

La resilienza dell'impresa italiana di fronte alla crisi

La formula per ripartire è nel "genoma" di una imprenditoria abituata ad affrontare difficoltà e ostacoli di un sistema Paese più sfidante di altri

Cahier a cura di GEA - Consulenti di Direzione

A cura di Luigi Consiglio

L'articolo *Così le aziende cinesi hanno reagito al Coronavirus* di Martin Reeves, Lars Fæste, Cinthia Chen, Philipp Carlsson-Szlezak e Kevin Whitaker (in altra parte di questo volume) fornisce un elenco di principi organizzativi e gestionali efficaci e condivisibili. Sono lezioni tratte dall'esperienza cinese e dalla cultura aziendale e accademica degli autori. Questo decalogo può applicarsi alla maggior parte delle imprese in quasi tutti i contesti del mondo e come tale può essere utile anche in Italia. Noi siamo convinti, tuttavia, che le caratteristiche peculiari della nostra impresa la rendano più adatta a reagire agli scenari mutati dalla crisi e a ripartire in modo più rapido rispetto ai concorrenti di buona parte del mondo. Questo a causa della natura e dell'origine antiche del nostro sistema imprenditoriale, delle modalità in cui l'imprenditoria italiana si è sviluppata e per come l'impresa si è organizzata negli anni. È chiaro, però, che la crisi ha messo in luce una serie di carenze sistemiche che andranno rapidamente colmate sia per dare ulteriore impulso alle capacità imprenditoriali italiane, sia per essere pronti a fronteggiarne altre in modo più efficace.

Nel momento in cui scriviamo l'Italia è in pieno *lock down* e dunque non si possono leggere i segnali di ripresa che vediamo in Cina e Corea del Sud. Ma possiamo raccontare la sintesi di quanto GEA ha capito in 55 anni di assistenza costante agli imprenditori italiani e che pubblicheremo tra poco in modo esteso con questo stesso editore. Possiamo anche raccontare i segnali che cogliamo dalle aziende in attività e che ci confermano la tesi di fondo e cioè che l'impresa italiana, abituata da sempre alle difficoltà, ha una condizione competitiva più favorevole dei propri concorrenti esteri e che quindi riuscirà a risollevarsi prima e meglio degli altri. Così come l'intero Paese.

Proviamo di seguito a definire le caratteristiche peculiari del modello d'impresa italiano e a misurarne la capacità reattiva rispetto alle crisi.

La matrice artigiana

La maggior parte delle aziende italiane di successo affonda le proprie radici nella grande sapienza artigiana. La competenza distintiva di prodotto è all'origine dei casi più famosi ma anche di quelli più numerosi che stiamo facendo emergere anno dopo anno nei nostri studi. Da Luxottica a Dallara, da Bracco ad Armani, da TecnoProbe a Zucchetti c'è sempre il dominio del *product design*, della ricerca e dell'innovazione da parte dell'imprenditore. Ma in modo ancora più ampio, non è solo l'imprenditore il depositario della cultura di prodotto. All'interno dell'impresa quasi tutti conoscono ogni sfumatura della tecnologia di processo e di prodotto. Spesso l'impresa fa parte di un distretto che ha per vocazione quello specifico prodotto. Questo dato rende le imprese italiane diverse da quelle costituite su logiche finanziarie o conglomerate che hanno maggior successo in altri mercati. *Ritorno sul capitale investito, processi aziendali, gestione delle risorse umane, digitalizzazione* vengono molto spesso in secondo piano rispetto a *product design, tecnologia di prodotto e di processo*. Il successo delle imprese italiane deriva quasi sempre dal dominio di queste variabili mentre in altri sistemi Paese deriva anche da controllo delle materie prime, basso costo del lavoro,

dimensione assoluta dei mercati domestici o disponibilità di risorse finanziarie. Adattare il portafoglio prodotti alle esigenze mutate dei mercati in Italia si è potuto fare nel giro di poche ore. Dei mille esempi vogliamo citarne uno particolarmente significativo perché rappresenta l'unione di grandissimi e piccolissimi con pubblico e privato che lavorano insieme senza alcuna differenza. L'obiettivo grande e nobile fa superare qualunque barriera: Ferrari e Marelli hanno deciso di mettere i propri impianti emiliani e i propri dipendenti a disposizione di Siare Engineering, l'unica azienda italiana produttrice di ventilatori polmonari, con base a Crespellano nel Bolognese, a cui il Governo ha commissionato la produzione di 500 ventilatori al mese per quattro mesi. Da sola, con soli 35 dipendenti cui sono stati affiancati 25 tecnici specializzati dell'Esercito, è probabile non sarebbe mai riuscita a rispondere a una call tanto strategica. Anche cinque aziende del Sud - Protom, Dema, Desa, Nes e Atm (Advanced Tools and Moulds), che producono componenti meccaniche ed elettromeccaniche per il mercato civile e militare dei maggiori player dell'aerospazio, della difesa e del settore navale - si sono offerte per dare una mano alla Siare.

