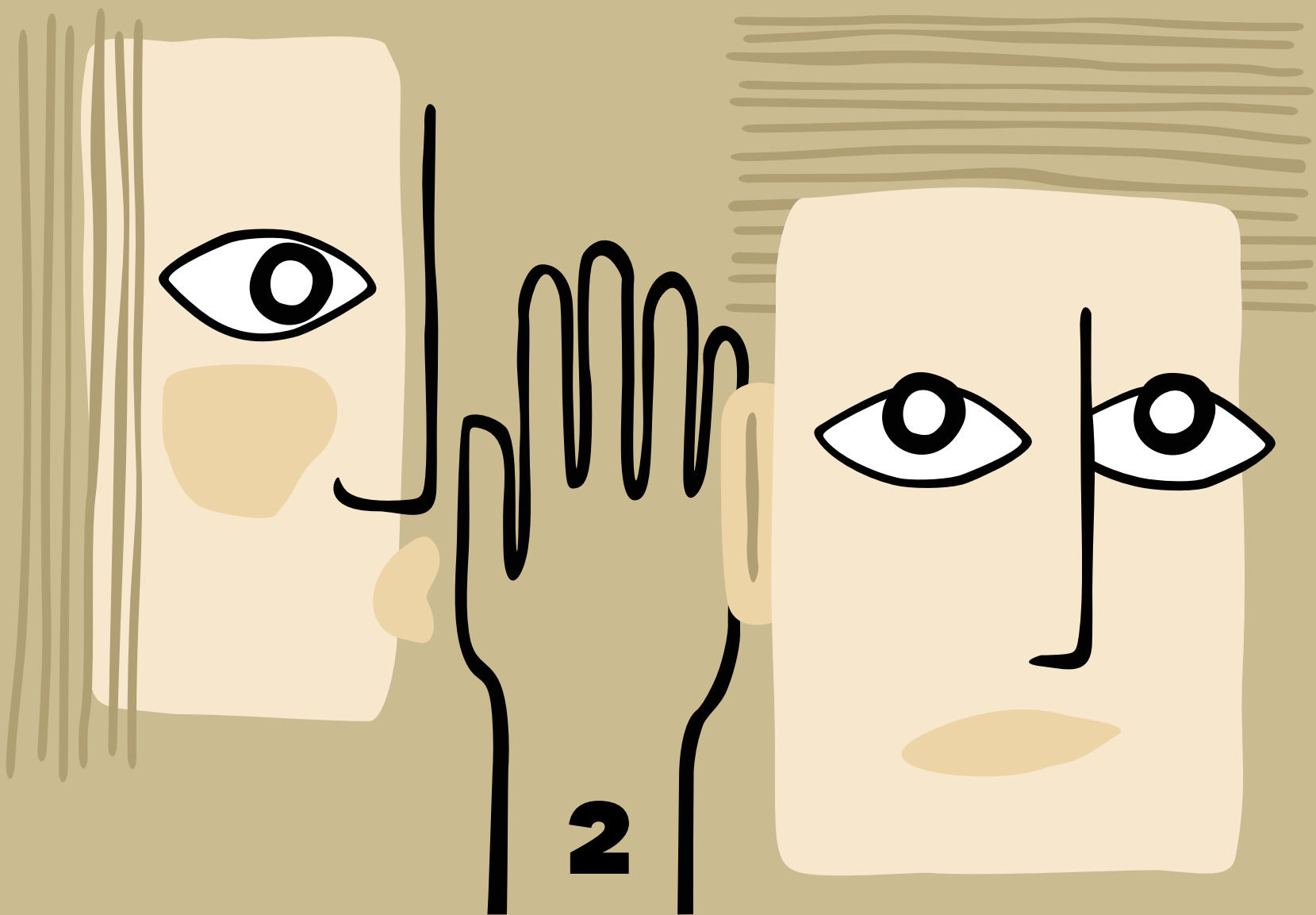


IMPRESE ETERRITORIO

MAGAZINE DI INFORMAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Ascoltateci bene

L'importanza
di prestare attenzioni
al mercato e ai clienti
per crescere



Il legno è meraviglioso

Bianchi Dott. Francesco
-Cantù-
COMMERCIO LEGNAMI



via Como, 26 - 22063 Cantù (Co)



+39 031716156 - +39 031705708



bianchilegnamicantu@virgilio.it

Da oltre 100 anni nel campo dei legnami siamo sempre stati sinonimo di professionalità, serietà commerciale e alta qualità nei materiali trattati.

Siamo impegnati nel continuo miglioramento della qualità dei legname venduto al fine di confermare nel tempo la fiducia dei clienti

L'AZIENDA



La nostra lunga esperienza nel settore legno ha costituito la base per il nostro lavoro ed è stata sempre messa a disposizione per esaudire al meglio le esigenze dei mobiliari, degli arredatori e dei serramentisti.

La nostra attività si svolge su un'area di 20.000 mq di piazzale e di 3.000 mq di capannone in cemento.

Ci occupiamo di commercio ed essiccazione di legnami, import export di legname per mobiliari

COMMERCIO ED IMPORT ESPORT DI LEGNAMI



Commerciamo le migliori essenze acquistandole in tutto il mondo: Abete, Acero, Akatio, Bahia, Ciliegio, Castagno, Faggio Crudo, Faggio Evaporato, Frakè, Koto, Iroko, Larice, Niangon, Noce Canaletto Walnut con passaporto, Noce Nazionale, Ontano, Pioppo, Pino Svezia, Rovere, Satinè, Sipo, Tiglio, Tulipè e molti altri.

In particolare l'essenza Tulipè viene acquistata nelle foreste americane rispettando le regole di due diligence dei territori.

Il Noce Canaletto che importiamo dispone del passaporto delle piante a garanzia del rispetto delle normative europee di qualità e sicurezza.

Mettiamo a disposizione dei nostri clienti anche il servizio di import export di legnami.

ESSICCAZIONE LEGNAMI



Abbiamo realizzato presso la nostra sede un centro di essiccazione sotto vuoto con sistema a celle W.D.E.

Grazie a questo servizio i nostri clienti possono lavorare subito il materiale acquistato senza immobilizzo di capitali o dubbi sulla perfetta stagionatura del tavolame.

Abbiamo ottenuto la certificazione per la commercializzazione di tavole in legno massello FSC 100% e FSC Misto. (FSC-C165258).

Da tempo infatti attuiamo una politica di miglioramento dei nostri standard di qualità e di attenzione all'ambiente ed alla riduzione degli impatti ambientali.

Complessità e incertezza: la navigazione difficile delle imprese tra prezzi instabili e mercati fragili

Mai come in questo periodo le strategie aziendali, dalle piccole alle grandi imprese, devono rispondere a sollecitazioni esterne insieme complesse e imprevedibili. Con un fattore in primo piano in cui confluiscono elementi che sono essi stessi rappresentazione della complessità e dell'imprevedibilità del momento: l'andamento dei prezzi, di quell'inflazione che si è ripresentata con forza dopo anni di sostanziale letargo costringendo a rivedere stime e previsioni, a rimettere mano alle mappe di navigazione per affrontare le onde dei mercati.

Anche perché l'inflazione di oggi non è come quella di una volta. Quella che abbiamo combattuto smontando i meccanismi di indicizzazione che allungavano la catena dei prezzi. Quella che è stata superata con l'avvio di una moneta unica europea che ha drasticamente ridotto i rischi monetari avvicinando il sistema dei tassi e disinnescando le tentazioni delle svalutazioni competitive.

Paradossalmente le virtù che hanno accompagnato i primi passi dell'euro così come lo sviluppo della globalizzazione hanno quasi reso più fragili i sistemi economici offrendo delle certezze che si sono trasformate almeno in parte in illusioni. I mercati, cioè le scelte libere e responsabili dei cittadini-consumatori-risparmiatori, non hanno infatti mai subito tanti scossoni in tempi così ravvicinati: dalla pandemia alla guerra scatenata dalla Russia, dall'esplosione (fortunatamente temporanea) dei costi dell'energia al drastico cambio di passo della politica monetaria, dalla crisi di grandi banche alla sempre più evidente emergenza ambientale, dalle grandi opportunità della rivoluzione digitale ai rischi di un mondo guidato dagli algoritmi e dall'intelligenza artificiale.

In nessuna sala comandi aziendale si può ricorrere al pilota automatico. La dimensione

imprenditoriale viene messa alla prova perché la strategia dei prezzi è un elemento centrale della dinamica di ogni impresa. Il prezzo, come sottolineava il Nobel per l'economia Friedrich Hayek, è l'indicatore fondamentale per premiare gli operatori e questo nonostante che nei sistemi economici delle società moderne ogni singola persona possa conoscere solo una piccolissima frazione delle informazioni che sarebbero necessarie per raggiungere un pieno equilibrio tra produzione e scambio efficiente dei beni economici.

Eppure, proprio i segnali che vengono dai prezzi possono consentire, come ha sottolineato un altro premio Nobel, Vernon Smith, di realizzare progressivamente una situazione di massima efficienza del mercato, una situazione di elevato rapporto qualità/prezzo e insieme di più alti livelli degli scambi con il beneficio più ampio possibile per tutti.

Nella pratica aziendale la strategia dei prezzi si muove in questo momento verso territori inesplorati. Al primo posto c'è, ovviamente, la necessità di garantire quei margini operativi che garantiscono non solo la sopravvivenza, ma soprattutto il successo dell'impresa. Il prezzo dei prodotti e servizi offerti costituisce infatti, soprattutto in un periodo di forte inflazione, una componente fondamentale delle strategie di marketing e della capacità dell'azienda di accrescere la propria reputazione in mercati che divengono più fragili, più sensibili, maggiormente reattivi. Con valori nuovi, come quelli della sostenibilità, che indirizzano verso scelte di mercato nelle quali il prezzo è solo uno dei fattori in campo.

Sul fronte dei prezzi quindi non ci sono regole rigide e non ci si può certo affidare all'intelligenza artificiale. Ed è proprio nei tempi difficili che la capacità di scelta e di previsione dell'imprenditore balza in primo piano.



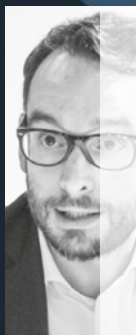
Gianfranco Fabi
Giornalista ed editorialista

SOMMARIO

EDITORIALE ■	COMPLESSITÀ E INCERTEZZA: LA NAVIGAZIONE DIFFICILE DELLE IMPRESE TRA PREZZI INSTABILI E MERCATI FRAGILI _____	03
COVER STORY ■	FIDUCIA E INTERESSE PER "ENTRARE NELLA TESTA" DEL CLIENTE _____	05
	DATI, NUMETI, CRM E CLICK VANNO BENE. MA SOLO L'EMPATIA SVELA I SEGRETI _____	06
	SERVE UN ASCOLTO NUOVO E INTEGRATO CHE METTA IL CLIENTE AL CENTRO _____	08
FOCUS ■	OTTIMISMO IN CRESCITA PER L'ECONOMIA MA IN AZIENDA LA SITUAZIONE SI FA PIÙ CRITICA _____	10
	ITALIA MAGLIA NERA DELLA DEMOGRAFIA E IN AZIENDA ENTRANO GLI STRANIERI _____	12
	EDUCAZIONE FINANZIARIA PER LE IMPRESE. CHI LA CONOSCE PUÒ DIVENTARE GRANDE _____	14
	LA MACCHINA DEL FUTURO? UNO SMARTPHONE. STESSE FUNZIONI E NIENTE PIÙ INQUINAMENTO _____	16
	RIVOLUZIONE AUTOMOTIVE: INGEGNERIA, PMI E INNOVAZIONE PER UN FUTURO SOSTENIBILE _____	18
	MOST, LA GRANDE STARTUP PER UNA MOBILITÀ SOSTENIBILE _____	20
ITEMS ■	«NON VINCE IL PIÙ FORTE MA CHI SI ADATTA MEGLIO » _____	22
	PMI E TRANSIZIONE ECOLOGICA. SFIDE E OPPORTUNITÀ DELL'ECONOMIA CIRCOLARE _____	24
	L'INFLAZIONE NON CI FA PAURA. IL PAESE CRESCE E I TASSI LO FRENANO _____	26
	PICCOLO È BELLO MA NON BASTA. LE RETI SPINGONO L'INNOVAZIONE _____	28
	CINQUE PILASTRI CONTRO L'IMMOBILISMO. L'ITALIA HA BISOGNO DI SPINGERE LE IMPRESE _____	30
	OLTRE L'INTUITO E L'ISTINTO. IL RUOLO FONDAMENTALE DELLA PIANIFICAZIONE NELLE PMI _____	32
	L'EXPORT A MISURA DI PMI. DATI, MERCATI BEN STUDIATI E INGLESE _____	34
CONSIGLI PER LE IMPRESE ■	LA CHIAVE DEL SUCCESSO AZIENDALE: CONTROLLO DI GESTIONE E BUSINESS INTELLIGENCE _____	36
	CONOSCENZA E CURIOSITÀ CHIUDONO LA PORTA AI PROBLEMI _____	38
	UN AMBIENTE DI LAVORO POSITIVO E INCLUSIVO È LA CHIAVE DEL SUCCESSO DI UN'AZIENDA _____	40
	RINVIARE: IL NEMICO SILENZIOSO DELLA PRODUTTIVITÀ AZIENDALE _____	42

Fiducia
e interesse per
**“ENTRARE
NELLA TESTA”**
del cliente

Entrare nella testa del cliente significa avere la possibilità di conoscere e quindi raccogliere le informazioni per lui – e quindi per noi – rilevanti. Le chiavi per aprire la porta del cliente e cogliere informazioni importanti sono empatia e competenza



Antonio Belloni
Coordinatore Centro Studi
Imprese Territorio

Antonio Belloni*

Dati, numeri, Crm e click vanno bene **Ma solo l'empatia svela i segreti**

Empathy

Relazionarsi con il cliente in questo modo significa puntare alla costruzione di una relazione sincera e trasparente, basata su meccanismi di fiducia.

Conoscenza e sincero interesse per il cliente non si possono fingere e costruire artificialmente per compiacerlo o manipolarne le scelte

“

La capacità di fare le domande giuste al cliente farà emergere naturalmente la nostra competenza e il nostro interesse, così come le sue informazioni tecniche e soprattutto le sue informazioni emotive, quelle decisive per le sue scelte strategiche

”

Un vecchio adagio di psicologia spicciola recita così: **quando incontri un nuovo interlocutore il tuo cervello si fa due domande: è bravo? Mi posso fidare?** E nella testa di ogni nostro cliente succede la stessa cosa: fa un buon prodotto, un servizio efficace, un prezzo onesto? – si chiede per prima cosa. È una persona affidabile? – è il secondo ragionamento.

E questo secondo livello di cognizione in particolare gli farà decidere se lavorare con noi e comprare da noi. Ci farà entrare nella sua testa in modo onesto ed efficace. Facendogli abbassare le sue naturali barriere difensive. Facciamo però ordine: entrare nella testa del cliente non significa avvalersi di una strategia di ipnosi per fargli compiere le azioni che desideriamo, come farmarci ogni ordine di merce che gli proponiamo.

