più complicato, sia dal punto di vista operativo che dal punto di vista politico. Dal punto di vista operativo perché il settore energetico dovrà essere molto diverso da quello che ha portato il Paese fino a qui, ed è improbabile che questo non richieda un aggiustamento industriale significativo». Ma anche dal punto di vista politico, «poiché le scelte che dovremo affrontare non saranno solo ingegneristiche. Si dovrà decidere come sviluppare il territorio». Boccaletti è convinto che «la transizione comporta rischi, e dovremo decidere se mutualizzarli o lasciare che i singoli imprenditori se ne facciano carico».

# Misurare e raccontare il green

## Scopriamo il bilancio di sostenibilità

Spiega la docente Liuc Patrizia Tettamanzi: «Quando parliamo di bilancio di sostenibilità, parliamo di un processo che parte con la definizione di obiettivi e arriva alla misurazione delle performance ottenute, e alla valutazione di rischi e opportunità del business in ottica sostenibile»

Essere sostenibile diventa anche una questione di reputazione. Per chiedere un finanziamento in banca è ormai necessario presentare dei parametri che dimostrino la propria sostenibilità



 [impreseterritorio.org](http://impreseterritorio.org)



**Patrizia Tettamanzi**  
Liuc- Università  
Carlo Cattaneo

"Bilancio di sostenibilità": se ne parla sempre più e sembra che stia diventando uno strumento ormai imprescindibile per le aziende, soprattutto dal punto di vista della comunicazione con l'esterno, in tema di performance ambientali e sociali. Ma non esiste ancora un significato univocamente condiviso del concetto, una convergenza di opinioni. Di sicuro, per chiarirsi le idee su questo "tema caldo" un valido supporto proviene dal libro **"Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale: evoluzione storica, criticità, analisi di casi pratici"** di Patrizia Tettamanzi e Valentina Minutiello, edito nel 2021 per Università Cattaneo libri / comitato editoriale Vittorio Chiesa, con prefazione di Maurizio Comoli e postfazione di Federico Visconti. Le due autrici sono, rispettivamente, professoressa associata di Accounting and Financial Reporting e Ricercatrice Pon della Liuc – Università Cattaneo di Castellanza.

«Trovo importante – spiega la professoressa Tettamanzi – sottolineare come non ci sia ad oggi una chiarezza assoluta sulla definizione di "bilancio di sostenibilità". Nel corso del tempo si sono avvicinati vari termini: "bilancio sociale", "ambientale", "integrato". Ora si è più propensi a parlare di "bilancio di sostenibilità" per arrivare a un "linguaggio condiviso". In altre parole, si tratta della terminologia usata dalla Global Reporting Initiative. Le "tre letterine magiche" dell'acronimo, GRI, rappresentano un ente internazionale senza scopo di lucro nato con il fine di definire gli standard di rendicontazione della performance sostenibile di organizzazioni di qualunque dimensione.

«Quando parliamo di "bilancio di sostenibilità" – prosegue Minutiello – non facciamo

riferimento unicamente a uno strumento di comunicazione. Infatti non si limita a questo. Si tratta di una pratica di misurazione e monitoraggio che le imprese usano per comunicare e rendicontare informazioni sociali e ambientali». L'obiettivo è garantire una forma di "trasparenza dell'impresa" su queste tematiche. Tanti assimilano il bilancio di sostenibilità alla DNF, dichiarazione non finanziaria obbligatoria per le società quotate. «Quando parliamo di bilancio di sostenibilità – proseguono le esperte – parliamo di un processo che parte con la definizione di obiettivi e arriva alla misurazione delle performance ottenute, e alla valutazione di rischi e opportunità del business in ottica sostenibile. Predisporre tale documento crea indubbiamente valore per tutti gli stakeholder dell'azienda, vale a dire non solo gli azionisti ma anche a chi ha interesse al business in senso lato».

Non c'è quindi un framework condiviso per la redazione del bilancio di sostenibilità. Il più diffuso è quello del GRI, ma si trovano anche versioni fra loro differenti. Mancano standard e regole omogenee, a differenza di quanto accade per il bilancio di esercizio, e si sta lavorando per arrivarci. «Il bisogno – chiariscono le docenti – di tenere sempre più in considerazione questo aspetto è dovuto a una sensibilità sempre crescente sul tema della "sostenibilità" a livello mondiale. Basti pensare all'Agenda 2021, o a quella 2030 dell'Onu per lo sviluppo sostenibile. Le imprese subiscono pressioni da parte del contesto esterno e devono render conto della loro attività dal punto di vista sociale e ambientale. La sostenibilità è sempre più considerata e abbraccia vari aspetti, enti del terzo settore compresi». Gli obblighi per ora riguardano le grandi imprese. Ciò non toglie che la sostenibilità

valga per tutti: anche per le Pmi si auspica la previsione di interventi specifici. **Essere sostenibile diventa anche una questione di reputazione. Per chiedere un finanziamento in banca è ormai necessario presentare dei parametri che dimostrino la propria sostenibilità.** Un altro tema, da non sottovalutare, è la scelta dei propri clienti, che dovranno rispettare altrettanti requisiti di sostenibilità. Il bilancio di sostenibilità contribuisce dunque al miglioramento del proprio livello reputazionale.

«All'università Liuc di Castellanza – concludono le due autrici – di sforzi se ne stanno facendo, anche avendo avviato internamente un progetto Esg proprio dell'ateneo che vede il diretto coinvolgimento sia del comitato di presidenza che dei rappresentanti degli studenti. Vi è necessità di fare formazione, accrescere le conoscenze di base, creare le basi culturali su queste tematiche. Ci vorrà tempo: è necessario che le persone comprendano che la "sostenibilità" non è un concetto così semplice. Non basta eliminare le bottiglie di plastica e sostituirle con le borracce, per fare un esempio di vita quotidiana. **Le Pmi, dal canto loro, sono già sensibilizzate sul tema, ma talvolta non lo comunicano in modo adeguato.** Questo fenomeno è noto come "green blushing": lo faccio e non lo valorizzo. Oltre agli indubbi benefici reputazionali, è necessaria un'integrazione di questa filosofia a 360 gradi nel modello di business, grazie all'introduzione di un approccio olistico. Ci aspettiamo, infine, che gli organismi preposti arriveranno a una standardizzazione e condivisione della misurazione delle performance sostenibili. Il tema offre spunti infiniti e c'è ancora tanto lavoro da fare in questa direzione». Davide **Maniaci**

# Crisi energetica? Colpa nostra Perché la politica dei no fa male all'economia

L'Italia è, tra i Paesi europei, quello che fa più ricorso al gas naturale come fonte energetica: il 42,5% del mix energetico nazionale. Per avere un termine di paragone, si pensi che la Germania ne necessita per il 26%, mentre la Francia per il 17%



**Alberto Clò**  
Economista ed ex  
ministro dell'Industria

“

L'economista, ministro dell'Industria del Governo Dini, Alberto Clò è critico: c'è stata un'opposizione testarda a nuovi impianti per il gas e alla creazione di parchi eolici. Per uscire dall'impasse si alle rinnovabili, ma con il controllo di tutta la filiera produttiva

”

La guerra tra Russia e Ucraina ha reso ancora più evidente la dipendenza energetica dell'Europa dal gas russo, con conseguenze che impattano in modo estremamente preoccupante sulle casse di aziende e cittadini. Questo ha inserito con urgenza in agendo il tema della sostenibilità energetica. C'è chi sostiene che è il momento di concretizzare la svolta verso le energie rinnovabili e chi, invece, punta ad un recupero di carbone e nucleare.

L'Europa importa circa il 40% del suo fabbisogno di gas dalla Russia e nel 2021 il 26% di queste forniture è passato attraverso l'Ucraina grazie al gasdotto Transgas, che favorisce il passaggio di gas dalla Siberia ai paesi dell'Ue (dati ISPI 2022). **L'Italia è, tra i Paesi europei, quello che fa più ricorso al gas naturale come fonte energetica:** il 42,5% del mix energetico nazionale. Per avere un termine di paragone, si pensi che la Germania ne necessita per il 26%, mentre la Francia per il 17%. Entrambi questi Paesi posso però contare sul carbone e su un parco di rinnovabili più avanzato del nostro (Germania) o sul nucleare (Francia). Leggendo questi numeri si capisce come mai il nostro Paese stia così soffrendo sotto l'aspetto energetico.

**«La crisi di questi giorni è frutto dei nostri errori». A dirlo è Alberto Clò, economista, accademico e giornalista, già ministro dell'Industria e del Commercio con l'Estero a metà degli anni Novanta.** Il professore fa un quadro molto crudo del perché l'Italia è in questa situazione: «Non si è voluto il nucleare, e va bene. Il carbone no perché produce emissioni. **Ma c'è stata un'opposizione testarda e irrazionale anche nei confronti del gas.**» Clò ricorda quando si impedì la realizzazione di rigassificatori, «di

dieci progetti se ne fece solo uno», l'opposizione all'estrazione di gas all'interno dei confini dell'Italia (che portò al referendum contro le trivellazioni del 1996) e l'avversione a nuovi gasdotti (fa riferimento specifico al Tap).

«L'Italia ha la memoria corta, nel 2000 producevamo 20 miliardi di metri cubi di gas, l'anno scorso soltanto 3 – spiega ancora l'ex ministro - Questi 17 miliardi di metri cubi in meno si sono tradotti in 17 miliardi di metri cubi di gas in più importato dalla Russia. Si pensi soltanto che l'anno scorso ne abbiamo importati 29».

Secondo molti la strada da percorrere in questo momento è quella che porta ad un potenziamento delle rinnovabili. Una soluzione che secondo Clò ha bisogno di alcuni distinguo a monte. **«È inutile illudersi che con le rinnovabili si risolvano i problemi vuoi climatici, vuoi economici e politici** – prosegue il professore – La situazione in cui ci troviamo deve averci fatto capire che l'energia non è solo una materia prima, ma è un fatto politico, che rientra nelle tematiche della difesa, della sicurezza e della sovranità nazionali». Secondo Clò è necessario che l'aspetto energetico sia controllato pienamente da uno Stato, senza il rischio che una crisi come quella tra Russia e Ucraina, o alcune scelte politiche esterne, portino ad una mancanza di risorse.

«Il mio convincimento è che con le rinnovabili rischiamo di passare dalla padella del gas russo alla brace delle rinnovabili cinesi – piega ancora l'economista – Cioè **non bisogna essere dei geni per capire che la Cina ha il controllo quasi monopolistico delle tecnologie rinnovabili** (dai materiali alla componentistica, ndr). Quindi andare a

rinnovabili ha senso se la tecnologia che serve non è prodotta internamente e oggi l'Europa non ha il controllo della produzione». In altre parole, nel caso che la Cina per un qualche motivo decida di non fornire più le tecnologie necessarie per le rinnovabili all'Occidente, ci troveremmo di nuovo in difficoltà. Quindi rinnovabili sì, ma con il controllo di tutta la produzione, fin dalla realizzazione della tecnologia necessaria.

Affrontato il tema delle forniture bisogna concentrarsi anche sulla questione legata allo sfruttamento del territorio. «Le fonti di energia storicamente piacciono quando sono piccole e poco diffuse sul territorio – dice l'ex titolare dell'Industria – ma quando distruggono interi paesaggi, come avviene con l'eolico, allora gli abitanti di quel territorio si indispettiscono e si oppongono. Guarda caso l'eolico su terra in Europa è praticamente bloccato». È quindi **auspicabile un cambio di mentalità, si deve andare oltre al "not in my backyard"** accogliendo una visione un po' più ampia e collettiva del problema.