La proprietà alla guida

Il secondo fattore distintivo di successo dell'impresa italiana è la guida imprenditoriale dell'azienda. Quantità e qualità delle decisioni prese rispondono a un intuito lungimirante e seguono una logica istintiva che porta l'azienda a un continuo stretching verso l'unicità competitiva. L'unione della competenza di prodotto con la rapidità decisionale rende le aziende italiane particolarmente adatte a generare crescita e sviluppo dirompente. L'energia che si sprigiona da questo mix è contagiosa e genera le crescite inarrestabili che siamo abituati a vedere nei nostri campioni. Le scelte manageriali implicano sempre una scala gerarchica e una discrezionalità relativa agli investimenti e alle priorità. Avere tutto il potere decisionale concentrato in un leader che allo stesso tempo può stabilire dove e quanto investire costituisce un altro vantaggio competitivo. Come esempi di questa velocità citiamo: Armani che ha riconvertito alcuni siti produttivi, generalmente destinati a confezionare giacche e abiti, per produrre camici monouso destinati agli operatori sanitari. Miroglio che ha avviato la produzione di 600 mila mascherine in due settimane, mentre a regime sarà capace di produrne fino a 100 mila al giorno. Prada, che ha avviato la produzione di 80mila camici e 110 mila mascherine. Calzedonia, che ha riconvertito alcuni dei propri stabilimenti alla produzione di mascherine e camici.

Una cortissima catena di comando

Un altro fattore che determina la capacità di rispondere velocemente ad esigenze improvvise dei mercati è l'assenza di troppi livelli manageriali all'interno dell'azienda italiana. *L'imprenditore in presa diretta* significa che in qualunque decisione, dall'organizzazione delle linee produttive agli acquisti, dal marketing alle vendite l'imprenditore c'è e rispetto a contenuti strategici o straordinari fa conoscere il suo parere in diretta. L'assenza di organismi intermedi e delle mediazioni necessarie nelle aziende strutturate rende l'azienda imprenditoriale italiana un'arma leggera ed efficace, spesso vincente rispetto alle corazzate lente e fatalmente più burocratiche rappresentate dalle corporation di altri Paesi.

Fedeltà e *commitment* al di sopra della competenza manageriale

Abbiamo spesso considerato questo dato uno dei limiti del modello italiano del fare impresa. Ritenevamo questo aspetto colpevole di una serie di freni allo sviluppo e ne abbiamo auspicato un superamento. In verità la fedeltà è sempre stato il parametro della creazione delle squadre di comando in ogni fase della storia. Certo che il modello ideale sarebbe riuscire ad avere entrambe le doti: lealtà e competenza. Ma avere una squadra che ti capisce senza che tu debba parlare, sapere che il tuo team realizzerà la tua idea meglio di come avresti potuto farlo tu rende *l'abitacolo* dell'impresa ancora più reattivo ed efficace. E, in fondo, cos'è la competenza astratta al di fuori del contesto della propria azienda? La miscela di esperienza, sintonia e lealtà che caratterizza il management dell'azienda imprenditoriale italiana è parte fondante del modello di successo.

Lo sviluppo in un ambiente ostile

Fare impresa in Italia è molto difficile. Una marea di impedimenti burocratici, difficoltà di accesso al credito bancario, giustizia complessa e lunga, poca disponibilità di risorse umane qualificate, rigidità del lavoro, tassazione del lavoro e dell'impresa elevata e miope rispetto alle fasi di sviluppo e via enumerando. Essere riusciti a costruire le imprese nonostante tutte queste difficoltà rappresenta una palestra per le menti e per le capacità delle aziende italiane che le rende imbattibili in contesti più organizzati e prevedibili. Il successo dirompente delle aziende italiane che si sono installate all'estero è la prova che essersi allenati a sormontare le mille difficoltà ambientali italiane serve a rendere la struttura pronta a superare ogni ostacolo che trovi sul suo percorso in un tempo brevissimo.

Le caratteristiche sin qui descritte rendono il sistema industriale italiano strutturalmente più adatto di quello di altri Paesi a superare crisi importanti come quella che stiamo vivendo. A questo aggiungiamo che in questi giorni sono emerse doti dell'imprenditoria italiana, ma vorrei dire degli italiani in genere, che non si vedevano dalla Seconda guerra mondiale in poi. E tra queste citiamo:

Solidarietà: abbiamo assistito a una gara ad aiutare chiunque da parte di letteralmente tutti. Molte migliaia di medici sono rientrate dalla pensione mettendosi a disposizione del ministero della Salute e questo, dopo la riforma delle pensioni nota come *quota cento*, è un dato molto emblematico della natura degli italiani durante le difficoltà. I 300 tassisti milanesi e romani aderenti al circuito Free Now che offrono corse gratuite al personale sanitario, in partnership con Q8. Industriali che hanno offerto cospicui aumenti retributivi agli operai che hanno garantito le produzioni essenziali durante il lock down. Ma gli esempi, per quanto estremi e suggestivi, non valgono quanto avere respirato lo spirito gentile e unitario di tutti negli ospedali come in ogni servizio pubblico o privato offerto nella crisi. Questa solidarietà spontanea rende il sistema Paese molto resiliente rispetto alla crisi, di qualunque proporzione essa sia. E costituisce un precedente storico importante che impatterà in modo rivoluzionario sulle relazioni sindacali e sul nuovo spirito collettivo che ha improntato l'impresa. Imprenditori in fabbrica grati agli operai per i rischi che correvano e operai considerati eroi dal Paese. Una nuova stagione che ristabilisce ruoli e importanze relative che hanno spazzato via due secoli di incrostazioni relazionali dando una prospettiva nuova e diversa al lavoro. Tra i frutti più belli del sistema integrato, tecnologico e solidale vogliamo citare A2A Ambiente che ha avviato nell'impianto di selezione e riciclo delle plastiche di Cavaglià (Biella) la produzione di valvole per le maschere d'emergenza utilizzate per fronteggiare il Covid-19.

La valvola Charlotte, creata dall'impresa bresciana Isinnova, consente di realizzare una maschera respiratoria d'emergenza modificando quella da subacquei attualmente in commercio, e regalate da Decathlon. Una volta modificate, le maschere saranno distribuite agli ospedali grazie al coordinamento della Protezione Civile di Brescia.

Flessibilità: l'abbiamo citata più volte, ma la velocità con cui molte aziende hanno cambiato le proprie produzioni mettendosi a disposizione dei nuovi bisogni del Paese è inimmaginabile in contesti differenti da quello italiano. Diasorin ha annunciato un nuovo sistema di *detection* rapida dei contagi nel giro di pochi giorni dall'annuncio del lock down. Alleanza Cooperative Agroalimentare e AssoDistil si sono proposte al Governo per coinvolgere le cantine e le distillerie italiane per produrre oltre 20 milioni di litri di alcol da destinare ai tanto indispensabili igienizzanti. Gucci ha risposto all'appello della regione Toscana per la produzione di mascherine (100 mila) e camici (55 mila) per il personale sanitario. Bulgari che, in tandem con le Industrie Cosmetiche Riunite Icr di Lodi, ha avviato la produzione di flaconi di gel disinfettante per le mani da donare a medici e infermieri. Sulla stessa lunghezza d'onda anche brand quali Valentino, Dolce & Gabbana, Geox, Moschino, H&M e moltissimi altri con iniziative tese ad arginare l'emergenza sanitaria. Roboze, produttore italo-americano delle stampanti 3D più precise al mondo per super materiali, entra in campo nella produzione 3D di valvole dei respiratori. Zeta Service sostiene gli ospedali nella lotta al coronavirus attraverso il payroll giving, cioè collette che passano nella busta paga.

Questa crisi ha reso più trasparente la grande potenza industriale italiana. E ne ha meglio delineato i caratteri fondanti che abbiamo descritto. Sono proprio queste caratteristiche che rendono, ed hanno sempre reso, il sistema industriale italiano resiliente ai venti di crisi che si sono succeduti dal dopoguerra ad oggi. E sono queste le caratteristiche che ci fanno immaginare una ripresa forte e su basi nuove di consapevolezza sociale e di riorganizzazione delle priorità politiche e valoriali. Non possiamo, tuttavia, non citare alcune emergenze nazionali che sono balzate agli occhi in modo chiarissimo nei giorni più bui. Non possiamo più rinviare di un giorno la digitalizzazione del paese. È più importante di qualunque altro investimento. Che sia un grande progetto nazionale. Non possiamo più permetterci connessioni di serie b o addirittura non averle del tutto nel momento in cui la vita si è dovuta spostare sul web. Dobbiamo ripensare il sistema globale del delivery a domicilio per cibo e merci come una naturale evoluzione del commercio e della ristorazione e non più come un nemico da combattere o da bloccare. È anche fondamentale immaginare un percorso formativo continuo per ricondizionare persone che dovranno fatalmente cambiare il proprio lavoro. Che questo cambio venga visto come una opportunità di rimettersi in gioco e non come una sconfitta. Lo stato agevoli questa transizione con formazione e supporto attivo per il cambiamento. In questo modo potremo trasformare una crisi terribile in una grande opportunità.

GEA ha il piacere di condividere riflessioni ed esperienze basate sul lavoro che sta svolgendo in questi momenti di criticità tramite la casella di posta elettronica covid19@gea.it.

Luigi Consiglio, Presidente di GEA, è uno dei massimi esperti mondiali di industria agroalimentare e dei beni di largo consumo.