Entrare nella testa del cliente significa avere la possibilità di conoscere e quindi raccogliere le informazioni per lui – e quindi per noi – rilevanti. Le chiavi per aprire la porta del cliente e cogliere informazioni importanti sono dunque le due di cui dicevamo all'inizio. Ma vediamo meglio.

La prima. Quando si chiede "è bravo" ("è buono il prodotto" è una domanda equivalente) il nostro interlocutore si sta chiedendo se siamo in grado di assolvere alla precisa necessità per cui ci ha contattati. È una domanda funzionale legittima e concreta, ma la sua risposta non può esserlo.

Non potrà averla finché non avrà provato concretamente noi o il nostro prodotto, e non possiamo farglielo provare prima che ci avrà pagato: si tratta di una domanda non reale, ma viaggia solo su **un livello percettivo**.

Sta solo cercando un'impressione. Ma un'impressione soddisfacente. Se allora ci

percepisce davvero competenti, se percepisce davvero il prodotto come efficace e utile, la risposta lo soddisferà e ci sceglierà, oppure si aprirà con noi.

Ma la questione non è da poco, e ci porta a lavorare su un campo difficile: come dimostrare la nostra competenza anzitempo? Come far percepire che siamo capaci, far capire che il nostro prodotto è affidabile?

In questo campo da gioco – ma vedremo anche nel successivo – **sarà determinante la nostra capacità di fare domande.** Anzi, di fare le domande giuste. Perché è da queste che comprenderà la nostra conoscenza di lui, del suo settore, delle sue problematiche, scommettendo su di noi. La seconda chiave per aprire la sua porta è l'empatia. E non si tratta di un ingrediente segreto con cui estorcergli informazioni o per portarlo a prendere decisioni sconvenienti per lui e convenienti per noi.

E nemmeno corrisponde alla simpatia, cugina molto più cinica e distante di lei, perché punta "esclusivamente" a mostrarsi interessati, a conoscere i problemi che sta attraversando, gli obiettivi in corso. L'empatia è invece la capacità di entrare nel ruolo dell'altra persona, di conoscere il suo tempo interiore, quindi sapere, quando lo chiamiamo, che cosa sta vivendo in quel momento e di arrivare poi a stabilire un **assetto ricettivo**, pronto ad accoglierlo e a comprenderlo.

Relazionarsi con il cliente in questo modo significa puntare alla costruzione di una **relazione sincera e trasparente, basata su meccanismi di fiducia.** L'empatia e la competenza sono però due strumenti non falsificabili. Conoscenza e sincero interesse per il cliente non si possono fingere e costruire artificialmente per compiacerlo o manipolar-

ne le scelte.

Insieme ci regalano naturalmente un **approccio risolutivo verso l'interlocutore:** ci predisponiamo a risolvergli un problema, anche quando non è direttamente connesso al nostro prodotto o al nostro servizio.

Ancora una volta, la capacità di fare le domande giuste farà emergere naturalmente la nostra competenza e il nostro interesse, così come le **sue informazioni tecniche e soprattutto le sue informazioni emotive, quelle decisive per le sue scelte strategiche.**

Diventeremo una fonte di conoscenza attivabile quando ne avrà la necessità, saremo nelle sue attività come un crocevia di informazioni utili, anche se non arrivano da noi. Diventeremo una spalla nei momenti difficili o un aiuto in quelli complessi, e scopriremo i suoi obiettivi dichiarati così come quelli non divulgabili, saremo presenti nel momento giusto e in quello delle decisioni importanti. Ed è un percorso difficile e graduale, non percorribile da tutti. La maggior parte di noi non vi si avvicina nemmeno, preferendo usare il proprio tempo per parlare di sé, del contratto del momento, del proprio prodotto.

* Coordinatore Centro Studi
Imprese Territorio



Consulta il report
"L'ascolto del cliente -
Migliorarlo per conoscerlo
e anticiparlo"
del Centro Studi
Imprese Territorio

La possibilità di comunicare e osservare cosa dice il cliente in tempo reale sta cambiando le cose: stiamo passando dal prima e dopo al durante. Ora è nel tempo presente che si osservano gli argomenti dei clienti, le parole che utilizzano, la loro distribuzione di like e click, i loro commenti e la loro vita digitale

**SERVE UN ASCOLTO
NUOVO E INTEGRATO**
che metta il cliente al centro

“

Catturare dati e integrarli con la valutazione del sentimento espresso dal cliente in parole, informazioni, comportamenti ed azioni, è la nuova frontiera dell'ascolto integrato, capace di raccogliere tutte le infinite tracce che i clienti seminano lungo il loro percorso

”

Il cliente è l'argomento di cui si parla nelle imprese migliori. Infatti, da sempre l'ascolto è il modo migliore per conoscere il nostro cliente. Ma oggi possiamo praticarlo come abbiamo sempre fatto, o ci sono influenze nuove che ci spingono a cambiare e integrare tutto ciò che abbiamo a disposizione? Ci sono eccome, e possiamo organizzarle in due categorie: in una abbiamo gli stimoli lunghi, quelli provenienti da lontano ed inarrestabili. E nell'altra quelli brevi, comparsi improvvisamente, in un tempo recente, e non meno influenti sulle nostre **modalità e capacità di relazionarci con i nostri abituali interlocutori**.

Tra i primi possiamo mettere le tecnologie stravolgenti la nostra comunicazione professionale e personale: le piattaforme digitali, i social media, le App, gli strumenti ed i supporti tecnologici. Alimentati dalla linfa di questi ultimi, e grazie al Covid19, sono poi germogliati i secondi, gli stimoli improvvisi, tra cui possiamo includere la necessità di connettersi con le persone da remoto, di adattarsi a nuove abitudini, tra cui conversare a tutte le ore del giorno e rompere i consueti riti scanditi da orari e spazi di lavoro ben definiti.

Entrambi hanno dunque generato cambiamenti importanti per la relazione tra noi ed i nostri clienti: modificano **la lunga e complessa conversazione costruita insieme a loro**, ormai divenuta **una rete intricata e disordinata** di mail, sms, messaggi in chat, commenti sui social, cui si aggiungono altre consuete ed abituali interazioni. Entrambi hanno conseguenze positive e negative. Ma soprattutto **impongono un adattamento consapevole**.

Prendiamo ad esempio i punti di **accesso**

con il nostro potenziale cliente, come un messaggio nella chat di LinkedIn o Instagram: sono aumentati in numero e rendono le cose più semplici, ma solo apparentemente. Perché ci hanno gettato in una gara spietata con la concorrenza, per ottenere il premio più ambito: un minuto della loro **attenzione**.

Il bombardamento di comunicazioni sta poi facendo sembrare ogni informazione urgente e importante; si crea confusione per la sovrapposizione di canali e di conversazioni, e la distrazione non facilita il raggiungimento di un ascolto davvero profondo, orientato alla **ricerca esclusiva di informazioni rilevanti**.

Un altro esempio sono i tempi ed i ritmi cambiati, anche riguardo all'ascolto di tipo tradizionale. Eravamo abituati a praticarlo **prima e dopo ogni azione per noi importante**: lo interpellavamo prima e dopo la produzione, la vendita, la commercializzazione.

Ma la possibilità di comunicare e osservare cosa dice il cliente in tempo reale sta cambiando le cose. Stiamo passando **dal prima e dopo al durante**. Ora è nel tempo presente che si osservano più frequentemente gli argomenti dei clienti, le parole che utilizzano, la loro distribuzione di like e click, i loro commenti e la loro vita digitale.

La possibilità di catturare dati e integrarli con la valutazione del loro sentimento espresso in parole, informazioni, comportamenti ed azioni, è la nuova frontiera dell'ascolto integrato, capace di **raccogliere tutte le infinite tracce che i clienti seminano lungo il loro percorso**.

Per le imprese diventa quindi importante sviluppare la capacità di raccoglierci ed analizzarli, ma soprattutto di **sapere dove an-**

dare a prenderli. Nonostante la velocità dia l'illusione di poter cogliere e intervenire su gusti, impressioni, valutazioni e apprezzamenti dei clienti, i vantaggi arrivano proprio dalla capacità di pensare al cliente come un argomento decisivo e **collocarlo proprio al centro del discorso della nostra impresa**.

Rinunciare a sfruttare tutte le possibilità di interazione e ad a catturare ogni tipo di dato disponibile è un peccato che le imprese migliori non commettono. Al netto della loro dimensione e del loro settore di riferimento.

La moltiplicazione di interazioni e dati consente infatti di accumulare e **avvantaggiarsi di due ordini di informazioni**. Le prime sono le informazioni su di noi, sui nostri prodotti e servizi, sui nostri tempi di reazione, sulla nostra capacità di comunicazione e di **convocazione di interlocutori nuovi** e di consolidamento del rapporto con quelli esistenti.

L'importanza di raccogliere informazioni su di noi è rappresentata dalla possibilità – una volta analizzate – di cambiare tattiche commerciali e migliorare strategie di comunicazione, innovare cicli di prodotti e servizi, modificare prezzi e specifiche tecniche.

E le seconde sono le **informazioni sui clienti**. La cui importanza non è solo rappresentata da una lettura fedele dei loro comportamenti e delle loro scelte, su cui possiamo testare le nostre; ma anche dalla possibilità di individuare priorità, problemi e traiettorie di business.

Insieme ci consentono di guardare lontano ed essere pronti a presentare future soluzioni a futuri problemi. **Antonio Belloni**

Andrea **Camurani**

Ottimismo in crescita per l'economia **Ma in azienda la situazione si fa più critica**

Il rapporto Censis “Sostenibilità sociale e la rinnovata sfida del welfare italiano” si focalizza sull'incertezza, un sentimento condiviso dall'84,9% degli italiani. Ne parla Giuseppe De Rita: «Ad un certo punto è arrivata la pandemia, e ce la siamo cavata. Poi la guerra, e a quella abbiamo reagito meno bene. Poi l'aumento dei prezzi delle materie prime, e l'inflazione»

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

“

Nella manifattura l'indice è in diminuzione e questo può dipendere da una chiave di lettura legata ai prezzi delle materie prime che stanno ancora sulle montagne russe; una dinamica negativa è diffusa in tutti i principali raggruppamenti di industrie

”

«Eravamo arrivati a un ciclo preciso: **creseceva la tendenza delle famiglie a investire, cresceva anche il peso dell'organizzazione pubblica** che permetteva tutto sommato una buona prospettiva, una buona realtà. Ad un certo punto è arrivata la pandemia, e ce la siamo cavata. Poi la guerra, e a quella abbiamo reagito meno bene.

Poi l'aumento dei prezzi delle materie prime, e l'inflazione. Insomma, **sono, alla fine, quattro anni in cui siamo nel cuore dell'incertezza** dove non sappiamo se risparmiare è un bene o un male, o se spendere. Siamo in un momento in cui dobbiamo capire se rimaniamo su di un ciclo di incertezza o di svolta. Cioè se il ciclo di qualche anno fa ha semplicemente segnato il passo o se siamo di fronte ad un nuovo ciclo». In una battuta: le sabbie mobili secondo Giuseppe De Rita.

In un'intervista seguita alla presentazione del rapporto Censis "Sostenibilità sociale e la rinnovata sfida del welfare italiano" il fondatore del prestigioso istituto di ricerca si esprime proprio con questi termini che bene rendono l'idea di un periodo difficile da interpretare. Il rapporto parla di **«incertezza»: un sentimento provato dall'84,9% degli italiani.**

Questo per quanto attiene al presente. Figuriamoci in un futuro, anche a breve periodo, cosa può dirsi sulle previsioni. Ma è così anche per il mondo dell'impresa? C'è da dire che **l'incremento dei tassi a cui abbiamo assistito nel periodo autunno/inverno ha parecchio scombussolato le aspettative.** Eppure, l'ultimo rapporto Istat "Fiducia dei consumatori e delle imprese" (aprile 2023) parla di un clima di fiducia in crescita per il secondo mese consecutivo tornando sul livello di luglio 2022, il valore più elevato negli ultimi 10 mesi.

Ad aprile 2023 sono aumentati sia dell'indice del clima di fiducia dei consumatori, sia l'indice composito del clima di fiducia delle imprese che aumenta seppur di poco (da 110,1 a 110,5; tanto per fare un paragone, nel primo trimestre del 2020 lo stesso indice era a 60-65), svelando tuttavia un panorama in chiaroscuro.

Nella manifattura, per esempio, l'indice è in diminuzione e questo può dipendere da una chiave di lettura legata ai prezzi delle materie prime che stanno ancora sulle montagne russe; una dinamica negativa è diffusa a tutti i principali raggruppamenti di industrie (beni di consumo, intermedi e stru-

mentali). Anche nel commercio al dettaglio si evidenzia un peggioramento del clima di fiducia dovuto quasi esclusivamente all'evoluzione negativa della fiducia nella distribuzione tradizionale.

In relazione alle componenti degli indici di fiducia, nelle costruzioni tutte le variabili registrano un andamento positivo mentre nei servizi di mercato opinioni sull'andamento degli affari e aspettative sugli ordini in miglioramento si uniscono a giudizi sugli ordini in peggioramento. L'aumento dell'indice registrato ad aprile è la sintesi di valutazioni settoriali piuttosto eterogenee: in miglioramento nei servizi di mercato e nelle costruzioni e in diminuzione nella manifattura e nel commercio al dettaglio. Idem per il clima di fiducia dei consumatori cresce per il terzo mese consecutivo e raggiunge il valore massimo da marzo 2022. «La dinamica positiva dell'indice», si legge nel commento allo studio statistico **«riflette il miglioramento dei giudizi sulla situazione economica generale e su quella corrente mentre le opinioni sul quadro personale e futuro sono improntate alla cautela».**

Italia maglia nera della demografia **E in azienda entrano gli stranieri**

Gli immigrati servono,
non solo come forza lavoro
ma per creare lavoro essi
stessi, come imprenditori.
Un fenomeno che vede
anche sul territorio
un certo fermento
negli ultimi mesi e anni

 impreseterritorio.org

“

I numeri, demograficamente parlando, non crescono;
e non è detto che la domanda di lavoro venga soddisfatta
da un'offerta interna: un lavoratore su quattro nell'agricoltura
italiana, tanto per citare un esempio, è straniero

”

La testa sulla crescita, il prodotto. In una parola: lavoro. Ma l'idea di pensare ad un rallentamento dovuto alla mancanza di mano d'opera ha cominciato a diventare da stranezza a realtà e da qui a vera e propria emergenza, tanto da far diventare il discorso, anni addietro relegato ad una questione di numeri, quasi faccenda universitaria, fra i temi del momento.