**«Alcune prese di posizione ecologiste, miopi, ci costano moltissimo e non risolvono alcunché** – conclude Clò - Anche perché l'aumento delle rinnovabili che c'è stato in Europa non è andato a decremento del gas, è andato a decremento del nucleare, che è l'unica altra fonte di energia che non emette anidride carbonica». Proprio per questo negli ultimi giorni alcuni Paesi europei stanno cambiando le loro politiche sul nucleare. Belgio e Germania, che avevano annunciato l'uscita dal nucleare, hanno fatto dietrofront rinviando lo spegnimento dei loro reattori, mentre la Francia ha parlato addirittura di rinascita dell'industria nucleare, con sei nuovi reattori da costruire e altri otto allo studio. Duilio **Colonna**

# NUOVO FISCO A MISURA DI GREEN

Per spingere  
la svolta serve  
coraggio

Andrea Zatti, professore di Finanza pubblica all'Università di Pavia: «Sono necessari strumenti tributari che possono indirizzare le scelte degli operatori economici verso comportamenti più green»



“

«Servono strumenti tributari che possono incentivare e indirizzare le scelte degli operatori economici, siano essi imprese, consumatori o anche pubblica amministrazione, verso scelte e comportamenti più favorevoli all'ambiente»

”

«L'Italia presenta una tassazione ambientale, e in particolar modo energetica, medio alta. Questo perché le accise, soprattutto quelle energetiche, sono state utilizzate come strumenti di gettito, per la correzione dei conti pubblici e anche come strumenti per far fronte a delle emergenze». A dirlo è **Andrea Zatti, professore di Finanza pubblica europea e di Politiche pubbliche e ambiente presso il Dipartimento di Scienze politiche e sociali dell'Università di Pavia**, il quale inserisce lo strumento della fiscalità ambientale al centro dell'agenda economica del Paese. In altre parole, lo Stato ha, praticamente da sempre, tassato i carburanti e l'energia elettrica, ma anche l'utilizzo del suolo e delle risorse idriche, tutti ambiti che direttamente o indirettamente incidono sulla salute dell'ambiente. Adesso i tempi sono maturi per rimodulare la tassazione, in modo da favorire comportamenti e politiche "green".

Secondo il professore la crisi conseguente alla pandemia ha portato con sé l'esigenza, ampiamente condivisa, di modificare in maniera strutturale alcuni modelli di sviluppo, dando luogo a percorsi di ricostruzione economica in discontinuità rispetto al passato, anche per quanto riguarda ambiente e clima. In relazione a questa esigenza di discontinuità, **ha acquisito un'importanza centrale il ruolo dell'intervento della finanza pubblica, considerata fondamentale per far avviare e alimentare i nuovi sistemi socio-economici.**

«Dobbiamo avere la consapevolezza di essere in un momento storico cruciale – afferma Zatti – Un impiego di risorse pubbliche, o comunque garantite dal pubblico, dalle

dimensioni messe in campo (ad esempio con il PNRR, ndr) è difficilmente replicabile e vincola le future possibilità d'intervento per diverso tempo». È per questo che «nei piani di ripresa adottati dalle diverse istituzioni, sull'onda dell'impulso europeo, è stata destinata sinora un'attenzione prioritaria al versante delle spese pubbliche, in particolar modo d'investimento – prosegue il professore – E all'esigenza che esse risultino coerenti con gli obiettivi di decarbonizzazione e di transizione energetico-ambientale affermati a livello internazionale, europeo e nazionale». All'interno di questo scenario di cambiamento, che prevede una diversa struttura dei sistemi economici, un ruolo di rilievo deve essere ricoperto dall'aspetto tributario. Attraverso una riforma degli strumenti e dei processi è possibile indirizzare le risorse in maniera ambientalmente ed economicamente efficiente. È il concetto della cosiddetta fiscalità ambientale, ovvero di «**quegli strumenti tributari che possono in qualche modo incentivare e indirizzare le scelte degli operatori economici**, siano essi imprese, consumatori o anche pubblica amministrazione, verso scelte e comportamenti più favorevoli all'ambiente», spiega Zatti, che prosegue: «**L'idea è quella di premiare, attraverso una riduzione di parte del gravame fiscale, chi adotta politiche ambientali positive** e, ovviamente, penalizzare coloro che con le proprie arrecano, o rischiano di arrecare, danno all'ambiente».

Un esempio pratico è l'alleggerimento delle imposte sul lavoro, sostituendo il gettito con imposte legate alle politiche nei confronti dell'ambiente messe in pratica dall'azienda. In altre parole, chi adotta determinati com-

portamenti e politiche green può accedere a sconti sulla tassazione del lavoro. Il gettito che viene a mancare arriverebbe dalle aziende che, invece, non accolgono iniziative green e che per questo debbono pagare nelle imposte in più. Ovviamente non è pensabile che questi aumenti possano avvenire da un giorno all'altro, da una parte soddisfacendo le attuali necessità economiche e dall'altra consentendo una forte detassazione della componente lavoro. Devono essere gradualmente, ragionati e ponderati nel tempo.

In Italia l'incidenza della tassazione ambientale, sia sul PIL che sul totale delle entrate, partita nel 1995 da valori tra i più alti d'Europa (rispettivamente 3,5% e 9,1%), si è poi ridimensionata significativamente sino al 2008 (2,6% e 6,2%). Nel 2019 l'incidenza sul totale delle entrate è al 7,7% e sul PIL al 2,6%.

«Non sono favorevole a misure estreme – afferma Zatti – Per fare un esempio, non si può affermare soltanto che dal 2030 non ci sono più auto a combustibili fossili. È necessario creare una discontinuità. Bisogna iniziare a dire che ogni anno il costo del carburante crescerà del 10/20 per cento, così le persone vengono preparate gradualmente». Successivamente si deve capire quali saranno le alternative. Per il professore è necessario comunicare che **«usare i combustibili fossili costerà di più, ma entro il 2030 verranno sviluppate tecnologie buone e a costi accettabili.** Saranno le imprese stesse a dismettere o non produrre più basandosi sui combustibili fossili». Ma se le alternative non ci saranno tutto si complica e deve intervenire la politica capitalizzando l'eventuale detassazione programmata.

**D. Col.**

Adriana **Morlacchi**

# Il metaverso racconterà le imprese con gli occhi del mondo virtuale



**Marco Bardazzi**  
Ex comunicazione  
Eni, Ceo di Bea

Parla Marco Bardazzi, ex capo della comunicazione Eni, oggi Ceo di Bea: «Negli anni '90 il web era una vetrina, adesso ci muoviamo in uno spazio che possiamo chiamare web 2, dove si pubblicano le cose su internet e se ne discute attraverso i social e si fa business attraverso l'e-commerce. La promessa del web 3 è avere spazi di racconto, che diventeranno di proprietà»

“

«La parola chiave sarà ownership, ovvero il possesso dei propri strumenti di comunicazione. Questo per le piccole aziende significa coltivare la narrazione della propria impresa, e quindi saper creare una community intorno alle proprie esperienze»

”

«Molto spesso la comunicazione aziendale si affida a terzi (Facebook, giornali, social...). Noi pensiamo che nel mondo del metaverso si aprano spazi per raccontarsi in prima persona al proprio pubblico. Cosa che per le piccole aziende significa coltivare la narrazione della propria impresa». Così **Marco Bardazzi che, insieme a Salvatore Ippolito, è CEO e Co-Founder di BEA – Be a Media Company.** Ex direttore della comunicazione in Eni, con Bea Bardazzi intende fare un salto nel futuro, tratteggiando gli scenari che si apriranno per la comunicazione sul fronte digitale. In pratica, approdando nel cosiddetto Web3. Per capire di cosa stiamo parlando dobbiamo abbandonare le coordinate spaziali e abbandonarci al metaverso, una realtà virtuale che possiamo immaginare come un mondo parallelo. Un mondo in gran parte da creare, e nel quale ci saranno spazi dove investire. E' nel metaverso che si stanno sviluppando sempre più anche le criptovalute, quindi Bitcoin ma anche altre criptovalute come Ethereum.

Il metaverso rappresenta l'evoluzione del concetto di web.

«Negli anni '90 il web era una vetrina, il cosiddetto Web 1. Adesso ci muoviamo in uno spazio che possiamo chiamare web 2, dove

si pubblicano le cose su internet e se ne discute attraverso i social e si fa business attraverso l'e-commerce. E' come se nel web 2 fossimo in affitto: anche quando si apre un sito con il suo dominio si prende in affitto uno spazio da un provider – afferma Bardazzi - La promessa del web 3 è una sorta di proprietà privata del digitale: si passa dall'affitto a un nuovo catasto della rete, dove gli spazi di racconto, se tutto questo si rivelerà reale, diventeranno di proprietà».

Cosa significa per la comunicazione muoversi nel web3? Gli esempi sono tanti: «Sviluppare la Block chain, facendo dei contratti smart su un registro digitale, che consente di acquistare spazi sulla rete senza passare dagli affitti. Aprire il mondo delle criptovalute. Poi la possibilità di fare degli acquisti, ad esempio attribuendo al proprio logo o alla propria azienda un "diritto della rete". Facendo diventare un contenuto sulla rete "NFT", si crea uno spazio digitale per il futuro».

La cosa interessante è che con il termine metaverso si intende sia la realtà aumentata, sia un mondo parallelo ancora da costruire, dove ci saranno parecchie opportunità e si potrà comunicare in modi nuovi. «Il metaverso offre due possibilità: la realtà virtuale, con mondi completamente inventati. Dove

per esempio è possibile acquistare oggetti virtuali che servono nel mondo virtuale – specifica Bardazzi - E poi c'è la realtà aumentata che inserisce nel mondo vero, quello dove si vive, strumenti che aumentano le informazioni su quello che vediamo con i nostri occhi, nello spazio reale. Ad esempio: ci troviamo davanti al Duomo di Milano e vediamo informazioni sulla storia».

In pratica, con la realtà aumentata è come se un secondo strato di realtà completasse il mondo fisico, andando a creare uno spazio digitale dove è possibile, ad esempio, fare comunicazione. Per rendersi conto di cosa potrebbe succedere: comprando un riquadro virtuale sul sagrato del Duomo si potrebbe immaginare di proporre al turista, che osserva l'ambiente con gli occhiali, esperienze e pubblicità. «Stiamo parlando di un contesto futuribile, la cui creazione sta accelerando molto» conclude Bardazzi, che aggiunge: «Di fondo noi pensiamo che la parola chiave sarà ownership, ovvero il possesso dei propri strumenti di comunicazione. **Questo per le piccole aziende significa coltivare la narrazione della propria impresa, e quindi saper creare una community intorno alle proprie esperienze».**



**Claudio Rorato**  
Direttore Osservatorio  
Politecnico di Milano

# CINQUE INNOVAZIONI SENZA RITORNO

In azienda  
faranno la differenza

Nicola **Antonello**

Il direttore dell'Osservatorio sull'Innovazione digitale nelle Pmi del Politecnico, Claudio Rorato: «Le Pmi, che occupano più del 30% della manodopera privata e sviluppano oltre il 40% del fatturato nazionale, dovranno elaborare una nuova visione, più digital oriented, per elevare la loro competitività»

“

Cloud e cyber security ai primi posti: «La sicurezza deve essere sempre più percepita come una leva gestionale, non confinata solamente alle componenti tecniche (difesa dalle intrusioni) e giuridiche (compliance normativa)»

”

Quali sono le cinque innovazioni più importanti da introdurre nel 2022 in un'azienda? Lo abbiamo chiesto a **Claudio Rorato direttore dell'Osservatorio sull'innovazione digitale nelle Pmi del Politecnico di Milano**. Prima della "classifica", però, una premessa: «La pandemia – spiega Rorato – ha accelerato la consapevolezza delle organizzazioni private, pubbliche e dei cittadini sull'utilità del digitale. Inoltre, dal Pnrr arriveranno incentivi e investimenti per il sistema impresa, sostenendo la transizione 4.0, l'internazionalizzazione e le politiche industriali di filiera. In questo contesto, le Pmi, che occupano più del 30% della manodopera privata e sviluppano oltre il 40% del fatturato nazionale, dovranno elaborare una nuova visione, più digital oriented, per elevare la loro competitività».