È anzi «il» tema che ci fa svegliare in un presente dove persino la Cina, sinonimo di sterminata forza lavoro, sta facendosi superare dall'India in termini di popolazione complessiva, e secondo le ultime stime rischia di vedere la sua popolazione fortemente ridotta - a quasi un terzo, 500 milioni - entro la fine del secolo: frutto di politiche sbagliate nel passato, che dal figlio unico come soglia insuperabile nell'era Deng Xiaoping si ritrova oggi a non avere più giovani in grado di mantenere la maggioranza che invecchia.

L'Italia è maglia nera della questione demografica legata a un'esistenza che ormai vede nei numeri, sommati alle necessità, la prova di qualcosa che specialmente

gli imprenditori hanno imparato presto. Una regola, dunque, si affaccia: gli immigrati servono, non solo come forza lavoro ma per creare lavoro essi stessi, come imprenditori. Un fenomeno che vede anche nei nostri territori sta creando un certo fermento. Chiarificatrice l'inchiesta di Confartigianato Artser che è entrata qualche mese fa nelle aziende del territorio per raccontare con un docufilm in che modo i lavoratori non italiani impattino nel sistema economico, e in particolare nelle Pmi: **ad esempio, gli stranieri residenti nel solo Varesotto sono poco più di 74 mila e raggiungono il 12,5% del totale degli occupati, contro il 10% della media nazionale**, per citare dati, che nel dibattito sull'immigrazione sono decisivi per far rientrare ogni ragionamento sul tema nei limiti oggettivi, dal momento che ogni riflessione sull'immigrazione rischia di naufragare fra le tensioni di governo e i tragici fatti di cronaca che contraddistinguono questo frangente.

Ma allora la domanda di fondo rimane: l'immigrazione serve? In un recente intervento sul Corriere della Sera il professor Alberto Mingardi, politologo, scrittore e professore

associato di storia del pensiero politico allo Iulm di Milano sostiene che a questo quesito si debba rispondere in maniera positiva proprio alla luce delle relazioni citate in premessa: i numeri, demograficamente parlando, non crescono; e non è detto che la domanda di lavoro venga soddisfatta da un'offerta interna: un lavoratore su quattro nell'agricoltura italiana è straniero.

Ed ecco che la ricetta dell'«aiutiamoli a casa loro» in questo paradigma viene meno: meglio accentuare gli scambi commerciali e di forza lavoro con i Paesi emergenti. «Al contrario, le classi politiche occidentali, a cominciare da quella americana, parlano ossessivamente di rimpatrio delle produzioni, "reshoring", e di scambi solo fra Paesi amici, il "friendshoring". Ma scambiare solo fra Paesi amici significa limitare i rapporti commerciali a realtà che hanno raggiunto più o meno lo stesso livello di sviluppo, ovvero che tendono a limitarsi ad alcuni tipi di produzione. Di per sé si tratta di un piano perfetto per far divampare l'inflazione», scrive il professore. Quindi? **«Un mondo più ristretto e de-globalizzato, avrà bisogno di più, e non di meno immigrati».**
Andrea Camurani

Guarda il docufilm **“Gli stranieri nelle Pmi”**



Gli italiani sono grandi risparmiatori, ma la maggior parte manca di conoscenze finanziarie di base. L'educazione finanziaria può aiutare gli imprenditori a gestire meglio le loro risorse e ad affrontare rischi e opportunità



Giovanna Boggio Robutti
Direttore generale
della Fondazione per
l'Educazione Finanziaria
e al Risparmio (FEduF)

Davide **Ielmini**

Educazione finanziaria per le imprese Chi la conosce può diventare grande

Perché è importante l'educazione finanziaria per un'impresa? La risposta è semplice: avere poca confidenza con la gestione dei conti correnti, degli investimenti, dei mercati e dei patrimoni aziendali rappresenta un ostacolo all'economia. I dati dell'ultimo "Rapporto sulle scelte di investimento" realizzato da Consob sul target famiglie dicono che gli italiani sono grandi risparmiatori, ma meno del 60% sa rispondere correttamente alle domande su c/c, azioni, obbligazioni e fondi comuni di investimento.

Solo il 50% saprebbe dare una definizione di diversificazione degli investimenti, mentre la percentuale si abbassa ulteriormente, oscillando tra il 20% e il 49%, quando si affrontano le nozioni di rischio di credito, di mercato e di liquidità. Insomma, sui conti correnti degli italiani c'è un vero tesoro – 1.152 miliardi di euro – abbandonato però all'erosione dell'inflazione.

Non è cosa da poco: 4 italiani su 5 non sanno come gestire i propri risparmi. Per uscire dall'empasse, il governo ha deciso di puntare sulle nuove generazioni: con il Ddl Capitali,

infatti, ha affidato al Ministero dell'Istruzione e del Merito il compito di definire le linee guida per lo studio dell'educazione finanziaria nelle scuole per trasmettere agli alunni l'importanza del risparmio e degli investimenti. L'obiettivo è di renderli "cittadini consapevoli e capaci di partecipare pienamente alla vita economica del Paese".

Capaci di superare la paura di perdere i propri risparmi che preoccupa il 62% dei nostri cittadini. Una consapevolezza che non deve mancare anche agli imprenditori: ma da dove partire e come? Ne abbiamo parlato con Giovanna Boggio Robutti, Direttore Generale della Fondazione per l'Educazione Finanziaria e al Risparmio (FEduF), costituita su iniziativa dell'Associazione Bancaria Italiana per sviluppare e diffondere la conoscenza finanziaria ed economica.

Partiamo dai fondamentali: cosa si intende con educazione finanziaria? L'Ocse, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, la definisce "un



processo di miglioramento della comprensione dei concetti e degli strumenti finanziari".

Sicuramente la definizione che Lei cita definisce istantaneamente il perimetro dell'educazione finanziaria. Ad essa si deve però accompagnare un focus sulle competenze: dal nostro punto di vista l'educazione finanziaria è l'insieme delle competenze, e conoscenze, che riguardano la gestione delle risorse economiche. In sostanza, possiamo dire che si tratta di una serie di attività educative che hanno l'obiettivo di far acquisire le competenze necessarie per gestire in modo responsabile le proprie finanze, capire i principi di investimento e prendere decisioni economiche consapevoli e informate.

Le imprese, a maggior ragione le Pmi, sono ancora soggette ad un modello "banca-centrico". Alcuni sostengono che questo modello ha prodotto alcuni effetti collaterali: aziende sottocapitalizzate, bassa cultura finanziaria delle piccole e medie imprese e un numero ristretto di



mezzi finanziari per far espandere il business: è così?

Il basso livello di educazione finanziaria rappresenta sicuramente un grave ostacolo a un corretto sviluppo delle potenzialità economiche non solo del singolo ma di tutta la società, incluse le Pmi. Pensiamo solamente a ciò che è successo, ad esempio negli Stati Uniti: non avere una buona alfabetizzazione finanziaria porta ad indebitarsi di più e in un modo non sostenibile. Ne è un esempio la bolla dei mutui subprime, scoppiata nel 2008, quando un elevatissimo numero di famiglie dichiarò fallimento sui mutui immobiliari che erano stati facilmente concessi dalle banche poco tempo prima. Per quanto riguarda le imprese, ad esempio, non comprendere il significato di concetti di base come inflazione e tasso di interesse fa mancare importanti opportunità di risparmio e investimento.

Quale è il profilo tipico di una Pmi che è fragile sotto il profilo dell'educazione finanziaria?

Più che descrivere le fragilità, preferirei sottolineare cosa è utile fare: l'educazione

finanziaria e creditizia può diventare uno strumento di crescita per le micro, piccole e medie imprese che, in questo modo, possono comprendere meglio i prodotti e gli strumenti finanziari con l'obiettivo di valutare in modo corretto rischi e opportunità. Per un imprenditore è imprescindibile avere basi solide su finanza e credito: ciò comporta il saper comprendere opportunità e rischi, capire quale strumento finanziario è più adatto alla sua impresa e come e a chi rivolgersi per ottenerlo. E questo percorso è possibile solo con l'educazione finanziaria e creditizia, utile a qualsiasi impresa che voglia, in ultima analisi, aumentare il livello di tutela dei propri interessi.

A questo punto, il problema dell'accesso al credito – se ne dà molto a poche imprese valutate come solide – si può risolvere attraverso una corretta educazione finanziaria?

L'educazione finanziaria non è la panacea per ogni problema in ambito economico. Certo è che accostarsi con consapevolezza e competenza a come redigere un business plan corretto, ad esempio, può agevolare la comunicazione tra le parti e rendere i processi più veloci.

Educazione finanziaria, però, non significa diventare esperti di finanza e credito: una Pmi da dove deve partire per acquisire un po' di sicurezza sul tema?

Oggi vi sono numerose iniziative a disposizione delle Pmi, fruibili con qualsiasi metodologia e tecnologia: dai webinar agli incontri in sedi istituzionali. Quindi, il primo passo è informarsi e trovare poi il tempo da dedicare alla propria formazione.

La flessione degli investimenti produttivi si deve anche a questa mancanza da parte degli imprenditori?

Vorrei risponderle citando Federico Signorini - DG della Banca d'Italia - che, riferendosi alla creazione di una cultura finanziaria, disse: "Può diventare la chiave da usare per assicurare la prosperità e qualche volta per la sopravvivenza stessa dell'azienda, soprat-

tutto quando l'economia è colpita da shock profondi e inaspettati".

Possedere alcune conoscenze che permettono di affrontare l'elevato peso degli oneri finanziari nel conto economico, o la confusione tra conti aziendali e personali, aiuta anche a migliorare il rapporto tra impresa e banca?

Sicuramente un buon livello di educazione finanziaria consente di distinguere al meglio tra il proprio profilo personale e il profilo dell'azienda, una confusione di ruoli che spesso in passato ha creato molte incognite nella gestione delle risorse e processi poco efficaci e poco efficienti che si traducono poi in scarsa competitività e scarsa redditività.

In estrema sintesi, con l'alfabetizzazione finanziaria si affrontano rischi e opportunità per l'impresa?

Warren Buffet avverte: "Il rischio deriva dal non sapere cosa stai facendo" e quindi l'educazione finanziaria è un buon mezzo per mitigarlo. Però, è bene circondarsi da persone esperte. L'educazione finanziaria ci aiuta anche in questo, perché ci dota degli elementi indispensabili per riconoscere se ciò che stiamo facendo, o ciò che ci viene proposto come soluzione, è adatto alle nostre esigenze.

Su questo tema l'Italia come si colloca tra gli altri Paesi europei?

Sebbene i dati ci diano in lieve miglioramento, siamo ancora lontani dal raggiungere un livello adeguato di diffusione: un grande passo in avanti è stato fatto con il Ddl Capitali, nato per facilitare l'accesso da parte delle imprese ai mercati, grazie al quale l'educazione finanziaria è inserita nell'ambito delle competenze trasversali trattate con l'educazione civica. Partire dalle scuole, in ultima analisi, è un processo sul medio lungo termine che porta sicuramente a creare imprenditori e imprese più competitive, anche grazie all'educazione finanziaria.



Giuliano Salvadori
Direttore dell'Osservatorio
Internet Of Things
e dell'Osservatorio
Connected Car & Mobility
del Politecnico di Milano

La macchina del futuro? Uno smartphone Stesse funzioni e niente più inquinamento

La crescita delle smart car e delle smart city porterà a una trasformazione del settore automobilistico e delle infrastrutture, con l'Italia tra i paesi leader in Europa per colonnine di ricarica e strade intelligenti

La macchina del futuro? «Somiglierà sempre più ad uno smartphone», dice **Giuliano Salvadori, direttore del dell'Osservatorio Internet Of Things e dell'Osservatorio Connected Car & Mobility del Politecnico di Milano.** Non nella forma, logico pensarlo, ma nelle funzioni: «Avremo a disposizione un ampio panel di aggiornamenti, patch di sicurezza e App che potremo scegliere, di volta in volta, per soddisfare le nostre necessità e desideri».

Eccone uno: la voglia improvvisa di una gita fuori porta, magari a lunga distanza, si programma agilmente sbloccando l'estensione della batteria del veicolo, che così viene potenziata nell'autonomia, senza doversi recare in concessionaria. La generazione di chi scrive ha sognato per anni sulla velocità a massima curvatura (2.083 volte la velocità della luce) dell'Enterprise di Star Trek, ma ora

Speciale

a cura
di Davide Ielmini

Il Parlamento europeo, il 14 febbraio 2023, ha approvato la proposta di regolamento della Commissione europea: dal 2035 scatterà lo stop alla vendita delle auto alimentate a benzina, diesel e ibride per scommettere esclusivamente sull'elettrico. Però, l'iter legislativo non è ancora concluso perché il testo ora deve essere approvato in via formale anche dal Consiglio Ue e successivamente potrà essere pubblicato nella Gazzetta ufficiale. A due anni di distanza dallo studio commissionato da Confartigianato Imprese Varese a The European House Ambrosetti su un possibile futuro della provincia di Varese come hub della mobilità avanzata, Imprese e Territorio ritorna con una nuova inchiesta per fare il punto della situazione. Come e in quali tempi cambierà il mercato dell'auto?

Come dovranno riorganizzarsi le imprese, soprattutto le Pmi, per poter sfruttare l'opportunità dell'elettrico? Quali le competenze che già oggi chiedono le aziende dell'automotive? Quale futuro avrà la filiera che allinea Pmi e grosse aziende?

ci sono sogni che si possono toccare con mano.

E se sulle macchine volanti si sta lavorando, su smart car e smart city si ragiona con investimenti e progetti alla mano da realizzare in pochi anni: «Entro il 2026 la Bre-Be-Mi, dotata di spire inserite nell'asfalto per ricaricare le batterie delle auto elettriche senza doversi fermare, sarà una fra le smart road più interessanti del Nord Italia. E una smart road significa sicurezza per chiunque, perché segnala incidenti e ostacoli improvvisi, oppure la presenza di un cantiere». Il regolamento, però, «fa tremare i polsi tanto alle piccole imprese, quanto a quelle di più grosse dimensioni e ai cittadini. Di fronte ad un obbligo di legge si potrà fare ben poco se non adeguarsi, ma di sicuro questa rivoluzione porta con sé alcune riflessioni», prosegue il professore.



ITALIA PRIMA IN UE PER NUMERO DI COLONNINE E STRADE INTELLIGENTI

Prima riflessione: bisogna distinguere tra il veicolo e l'infrastruttura, perché tanti veicoli elettrici in circolazione significano altrettante colonnine di ricarica.

Però, Giuliano Salvadori è ottimista e snocciola dati:

- Sono 37mila le postazioni di ricarica in Italia: il nostro Paese nella UE si colloca dopo Germania, Olanda e Svezia
- Guardando al rapporto tra numero delle colonnine e numero dei veicoli elettrici in circolazione, l'Italia supera le prestazioni degli altri Paesi europei
- Auto connesse: l'Italia è tra i primi paesi in Europa – poco dopo la Svezia – ad essere dotato di strade intelligenti in grado di comunicare con i veicoli (per esempio la A1, la Milano-Cortina, la Salerno-Reggio Calabria)



LA RIVOLUZIONE PASSA DAI GIOVANI CON ALTA SCOLARIZZAZIONE

Terza riflessione: la scelta è anche una questione generazionale. Le imprese produttrici di auto e delle componentistiche

si sono già attrezzate per inserirsi con sempre maggiore forza nel mercato dell'elettrico e dell'ibrido, le officine e le carrozzerie devono riqualificare i propri collaboratori per dotarsi di certificazioni delle competenze, le assicurazioni devono fare i conti con altre tipologie di rischio. Ancora il professore: «L'elettrico e il connesso sono ad emissioni zero, ma il secondo può essere controllato da remoto anche nel caso in cui ci sia un guasto, gestisce servizi di manutenzione predittivi con l'officina attraverso un sistema IoT, individua i parcheggi più vicini». I giovani e chi ha un titolo di studio più elevato sono disposti a pagare un veicolo solo quando ne avranno bisogno, magari con un servizio di noleggio in abbonamento, car-sharing o peer-to-peer.



RISCHIAMO L' "EFFETTO CUBA"

Quinta riflessione: le esperienze vissute quest'ultimo anno con la crescita vertiginosa dei prezzi dell'energia elettrica generano incertezza: «E' inevitabile pensare a come dover affrontare situazioni che potrebbero sfuggire al nostro controllo: l'Italia avrà i gigawatt di energia disponibile per alimentare un intero parco di auto elettriche? Dovremo puntare sul nucleare? In Italia, così come in altri Paesi che non hanno abbracciato del tutto la mobilità elettrica (penso anche alla Spagna), si rischia l'"effetto Cuba" con città piene di auto storiche in circolazione».



LA PAURA DELL'ELETTRICO: LA SCOSSA DEL PREZZO, MA NON SOLO

Seconda riflessione: una survey condotta dal Politecnico di Milano con Doxa, su un campione di mille consumatori, traccia le paure dell'utente medio italiano nei confronti dell'auto green:

- La durabilità della batteria
- I tempi di ricarica della vettura
- Il prezzo ancora troppo elevato per l'acquisto di un veicolo elettrico
- I pochi incentivi all'acquisto

L'italiano medio pensa che la tecnologia non sia ancora pronta per il grande salto e fa fatica ad accettare i nuovi veicoli. È per questo che Salvadori ritiene che «nel 2033 molti acquirenti opteranno ancora per un'auto a motore endotermico, ma dopo cinque anni dall'acquisto del veicolo a benzina o diesel si troveranno ancora pompe in grado di erogare questi carburanti, oppure verranno dismesse?».



L'AUTO COME SERVIZIO: SOFTWARE VS HARDWARE

Quarta riflessione: l'auto sarà un servizio. E questo discorso va al di là dell'elettrico: «Le rate del veicolo si potranno pagare in base ai chilometri percorsi, si potranno attivare le funzionalità on demand, si punterà sulla piacevolezza della guida e sul relax del conducente. Insomma, si parla a tutti gli effetti di una macchina intelligente».

Con un software oriented che potrà gestire anche il pagamento di abbonamenti e servizi: guidarla sarà un vero piacere.



SMART CAR E SMART CITY: I COMUNI PIU' PICCOLI NON INVESTONO

Sesta riflessione: l'elettrificazione porta con sé cambiamenti ad ampio raggio, a partire dalla necessità di attrezzare le singole città fino a trasformarle in vere

e proprie smart city. Il professore: «Qui iniziano i veri problemi, perché a rendere smart i loro territori sono le PA e sappiamo che, nei Comuni più piccoli, su questi temi mancano competenze e risorse economiche. E nel caso in cui ci siano i fondi, a volte non si spendono nel modo più corretto o si spendono per altre esigenze: dove il traffico è ancora gestibile non si sta ancora pensando ad una riorganizzazione della mobilità intelligente. Secondo una nostra indagine su 400 comuni italiani, il 28% di questi – uno su quattro – ha già avviato alcuni progetti legati alla smart city (Milano, Torino, Venezia, Firenze)».

Rivoluzione automotive: ingegneria, Pmi e innovazio- ne per un futuro sostenibile

Le piccole e medie imprese devono adattarsi alla rivoluzione dell'automotive, lavorando insieme, proponendosi come sistemi e introducendo elementi di innovazione per mantenere la competitività

Il Politecnico di Torino partecipa alla competizione universitaria di design ingegneristico Formula Student e contribuisce al Centro Nazionale per la Mobilità Sostenibile per promuovere soluzioni moderne e sostenibili nel settore della mobilità



Andrea Tonoli

Professore e referente del corso di studio di Ingegneria dell'Autoveicolo del Politecnico di Torino

Fare sistema e farlo bene, perché di fronte alla rivoluzione dell'automotive «c'è un'intera filiera da ricostruire o, addirittura, da costruire da capo» racconta Andrea Tonoli, professore e referente del corso di studio di Ingegneria dell'Autoveicolo del Politecnico di Torino.

GLI INGEGNERI DELL'AUTOMOTIVE E I PEZZI DA RICOMPORRE

I pezzi, e non solo quelli delle auto, vanno ricomposti: il 2035 è dietro l'angolo, l'Europa ha deciso che la mobilità elettrica dovrà essere il must del futuro, i giovani preparati avranno ottime opportunità di lavoro perché le aziende, per stare al passo, stanno chiedendo competenze all'altezza dei target europei. Competenze come quelle degli ingegneri dell'autoveicolo, che al Politecnico di Torino si formano sui cambi radicali di questi ultimi tempi: «Negli ultimi anni – prosegue il professore – le aziende stanno chiedendo all'Università corsi di formazione upskill e reskill per i loro collaboratori per riconvertire il loro know how sulla base delle nuove esigenze della filiera dell'automotive. Ma la tendenza delle aziende è anche quella di dirigersi su giovani che non solo hanno conseguito la laurea magistrale, ma anche chi prosegue con il dottorato su temi di ricerca legati agli ambiti dell'elettrificazione dei veicoli, dei controlli, della guida autonoma».

LE PMI E LA RIVOLUZIONE GREEN: SI SALVERA' CHI FA SISTEMA

Le stesse Pmi sono chiamate in causa, perché «questa rivoluzione – di questo si tratta – impone di cambiare i propri prodotti nell'ottica di quell'elettrificazione che sconvolgerà la concezione dell'automotive così come la pensiamo adesso. E' per questo che il Politecnico ha cambiato il proprio Piano studi già cinque anni fa andando al di là delle motorizzazioni a benzina e diesel: le imprese che fanno componenti devono

ripensarsi e hanno una forte esigenza di progettazione e costruzione. Cosa possono fare le imprese? Risponde il professore:

- Cooperare in filiera: chi lavora nel settore della meccanica si deve confrontare con chi opera nell'elettronica di potenza e nei motori elettrici con le batterie, i rotori, i sistemi di raffreddamento
- Proporsi come un sistema e non come singola realtà dedita al piccolo componente: solo così un'azienda potrà mantenere, e accrescere, la propria competitività
- Introdurre in produzione elementi di innovazione che i competitor non offrono
- Assumere giovani con alte competenze
- Adattarsi rapidamente sfruttando le peculiarità dei territori, anche di quello europeo
- Non restare vincolate a quello che si faceva anche solo cinque o dieci anni fa
- Avere una visione del futuro, perché il cambiamento della mobilità porterà anche alla formulazione di combustibili alternativi a quelli che già esistono

FORMULA STUDENT: L'UNIVERSITA' IN POLE POSITION

La Formula Student, per esempio, si è trasformata in fiore all'occhiello per tante università italiane, compreso l'ateneo piemontese: «Si tratta di una competizione universitaria di design ingegneristico per la progettazione e la produzione di un'auto da corsa – sottolinea Andrea Tonoli. Il team che vi partecipa è composto da una settantina di ragazzi chiamati a mettere in pista una vettura monoposto elettrica da competizione. Ci si lavora per due anni: durante il primo i giovani hanno il titolo di apprendisti, mentre nel secondo ci sarà la suddivisione in gruppi nei quali ogni ragazzo avrà una sua responsabilità». L'auto deve pesare meno di 200 chilogrammi, essere dotata di quattro ruote motrici, la potenza limitata a 80 kW e la velocità non deve andare oltre i

150 Km/h. Poi, libero sfogo alla sperimentazione con scocca in carbonio, sospensioni a quadrilatero basso, droplink, ammortizzatori teleidraulici azionati da pushrod, sistemi di frenatura rigenerativa, batterie con celle agli ioni di litio, sensori di velocità e torque vectoring system. Per percorrere anche mille chilometri con l'equivalente di un litro di benzina. Con l'esperienza guadagnata nei team della Formula Student, «i ragazzi trovano lavoro nella filiera dell'automotive, anche in grandi industrie, prima che abbiano terminato gli studi».

CENTRO NAZIONALE PER LA MOBILITÀ SOSTENIBILE: UN HUB PER LE IMPRESE

Da qui al Centro nazionale per la mobilità sostenibile il passo è breve. Costituito nel settembre 2022, è il primo Centro a partire tra i cinque previsti dal Pnrr. Il progetto, con un'impostazione Hub&Spoke (il Politecnico di Milano, punto centrale del Centro, coordina 14 raggi distribuiti su tutto il territorio nazionale) vede il coinvolgimento di università e grandi imprese nell'ambito della mobilità e delle infrastrutture. Ancora il professore: «Il Politecnico di Torino si concentrerà su due spoke: mobilità aerea e veicoli stradali sostenibili. L'obiettivo del Centro è quello di accompagnare la transizione green e digitale del comparto in un'ottica sostenibile, garantendo la transizione industriale e supportando le istituzioni locali nell'implementazione di soluzioni moderne, sostenibili e inclusive. Si tratta di un approccio diverso ai problemi perché questa collaborazione tra centri di ricerca e imprese permetterà a queste ultime di mantenere e rafforzare la propria competitività».

Most, la grande startup per una mobilità sostenibile

Ferruccio Resta, presidente del Most, parla dell'iniziativa che unisce 24 università italiane e 25 grandi industrie per guidare la transizione green e digitale.

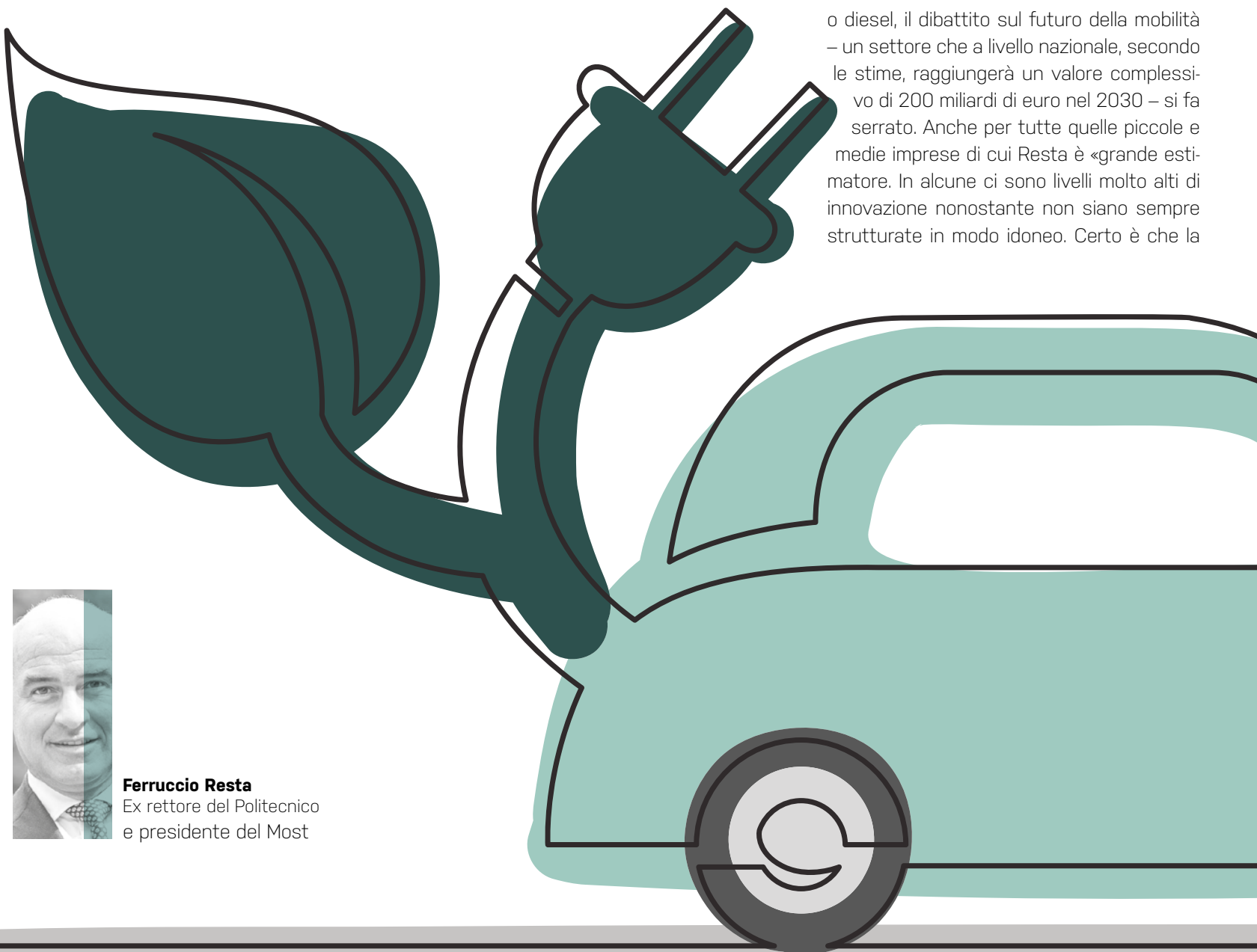
Una "grande startup" focalizzata sulla mobilità sostenibile, in risposta all'obiettivo del Parlamento europeo di porre fine alla vendita di auto nuove a benzina o diesel entro il 2035

Con Ferruccio Resta, presidente di Most – Centro Nazionale Mobilità Sostenibile, il futuro lo si guarda in faccia. Ed è un futuro che si disegna passo dopo passo inseguendo l'idea vincente della collaborazione: 24 università italiane e 25 grandi industrie fanno rete, in questa realtà che il docente di Meccanica dei sistemi al Politecnico di Milano definisce «una grande startup», per «accompagnare la transizione green e digitale in un'ottica sostenibile».

Alla luce della decisione del Parlamento europeo di porre uno stop, entro il 2035, alla vendita di auto nuove alimentate a benzina o diesel, il dibattito sul futuro della mobilità – un settore che a livello nazionale, secondo le stime, raggiungerà un valore complessivo di 200 miliardi di euro nel 2030 – si fa serrato. Anche per tutte quelle piccole e medie imprese di cui Resta è «grande estimatore. In alcune ci sono livelli molto alti di innovazione nonostante non siano sempre strutturate in modo idoneo. Certo è che la



Ferruccio Resta
Ex rettore del Politecnico
e presidente del Most



sfida della mobilità sostenibile è aperta, e le Pmi dovranno farsi trovare pronte per interfacciarsi con altre realtà molto più grandi di loro. Il segreto sta nella flessibilità: è questa che permette agli imprenditori della piccola e media impresa di cogliere le future opportunità offerte anche dal Most e di lavorare sulle differenze, nei processi e nei prodotti, che possono dare uno slancio in più».