Venendo invece alla "hit parade" delle innovazioni da introdurre in azienda nel 2022, al netto delle peculiarità di filiera e della eterogeneità esistente a livello di sistema Pmi, secondo il direttore dell'Osservatorio sull'innovazione digitale nelle Pmi del Politecnico di Milano, sono cinque le necessità tecnologiche che accomunano trasversalmente il mondo delle Pmi.

1. Innanzitutto, **il cloud**, un'eredità della pandemia, che aiuta a sviluppare un'economia più collaborativa all'interno delle singole strutture organizzative e nella relazione con gli ecosistemi di riferimento (filiera, supply chain). A tale proposito, la connettività diventa strategica per garantire bassi livelli di latenza (intervallo di tempo tra l'input e l'output prodotto, ndr), necessari sia nel cloud

sia nell'industria 4.0, in cui il dialogo macchine-to-machine è fondamentale.

2. Poi la **cyber security**, che richiede non solamente un investimento ma, soprattutto, un salto culturale. La sicurezza deve essere sempre più percepita come una leva gestionale, non confinata solamente alle componenti tecniche (difesa dalle intrusioni) e giuridiche (compliance normativa). Ciò comporta lo spostamento del focus da una percezione concentrata sulla propria azienda a una che pone al centro l'ecosistema di riferimento. Ciascuno, in buona sostanza, si fa garante della sicurezza anche per i soggetti con cui entra in relazione, predisponendosi mentalmente anche a investimenti per migliorare le relazioni di filiera o all'interno della propria supply chain.
3. La **dematerializzazione documentale**, nonostante i balzi in avanti fatti con la fattura elettronica e la firma digitale, si è dimostrata ancora un'area di interesse e di arretratezza, proprio durante l'emergenza sanitaria, quando gli uffici operativi si sono distribuiti dalle sedi delle aziende alle residenze dei dipendenti. Un archivio digitalizzato, consultabile a distanza e senza vincoli temporali, consente continuità di servizio e relazione con i diversi stakeholder, ma anche l'attuazione di nuove modalità lavorative (smart working).
4. Se l'adozione di soluzioni di **data analytics** sono incoraggianti, tuttavia le analisi sono prevalentemente di tipo descrittivo e non integrate con fonti

esterne. Poco più del 10% delle Pmi è impegnata in progetti di big data, che potrebbero supportare efficacemente i processi decisionali e di pianificazione più complessi.

5. Infine, le restrizioni agli spostamenti e alle attività commerciali hanno spinto le Pmi, in ritardo rispetto alle grandi imprese, verso l'**eCommerce**. Rispetto al periodo pre-Covid, è aumentato del 50% il numero delle Pmi che lo utilizzano, portando con sé anche un incremento nell'impiego di altri strumenti lungo il ciclo di vendita (configurazioni/prenotazioni tramite il sito web, software di sales force automation). L'eCommerce diventa lo strumento che può rendere più ampi i mercati anche per le realtà meno strutturate ma che dispongono di prodotti validi nel contesto competitivo.

In conclusione, «ritengo opportuno ricordare che denaro e tecnologia, se non accompagnati da una cultura digitale adeguata, rischiano di disperdere energie lungo il tragitto. Troppo spesso la formazione coinvolge solamente il personale operativo e non chi, per ruolo, si dedica alle attività di indirizzo. Formarsi sul digitale non necessariamente significa adeguare le proprie capacità di utilizzo ma, prima di tutto, quelle di comprensione degli impatti dell'investimento sull'efficienza interna, sulla capacità di relazione e sulla possibilità di sviluppare nuove soluzioni di prodotto e di servizio».

“

È importante che le imprese diano un segnale passando da un capitale che, spesso, è ai minimi livelli richiesti dalla legge ad uno che sia dignitoso. Restare su un capitale minimo vuol dire scivolare su un terreno insidioso con tassi più alti, maggiore richiesta di garanzia e minore concessione del credito

Le aziende si trovano di fronte ad una concessione dei prestiti che perde sì una valenza relazionale, ma che si avvicina sempre più ad una logica di finanza di mercato. Quindi, ottenere un finanziamento sarà simile all'emissione di un prestito obbligazionario

”

Davide Ielmini

## Cambiano le banche E per le Pmi arrivano nuove strategie di rating

Spiega Stefano Caselli, professore di Economia degli Intermediari finanziari e prorettore della Bocconi: «Con Basilea III il regolatore ha l'obiettivo di definire criteri di misurazione del rischio sempre più rigorosi e coerenti rispetto alle caratteristiche delle imprese. Le imprese devono stare al gioco aumentando il proprio patrimonio: o lo fanno ora, o mai più»





**Stefano Caselli**  
Professore  
degli intermediari  
finanziari e prorettore  
di Affari Internazionali  
alla Bocconi

Patrimonializzazione: è una parola che ripete spesso **Stefano Caselli, professore di Economia degli Intermediari finanziari e prorettore di Affari Internazionali all'Università Bocconi di Milano.** La ripete, e la sottolinea, quando parla delle norme più stringenti che l'accordo interbancario di Basilea III ha imposto agli istituti di credito: «Per le banche, i criteri prudenziali ai quali devono sottostare – l'innalzamento del requisito minimo patrimoniale complessivo dall'8 fino ad un massimo del 10,5% - non sono un vantaggio. Avere un capitale sempre più alto, continuamente misurato e in linea con i propri investimenti è una partita impegnativa. Se da un lato – commenta il docente - **la regolamentazione impone alle banche di avere una quantità di capitale sempre più coerente con quelli che sono i rischi che queste devono affrontare sul mercato** (per renderle più stabili e robuste), dall'altro il regolatore ha l'obiettivo di definire dei criteri di misurazione del rischio sempre più rigorosi e coerenti rispetto alle caratteristiche delle imprese. Ed è inevitabile che l'erogazione del credito diventi più stringente. Le imprese devono stare al gioco aumentando il proprio patrimonio: o lo fanno ora, o mai più».

Il tema della sottocapitalizzazione delle imprese, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni (tratto distintivo del nostro Paese), occupa il campo. Ed è proprio per questo che, dice ancora Caselli, «l'accordo interbancario ha introdotto un discount factor a fronte della concessione dei prestiti alle Pmi. Perché queste aziende possono essere più rischiose rispetto ad altre, ma diversificano di più il loro portafoglio e quindi i requisiti di capitale sono più benevoli». L'importante è che le imprese diano un segnale passando da un capitale che, spesso, è ai minimi livelli

richiesti dalla legge ad uno che sia dignitoso. «Il che non vuol dire moltiplicarlo per dieci o venti. Restare su un capitale minimo vuol dire scivolare su un terreno insidioso con tassi più alti, maggiore richiesta di garanzia e minore concessione del credito». **La scelta di Basilea III è definitiva: le aziende devono far crescere il loro rating.**

Aumentare la propria capitalizzazione non significa trasformarsi da piccole in grandi e «non significa che le banche danno i soldi a chi ce li ha già. **Piuttosto, queste concederanno i prestiti a chi dimostrerà di crescere sotto il profilo della capitalizzazione**». Il discorso ruota, inevitabilmente, intorno alla parola rating.

Ancora il professore: «Le aziende si trovano di fronte ad una concessione dei prestiti che perde sì una valenza relazionale, ma che si avvicina sempre più ad una logica di finanza di mercato. Quindi, ottenere un finanziamento sarà simile all'emissione di un prestito obbligazionario. E per ottenerlo l'azienda deve fare disclosure, cioè presentare tutti i dati e tutte le informazioni disponibili per definire una politica di garanzia. La trasparenza dei dati di mercato renderà più accessibili i prestiti, ma è logico che per un'impresa ottenere un finanziamento sarà più impegnativo perché i dati dovranno essere a posto e adeguati». Quindi se il credito per le imprese, ed è questo il timore legato a Basilea III, sarà più costoso dipenderà sempre più dal profilo di rischio dell'azienda. Banalizzando, si può dire che se una microimpresa, piccola, media o grande che sia ha una Tripla A, il costo del credito non sarà elevato. Ma più il rating scende e più sale il prezzo. «E' una questione matematica – sottolinea il professore – perché **l'accantonamento di sempre più capitale per fare fronte ai crediti cattivi**

**(no performing loans) aumenta il costo del funzionamento per le banche e, quindi, si ha inevitabilmente una spinta al rialzo dei tassi di interesse sui prestiti».**

Capitalizzarsi in un periodo storico come lo è quello attuale non è cosa facile: energia elettrica e gas alle stelle, rialzi iperbolici dei prezzi delle materie prime, la guerra tra Russia e Ucraina e la pandemia che ancora non se n'è andata. Ma il professore della Bocconi è fiducioso: «Abbiamo un Pnrr, che tutti noi sembra ci siamo già dimenticati, che porterà tante risorse al nostro Paese. E c'è la transizione energetica, che sarà l'ancora di salvezza dell'Italia. La crisi da Covid ha messo in ginocchio tanti imprenditori, e questo è un fatto drammatico, ma la crisi ci ha anche insegnato che imprese un pochino più robuste possono affrontare meglio le avversità. Ecco **perché chi ci mette la faccia, gli imprenditori, oggi più che mai devono prendere un piccolo pezzo dei loro risparmi e investirlo in azienda**».

Il numero delle Pmi che guardano a strumenti alternativi al credito bancario sta crescendo. Compresi quelli offerti dal Fintech. Una spinta a diversificare che Stefano Caselli giudica «corretta, ma che deve essere fatta con lucidità perché le piattaforme Fintech, per essere attraenti, devono offrire tassi interessanti. In Italia, a fine 2020, la ricchezza finanziaria delle famiglie ammontava a 4.800 miliardi di euro; il doppio del Pil nazionale: «La liquidità non manca – conclude Caselli – e se non alle microimprese, potrebbe sicuramente arrivare a quelle piccole e medie. Gli stessi fondi di private debt e private equity non sanno dove mettere il denaro, e questo è un vantaggio per tutte quelle Pmi che si dimostrano robuste e con un buon rating».