Presidente, le Pmi non sempre hanno le risorse necessarie per investire in una attività continuativa di R&S: come aiutarle?

Il Most agisce a livello nazionale, e alle Pmi italiane viene data la possibilità di partecipare a progetti che potranno fare la differenza sulla mobilità sostenibile. Se ci sono diverse Pmi che stanno lavorando su prodotti particolari, si crea una piattaforma nella quale mettere a sistema le competenze e l'impresa si può candidare come fornitrice di tecnologie e soluzioni. All'interno del Centro le iniziative di Università e imprese sono congiunte e ognuna interviene con le proprie specializzazioni. Per tornare alle Pmi: queste potranno collaborare con aziende più grandi nello sviluppo – per esempio – di nuove tecnologie e, in autonomia, partecipare ai bandi che verranno lanciati nella seconda metà di quest'anno. Si tratta di "open call" attraverso le quali coinvolgere le realtà aziendali che hanno, al loro interno, forti specializzazioni anche sul fronte delle competenze: per esempio, la figura di sviluppatori di tecnologie. E' per que-

sto che il MOST si vuole posizionare all'interno del mercato come un interlocutore capace di aumentare domanda e offerta sul fronte della mobilità.

Uno scambio tra ricerca e impresa in un'ottica di filiera?

Il MOST si occupa dei cambiamenti nella mobilità da un punto di vista tecnologico, sociale ed economico: dal tema della sostenibilità in termini ambientali (per raggiungere gli obiettivi europei della decarbonizzazione) alla mobilità accessibile (sostenibilità sociale). Il centro deve ragionare su nuovi percorsi e nuovi modelli che non vadano a creare disagi economici alle imprese e alla società. Ecco perché il Most è "una grande startup" e, per di più, "fortunata": dal 2023 al 2025 il Pnrr metterà a sua disposizione 320 milioni di euro. Per intenderci, al Centro non tifiemo per l'una o l'altra cosa: qualunque soluzione tecnologica che ci permette di raggiungere il nostro obiettivo – accompagnare la transizione green e digitale in un'ottica sostenibile – è da perseguire. E questo lo si può fare raccogliendo tanto le competenze intorno ai vettori (auto, aerei, navi) quanto quelle sulle tecnologie: materiali, nuove propulsioni, batterie, infrastrutture smart. E ogni Università fa leva sui punti di forza del suo territorio. Alcuni esempi: il Politecnico di Torino con l'automotive, il Politecnico di Milano con la mobilità su ferro (treni, metropolitane) e sull'elettrico, la Sapienza Università di Roma con l'urban mobility. Una parte del budget a disposizione del Centro servirà per presidiare tutto il lavoro sull'innovazione, un'altra parte sarà dedicata alla messa a punto delle soluzioni per portarle sul mercato (quella che è la fase pre-industriale) e, infine, ci saranno anche 40 milioni di euro per poter coinvolgere partner non soci del MOST e dare un contributo ai progetti in corso.

Il Centro si pone anche l'obiettivo di definire nuove competenze e nuove professionalità?

Non pensiamo di sviluppare un'offerta formativa curriculare, ma senza dubbio ci posizioneremo all'interno di quello che è il grande tema della formazione continua.

Transizione green e digitale: quale ruolo avrà la mobilità sostenibile, in termini di innovazione e investimenti, nella realizzazione di questo cambiamento?

La mobilità sostenibile non coincide con la mobilità elettrica. Ricordiamoci che è la mobilità, insieme all'architettura, a disegnare la nostra società. Qualche esempio: i giovani della mia generazione (Ferruccio Resta nasce nel 1968, ndr) volevano l'auto di proprietà; i giovani di oggi no. A questo punto nasce il bisogno di un trasporto pubblico locale sempre più capillare. Oppure, ci sono territori dove l'acquisto dell'auto è più marcato e altri, invece, che funzionano meglio con il car sharing. Insomma, il Most è una grandissima cassetta degli attrezzi nella quale al centro ci sta la mobilità. Che, sempre più oggi, è un servizio.

All'interno della graduatoria europea, l'Italia in quale posizione si colloca in fatto di trasporti efficienti, connessi, intermodalità e professionalità legate al tema dell'ibrido e dell'elettrico?

Siamo messi meglio rispetto a qualche anno fa. D'altronde, il nostro Paese ha sempre avuto una grande tradizione in fatto di mobilità: penso ad aerei ed elicotteri, alla nautica, ai grandi driver nel settore dell'automotive, all'ingegneria ferroviaria. Certo, l'industria italiana ha sofferto e nel tempo qualche posizione l'ha anche persa ma sul fronte della mobilità, oggi, ci sono meno barriere di ingresso rispetto al passato e le opportunità sui mercati esistono anche per le imprese di medie dimensioni. Per fare il salto, però, le Pmi, devono inserirsi in filiere strutturate e collaborare con player che possano fare da traino.

Come gli animali che mettono a punto strategie che consentono loro di essere vincenti in ambienti anche difficili, come il deserto e il mare, l'impresa ottiene vantaggio dallo studiare il proprio habitat competitivo, sapendo che le scelte migliori sono sempre associate al contesto di mercato dove si opera

Adriana **Morlacchi**

«Non vince il più forte ma chi si adatta meglio»

Se un organismo ha un adattamento vantaggioso, è più probabile che sopravviva, si riproduca e riesca a trasmettere le informazioni genetiche per questo adattamento alla prossima generazione. Esempi sono gli occhi di molti animali notturni che riescono a vedere al buio, ma non riescono a distinguere i colori, semplicemente perché a loro non serve.

O i pigmenti che consentono a un animale di camuffarsi con la natura per non farsi vedere dai predatori. La stessa cosa vale per quegli organismi complessi che chiamiamo "imprese" che riescono a essere tanto più competitive, **quanto più riescono a rispondere alle sfide dell'ambiente in cui si muovono, cioè il mercato.** Un "habitat" che



Luca Barbarito

Presidente della Facoltà di Comunicazione dell'Università Iulm di Milano

negli ultimi decenni e in particolare negli ultimi anni, per via della globalizzazione e della rete, muta a velocità impensabili in passato: la tecnologia, quindi, costringe le aziende ad essere sempre più reattive e a evolversi.

Proprio come gli animali che mettono a punto strategie che consentono loro di essere vincenti in ambienti anche difficili, come il deserto e il mare, anche l'impresa ottiene vantaggio dallo studiare il proprio habitat competitivo, sapendo che le scelte migliori sono sempre associate al contesto di mercato dove si opera e che non ci sono strategie uguali in tutto il mondo. Pensiamo alle farfalle bianche studiate da Bernard Kettlewell che «diventarono nere per camuffarsi con fuliggine degli alberi e sopravvivere nelle città sempre più inquinate».

Ma come fare concretamente a posizionarsi e a studiare i competitors? Lo abbiamo chiesto a uno dei massimi esperti di analisi competitiva: **Luca Barbarito, preside della Facoltà di Comunicazione dell'Università Iulm di Milano** e autore di numerosi libri e pubblicazioni sul tema dell'analisi competitiva.

- 1** Per orientarsi, un'impresa deve in primo luogo aprire gli occhi sul contesto in cui opera, applicando alla propria realtà uno schema vecchio di 50 anni inventato ad Harvard ma ancora attuale, rispondendo a due semplici quesiti che hanno a che fare con la domanda e con l'offerta.
- 2** Per quanto riguarda la domanda, l'impresa deve chiedersi se il mercato è unico, o se esistono diversi segmenti dello stesso mercato, ovvero consumatori diversi che chiedono cose diverse. Se così fosse deve scegliere poi su quale o quali

di queste parte concentrarsi per offrire qualcosa di specifico solo a questo segmento.

- 3** Poi bisogna prendere in esame l'offerta, chiedendosi chi sono i concorrenti, chi è dentro al mercato e chi sta fuori. Quindi, qual è il corretto perimetro dell'arena competitiva?

3A Una particolare attenzione è quella di vedere se i concorrenti hanno simili o diversi costi di produzione. Naturalmente, tanto più i prodotti sono sostituibili, **tanto maggiore sarà il vantaggio per i produttori che hanno un vantaggio di costo.** Si tratta di due semplici approcci allo studio dell'arena competitiva, ma che possono riservare delle sorprese. Ad esempio: Netflix e Sky sono concorrenti o si rivolgono a pubblici totalmente diversi? Forse entrambe le cose: il consumatore è interessato al prodotto o demand e a pagare per questo. Diverso è lo strumento tecnico, la scelta del quale può indicare anche un diverso livello di affinità con la tecnologia. Ma queste due imprese sono certamente nella stessa arena competitiva. Il tradizionale settore della televisione o non esiste più o si è allargato a comprendere almeno Netflix e probabilmente anche altri operatori come Youtube, AppleTV, Disney+, ...

3B Un secondo step prende in considerazione quali siano le tipologie di comportamenti strategici che è possibile identificare all'interno dell'arena competitiva. Una tipologia potrebbe essere associata ad una scelta di tecnologia, o di posizionamento del prodotto, o di un maggiore o minore grado di integrazione verticale all'interno della filiera. È chiaro che i

concorrenti più diretti saranno quelli che adottano nella nostra arena competitiva, un comportamento strategico simile al nostro. Un gruppo strategico (insieme di imprese con un simile comportamento di mercato) potrebbe essere quello degli artigiani ossia delle imprese molto piccole rispetto a quelle possono adottare comportamenti diversi anche perché hanno una dimensione diversa.

- 4** Ultimo passaggio è quello che analizza chi sta andando bene e chi male. E dunque il grado di successo economico dei principali attori. **Le piccole e medie imprese hanno una attività che è ugualmente remunerativa a quella delle imprese che appartengono ad altri gruppi, oppure no?** E le imprese industriali hanno un simile successo, o alcune vanno meglio di altre? Se così fosse bisogna chiedersi perché. Sono i segmenti serviti o i comportamenti strategici o i costi che hanno fatto la differenza?

E le piccole e medie imprese? Queste semplici regole del mercato si applicano anche a loro che sono chiamate a cercare i confini della propria area competitiva per guardare in faccia ai propri concorrenti e capire come competere. **Per le Pmi è anche particolarmente importante l'ambito geografico, che può restringere ulteriormente i confini all'arena competitiva.**

Oggi è sempre più importante dare spazio ai giovani che sono i più digitali, tecnologici e i più sensibili ai cambiamenti del mercato attuale. Perché, come diceva Charles Darwin, «non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più intelligente, ma quella che si adatta meglio al cambiamento».



Emanuele Bompan
Giornalista ambientale e geografo, direttore della rivista *Materia Rinnovabile*|Renewable Matter e LinkedIn Top Voice

Duilio **Colonna**

Pmi e transizione ecologica Sfide e opportunità dell'economia circolare

Le Pmi traggono vantaggi dalla sostenibilità: l'importanza dell'efficiamento energetico, dell'autonomia energetica e dei processi di economia circolare è emersa nel 2022, ma l'accesso al credito per gli investimenti in questo settore è cruciale

 impresetteritorio.org

“

Sostenibilità significa sicurezza economica:
 le Pmi che non adottano pratiche sostenibili
 rischiano di essere escluse dai bandi
 e di esporre il settore economico a rischi legati
 alla perdita di biodiversità, ai cambiamenti climatici
 e ad altre minacce ambientali

”

Il 2022, con il caro energia, la crisi dei materiali e tutte le sue storture, ha dimostrato l'importanza dell'efficientamento energetico, dell'autonomia energetica e dei processi di economia circolare nella gestione delle attività aziendali. Le realtà che avevano già implementato queste soluzioni hanno tratto non pochi vantaggi dalla loro adozione. Tuttavia, le piccole e medie imprese (Pmi) potrebbero trarre ancora maggiori benefici dall'adozione di pratiche sostenibili, questo **se avessero maggiore accesso al credito per gli investimenti in questo settore.**

È quello che **sostiene Emanuele Bompan, giornalista ambientale e geografo, direttore della rivista Materia Rinnovabile|Renewable Matter e LinkedIn Top Voice.** «Ad esempio, la Banca Europea degli Investimenti ha recentemente annunciato una cartolarizzazione di 850 milioni di euro con Unicredit per sostenere gli investimenti delle Pmi nella transizione ecologica – spiega il giornalista - Questo tipo di operazione da parte del mondo bancario dovrebbe sostenere con forza gli investimenti e le linee di credito generali per le Pmi che fanno attivamente progetti e processi di economia circolare, così come progetti di decarbonizzazione e di efficientamento energetico». **Non è un segreto che le Pmi hanno bisogno di un supporto finanziario,** sia a breve termine in caso di

aumenti dei prezzi dell'energia, sia a medio termine con un migliore accesso al credito.

Secondo Bompan **le aziende, soprattutto quelle più grandi, dovranno prestare sempre maggiore attenzione alle performance ambientali dei loro fornitori** e produttori quindi, poiché il loro accesso al credito sarà valutato non solo in base alle performance e alla qualità di prodotti e servizi, ma anche in base alla loro sostenibilità ambientale. Infatti, anche il mondo finanziario sta prendendo sempre più in considerazione questi fattori nella valutazione del rischio delle imprese, soprattutto quelle quotate in borsa. Quindi chi non adotta pratiche sostenibili potrebbe essere escluso da molti bandi, nonché esporsi a rischi finanziari e reputazionali.

«Il cosiddetto Green procurement, ovvero la valutazione dell'impatto ambientale dei produttori durante il processo di acquisto, sta diventando sempre più importante sia per le aziende pubbliche che per quelle private – afferma Bompan - Questo riguarda tutta la filiera, dalle materie prime fino alla distribuzione; quindi, anche i fornitori di servizi e prodotti per le grandi aziende dovranno avere una compliance sulla performance ambientale di quello che vendono e le grandi aziende dovranno scegliere tra i fornito-

ri non solo in base al miglior prezzo o alla migliore qualità, ma anche in base alla loro sostenibilità ambientale».

In questo contesto le piccole e medie imprese che hanno adottato o che adotteranno pratiche sostenibili potrebbero beneficiarne in termini di maggiore competitività sia nei bandi di appalto pubblici che in quelli privati. Non solo, «chi non adotta pratiche sostenibili corre il rischio di essere escluso da molti bandi e di esporre il proprio settore economico a rischi legati alla perdita di biodiversità, ai cambiamenti climatici e ad altre minacce ambientali – sostiene il giornalista – Non si tratta più solo di ambiente, ma di sicurezza nazionale e di sicurezza economica».