Emanuel Di Marco

# Proposte per ricapitalizzare l'azienda

## «Intervengano Stato, banche e investitori»

“  
Le soluzioni? «Passare da debito a capitale di rischio sarebbe una via. Ovviamente non è facile arrivarci. Le imprese potrebbero avere dei dubbi di fronte all'ipotesi di azionisti nuovi»  
”

Due anni di pandemia, ora il conflitto nel cuore dell'Europa. Incertezze che hanno reso ancor più evidente la necessità di un intervento che preveda la capitalizzazione delle imprese. Se infatti nella prima parte del 2020 il Governo ha dato vita a un programma di garanzie pubbliche forte, oggi occorre avere ben chiara la via: la crescita dell'indebitamento va affrontata con un piano concreto e mirato.

«In effetti - interviene **Luciano Greco, professore associato di Scienza delle finanze presso l'Università di Padova e Direttore del Criep, il Centro di ricerca interuniversitario sull'economia pubblica** - la spinta nel 2020, sul piano delle garanzie pubbliche che hanno reso possibile l'afflusso di liquidità dalle banche, è stata notevole. Ma sin dalla seconda parte di quell'anno è stato chiaro che non potesse essere un intervento strutturale. Quindi abbiamo immaginato una possibile via di uscita, in vista della ripresa». Nel novembre

proprio del 2020, in un'analisi sviluppata in sinergia con i colleghi Bruno Buchetti e Amedeo Pugliese, il professor Greco ha ipotizzato uno schema pubblico-privato per ricapitalizzare le imprese, attraverso lo sviluppo di un fondo che potesse coinvolgere Stato, banche e investitori istituzioni. Sullo sfondo la conversione dei crediti bancari in partecipazioni, senza tuttavia una presenza diretta nelle imprese stesse.

Quel che è chiaro, è che va pensato un percorso di uscita dal sistema di estese garanzie pubbliche e, in particolare, dall'aumento dell'indebitamento che ne è derivato: «Le imprese migliori non avrebbero problema a uscirne - precisa Luciano Greco - ma quelle che versavano in condizioni difficili hanno beneficiato dell'estensione del credito garantito, migliorando i propri bilanci. **Abbiamo un numero rilevante di realtà che versano in condizioni di forte squilibrio e che rischierebbero di andare incontro a una riduzione, se non a un di-**



**Luciano Greco**  
Direttore del Crip,  
Centro di Ricerca  
Interuniversitario  
sull'economia pubblica

“

«La spinta nel 2020, sul piano delle garanzie pubbliche che hanno reso possibile l'afflusso di liquidità dalle banche, è stata notevole. Ma sin dalla seconda parte di quell'anno è stato chiaro che non potesse essere un intervento strutturale» dice Luciano Greco, professore associato di Scienza delle finanze all'Università di Padova e Direttore del Crip

”

**niogo, dell'accesso al credito qualora il Governo dovesse decidere di ridurre il meccanismo di garanzia.** L'intervento di emergenza della primavera 2020, necessario ma appunto di estrema emergenza, è divenuto un po' strutturale almeno nel breve periodo. Questa misura andrà avanti fino al prossimo giugno, ma ci sono prospettive di proseguire oltre in quanto c'era già una richiesta prima dell'inizio del conflitto in Ucraina. La situazione ora è ancora più incerta, e non fa altro che cristallizzare un contesto in cui vi sono imprese che in un'economia di mercato normale dovrebbero chiudere o comunque trasformarsi e che invece vanno avanti grazie al credito facile. Situazione che viene peggiorata dalle tendenze relative alla restrizione monetaria». In questo contesto la ricapitalizzazione diventa una sorta di cura: «Le alternative, d'altronde, quali sarebbero? **In un sistema in cui si chiede alle imprese di tornare a investire, come si potrebbe fare la tran-**

**sizione verde e digitale?».** Bisogna ideare, come accennato, dei meccanismi di riequilibrio patrimoniale che siano funzionali alla ristrutturazione d'impresa: «Il 95% del tessuto produttivo - afferma Greco - ha come strumento di ricapitalizzazione gli incentivi fiscali, magari l'Ace, e poco altro. Però questi incentivi funzionano per quelle imprese che riescono ad andare sul mercato dei capitali di equity, ma **quando un'impresa è sovra indebitata chi investe su di essa?».** Vanno ideati meccanismi specifici: molte fondazioni bancarie stanno già ponendo in campo proposte, e fondi di private equity stanno intervenendo in questa direzione. «Però sono le imprese "migliori" quelle che stanno già accedendo all'iniziativa privata, e le altre? Non parliamo di "zombie", ma sicuramente di realtà che costituiscono una fetta importante del tessuto produttivo italiano, direi un 30%, e che avrebbero grosse difficoltà di pagamento se venisse meno il supporto del governo sulle garan-

zie. Se il Governo si tira indietro relativamente alle garanzie, si determina un credit crunch immediato, ma se non lo dovesse fare la situazione certo non migliorerebbe». Da qui la necessità di ripensare il sistema: **«Passare da debito a capitale di rischio sarebbe una via, ovviamente non è facile arrivarci. Le imprese potrebbero avere dei dubbi di fronte all'ipotesi di azionisti nuovi».**

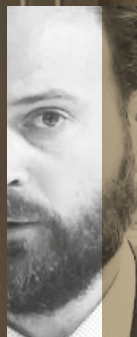
Appare comunque chiaro che «le imprese dovrebbero chiedere un intervento di sistema: una capitalizzazione magari anche spinta dal settore pubblico. Potrebbe infatti anche essere un'operazione a mercato, con il pubblico che funga da garanzia della funzionalità dell'operazione. L'attuale sistema, prorogato sine die, è pro-debito. **A fine 2021 il 30% dei debiti bancari erano garantiti in qualche modo dallo Stato, rispetto al 9% di fine 2019».** Un dato senza precedenti, intervenire diviene perciò un'esigenza.

# Globalizzazione viva ma ammaccata

## Si va verso la globalizzazione bilanciata



Secondo Larry Fink, numero uno di BlackRock, a causa del conflitto in Ucraina il mondo cambierà radicalmente. Sebastiano Nerozzi, professore alla facoltà di Economia dell'Università Cattolica dà ragione al Ceo statunitense, ma ne allarga la visione



**Sebastiano Nerozzi**  
Professore di Storia  
del Pensiero Economico  
alla Cattolica

Il conflitto scatenato dalla Russia in Ucraina è destinato a cambiare il mondo, in parte lo ha già cambiato. Tre le conseguenze principali per mercati ed economia: la fine della globalizzazione come la conosciamo, l'accelerazione delle valute digitali e un rallentamento della transizione energetica. Questa è la visione di **Larry Fink, numero uno di BlackRock, che in una lettera agli azionisti ha fatto il punto sugli effetti della guerra.**

Il Ceo del colosso finanziario che ha partecipazioni anche in società italiane (tra cui Unicredit, IntesaSanpaolo e Generali), ricorda come già la pandemia abbia messo a dura prova gli equilibri economici esistenti, ma è a causa di questa guerra che governi e aziende rivedranno le loro strategie, cercando di limitare in futuro la loro dipendenza dagli altri Stati, soprattutto per quanto riguarda l'energia. **Fink pensa anche che le imprese cercheranno nuovi canali di approvvigio-**

**namento, col rischio di un aumento dei prezzi, che è già realtà** (a febbraio al 5,9% nell'Eurozona e al 7,9% negli Stati Uniti), e che peserà soprattutto su chi ha redditi più bassi. (Qui la lettera di Fink <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-chairmans-letter>)

«L'analisi di Larry Fink è molto autorevole e ben argomentata», **ammette Sebastiano Nerozzi, professore di Storia del Pensiero economico alla facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.** «Negli ultimi anni, a partire dalla grande recessione e, in modo più marcato, a partire dal 2015, con i contrasti fra amministrazione Trump e Cina, c'è stato un rallentamento della globalizzazione», prosegue il professore, il quale sostiene che la pandemia e, adesso, la crisi Ucraina stanno rafforzando questa tendenza. Nerozzi conviene che le imprese occidentali, a partire da quelle americane, hanno iniziato un processo di re-shoring e near-shoring che ha invertito la precedente massiva tendenza all'off-shoring tipica della globalizzazione post-1989. «Tuttavia il punto di vista del Ceo di Black Rock è quello di un gigante dell'intermediazione finanziaria che ha guadagnato molto dall'iper-globalizzazione e adesso vede i rischi del cambiamento – ricorda il docente della Cattolica – Credo che la prospettiva di chi lavora nell'economia reale debba essere un po' diversa».

Infatti, più che di deglobalizzazione, Nerozzi preferisce parlare di un «ribilanciamento della globalizzazione, ovvero di transizione verso una 'globalizzazione bilanciata'». Il professore ha ricordato che nell'ultimo trentennio **la globalizzazione ha spinto le nostre imprese a sperimentare nuove modalità organizzative all'insegna dell'internazionalizzazione e di un efficientamento dei costi;** essa ha anche consentito a molti paesi emergenti di entrare da protagonisti nel mercato globale, in un gioco win-win che ha rotto i vecchi schemi di dipendenza Nord-Sud del mondo e ha favorito la crescita delle

classi medie globali. «Tuttavia la globalizzazione è stato un fenomeno per certi aspetti parossistico e non del tutto positivo dal punto di vista economico, sociale e ambientale – chiarisce il professore di Economia – La ricerca spasmodica di economie di costo in ogni segmento produttivo (in primo luogo, costi del lavoro) è andata spesso a discapito della sostenibilità sociale e ambientale, aumentando molto le diseguaglianze all'interno di tutti i paesi e non stimolando a sufficienza una modernizzazione dei processi produttivi e organizzativi».

Dal punto di vista ambientale «l'enorme flusso di semilavorati (che componevano circa i 2/3 del commercio mondiale, ndr) si basava su costi energetici molto bassi, frutto di una superficiale valutazione dei vincoli di scarsità e dei rischi che oggi sono divenuti evidenti. Per molti anni abbiamo basato le nostre decisioni su una sistematica sottovalutazione dei rischi: le crisi finanziarie, la pandemia, le dinamiche geopolitiche e i processi di degrado ambientale sempre più rapido, sono qui a ricordarci che dobbiamo cambiare direzione». Per questo, per Nerozzi, «non è un male andare verso una 'globalizzazione bilanciata' che eviti gli eccessi e i rischi del passato».

Questo sarà in ogni caso un processo che richiederà del tempo, allo stato attuale è necessario fare i conti con le conseguenze del conflitto tra Russia e Ucraina. «I costi immediati del conflitto sono evidenti», dice Nerozzi, la cui analisi è impietosa. C'è molta volatilità sui mercati e l'inflazione, cresciuta già nel 2021, è giunta a febbraio al 5,7% su base annua. **L'Istat ha rivisto al ribasso le previsioni di crescita dell'economia italiana, riducendole dello 0,7%**, ma ha anche chiarito che ulteriori ribassi sono possibili. Le imprese, soprattutto quelle 'energivore' e quelle ancora gravate dai debiti accesi durante la pandemia, stanno soffrendo molto le conseguenze. **La bolletta energetica delle imprese italiane è passata da 9 a**

**37 miliardi annui e aumenterà ancora se i prezzi non scenderanno.** Anche i prezzi delle materie prime incidono negativamente sul costo degli input, aumentato di quasi il 15%. A gennaio la produzione industriale ha perso il 3,4% rispetto a dicembre, mentre l'occupazione ha smesso di crescere e potrebbe ridursi nei prossimi mesi. Anche le famiglie stanno sperimentando una riduzione del loro potere d'acquisto, come evidente dai dati sulla povertà pubblicati da Istat: i rincari di energia e beni alimentari stanno aumentando la povertà assoluta che tocca oggi il 7,5% delle famiglie, ovvero 5,6 milioni di persone. Di fronte a questo, secondo il professore «occorre fare sistema, rafforzando i vincoli di solidarietà sociale e accelerando gli investimenti necessari a renderci più autonomi dal punto di vista energetico».