In conclusione, l'adozione di pratiche sostenibili come l'efficientamento energetico e l'economia circolare può portare vantaggi significativi sia per le grandi che per le piccole imprese. Tuttavia, le Pmi **potrebbero trarre più benefici se avessero maggiore accesso al credito per gli investimenti in questo settore.** In futuro diventerà sempre più importante per le aziende di tutte le dimensioni adottare pratiche sostenibili se vogliono rimanere competitive sui mercati nazionali e internazionali.

L'inflazione non ci fa paura Il Paese cresce e i tassi lo frenano

Poma (Nomisma): «La crescita del 2021 non era un fuoco di paglia, siamo stati strepitosi perché in grado di dare il meglio in un periodo di grande incertezza. Siamo il Paese che ha saputo articolare al meglio le filiere, in particolare quelle artigiane in maniera proattiva e creativa»



Lucio Poma

Docente di Economia applicata all'università di Ferrara e capo economista di Nomisma

“

«I giovani devono tornare ad apprezzare il valore del lavoro. Abbiamo il 30% della forza attiva del Paese che rimane inattiva perché molti ragazzi non vogliono impegnarsi nelle professioni per le quali vi è in questo momento grande domanda»

”

Una volta si diceva: «A mali estremi, estremi rimedi». Una regola che forse, come molte volte, trova impreparati i decisori dei nostri giorni, poiché vengono applicate regole "classiche" ai tempi moderni, **«quindi per fermare l'inflazione si fa ricorso a politiche monetarie restrittive che funzionavano negli anni Ottanta, ma non oggi, in un mondo globalizzato dove la politica monetaria della Bce, e di conseguenza quella della Federal Reserve americana, non sortiscono effetti».**

Ne è certo il professor **Lucio Poma, docente di Economia applicata all'università di Ferrara e capo economista di Nomisma**, società di consulenza fondata nel 1981 a Bologna da un gruppo di economisti, tra cui Romano Prodi.

«Aumentare i tassi è una follia. La ricetta che poteva un tempo funzionare dimostra oggi tutta la sua debolezza, la totale inefficacia rispetto all'obiettivo: la diminuzione dell'inflazione, che non scende. **Dobbiamo capire che le politiche monetarie restrittive, cioè l'innalzamento dei tassi, oggi rallentano anche l'economia**, ovvero producono una diminuzione di consumi e investimenti», spiega il professore, con un ragionamento (diametralmente all'opposto di quello appena esposto) che suona come la prova del nove anche nel recentissimo passato, in una situazione del tutto capovolta rispetto a quella attuale: «Secondo le regole dei manuali, nel 2018 e 2019, con tassi a zero, l'economia avrebbe dovuto se-

gnare un più 6, o 7%, invece ci siamo fermati a +0,8, +0,9%: questi meccanismi non funzionano più, ed è bene che chi prende le decisioni lo capisca alla svelta».

L'inflazione, però, mette paura. **«Invece non dobbiamo essere terrorizzati dall'inflazione: l'Italia con un'inflazione al 9% è uno dei paesi che è cresciuto di più.**

Nel 2022 la crescita mondiale è stata del 3,2%. L'Italia è cresciuta del 3,9%, più della media Ue (3,5%), più di Usa e Cina (3%). Siamo cresciuti più di tutti i paesi europei fatta eccezione per il Regno Unito che si è attestato al 4,1% ma solo perché divide i diritti sullo sfruttamento del greggio del Mare del Nord con la Norvegia».

Secondo il professor Poma gli imprenditori non devono essere spaventati: «La crescita del 2021 non era un fuoco di paglia, siamo stati strepitosi perché in grado di dare il meglio in un periodo di grande incertezza. Siamo il Paese che ha saputo articolare al meglio le filiere, in particolare quelle artigiane in maniera proattiva e creativa. Ora dobbiamo imparare a consolidare i vantaggi avuti».

Nonostante le forche caudine del possibile fluttuare al rialzo dei tassi, il professore tratteggia un quadro economico quasi inebriante, che deve però stare coi piedi per terra e fare i conti su tre fattori di rischio per il futuro prossimo. «In primo luogo, le imprese devono saper gestire la volatilità delle materie prime che potrebbe perdura-

re ancora con rischio di repentini cambiamenti di valore. È successo per il gas, per il rame, l'alluminio, la carta e una serie di altre commodities».

«Poi viene la questione salariale che non è cresciuta di pari passo con la crescita dell'occupazione: ora siamo al 60,8% di occupazione (contro la Germania che è al 77%), abbiamo segnato una crescita occupazionale forte dovuta alla crescita economica registrata a cui però non si sono adeguati gli stipendi, quindi **da un lato c'è più lavoro, ma dall'altro c'è stato un impoverimento».**

Ma il vero cruccio, ultimo ma non ultimo riguarda il fattore umano, legato cioè all'approccio dei giovani al posto di lavoro. «Non è possibile che durante i colloqui la prima domanda che viene fatta dai candidati riguardi i fine settimana liberi o quante giornate di smart working si possono fare: **i giovani devono tornare ad apprezzare il valore del lavoro.** Abbiamo il 30% della forza attiva del paese che rimane inattiva perché molti ragazzi non vogliono impegnarsi nelle professioni per le quali vi è in questo momento grande domanda. I neolaureati cinesi lavorano 12 ore al giorno e hanno un'economia che ci impone l'acquisto dei loro prodotti a basso costo. Dobbiamo riproporre, su questo tema, un nuovo modello di cultura nel Paese». **Andrea Camurani**



Piccolo è bello ma non basta Le reti spingono l'innovazione

Andrea Aliverti

 impreseterritorio.org

L'analisi di Stefano Elia, professore associato di economia della School of Management del Politecnico: «Ci sono diversi modi per crescere. La prima può essere una crescita interna, o organica: significa fare investimenti, inserire unità aggiuntive a livello produttivo, logistico e commerciale per ampliare la propria attività. L'altra è invece il fare sistema»



Stefano Elia

Professore associato di economia della School of Management del Politecnico di Milano

Piccolo è bello, ma non basta più: «L'integrazione è necessaria per le piccole imprese nell'attuale evoluzione dei mercati. Occorre crescere o fare rete per affrontare la transizione ecologica e digitale e per rispondere agli shock internazionali».

Ad affermarlo è **Stefano Elia, professore associato di economia della School of Management del Politecnico di Milano**, rispetto al tema dell'integrazione orizzontale e verticale delle imprese.

Quali fattori impongono l'integrazione?

A livello globale, ormai il sistema è scosso da tre macro-trend, in atto già prima del Covid e della guerra in Ucraina, che non hanno fatto altro che accelerarli. Innanzitutto, le tensioni geopolitiche internazionali, con la battaglia

“

Occorrono in tutti i settori risorse umane e finanziarie per consentire alle imprese, da un lato, di essere più resilienti agli shock geopolitici internazionali, dall'altro, ad implementare la transizione digitale e sostenibile per diventare più competitive

”

per la leadership globale tra Usa e Cina che sta ridisegnando le catene globali del valore e le filiere produttive in cui siamo inseriti. Poi la transizione digitale che incide molto sulla produttività e richiede competenze manifatturiere digitale avanzate. E infine la transizione green, che richiede la trasformazione dei modelli di business in ottica circolare. Occorrono ormai in tutti i settori risorse umane e finanziarie per consentire alle imprese, da un lato, di essere più resilienti agli shock geopolitici internazionali, dall'altro, ad implementare la transizione digitale e sostenibile per diventare più competitive. Le piccole imprese, che pure sono delle eccellenze e hanno fatto da traino sui mercati internazionali, faranno sempre più fatica: realisticamente la complessità ormai è tale, in tutti i campi – mi ci metto in gioco anche io, perché vale anche per le università – per cui ci vuole una rete o una crescita dimensionale. Sempre più necessaria alla luce dei tre macro-trend. L'impatto degli shock internazionali lo abbiamo vissuto recentemente, mentre le competenze digitali e di sostenibilità richieste sono davvero alte. Ripensare prodotti e processi utilizzando tecnologie digitali richiede competenze di tipo digitale, manageriale e manifatturiero, che spesso le piccole non hanno, oppure se le hanno, non le hanno in modo completo.

Parlare di crescita dimensionale però genera sempre molte resistenze tra le piccole imprese. Come fare?

Ci sono diversi modi per crescere. Può essere una crescita interna, o organica: significa fare investimenti, inserire unità aggiuntive a livello produttivo, logistico e commerciale per ampliare la propria attività. Per farlo occorre un sistema finanziario a supporto. Uno dei modi è far leva sulle aziende leader di filiera,

che fanno da traino alle piccole, aiutandole a crescere con un supporto diretto o indiretto o facendo da interfaccia sul sistema finanziario. Su questo fronte anche le istituzioni e le associazioni di categoria possono giocare un ruolo, attraverso l'integrazione tra il sistema produttivo e quello finanziario. L'altra è invece la crescita esterna, fare sistema. Passando o attraverso fusioni e acquisizioni, strada impervia ma praticata da molte imprese, oppure il coordinamento attraverso associazionismo e consorzi.

Le famose sinergie?

Consorzi, alleanze strategiche, organizzazioni interprofessionali, organizzazioni di produttori, contratti di rete o di filiera. Tutto ciò che favorisce l'integrazione orizzontale e verticale di imprese che appartengono alla stessa filiera e che perseguono obiettivi strategici comuni. La rete, il network è la parola chiave. Piccole imprese, mantenendo l'autonomia giuridica operativa, che spesso è quello che vogliono, allo stesso tempo riescono a presentarsi come un blocco unico, sfruttando i vantaggi delle economie di scala e di scopo che sono tipiche delle medie e grandi imprese. Grazie a questi accordi, possono condividere gli acquisti di materie prime e delle forniture, ma anche fare investimenti comuni, oppure condividere competenze, strumenti, macchinari, mercati, canali di distribuzione, fino alle attività innovative facendo progetti comuni. Non è semplice, ma è un modo alternativo a doversi fondere o a crescere facendo investimenti interni. Fare rete consente di ridurre i costi e i rischi e condividere i benefici, per crescere dimensionalmente e accrescere la competitività in un mercato globale in cui si stanno creando due macro-blocchi, dove ormai la competizione è ormai europea e non solo italiana.

Un'evoluzione di fronte alla quale la capacità di adattamento è maggiore se si ha una rete alle spalle.

In concreto, come si può perseguire questa integrazione di rete?

Ad esempio, si comprano insieme ad imprese competitor le materie prime o l'energia: già uno sconto quantità con un semplice gruppo d'acquisto condiviso riduce i costi per tutti i partner. Del resto, ci sono diversi gradi per fare sistema, e si può partire dal più fattibile per arrivare a sviluppare reti più complesse. È ovvio che più si riesce a sfruttare la rete meglio è, anche per tutti gli altri aspetti citati. L'innovazione, in particolare, è costosa e la piccola impresa fa fatica a metterla in atto, ma condividendo e finanziando i centri di ricerca si può fare. L'alternativa è il rischio di perdere competitività.

L'integrazione di filiera forse è più fattibile?

A volte è più facile a livello di filiera piuttosto che con i competitor, anche per superare certe prevedibili resistenze, condividendo progetti in senso verticale. Un esempio sono le attività di ricerca condivise e customizzate: ho seguito il caso di un'impresa della Motor Valley emiliana che realizza moto elettriche ad alta cilindrata, che nella fase post-Covid, a causa di ritardi nelle forniture delle batterie dagli Stati Uniti, ha compiuto un'operazione di reshoring, trovando un fornitore in Valle d'Aosta. Grazie al rientro e alla vicinanza geografica si sono creati rapporti più stretti, anche ripensando il tipo di prodotto per migliorarlo: così sono riusciti a produrre una batteria che dura di più e che pesa meno, un'innovazione ottenuta grazie a questa stretta collaborazione tra fornitore e cliente.

Nicola Antonello

Ci sono delle “sacche” di immobilismo in cui servirebbe una scossa per liberare le potenzialità del Paese e rimettere le energie in movimento su cinque direttrici: investire sul futuro, prima le persone, contro la disuguaglianza demotivante, ecosistema della singolarità, bene comune della sostenibilità

Cinque pilastri contro l'immobilismo L'Italia ha bisogno di spingere le imprese



Mauro Magatti
Sociologo

MADE IN ITALY

“

Osservare i dinamismi significa cogliere la vitalità o, viceversa, l'immobilità e l'inerzia, di una società e di un'economia e individuarne le aree di rischio che possono comprometterne lo sviluppo economico, la coesione sociale e la rigenerazione istituzionale. Ne abbiamo parlato con il sociologo Mauro Magatti

”

L'Italia è davvero ferma, immutabile o, peggio, dove tutto cambia perché nulla cambia? Chiaramente ciò non accade sempre e ovunque, ma ci sono delle "sacche" di immobilismo in cui servirebbe una scossa per liberare le enormi potenzialità del Paese, bloccato talvolta dalla sfiducia, e **rimettere le energie in movimento verso cinque direttrici**, ovvero: investire il futuro, prima le persone, contro la disuguaglianza demotivante, l'ecosistema della singolarità, la nuova cornice del bene comune della sostenibilità. Sono i cinque punti per liberare generatività indicati nel primo rapporto Italia Generativa, curato dal centre for the Anthropology of religion and generative studies dell'università Cattolica di Milano, con il sostegno di Fondazione Unipolis, e promosso da associazione Comm.on, Generatività.it e Alleanza per la generatività sociale, presentato recentemente in Parlamento.

Ecco dunque i cinque punti, declinati dal **sociologo dell'università Cattolica di Milano Mauro Magatti**, con un'attenzione particolare sulle Piccole e medie imprese:

1. Investire sul futuro: l'Italia soffre da molti anni di un deficit di investimenti pubblici e privati. Senza la centralità degli investimenti, non c'è crescita. Ora, con la spinta del Pnrr, si dovrà cogliere assolutamente l'occasione.
2. Prima le persone: sembra una banalità

ma non lo è. L'Italia è e sarà in difficoltà per la crisi demografica, le poche donne occupate e il ritardo nell'educazione, senza contare come molti ragazzi si perdano. Bisogna al contrario puntare sulla ricerca e la formazione continua, dove la persona è centrale.

3. Disparità demotivanti: l'Italia, come tutti Paesi europei spende molti soldi in politiche sociali eppure, nonostante questo impegno del pubblico, le disuguaglianze sono forti: tra ricchi e poveri, tra generazioni, tra territori. Ciò frena l'ascensore sociale e crea demotivazione, spaccando il Paese. La soluzione? Utilizzare meglio la spesa sociale per creare una società più coesa.
4. Ricucire la Penisola: si deve ripartire dall'Italia dei piccoli centri, delle città, delle Pmi e dei territori, con loro storia e matrice. Qualche volta, invece, questo ricchissimo tessuto medio piccolo sia urbano che economico è dimenticato, mentre in esso c'è la base del successo del Made in Italy.
5. Bene comune e sostenibilità: in Italia si ama dire che c'è una grande forza che arriva dal volontariato e civismo. È così? Sì e no. In realtà non ci sono dei dati particolarmente significativi, anzi, c'è il segnale della fine di un ciclo. Il terzo settore e il volontariato invecchiano e c'è poca fiducia tra Stato e imprese.

Quindi il tema della sostenibilità, con le sue difficoltà, non va visto solo dal punto di vista economico e tecnologico, ma come una questione culturale. E cioè pensando a come lo sviluppo delle persone e la cura dell'ambiente siano il bene comune del futuro, ricostruendo attorno a questi concetti quel civismo che rischia di indebolirsi.

Insomma, lo studio si è proposto di raccogliere, in una logica ricompositiva, alcuni segni del dinamismo sociale ed economico del contesto italiano. Osservare i dinamismi significa cogliere la vitalità o, viceversa, l'immobilità e l'inerzia, di una società e di un'economia e individuarne le aree di rischio che possono comprometterne lo sviluppo economico, la coesione sociale e la rigenerazione istituzionale.

Lo studio e l'analisi dei processi generativi identifica nella capacità di desiderare, mettere al mondo, prendersi cura e lasciare andare l'elemento dirimente che mantiene vivo un contesto territoriale, organizzativo, o istituzionale. **Focalizzare le aree di blocco di questo movimento generativo e contributivo costituisce la premessa per immaginare policy in grado di capacitare persone, organizzazioni, territori a una rimessa in movimento corale**, a beneficio presente e futuro.



Matteo Fontana

Oltre l'intuito e l'istinto

Il ruolo fondamentale della pianificazione nelle Pmi

Cruciale la pianificazione strategica per le piccole e medie imprese in un contesto economico complesso. Ne abbiamo parlato con Gianluca Meloni della Sda Bocconi School of Management



Gianluca Meloni
Sda Bocconi School
of Management

“

Fondamentale una corretta categorizzazione dei costi e un'adeguata retribuzione del lavoro dell'imprenditore. Infine, contro un eccessivo ottimismo negli investimenti, non dimentichiamo l'importanza di una pianificazione completa che tenga conto di tutte le variabili rilevanti

”

L'intuito, l'istinto, l'esperienza sono certamente caratteristiche proprie e fondamentali per un imprenditore, ma che soprattutto in un periodo complesso come quello che stiamo vivendo in questa fase storica ed economica, non possono essere sufficienti per garantire, da soli, lo sviluppo di un'azienda.

La pianificazione delle risorse economiche di un'impresa è infatti uno degli aspetti che non può essere lasciato al caso o sottovalutato; stesso discorso vale anche per la gestione dei costi e la valorizzazione degli investimenti che vengono messi in atto da un'azienda, per scongiurare la loro inutilità rispetto agli obiettivi prefissati, troppo spesso troppo ambiziosi, come vedremo.

Per approfondire tutti questi temi e anche per fornire qualche indicazione utile e concreta agli imprenditori, abbiamo dialogato con **Gianluca Meloni, professore associato of Practice di Accounting and Control alla Sda Bocconi School of Management di Milano.**

Per le Pmi emerge un quadro tutto sommato positivo nel campo della pianificazione degli investimenti, soprattutto se si considerano quelli maggiormente impegnativi dal punto di vista delle risorse impiegate. Discorso diverso invece per la gestione ordinaria, dove si riscontrano delle criticità.

«Questo si verifica in particolare – spiega il

professor Meloni – nella gestione del magazzino o in quella dei crediti vantati nei confronti dei clienti; sono due aspetti della vita di una piccola e media impresa che vanno gestiti con oculatezza, pena una possibile crisi di liquidità».

Due casi che non sono così rari e che possono capitare se ad esempio un'impresa vuole provare a fare un affare acquistando un prodotto in quel momento a buon prezzo, ma che magari poi rischia di giacere in magazzino per lungo tempo, oppure se si concede eccessivo credito a un cliente per non perdere la commessa, poi l'azienda va in sofferenza sulla liquidità al momento di pagare fornitori e dipendenti.

Casi molto concreti al quale, strettamente collegato, c'è quello della gestione dei costi dell'impresa; anche in questo caso **l'azienda deve saper guardare alla realtà nella giusta prospettiva, superando anzitutto la distinzione tra costi fissi e variabili**, per arrivare a quella più corretta che divide i costi gestibili da quelli non gestibili.

«Se un affitto è un costo fisso, quello ad esempio dei trasporti, del marketing o delle piccole consulenze non lo è, perché gestibili e sui quali si può in qualche modo intervenire» sottolinea il docente dell'università Bocconi.

Un costo che non si deve mai sottovalutare è quello del lavoro svolto da un imprenditore nella sua impresa che deve essere

correttamente valutato e retribuito. Non è la riduzione della giusta retribuzione del lavoro dell'imprenditore o un suo personale sacrificio, a dimostrare la capacità di generare valore da parte di una Pmi.

Ultimo ma non per importanza, è il tema degli investimenti e della loro gestione, sui quali gli imprenditori fanno sempre grande affidamento e sui quali nutrono aspettative molto alte, a volte troppo. Un atteggiamento conseguente all'ottimismo che fa parte della natura di un imprenditore, ma che può portare a conseguenze non positive.

«A un investimento spesso segue una sottovalutazione di due aspetti che riguardano gli sforzi organizzativi a cui un'azienda è chiamata quando compie una scelta di questo tipo, che sono le competenze delle persone e la disponibilità di tempo» osserva il professor Meloni.

Un problema che riguarda in particolare le Pmi, perché le multinazionali sono invece molto attente nel pianificare a 360 gradi un investimento per cercare di farlo fruttare al meglio, tenendo conto di tutte le variabili.

«Quando si affronta un investimento è bene fare un ragionamento di scenario complessivo, per calibrare al meglio le aspettative senza abbandonarsi ad un eccessivo ottimismo sui risultati attesi o pretesi» conclude il docente della Bocconi.

Francesca **Manfredi**

L'export a misura di Pmi Dati, mercati ben studiati e inglese

Jacopo Brioschi, coordinatore dell'area innovazione e sviluppo di Artser, ci aiuta a capire come è meglio muoversi sui mercati esteri: «Vanno studiati la dimensione geografica, le caratteristiche dei canali distributivi e logistici, le barriere all'ingresso, le normative, le fiere, i media, i potenziali clienti, partner e competitor, con una particolare attenzione alle business habits»

**Jacopo Brioschi**

Coordinatore dell'area innovazione e sviluppo di Artser

“

È necessario che i dati diventino informazioni, indicazioni chiare per l'azienda. Oltre ad appoggiarsi a consulenti è utile farsi un'idea diretta, partecipando o visitando una fiera, per verificare come funziona il proprio settore con interviste a potenziali clienti

”

La vocazione internazionale è fondamentale per la sopravvivenza delle imprese? E le piccole aziende sono troppo piccole per internazionalizzarsi?

Il tema è di grande attualità e più complesso di quanto non sembri, ma secondo **Jacopo Brioschi, coordinatore dell'area innovazione e sviluppo di Artser**, il dimensionamento non è un impedimento. «Semmai la piccola dimensione ha un impatto sulla capacità di investimento di una impresa, che pertanto **dovrà scegliere in maniera oculata i mercati e la strategia di penetrazione da adottare**».

Premessa: i dati del rapporto annuale ITA (Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane) dicono che l'80% delle aziende esportatrici per un valore di oltre il 50% della quota export italiana sono micro, piccole e medie imprese; pertanto, la piccola dimensione non appare come una causa ostativa all'avvio di un processo di sviluppo internazionale.

Va anche ricordato che i due pilastri in termini di valore dell'export italiano restano le macchine utensili e la sub fornitura meccanica, prima dei tre rami del Made in Italy: food, fashion e forniture.

Cosa vuol dire internazionalizzarsi?

Non vuol dire solo vendere all'estero. È un percorso di cambiamento dell'impresa che per raggiungere l'obiettivo deve comprende

re i contesti in cui si vuole inserire. Vanno studiati la dimensione geografica, le caratteristiche dei canali distributivi e logistici, le barriere all'ingresso, le normative, le fiere, i media, i potenziali clienti, partner e competitor, con una particolare attenzione alle **business habits, ovvero a quell'insieme di abitudini formali e informali che aiutano a sviluppare relazioni positive con i partner locali**.

Un aspetto fondamentale è la volontà/disponibilità dell'impresa a cambiare per sviluppare la propria presenza su un nuovo mercato. Per internazionalizzarsi è necessario avviare un cambiamento organizzativo. Ad esempio, possono essere necessari la presenza in azienda di un back office commerciale che parli inglese, un supporto logistico adeguato, o lo sviluppo di packaging dedicato.

Dove internazionalizzarsi?

Per le Pmi la scelta del mercato è un fattore critico. Per motivi strutturali è importante pianificare gli investimenti con attenzione e in modo razionale, affrontando lo sviluppo internazionale passo a passo, un mercato alla volta.

Prima di scegliere il mercato bisogna informarsi. Non bastano i dati, di cui siamo inondati. **È necessario che i dati diventino informazioni, ovvero indicazioni chiare per l'azienda**. Oltre ad appoggiarsi a consulenti che hanno conoscenza diretta del mercato che si sta valutando, a volte è utile e ne-

cessario farsi un'idea diretta, partecipando o visitando una fiera, per esempio, per verificare come funziona il proprio settore con interviste a potenziali clienti e l'analisi accurata di strategie e peculiarità dei competitor.

Una Pmi deve stare molto attenta alla valutazione corretta di dati apparentemente attraenti, perché **spesso un mercato con numeri interessanti ha costi di ingresso alti**, strutturali o dovuti alla concorrenza. Nei mercati grandi spesso operano anche aziende grandi con la possibilità di investire capitali importanti o di fare pricing aggressivi grazie alle economie di scala.

Un buon punto di partenza per un percorso di internazionalizzazione può essere la valutazione attenta dei mercati vicini.

Il mercato europeo, con la sua omogeneità normativa e la facilità di relazione, si può considerare il target principale per una Pmi. **Meglio iniziare da aree in cui la concorrenza è meno serrata**. I mercati di dimensioni ridotte spesso non giustificano grandi investimenti, di conseguenza in questi contesti si riduce la sproporzione tra piccole e grandi imprese e la concorrenza locale può essere strutturalmente meno aggressiva. Per le grandi imprese lo sforzo organizzativo non sarebbe giustificato dal fatturato potenziale, mentre per una piccola impresa si possono aprire opportunità rilevanti in termini di fatturato.

Emanuel **Di Marco**

La chiave del successo aziendale: controllo di gestione e business intelligence

Il controllo di gestione e la business intelligence giocano un ruolo cruciale nel garantire la competitività delle aziende in un mercato incerto. Il professor Giovanni Liberatore sottolinea l'importanza di queste pratiche per prendere decisioni informate e migliorare l'efficienza operativa



Giovanni Liberatore
Professore ordinario di
Economia Aziendale presso
il Dipartimento di Scienze
per l'Economia e l'Impresa
dell'Università di Firenze

Fare chiarezza su costi e margini in un mercato, quello contemporaneo, incerto anche nelle prospettive. Questo è possibile attraverso un serio controllo di gestione, ma pure utilizzando con consapevolezza gli strumenti di raccolta, analisi e verifica dei dati. Un tema ampio e variegato, un percorso nel cuore stesso delle aziende, oggi chiamate a prendere decisioni complesse e in tempi spesso ristretti. «Ma va detto - interviene Giovanni Liberatore, professore ordinario di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa dell'Università di Firenze - che quando parliamo di analisi di marginalità parliamo di una delle applicazioni del controllo di gestione, e quindi ci troviamo all'interno di un ambito del tutto facoltativo. Non ci troviamo, per intenderci, nel comparto della contabilità generale. Ci riferiamo a un investimento che l'imprenditore e il management devono fare per poter disporre di adeguati strumenti per poter ottenere benefici sotto il profilo informativo. Venendo al tema della marginalità, la sfida è quella di imputare al meglio i costi alle commesse, e questo richiede di superare il piano di conti e contabilità generale, che è troppo aggregato».

DI COSA TENERE CONTO

- Delle famiglie di prodotti e del tipo di commesse: «Questa è un'opportunità ma anche una necessità, ed estendo il discorso anche alle valutazioni d'azienda: l'imprenditore sa davvero tutto della propria impresa?» si domanda l'esperto.
- Dell'importanza di delegare la produzione di informazioni: «La complessità aziendale e il tipo di rapporti con tutti i soggetti interni ed esterni all'azienda è un'attività che deve restare in campo all'imprenditore, ma la produzione di informazioni va delegata. L'imprenditore non può pretendere di conoscere tutto a priori, certo poi a lui spetteranno le decisioni finali».

CONTROLLO DI GESTIONE E BUSINESS INTELLIGENCE

Liberatore lo evidenzia a chiare lettere: «Non bisogna confondere il controllo di gestione con la business intelligence. I software gestionali sono importanti per avere trattamenti dati automatizzati e impostati, ma agisce sulla base di un'intelligenza che deve essere governata dall'impresa. Ogni azienda presenta le proprie caratteristiche, e quindi quando parliamo di contabilità dei costi, le basi di imputazione devono essere ragionate e perfezionate. Serve consapevolezza: capita infatti, paradossalmente, che quando si chiede all'azienda come imputare i costi, questa risponda che se ne occupa il software. Non è così».

Da qui due avvertenze per gli imprenditori:

- disporre di collaboratori competenti e non fare tutto in prima persona;
- non cadere nell'errore opposto, quindi evitare di delegare tutto a chi prepara i software gestionali, ma vigilare per fare sì che questi sistemi siano di reale assistenza.

CONTROLLO DI GESTIONE: DI COSA SI TRATTA

Il controllo di gestione è un aspetto critico dell'amministrazione di un'azienda. Si tratta di un insieme di attività mirate a monitorare e gestire i costi, le entrate e i margini dell'azienda per garantire una gestione finanziaria efficace. In altre parole, è il processo attraverso il quale l'azienda monitora e analizza i costi per identificare eventuali inefficienze e migliorare l'efficienza delle proprie operazioni. Questo processo coinvolge anche la definizione di obiettivi finanziari a breve e lungo termine, la stima dei costi e delle entrate e la pianificazione delle attività future.

QUESTIONE DI RESPONSABILITÀ

In un'azienda, il controllo di gestione è un compito che spetta ai manager e ai re-

sponsabili finanziari, che devono monitorare costantemente i costi e le entrate per garantire che l'azienda rimanga profittevole. Inoltre, è essenziale per prendere decisioni informate sui prezzi dei prodotti o servizi, sulla produzione e sulla distribuzione. «Il controllo di gestione, nelle organizzazioni più grandi - sottolinea Liberatore - ha anche una finalità di attribuzione delle responsabilità. Quando l'azienda dispone di una struttura di management bisogna dare degli obiettivi, ma senza un sistema di analisi di costi e ricavi come puoi misurare i risultati? Il controllo gestione, quindi, serve come supporto decisionale ma anche per capire chi è bravo e chi meno in azienda, attraverso una misurazione delle performance».