Questa fase di incertezza può essere un'opportunità per le piccole e medie imprese italiane. **«Ritengo che le nostre piccole e medie imprese, per la loro tradizione, per le competenze diffuse, per il loro posizionamento sui mercati più avanzati, per la loro capacità di innovazione, non devono temere i cambiamenti in atto, ma cercare, casomai, di cogliere le nuove opportunità che si apriranno, vicine o lontane che siano»**, afferma Nerozzi.

In ogni caso, secondo il docente della Cattolica, le imprese «devono cercare di riorientare strategicamente i loro rapporti di fornitura e di vendita puntando su partner commerciali che presentano profili di sicurezza e di rischio-paese inferiori. Per certi aspetti le imprese italiane possono guadagnare dalla maggiore incertezza sulle 'catene lunghe' della globalizzazione, rafforzando la loro attrattività come fornitori a corto raggio e ad alta affidabilità per imprese nazionali ed europee, così come per produttori globali non toccati direttamente dal conflitto».



**Davide Dattoli**  
Fondatore e presidente  
di Talent Garden

Andrea **Camurani**

# L'azienda senza innovatori è già con un piede fuori dal mercato

L'analisi di Davide Dattoli, fondatore e presidente di "Talent Garden": «La diffusione di una cultura digitale precede l'adozione di nuovi software e strumenti. Tra le abilità non possono mancare conoscenza del web, gestione della comunicazione digitale, cura dei dati e della sicurezza, creatività, e autonomia»

 [impreseterritorio.org](http://impreseterritorio.org)

«Ci sono due grandi temi. Il primo riguarda il modo in cui la digitalizzazione, in modo naturale e molto più veloce di qualsiasi previsione ha cambiato modelli di business, modalità di lavoro e la capacità di nascita e sviluppo di prodotti e servizi. Il secondo invece è inerente al modo di lavorare e di percepire quello che si fa».

Si fa presto a parlare di formazione e cultura digitale: ma a che punto siamo in Italia? Una risposta di peso arriva da chi l'argomento lo mastica da anni come **Davide Dattoli, fondatore e presidente di «Talent Garden»:** creato in Italia nel 2011, è il più importante operatore europeo di digital education nonché la più grande community in Europa di innovatori dell'ecosistema tech.

«L'innovazione digitale non consiste nel solo aggiornamento degli strumenti informatici perché **la digitalizzazione costituisce un reale vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.** La diffusione di una cultura digitale precede quindi l'adozione di nuovi software e strumenti, anche perché l'accettazione di nuovi processi costituisce un elemento essenziale per il successo dell'innovazione digitale. Tra queste abilità non possono dunque mancare **conoscenza del web, gestione della comunicazione digitale, cura dei dati e della sicurezza, creatività, e autonomia** (i dipendenti devono cioè venire coinvolti fino ad acquisire una capacità di rendersi autonomi rispetto alle esigenze di conoscenza e utilizzo di strumenti digitali che facilitano il lavoro e risolvono problemi)». Non sono ragionamenti teorici, ma intrinseci di vita reale.

Poi però arriva la pandemia: cosa è successo e verso quale modello stiamo andando? «Il digitale è veicolo di cambiamento organizzativo che ridefinisce le dinamiche di ruolo in grado di indirizzare logiche diverse verso incentivi reali alla produttività: una grande rivoluzione che non si risolverà in pochi giorni. L'accelerazione che si è avuta in questo tema è stata più veloce negli ultimi 24 mesi

rispetto a quella che abbiamo visto negli ultimi quindici anni e ci sono le condizioni per fare ancora meglio. La pandemia ha appunto accelerato un processo già in atto che porterà la società a dividersi in tre principali gruppi. Partiamo dai "Digital First". Si tratta di persone che già lavorano nel settore digitale e hanno le giuste competenze. Sono i più ricercati sul mercato, hanno lo stipendio più alto e possibilità di scegliere il proprio lavoro e la propria azienda. Ma ricordiamoci che anche queste competenze cambiano ogni settimana, quindi tenersi informati e continuare ad aggiornarsi ogni giorno è fondamentale».

Poi vengono "Digitally Enabled": persone il cui lavoro utilizza una certa tecnologia ma potrebbe non esistere tra qualche anno proprio per i progressi tecnologici. «Non se ne rendono sempre conto, ma è qui che le aziende stanno investendo di più. Quest'anno in Talent Garden abbiamo visto l'ascesa delle "accademie digitali aziendali", programmi su larga scala che comportano la ridefinizione della mentalità aziendale e l'aggiornamento di migliaia di dipendenti. Le aziende hanno bisogno di questi programmi perché il mercato le spinge a sviluppare prodotti e servizi digitali. Attrarre nuovi talenti è difficile ma necessario, aiutare quelli interni ad aggiornarsi è la chiave. **Molti Ceo visionari decidono di investire a lungo termine per sviluppare la più grande risorsa della loro azienda: i talenti interni.**»

Il terzo gruppo di lavoratori secondo Dattoli sono i "Digital Reskills": nei prossimi anni, molte aziende falliranno e molte persone per questo perderanno il lavoro, «e per riqualificare, le aziende e i Governi devono fare grandi investimenti. Un trend che si sta già osservando in Europa, dove l'istruzione è una delle aree chiave per tutti i fondi europei così come per il Next Generation Eu. Alcune grandi aziende negli Stati Uniti hanno recentemente annunciato che stanno investendo massicciamente in programmi di

riqualificazione per i loro dipendenti per aiutarli ad adattarsi a un nuovo lavoro. Anche la formazione deve dunque stare al passo coi tempi.

La digitalizzazione dal lato delle imprese: costo o investimento? E quali sono le figure più richieste in questo momento sul mercato del lavoro? «Investimento, è necessario che le imprese assimilino bene questo concetto. **Le aziende senza innovatori non sono in grado di reggere la velocità del mercato.** Allo stesso tempo però gli innovatori senza supporto delle aziende spesso non sono in grado di sviluppare la propria attività. Le figure più richieste oggi ruotano attorno a due temi: dati e user experience». La crescita delle competenze "tech" (o di lettura dati) riguarda anche le imprese di piccole e medie dimensioni? «Assolutamente sì. **Le Pmi possono - anzi devono - avvalersi di competenze tech.** Quello che prima era una prerogativa solo delle grandi multinazionali, cosa che determinava anche una distanza tra le soluzioni proposte e le esigenze delle imprese, oggi è sicuramente qualcosa di più accessibile su tutto il territorio nazionale. Le competenze tech e di lettura dei dati sono utili per ottimizzare i costi, raccontarsi e proporsi al meglio, raggiungere mercati e clienti impossibili da avvicinare fino a pochi anni fa. **Le Pmi hanno un valore inestimabile in Italia, soprattutto se pensiamo al made in Italy, valorizzarle e metterle nelle migliori condizioni di lavorare è un obbligo per il sistema Paese.** I nuovi artigiani digitali fanno di tutto: dalle produzioni di tipo ingegneristico, come apparecchiature elettroniche, realizzazioni robotiche, dispositivi per la stampa 3D, macchinari a controllo numerico, a quelle più convenzionali, come la lavorazione dei metalli e del legno. Il digitale dà una marcia in più all'economia italiana, a patto che le nostre piccole e medie imprese sappiano rinnovarsi, riorganizzare le risorse e, soprattutto, lavorare in rete».

In una Pmi il vantaggio del Design thinking potrebbe essere di porre al centro l'utente finale, legando l'innovazione alle nuove grandi sfide che coinvolgono tutti, e quindi anche le imprese, come il riscaldamento globale, l'inclusione sociale e la circolarità dell'economia

# DESIGN THINKING

Il fenomeno Usa  
che fa bene  
all'innovazione

**Cabirio Cautela**  
direttore dell'Osservatorio  
Design thinking  
for Business del  
Politecnico di Milano



“

Si sta diffondendo in Italia il processo in base al quale, spiega il prof Cabirio Cautela del Politecnico, si routinizza l'innovazione, «che, quindi, non resta soltanto un fatto estemporaneo, d'istinto e legato alla capacità dei singoli, ma diventa un'attività aziendale strutturata, come avviene per altri comparti come la logistica o la contabilità»

”

Il Design thinking è un approccio sempre più diffuso negli Stati Uniti, che anche in Italia sta trovando popolarità nel corso degli ultimi vent'anni, coinvolgendo anche le Piccole e medie imprese. Inoltre, se qualche anno fa era orientato principalmente alla creazione di nuovi prodotti, la sua evoluzione lo ha trasformato anche in uno strumento per l'innovazione a un livello più alto, organizzativo e manageriale.

In poche parole, secondo la definizione di Cabirio Cautela, direttore dell'Osservatorio Design thinking for Business del Politecnico di Milano, «**si tratta di un processo di routinizzazione dell'innovazione** che, quindi, non resta più soltanto un fatto estemporaneo, d'istinto e legato alla capacità dei singoli, ma diventa un'attività aziendale strutturata, come avviene per altri comparti come la logistica o la contabilità». Il Design thinking è quindi un approccio alternativo all'innovazione tecnologica, che integra capacità analitiche con attitudini creative.

Inoltre, si tratta di una realtà che sta vivendo un vero e proprio boom nei settori più investiti dalla trasformazione digitale e **trova applicazione nella risoluzione di problemi**

**complessi, nella fase di realizzazione e verifica rapida di prodotti e servizi**, nelle attività pensate per coinvolgere più profondamente i dipendenti nei processi creativi e nella ridefinizione della visione strategica aziendale. E per le Pmi può essere utile? «Dipende chiaramente da caso a caso – spiega il professor Cautela – ma, **in una Pmi, il vantaggio potrebbe essere quello di porre al centro l'utente finale, legando l'innovazione alle nuove grandi sfide che coinvolgono tutti, e quindi anche le imprese, come il riscaldamento globale, l'inclusione sociale, la circolarità dell'economia.** Inoltre, non essendo fortemente strutturata, una Pmi è avvantaggiata in questo approccio, perché può muoversi rapidamente e generare prototipi in maniera agile e senza vincoli».

Ma, al contempo, **«il rischio è di avere tante idee, ma di dar vita anche a dei semafori rossi che possono bloccarle.** Inoltre, non è semplice che una Pmi si possa aprire a nuove professionalità aliene come antropologi, sociologici, designer, col rischio di creare delle turbolenze culturali rispetto a quando ci si affida a esperti su materie più tipiche, come un marketing manager o un uomo di finanza». Insomma, prima di avventurarsi su

un terreno inesplorato, è sempre meglio coltivare una forma mentis aziendale che possa digerire anche queste novità. «Paradossalmente – aggiunge l'esperto – le imprese che sono totalmente aliene sul fronte del design, accolgono questo metodo meglio di chi, invece, ha già una cultura interna di design, come possono essere le aziende di moda o di arredamento».

D'altro canto, però, anche i dati di un recente studio dell'osservatorio Design thinking for business della School of management del Politecnico di Milano, confermano come il Design thinking sia attualmente il modello d'innovazione più in voga, utilizzato da quasi un terzo del campione (31,2%). I settori che hanno investito maggiormente in progetti basati sul Dt sono quelli dell'energia (13% della spesa), della manifattura (12,3%) e della finanza e assicurazioni (11,8%). Ma è forte anche l'interesse dei comparti retail (10,5%), food & beverage (7,9%), healthcare (6,4%), automotive (4,1%), pubblica amministrazione (2,9%) logistica e trasporti (2,5%) e It (2,4%).

**N. Ant.**



Sara **Bartolini**

# L'Europa del futuro è delle Pmi Ma la vera svolta è nelle politiche unitarie

L'Europa oggi è un insieme di 27 Paesi che decidono per via governativa. Quando si dice l'Europa si fa riferimento a un processo decisionale che in parte viene dalla Commissione e in parte – in grossa parte – affida il potere decisionale ai 27 Governi che la compongono.

E non sempre questo è un punto a nostro favore



Il futuro delle Pmi in Europa, tra autonomia degli Stati e legislazione europea in grado di uniformare standard e normative e semplificare la vita delle imprese. Se ne parla da anni e il tempo, a questo punto, dovrebbe essere maturo, alla luce di mercati sempre più competitivi e di esigenze sempre più strategiche. Ma, si sa, la strada dei grandi risultati è lunga. Come conferma Pietro Francesco De Lotto, presidente della Commissione per i Mutamenti Industriali (Ccmi) che, in questa intervista, ci racconta l'Europa a 360 gradi.

**Per leggerla al completo utilizza il QR Code che trovi in fondo a questa pagina.**

## L'Europa pensa ancora al piccolo oppure è il tempo di diventare grandi?

Fino al 2015 le Pmi erano un bellissimo slogan da usare a tutti i livelli e in tutti i documenti: era iniziato un percorso, un percorso non solo di maggiore consapevolezza ma anche di determinazione nel realizzare delle vere e proprie politiche finalizzate alla valorizzazione delle Pmi.

Si era partiti all'inizio del decennio con lo Small Business Act, lo statuto delle imprese, rimasto tuttavia più sulla carta che tradotto nei fatti, sia a livello comunitario che dei singoli Paesi. Col tempo si è arrivati a inserire in ogni dossier di origine comunitaria un capitolo dedicato alle Pmi. E questa è stata una grande novità: non era mai capitato.

Intanto, a livello italiano e in seno a Confindustria, si discuteva del principio "one in,

one out", al fine di ridurre gli oneri amministrativi per i cittadini e le imprese, prestando particolare attenzione alle implicazioni e ai costi dell'applicazione della legislazione, soprattutto per le piccole e medie imprese. Nonostante l'attuale non favorevole appoggio dei sindacati europei, la commissione nel programma di lavoro 2022 ha posto esplicitamente il principio "one in, one out" alla base della miglior legislazione. E questo ben 12 anni dopo che passò al Cese con un mio emendamento: fatto che mi rende particolarmente orgoglioso.

Tuttavia, quanto fatto sino a ora non è sufficiente. Il fatto che ci sia da parte della commissione la necessità di favorire la miglior legislazione possibile che favorisca le Pmi va di pari passo con altri strumenti. Una proposta lanciata quest'anno è un difensore civico finanziario per le condizioni applicate alle Pmi da parte del sistema del credito: spero non ci vogliano altri dodici anni per introdurlo... Questo per affrontare un secondo tema che è la difficoltà di accesso al credito da parte delle Pmi. E arriviamo a uno dei punti chiave. In un mercato ormai completamente diverso da quello di pochi anni fa, e per le sfide che abbiamo davanti, si pone la necessità di trovare una dimensione adeguata per gli investimenti e per passare dall'accesso al credito all'accesso al capitale. La dimensione delle imprese è dunque legata alla prospettiva e alla soddisfazione dei pilastri cardine del futuro.





**fare** *impresa*

# FOCUS

 impreseterritorio.org



Nunzio **Lena\***

# CARO CARBURANTI, un bonus ai dipendenti per il 2022

“

Il limite di esenzione di 200 euro, dedicato ai buoni carburante, si aggiunge alla franchigia di esenzione annuale prevista dalla disposizione del Tuir per i fringe benefit riconosciuti ai lavoratori pari a 258,23 euro

”

“

A differenza di altri beni e servizi per i quali la legge subordina l'esenzione, parziale o totale sia fiscale che previdenziale, all'offerta o messa a disposizione alla generalità dei dipendenti o categorie omogenee, nel caso dei beni e servizi fino a 258,23 euro questi possono essere riconosciuti al singolo lavoratore come trattamento “ad personam”

”

La grave crisi internazionale in corso in Ucraina ha avuto, e continua tutt'ora ad avere, notevoli ripercussioni economiche, oltre che sociali, nel nostro Paese legate all'aumento vertiginoso dell'energia e del carburante e alla carenza di materia prime.

Il Governo è stato, dunque, chiamato ad adottare un decreto, il D.L. 21 marzo 2022, n. 21 e noto alla cronaca come "Decreto Ucraina-bis", avente il duplice obiettivo di contenere i costi dell'energia e di sostenere imprese e lavoratori in questa nuova fase emergenziale.

Nell'ambito delle misure adottate per contrastare gli effetti negativi della crisi ucraina sull'apparato produttivo sono state introdotte agevolazioni contributive per le imprese e soluzioni destinate al sostegno del reddito dei lavoratori, alcune delle quali già sperimentate nel biennio 2020-2021 per fronteggiare la crisi sanitaria da Covid-19.

Tra queste, oltre alle agevolazioni in materia di integrazioni salariali per i settori particolarmente colpiti dalla crisi (si pensi, ad esempio, al settore industriale siderurgico, dell'automotive o alle attività del terziario appartenenti al turismo, alla ristorazione e alle attività ricreative), l'articolo 2 del Decreto Ucraina-bis ha introdotto un bonus carburante a favore dei dipendenti.

Con lo scopo di sopperire al caro carburanti

degli ultimi mesi, la norma introduce, esclusivamente per l'anno 2022, la possibilità per i datori di lavoro privati di erogare ai propri dipendenti un bonus individuale dal valore complessivo di 200 euro, sottoforma di buoni o analoghi titoli ceduti a titolo gratuito da aziende private ai lavoratori dipendenti per l'acquisto di carburanti. Tali buoni, per espressa previsione del Decreto Ucraina-bis, non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente ai sensi dell'articolo 51, comma 3, del Tuir.

Il limite di esenzione di 200 euro, dedicato appositamente ai buoni carburante, si aggiunge, pertanto, alla franchigia di esenzione annuale prevista dalla richiamata disposizione del Tuir per i fringe benefit riconosciuti ai lavoratori pari a 258,23 euro.

In ragione di tutto ciò, il dipendente già beneficiario di un benefit individuale (come, ad esempio, l'auto aziendale concessa a uso promiscuo o il valore monetario dell'eventuale welfare contrattuale) avrà a disposizione un ulteriore limite di esenzione dedicato esclusivamente ai buoni carburante per il valore annuo di 200 euro complessivi.

Invece, ai lavoratori per i quali non siano in atto altre concessioni di benefit, sarà possibile corrispondere più buoni o benefit fino alla soglia complessiva annua del valore di 458,23 euro (258,23 euro, a cui aggiungere l'ulteriore importo di 200 euro con buono

carburante), senza che tale erogazione sia imponibile ai fini previdenziali e fiscali.

A parere di chi scrive, in attesa che arrivino indicazioni di prassi dell'Amministrazione Finanziaria, l'esenzione del buono carburante - nei limiti espressi - potrà trovare applicazione anche se riconosciuto ad un singolo dipendente e non necessariamente alla generalità o a categorie omogenee di dipendenti.

Occorre, in merito, richiamare i principi generali espressi dall'Agenzia delle Entrate nella circolare n. 59/E del 22 ottobre 2008 con la quale è stato detto che a differenza di altri beni e servizi per i quali la legge subordina l'esenzione, parziale o totale sia fiscale che previdenziale, all'offerta o messa a disposizione alla generalità dei dipendenti o categorie omogenee, nel caso dei beni e servizi fino a 258,23 euro questi possono essere riconosciuti anche al singolo lavoratore come trattamento "ad personam".

Pertanto, in analogia al suddetto orientamento, la nuova esenzione di 200 euro per i buoni carburante - la cui disposizione sperimentale per l'anno in corso richiama proprio la disciplina di cui all'art. 51, comma 3 del Tuir - opererebbe anche se il riconoscimento degli stessi dovesse avvenire ad personam.

\* Consulente del lavoro Artser

Jacopo **Brioschi**\*

# L'export vero parte prima di partire

Le esportazioni di lungo raggio non stanno scomparendo e, come valore assoluto, non si stanno riducendo ma vanno in una direzione di polarizzazione su alcuni grandi mercati, fatte salve alcune eccezioni legate a grandi commesse

 [impreseterritorio.org](http://impreseterritorio.org)



Dopo un ventennio di corsa praticamente ininterrotta dell'export italiano e del commercio internazionale tout court, il 2020 con la pandemia ha segnato una secca battuta di arresto che, nonostante il rimbalzo del 2021, ha lasciato tanti interrogativi.

Lo shock causato dalla pandemia, assieme alle tensioni internazionali crescenti, hanno (ri)portato alla ribalta argomenti come la de-globalizzazione, il reshoring/backshoring, l'autarchia e la necessità di ridisegnare la supply chain. Ci sono stati periodi di divieto di esportazione di alcuni beni, si è vissuta la carenza di altri beni nonché l'imposizione di prezzi calmierati e si è dibattuto a lungo del tema di investire per sviluppare una produzione europea di beni oggi acquistati in Asia (i microchip su tutti)... tutti argomenti impensabili nell'ottica di una affermata globalizzazione che appariva, almeno in Occidente, un dato incontrovertibile.

È interessante capire come le aziende possano impostare una strategia di internazionalizzazione in un contesto così incerto e turbolento.

La prima riflessione riguarda la destinazione dell'export: si nota come le esportazioni di lungo raggio non stanno scomparendo e, come valore assoluto, non si stanno riducendo ma vanno in una direzione di polarizzazione su alcuni grandi mercati, fatte salve alcune eccezioni legate a grandi commesse (spesso pubbliche).

Inoltre un approccio strategico diventa ancora più importante per il successo dell'approccio ai mercati internazionali e soprattutto per capitalizzare le attività anche in caso di (probabili) cambi di programma.

Un primo aspetto risiede proprio nella valutazione e scelta dei mercati da mettere "nel mirino", le nuove variabili oggi da considerare sono quelle legate da un lato al contesto pandemico, dall'altro quelli legati al conflitto in Ucraina e alle situazioni di tensione inter-

nazionale (o meglio ai mutamenti geopolitici) collegate o meno.