Oggi, d'altronde, in un mondo caratterizzato da una forte concorrenza e da mercati in continua evoluzione, il controllo di gestione è ancora più importante. In tale ambito, la gestione dei costi è una delle principali sfide per le aziende di oggi: ridurre i costi è una priorità per molte aziende, ma è importante farlo in modo intelligente, senza compromettere la qualità del prodotto o il servizio offerto. Un'efficace gestione dei costi può aiutare l'azienda a mantenere i prezzi competitivi, migliorare la qualità e aumentare la redditività. Inoltre, i margini sono un'importante metrica di misurazione del successo dell'azienda. Una loro valida gestione è essenziale per garantire che l'azienda rimanga competitiva e profittevole. L'analisi dei margini può aiutare l'azienda a comprendere meglio i propri clienti, a identificare eventuali inefficienze nelle proprie operazioni e a individuare nuove opportunità di crescita.

**INQUADRA IL QR CODE
PER LEGGERE
L'ARTICOLO COMPLETO**





Andrea Boscaro
Partner The Vortex

Andrea **Boscaro** *

Conoscenza e curiosità chiudono la porta ai problemi

Le piccole e medie imprese hanno bisogno di una strategia di “resilienza digitale” ovvero di un insieme di azioni volte ad affrontare tutti gli aspetti di sicurezza digitale, da quelli più legati alla sicurezza informatica a quelli che attengono ai comportamenti che si adottano online, e di iniziative efficaci per far maturare conoscenze, competenze e consuetudini

“

Conoscere Google Password Manager e stare attenti alle trappole delle mail di phishing, dei falsi profili sui social e della pubblicità ingannevole possono essere primi passi adatti a tutti per accrescere sensibilità e attenzione nei confronti di una vita che è sempre più digitale

”

Siete a conoscenza di quale sia la password più diffusa al mondo? Sembra incredibile, ma è il numero 123456 e la seconda, forse ancora più sorprendente, è proprio la parola "Password". A rincarare la dose nei confronti della superficialità con cui, come individui e come imprese, affrontiamo il tema della sicurezza informatica è un recente studio che ha rivelato che oltre il 90% degli utenti accetta le condizioni relative ai cookie e alla privacy proposte dai siti senza leggerle. Del resto, quando le procedure per garantire la sicurezza online diventano troppo complesse, è comprensibile che molti tendano ad ignorarle per pigrizia o fatalismo.

Inoltre, spesso abbiamo il sospetto che non conoscere le conseguenze di un atteggiamento insicuro sia un atteggiamento da preferirsi esattamente come quando decidiamo di evitare di leggere il bugiardo dei farmaci consapevoli che, se lo facessimo, non li prenderemmo. Tuttavia, **se solo prestassimo maggior attenzione alla gestione delle informazioni online, forse potremmo evitare di perdere tempo, correre rischi e sprecare denaro.**

Per coltivare una cultura della sicurezza online, la conoscenza e la curiosità sono come sempre la chiave per trovare una soluzione. Ad esempio, **conoscere Google Password Manager** e stare attenti alle trappole delle mail di phishing, dei falsi profili sui social e della pubblicità ingannevole possono essere primi passi adatti a tutti per accrescere sensibilità e attenzione nei confronti di una vita che è sempre più digitale.

Di questi tempi poi, anche le piccole e medie

imprese hanno bisogno di una strategia di "resilienza digitale" ovvero di un insieme di azioni volte ad affrontare tutti gli aspetti di sicurezza digitale, da quelli più legati alla sicurezza informatica a quelli che attengono ai comportamenti che si adottano online, e di iniziative efficaci per far maturare conoscenze, competenze, consuetudini con l'intento di consentire la continuità aziendale anche di fronte ad attacchi informatici o a criticità legate all'uso di servizi digitali.

La stessa Commissione Europea ha proposto una riforma, denominata "cyber resilienza", che contiene **misure rigorose per contrastare gli attacchi informatici e le info-war**. Fra le tante aree che sono toccate dalla proposta di riforma, vi è la mancanza di specialisti che debbono essere formati negli Stati Membri e la necessità di dare continuità ai servizi di cloud computing europei di fronte a minacce esterne nel quadro di instabilità geopolitica che sta connotando l'Europa.

La riforma risulta particolarmente contemporanea non solo perché è frutto degli attuali tempi in cui viviamo, ma anche perché dedica una particolare attenzione alla sicurezza che deve essere dimostrata dai dispositivi connessi in Rete e che possono ricadere nel crescente utilizzo dell'Internet of Things. Tali requisiti si tradurranno, se la riforma sarà approvata, in certificazioni specifiche richieste non solo ai produttori europei, ma a quelle organizzazioni che le importano da aree extra-UE.

Da un uso consapevole dei media digitali,

ed in particolare **dei social media che sono sempre più permeabili ad attività di furto di dati e informazioni**, ad una appropriata allocazione di risorse per fare fronte alla sicurezza e alla continuità dei processi aziendali sempre più organizzati attorno a servizi online, le organizzazioni e le imprese sono dunque chiamate a scegliere con crescente cura i fornitori che possano supportarle in aspetti che richiedono competenze e tecniche in grado di gestire un quadro costantemente in evoluzione. In particolare, **le aziende necessitano di implementare un piano di condivisione delle buone pratiche presso dipendenti e collaboratori**, soprattutto in un contesto in cui il lavoro da remoto e l'abitudine a servirsi dei dispositivi di proprietà possono accrescere le aree di insicurezza e le criticità a cui l'imprenditore deve fare fronte.

Come i social media sono nel tempo stati introdotti nelle aziende grazie a documenti – le social media policy – così anche la digitalizzazione dei processi e il coinvolgimento del personale richiedono un piano di "resilienza digitale", frutto di raccomandazioni e cautele da integrare pienamente nella consapevolezza di ciascuno e nelle priorità aziendali per affrontare con maggiore serenità un contesto turbolento e incerto.

*Partner The Vortex

UN AMBIENTE DI LAVORO POSITIVO E INCLUSIVO

è la chiave del successo
di un'azienda

Creare un ambiente di lavoro costruttivo
è fondamentale per il successo aziendale.

Strategico promuovere la diversità
e la collaborazione, instaurando un dialogo basato
su obiettivi chiari e responsabilità condivise

Laura Cerioli

Professionista nell'ambito
del Leadership develop-
ment - Dare to Lead
e consulente
di Hr transformation
e di Coaching organizzativo



“

Esperta in leadership e consulente di HR, Laura Cerioli, illustra l'importanza di creare un ambiente di lavoro positivo e inclusivo e suggerisce come i leader possano favorire collaborazione, rispetto e diversità all'interno delle organizzazioni attraverso l'esempio, colloqui abbinati e regole per il confronto

”

Sembra facile ma, non lo è. Soprattutto quando di mezzo ci sono le persone coi loro caratteri, ambizioni, obiettivi, idee, consuetudini. **Eppure, creare un ambiente di lavoro positivo e inclusivo** in azienda, favorendo la collaborazione, il rispetto e la diversità all'interno dell'organizzazione, aiuterebbe tantissimo e ne gioverebbero sia i singoli dipendenti che l'azienda.

Per migliorare il modo di vivere aziendale abbiamo chiesto qualche suggerimento a **Laura Cerioli, professionista nell'ambito del Leadership development - Dare to Lead e consulente di Hr transformation e di Coaching organizzativo**. «Oggi che di questi temi si parla tanto, credo che la differenza nella creazione di un ambiente di lavoro costruttivo stia tra le dichiarazioni e le azioni. Un ambiente è positivo e inclusivo, non per la mission riportata nel sito internet oppure per i valori appesi nei corridoi, ma per le scelte quotidiane, i comportamenti che vengono premiati e sostenuti, gli strumenti a disposizione delle persone per lavorare al meglio delle loro caratteristiche verso un obiettivo comune».

All'interno di questo scenario poi, vi sono, appunto, le persone: i responsabili e i collaboratori dove capita ci sia il decano vicino alla pensione e lo stagista, chi sgobba per quattro e qualcuno che si "imbosca", le persone umili e quelle perennemente con il

petto in fuori. Senza contare tutti i problemi che provengono dall'esterno e che possono minare ulteriormente il clima. Insomma, **l'impresa è un ambiente eterogeneo, dov'è tutt'altro che semplice mantenere l'equilibrio**. Tant'è vero che, inutile dirlo, a volte dentro le quattro mura di un'impresa succede di tutto.

Nulla da stupirsi: è la normalità nella vita, nella società, perché le imprese dovrebbero essere una zona franca. Ma di fronte a questa situazione, come può agire un leader per mantenere l'armonia? «Partendo – dice Cerioli – dagli obiettivi: gli studi hanno via via confermato che gli elementi che stanno alla base del buon funzionamento di un gruppo di lavoro sono la percezione del senso e dello scopo del proprio lavoro. Quindi ciascuno deve avere chiarezza sia di cosa ci si aspetta da lui nelle attività quotidiane, sia come il suo contributo si colloca nel contesto più ampio. Chiarezza significa anche presa di responsabilità: il compito di un leader è quello di creare un dialogo in cui gli obiettivi non vengano presi passivamente, ma analizzati in fase di assegnazione, monitorati in corso d'opera, discussi in quello che ha funzionato e quello che non lo ha fatto».

Come favorire, poi, collaborazione, rispetto e diversità nell'organizzazione di una PMI? «Prima di tutto, con l'esempio. Si avrà rispetto solo se i responsabili saranno i primi

a mostrarlo e a non tollerare comportamenti irrispettosi, a ogni livello. Uno strumento che mi piace proporre per favorire la diversità in fase di selezione è quello di fare "colloqui abbinati": due manager di funzioni e personalità differenti che incontrano insieme i candidati per punti di vista diversi». Inoltre, l'esperta aggiunge come «spesso abbiamo **al nostro interno un bacino di competenze che non sfruttiamo, perché nemmeno le conosciamo**. Un modo semplice per iniziare è quello di proporre un questionario per chiedere direttamente alle persone quello di cui hanno bisogno, quello che vorrebbero. Da lì, propongo spesso gruppi di lavoro per co-costruire le soluzioni: questo permette di mettere direttamente a confronto le esigenze dei diversi interlocutori, guidandoli a trovare e impegnarsi a sperimentare una soluzione che percepiscano come "loro"».

«Infine bisogna stabilire delle "regole per il confronto", come assegnare dei ruoli nel corso della discussione (avete mai fatto "l'avvocato del diavolo"?), definire che le obiezioni devono basarsi su fatti e non su preferenze e sensazioni, decidere parametri il più possibile oggettivi per aiutare la presa di decisione». **Nicola Antonello**

Duilio **Colonna**

Rinviare: il nemico silenzioso della produttività aziendale

Uno dei problemi più grandi che imprese e lavoratori si trovano ad affrontare oggi è la procrastinazione, una tendenza sempre più diffusa, specialmente quando si parla di lavori di concetto, digitali e di servizi. Per chi non lo sapesse la procrastinazione è **la tendenza a rimandare o posticipare un'attività che dovrebbe essere svolta, spostandola in un momento successivo.**

In altre parole, si tratta di ritardare l'esecuzione di un compito o di una responsabilità, anche se ciò può comportare conseguenze negative come il mancato rispetto delle scadenze o la diminuzione della qualità del lavoro svolto. «Ciò può accadere sia per compiti lavorativi che per decisioni a livello mentale, non solo fisico. Infatti, spesso la procrastinazione è consapevole e si è ben consci delle conseguenze del proprio comportamento», spiega **Anna Pompele, psicologa del lavoro, counselor e formatrice.** Pompele spiega quindi che la procras-

tinazione può essere influenzata da diversi fattori psicologici e può avere un impatto significativo sulla produttività al lavoro, ma anche sulla qualità della vita delle persone. «Può essere motivata dalla volontà di guadagnare tempo o dall'evitare di svolgere compiti poco graditi, questo a discapito delle priorità aziendali. In questi casi, **le attività importanti vengono sostituite da attività meno urgenti, ma più piacevoli**», afferma la psicologa, la quale spiega che la sostituzione può avvenire anche in modo consapevole e strategico, diventando un "rimandare organizzato" che ha un'altra natura. In alcuni casi la procrastinazione è la manifestazione di un'insicurezza rispetto alle proprie capacità, della mancanza di autostima, di frustrazione rispetto a un compito affidato che non è così gradito.

Non sempre, però, è l'espressione di un problema, ma può essere anche a valle di uno stato mentale, come la ricerca della

perfezione. «Essere perfezionisti non è un difetto in sé, poiché la ricerca di qualità e produttività può rappresentare un vantaggio per l'azienda – spiega ancora Pompele – All'interno di un'azienda le persone che cercano sempre di migliorarsi e alzano l'asticella sono in genere validi collaboratori. Tuttavia, **se il perfezionismo diventa eccessivo e si traduce in mancanza di autostima, stress e mancanza di autocontrollo, diventa un autogol**». In questo contesto entra in gioco l'azienda, per la quale è importante definire obiettivi chiari e raggiungibili.

«Si pensi anche che molti imprenditori e manager sono loro stessi dei perfezionisti, quindi si capisce che questo comportamento può essere utile se gestito in modo appropriato», prosegue la psicologa del lavoro.



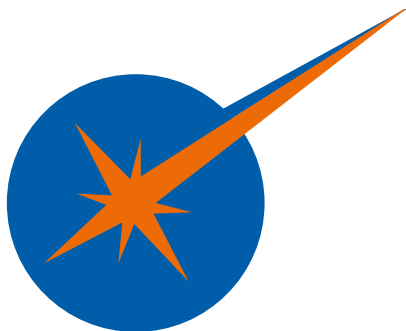
INQUADRA IL QR CODE PER LEGGERE L'ARTICOLO COMPLETO

Dai più **visibilità** alla tua **impresa** Prova la **pubblicità** su **Imprese e Territorio**



Scrivi subito a team.comunicazione@asarva.org

 impreseterritorio.org



FULL MAGIC
SERVICES S.r.l.

“QUANDO UN COLPO
DI BACCHETTA MAGICA
NON BASTA

PROVATE CON FULL MAGIC”

**DA 25 ANNI
AL VOSTRO SERVIZIO**



PULIZIE CIVILI E INDUSTRIALI

SANIFICAZIONE CERTIFICATA



DISINFEZIONE

MANUTENZIONE AREE VERDI



DISINFESTAZIONE INSETTI ALATI E NON

DERATTIZZAZIONE



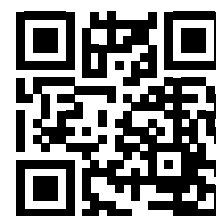
ALLONTANAMENTO VOLATILI

RICHIEDI UN PREVENTIVO GRATUITO

SEDE DI SOMMA LOMBARDO: Via Valle, 46

SEDE DI VARESE: Via Ulisse Merini, 14

Tel 0331 768334 - info@fullmagic.it - www.fullmagic.it





Persone
Idee
Lavoro
Ricerca
Comunità
Confronti
Fatti
Storie

L'impresa **al centro**

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

Segui i **social** Confartigianato - Imprese Territorio