Pertanto, dal punto di vista pandemico, nella scelta dei paesi obiettivo delle variabili da guardare con attenzione sono:

- » Misure normative legate al contenimento della pandemia (quarantene in entrata ed uscita e documenti necessari per la libera circolazione).
- » Rischio sanitario del Paese, in particolare legato al Covid (percentuale di popolazione vaccinata, condizioni sanitarie di base, valutazione assicurazioni sanitarie per rimpatrio etc..)
- » Rischio sanitario dell'area (valutare scambi con regioni a rischio)

Dal punto di vista geopolitico le variabili sono:

- » Prossimità territoriale al conflitto (rilevante sia per il rischio di espansione che per impatto migratorio su economia).
- » Interdipendenza economica con le zone di conflitto (da valutare sia come rischio che come opportunità)
- » Posizionamento politico del paese rispetto al conflitto (possibilità di estensione delle sanzioni)
- » Aree di potenziale estensione e relative deterrenze (ad esempio il baltico è una zona con un rischio potenziale, mitigato dalla presenza di basi Nato e dall'adesione alla alleanza delle repubbliche stesse)
- » Stabilità politica interna e forma di governo (la crescente instabilità rischia di creare situazioni di tensione sociale diffusa)

Da questo punto di vista per una Pmi è opportuno selezionare non più di due nuovi mercati per ogni anno, selezionandoli tenendo conto dei fattori di cui sopra.

Rispetto al passato alcuni strumenti di internazionalizzazione di centrale importanza (sia in termini strategici che di budget) come le fiere e le missioni internazionali sono oggi particolarmente sottoposte all'incertezza

della situazione: pur essendo riprese, sono condizionati da fattori esogeni che possono portare allo spostamento, alla soppressione o a limitazioni rilevanti alla partecipazione.

Per questo le fiere, pur mantenendo una importanza strategica, vanno affrontate in modo diverso rispetto al passato in particolare inserendole in un approccio strategico che si concentri con maggior attenzione sulle attività precedenti alla fiera. Occorre non puntare più sui contatti che passivamente arriveranno allo stand ma sviluppare una vera e propria attività di ricerca partner precedente, finalizzata a parlare con gli interlocutori prima dell'evento fieristico.

La fiera a quel punto diventerà il "temporary office" dell'impresa per incontrare aziende già selezionate e conosciute oppure, nel caso la fiera non si svolga oppure il partner non possa/voglia presentarsi, si procederà nel rapporto con mezzi differenti (online o fisici).

Sicuramente in un contesto in cui possono sorgere diversi ostacoli alla mobilità internazionale, diventa sempre di maggior importanza per l'azienda la possibilità di avere dei riferimenti locali che possano in coordinamento con lui presidiare direttamente il mercato.

Sintetizzando, nonostante le oggettive difficoltà "ambientali", l'attività di internazionalizzazione anche nel 2022 sarà fondamentale per il sostegno del fatturato delle nostre imprese. Sarà sicuramente un altro anno in cui l'export manager viaggerà meno del solito, ma dovrà dedicarsi con più attenzione alle attività di ricerca di mercato e di business intelligence da un lato e dall'altro concentrarsi su approcci non opportunistici ma di medio-lungo periodo per garantire una crescita del fatturato estero.

\* Coordinatore area Sviluppo e Innovazione Artser

Antonio **Belloni**\*

## Efficienti per necessità, non per virtù

Cercare di recuperare e creare efficienza, aumentarla e conservarla significa puntare al risparmio, che per i cittadini si esprime con il senso civico, e per le imprese si manifesta con la ricerca di una marginalità provvidenziale, quasi di sussistenza

“

L'efficienza è sempre stata importante: è la virtù delle imprese migliori. Ed ora è una questione esistenziale: è una necessità per le imprese che vogliono sopravvivere

”

È finito il tempo per portare in azienda la virtù dell'efficienza. Oggi, per almeno tre ragioni, essere efficienti è diventata una necessità. Lo impone la scarsità dovuta alle nuove dinamiche geopolitiche. Lo richiede la spinta ideale e responsabile delle cause ambientali. E lo determina il sempreverde bisogno di fare margini.

Sono tre motivazioni fortissime. Ne basterebbe anche solo una. Due sarebbero ancor meglio. Perfetto averle tutte insieme. Ed ognuna di queste ha radici molto diverse, ma può stimolare le imprese a seguire un percorso comune. La **scarsità** è la prima, e la tocchiamo con mano quando mancano i ponteggi per le ristrutturazioni, le farine per la pasta, il rame per i cavi, l'acciaio per le parti meccaniche o il combustibile per i mezzi di trasporto.

Che sia per ragioni geopolitiche – come nel caso del gas nel conflitto russo-ucraino – o per un ennesimo problema pandemico, può sempre accadere di disporre di una quantità inferiore di un determinato bene. Ed è sempre un problema complesso, perché uno choc improvviso della fornitura, oppure un razionamento governativo, dà alle imprese pochissimo spazio e tempo per **modificare standard produttivi ormai consolidati**. Per paradosso, la scarsità può essere però una benedizione, perché costringe a pensare in modo razionale e spinge la nostra creatività a trovare soluzioni alternative.

È spesso da qui che nascono nuove idee imprenditoriali, che in questo caso potrebbero benissimo puntare proprio all'efficienza. Le crisi economiche recenti che hanno

diminuito la disponibilità liquida dei consumatori, per esempio, sono state il carburante per lo sviluppo della sharing economy.

La seconda è la **sostenibilità**, che è sì una motivazione più di lungo periodo e logicamente meno urgente, ma ha connessioni strettissime con il problema attuale dei prezzi e delle carenze energetiche. Essere sostenibili domani significa infatti seguire il percorso delle rinnovabili, fare grossi e costosi investimenti per sviluppare e dotarsi di fonti pulite e alternative. Ma essere sostenibili in questi mesi significa prima di tutto trovare modalità produttive alternative per ridurre il consumo di energia. Che possono consistere nello sviluppo di metodi e sistemi organizzativi differenti, oppure di indicatori di consumo, oggi utili a chi produce e magari domani a chi consuma.

La terza è la ricerca di **marginalità**. Che si estremizza, ma si comprende bene, con il grande paradosso delle chiusure forzate di queste settimane, quando alcune imprese si fermano perché accumulare ordini e ricavi significherebbe accumulare perdite. I recenti rincari di beni intermedi, materie prime e combustibili sono infatti la causa dell'erosione, spesso consistente e qualche volta totale o sottozero, dei margini operativi: una questione attuale, ma eternamente viva nella testa delle imprese. Vediamo dunque che l'efficienza è sempre stata importante: è la virtù delle imprese migliori. Ed ora è una questione esistenziale: è una necessità per le imprese che vogliono sopravvivere. Oggi cercare di recuperare e creare efficienza, aumentarla e

conservarla anche affannosamente significa puntare al **risparmio**, che per i cittadini si esprime con il senso civico, e per le imprese si manifesta con la ricerca di una marginalità provvidenziale, quasi di sussistenza.

Agli albori dei modelli di business legati alla digitalizzazione si diceva che le imprese migliori sarebbero state quelle in grado di far risparmiare tempo e spazio ai consumatori. Oggi, in un contesto di scarsità, sostenibilità e risparmio, sono quelle che consentono la riduzione dell'impiego di energie, materie prime e risorse di ogni tipo. Per il futuro possiamo quindi scorgere un modello plasmato sulla **produzione intelligente** – una smart production – capace di realizzare efficienza nell'assemblaggio, nella distribuzione, ma anche nel recupero e nel riciclo di prodotti e semilavorati.

Nel modello di produzione industriale vigente, infatti – scrive Roberto Siagri nel libro "La servitizzazione, dal prodotto al servizio" – il risparmio a breve è quasi sempre il fattore determinante. Eppure, è proprio questo modello che sta creando la non sostenibilità dell'economia. La condizione per cui questa ricerca di efficienza possa funzionare, infatti, è che pur spinte dall'urgenza di oggi, le imprese costruiscano modelli che guardano al lungo periodo. **Fare di più con meno** è una sfida lunga, che richiede sforzi intellettuali e modifiche radicali di prodotti e processi, tecnologie fisiche, investimenti rischiosi e cambi di passo altrettanto coraggiosi.

\* Consulente senior di direzione  
Confartigianato Varese

## Servono nuove mappe Geolocalizziamo clienti e fornitori

“

È necessario stilare una mappa di provenienza delle commodity ed anche una rete geografica e fisica dei propri fornitori, che certamente aiutino ad orientarsi in un mondo nuovo

Mappare significa sviluppare un sesto senso per i rischi, immaginare soluzioni diverse, e orientare le attività dell'impresa in una modalità diffusa e non circoscritta

”

In pochi mesi i percorsi delle imprese sono cambiati più volte. E per rispondere a questi cambiamenti servono nuove mappe. Ma vanno scritte a matita, senza la pretesa che durino a lungo. Dopo la pandemia, infatti, anche **la geopolitica è tornata**, con prepotenza, a influenzare i destini delle imprese. Per la verità non se n'era mai andata.

Come la geografia – parente strettissima e scienza testarda che appunto ritorna – ci costringe a ricordare i confini essenziali che esistono tra gli Stati, e le ragioni spesso mutevoli e altrettanto spesso scomode per cui esistono. Tutto questo mette alla prova la nostra morale, ma anche il nostro senso dell'orientamento, quello che usiamo insieme alla calcolatrice per dirigere le scelte di fornitori, clienti e collaboratori sulle strade del mondo. È quindi urgente rimettere mano alle cartine. Tornare subito a studiare le mappe vecchie per integrarle con quelle nuove.

Prima di tutto per **orientarsi a monte**. È lì che si trovano i fornitori di risorse, di materie prime, di energie. Oggi di gas e domani di semiconduttori. Ma anche di collaboratori e lavoro. Persone che hanno una loro specifica provenienza geografica, influenzata a sua volta da elementi politici che nel presente e nel futuro possono cambiare. Ogni impresa fornitrice ha infatti un passaporto che definisce il suo stato di appartenenza, e quindi anche gli Stati amici del suo. È necessario stilare una **mappa di provenienza delle commodity** ed anche una **rete geografica e fisica** dei propri fornitori, che certamente aiutino ad orientarsi in un mondo

nuovo. Va anche detto che a monte ci sono la logistica ed i trasporti, che hanno a loro volta una connessione con **il territorio, che non sempre coincide con la mappa che abbiamo in mente**; e per questo potrebbero dover seguire anch'essi percorsi alternativi, magari più lunghi e più lenti. Sempre a monte ci sono i capitali, che fino a oggi si sono mossi liberamente, e domani potranno avere limiti e strade differenti per raggiungerci, non solo sotto forma di investimenti. Mappare significa dunque sviluppare un senso per i rischi, immaginare soluzioni diverse, e orientare le attività dell'impresa in una modalità diffusa e non circoscritta.

Si tratta di un pacchetto di azioni complesse e soprattutto graduali, tanto che, secondo la società di consulenza McKinsey, in cinque anni solo il 25% delle filiere produttive globali potrà essere effettivamente riorganizzato in termini geografici. Con la stessa volontà di trovare un equilibrio nuovo e diverso, bisogna disegnare nuove mappe per **orientarsi anche a valle**. Lì si trovano i mercati ed i clienti, con le loro nuove abitudini, e soprattutto con i loro nuovi confini.

Se in tre o quattro mesi – con lo scoppio della pandemia – abbiamo visto innovazioni digitali quantificabili in dieci anni, immaginiamo quante altre possano essere stimulate dalle nuove difficoltà dei consumatori, oppure ideate per bypassare i nuovi vincoli dei mercati fisici. Pensiamo a vent'anni fa, quando abbiamo tratteggiato una mappa nuova orientandoci con quelle luminose stelle polari che erano i paesi **Brics** – Brasile, Russia, India, Cina e poi Sudafrica. Lì abbiamo esportato, insediato attività commerciali e magari impianti; per loro ab-

biamo fatto importanti investimenti linguistici, digitali e di comunicazione; per Paesi il cui sviluppo è oggi molto meno prevedibile e lineare di quando immaginassimo allora. Ma **l'economia globale è un villaggio nomade**, allora ancora una volta saremo spinti a metterci in cammino.

Per quest'anno la mappa dei rischi di Sace del 2022 individua un ulteriore peggioramento dei rischi politici: sembrano essere questi i principali incentivi a muoversi dei prossimi mesi, anche se c'è sempre dietro l'angolo l'altrettanto probabile aumento del rischio climatico. Disegnare le **nuove mappa a matita** significa perciò essere pronti a cancellare alcuni dei tracciati recenti o magari abituali, per spostarli su terreni ora divenuti più agevoli e sicuri. Nuovi territori e nuove opportunità possono spuntare ovunque. Perfino in casa.

È qui che gli investimenti pubblici nazionali sono forse destinati ad aumentare, guidati molto probabilmente da quelli nel settore della difesa e delle infrastrutture. E magari gestiti dai colossi pubblici come la Cassa Depositi e Prestiti, destinati ad avere un ruolo sempre più importante per numero di attività e raggio d'azione. Dentro o fuori, sarà determinante **geolocalizzare** – ovvero attribuirgli un luogo fisico – tutti i soggetti con cui l'impresa dialoga, scambia prodotti e informazioni. E saranno proprio le informazioni e la loro gestione in mano alle imprese l'elemento in grado di fare la differenza.

Antonio **Belloni**

Andrea **Boscaro**\*

# L'ASSISTENZA AL CLIENTE DIVENTA SOCIAL

Ma serve  
qualità  
o addio  
reputation

 [impreseterritorio.org](http://impreseterritorio.org)

“

La tendenza si è consolidata in tempo di Covid e sta evolvendo, con alcuni accorgimenti: fornire un canale di acquisto online non efficiente come mettere a disposizione uno strumento di assistenza non soddisfacente possono costituire dei boomerang per la reputazione del marchio

”

Se la pandemia ha fatto scoprire a molti il commercio elettronico e se le chiusure degli ultimi anni hanno messo in luce la possibilità di sviluppare servizi di e-commerce di prossimità, i mesi in cui ci auguriamo di lasciarci definitivamente il Covid-19 alle spalle hanno il compito di ribadire l'idea che la vendita online non ha come proprio contrario il non usare la Rete, ma servirsene come canale di relazione fra consumatori ed aziende e anche fra clienti ed esercenti per promuovere la visita in negozio.

Che l'abitudine ad acquistare online sia ormai consolidata lo provano non solo la presenza di Amazon ad Origgio e la crescita del personale impiegato nella logistica, ma anche i dati nazionali della spesa alimentare online che, esplosa nel 2020 a 2,5 miliardi di euro, è addirittura ulteriormente cresciuta nel 2021 fino a raggiungere, secondo il Politecnico di Milano, 3,6 miliardi. Un'altra consuetudine si è però imposta, favorita dalla chiusura dei negozi nei mesi passati: il ricorso ai canali digitali per richiedere informazioni e assistenza alle imprese attraverso WhatsApp, Facebook, Instagram, la chat o la mail presente sul sito. Duplice, dunque, è l'opportunità per chi ha un'azienda, ma unico è l'obiettivo: **adeguarsi al cambiamento dei comportamenti e renderlo coerente con la propria attività.**

Anche il rischio però è doppio: fornire un canale di acquisto online non efficiente come mettere a disposizione uno strumento di assistenza non soddisfacente

possono costituire dei boomerang per la reputazione del marchio. Da consumatori, immaginiamo infatti quanto leda la stima che abbiamo nei nostri confronti di un'insegna l'esperienza negativa che possiamo averne contattandone il call center o ricevendone un'esperienza inefficace o, peggio ancora, poco accogliente, online. Al contrario, rimaniamo addirittura sorpresi quando il trattamento che ci viene riservato ci fa sentire apprezzati e valorizzati.

**Chi possiede un'azienda o un negozio deve quindi formare adeguatamente il personale a rispondere alle richieste ricevute anche online** e mappare i possibili errori per migliorarsi progressivamente a partire da protocolli di risposta e flussi informativi efficaci per soddisfare le domande che possono arrivare. Anche nelle risposte online, possono rappresentare errori le seguenti azioni:

- » dare una risposta istintiva agendo di petto senza prendersi il giusto tempo per riflettere e trovare la risposta più adatta;
- » cancellare le risposte su un social network o su un instant messenger;
- » fare una promessa di ciò di cui non si è certi, con l'ansia di essere accomodanti;
- » metterla sul personale o, al contrario, assumere un atteggiamento burocratico;
- » usare l'istinto per scusarsi: occorre prendersi il tempo per pensarci bene;
- » se si rimane in parola con il cliente, non assicurarsi che abbia effettivamente risolto.

Del resto, anche siti e-commerce avanza-

ti come Velasca integrano la possibilità di ricorrere via WhatsApp a un assistente a dimostrazione di quanto la vendita online abbia a che fare tanto con la tecnologia quanto con la psicologia. In questo scenario e di fronte all'incremento di domande formulate online, molte imprese hanno poi adottato soluzioni tecnologiche e modalità organizzative per rendere efficienti i processi di gestione del customer service.

Se la risposta a una richiesta formulata in negozio o al telefono infatti non può che essere affrontata puntualmente, una domanda inviata per iscritto può consentire approcci diversi: dal modello che sollecita gli operatori a rispondere a partire dalle domande ricevute prima, FIFO ("First-In, First-Out"), si sono introdotte formule alternative, ad esempio il modello LIFO ("Last-in, First-Out) per massimizzare la percezione di rapidità, o addirittura modalità che centralizzano la presa in carico della richiesta per assegnarle una priorità differente a seconda dell'acquirente (occasionale, abituale, insoddisfatto, ...) e degli obiettivi aziendali. Un'azienda locale ha dunque di fronte a sé opportunità ulteriori, ma soprattutto strumenti per affrontare le sfide che la Rete pone e più locale non può che voler dire più digitale, nella consapevolezza che, anche in questo modo, possano essere facilitate e consolidate le relazioni con le persone.

\* Partner The Vortex

Matteo Fontana

# Dall'arte al numero: il marketing diventa scienza

L'analisi di Gianluca Diegoli, strategy advisor e docente all'Università Iulm: «Attraverso una serie di dati è il consumatore a dirci direttamente quali siano i suoi gusti e i suoi desideri». Senza l'esperienza personalizzata del cliente, l'azienda lascia sul piatto un valore molto alto in termini di efficacia

Da un marketing "artistico", quello in auge negli anni Sessanta e Settanta, tutto fondato sull'estro e sulle intuizioni dei promotori delle campagne pubblicitarie, a un **marketing basato sulle esigenze del singolo cliente e consumatore, imperniato su dati empirici e che potremmo definire "scientifico"**.

Un cambiamento non solo metodologico, ma anche e soprattutto culturale, che parte da un presupposto incontrovertibile e che cioè i consumatori di oggi sono sempre più attenti e consapevoli rispetto alle proprie scelte e che si aspettano di vivere un'esperienza unica e personalizzata dalla loro relazione con il brand.

Un tema di grande attualità con cui le imprese devono necessariamente fare i conti; un processo che i due anni di pandemia hanno ulteriormente accelerato.

Le aziende comprese quelle di più piccole dimensioni, non possono permettersi di considerare la relazione con i propri clienti come un aspetto secondario e trascurabile del proprio business.

Il data marketing driven, ovvero il marketing basato sulla raccolta e l'elaborazione dei dati del cliente è la direzione sulla quale le imprese devono incamminarsi. L'argomento è stato al centro di un webinar promosso da Forbes Italia, cui ha preso parte come relatore **Gianluca Diegoli, strategy advisor e docente all'Università Iulm.**

La domanda di partenza da cui partire non può che essere quella di come utilizzare

al meglio la molteplicità di dati di cui oggi esso dispone per rispondere in modo coerente ai gusti del consumatore.

«Siamo passati dal marketing "artistico" degli anni '60 e '70 dove imperava il genio creativo di chi intuiva i bisogni dei clienti e di conseguenza impostava e sceglieva le emozioni su cui fare leva, pennellando come un artista le sue campagne, a un marketing attuale che definirei "scientifico", **dove attraverso una serie di dati è il consumatore a dirci direttamente quali siano i suoi gusti e i suoi desideri**» ricorda Diegoli.

Si è perso insomma un po' di "romanticismo" da un lato, ma si è guadagnato dall'altro in efficacia e precisione delle campagne.

Ma come gestire, elaborare e utilizzare questa massa di dati in arrivo dai clienti, soprattutto in relazione al tema altrettanto centrale della privacy? Prima dell'avvento del digitale, non c'era consapevolezza dell'argomento, ma oggi proprio la privacy è diventata una leva del marketing.

«Il tema della riservatezza è strettamente collegato con quello della fiducia riposta in un brand che si esprime in una sorta di scambio – prosegue Diegoli – il consumatore ha capito che per avere un prodotto personalizzato deve fornire un numero più ampio possibile di dati. **Senza l'esperienza personalizzata del cliente, l'azienda lascia sul piatto un valore molto alto in termini di efficacia.**

Lo scambio tra il brand e il cliente è un mo-

mento critico ma anche bello, con la consapevolezza da parte delle aziende che il consumatore è disposto a fornire dati ma non uno di più di quanto è necessario.

Le imprese italiane soffrono di "marketing divide": alcune hanno investito sul data driven intuendone l'importanza fondamentale, altre invece non hanno ancora compiuto questo passaggio culturale prima ancora che strutturale in termini di investimenti.

**«Alla centralità del cliente, non quella a parole ma effettiva, si arriva attraverso i dati del cliente stesso** e per fare questo occorre investire su infrastrutture e processi di costruzione del marketing data driven. Quello è il punto di approdo per tutte le imprese, anche se non tutte oggi si trovano sullo stesso livello» aggiunge il docente della Iulm che traccia il futuro del marketing. «La frontiera è il Sacro Graal inseguito da decenni, che è quello dell'attribuzione, di calcolare come vengono spesi i soldi destinati al marketing, dimostrando di essere un centro di ricavi e non un costo per le imprese» osserva Diegoli.

L'utilizzo degli algoritmi, l'elaborazione dei dati attraverso il contributo anche dell'intelligenza artificiale, potrà consentire in futuro di calcolare quello che un tempo non era pensabile conoscere per un ufficio marketing.



# GESTIONE DEL PERSONALE

MOLTO DI PIÙ

DI UNA CONSULENZA DEL LAVORO

Dalla contrattualistica all'amministrazione del personale, fino all'assistenza giuslavoristica e la formazione, mettendo al centro i bisogni dell'impresa anche attraverso i più innovativi strumenti digitali.

CONTATTACI PER SAPERNE DI PIÙ

[WWW.ASARVA.ORG](http://WWW.ASARVA.ORG)

0332 256111 | [CUSTOMER@ASARVA.ORG](mailto:CUSTOMER@ASARVA.ORG)





Persone  
Idee  
Lavoro  
Ricerca  
Comunità  
Confronti  
Fatti  
Storie

# L'impresa **al centro**

 [impreseterritorio.org](https://www.impreseterritorio.org)

Segui i **social** Confartigianato - Imprese Territorio

