

LA GLOBALIZZAZIONE E LE IMPRESE

Partiamo dalla coscienza che la Globalizzazione è un dato di fatto, e non si torna indietro. E' un processo inevitabile, con tutte le sue conseguenze. Le poche politiche protezionistiche di qualche paese occidentale possono aver funzionato da parziale ammortizzatore per dare un po' di tempo alle imprese per adeguare la loro competitività, per evitare di essere spazzate via. Ma non più di tanto.

Le conseguenze si notano in modo evidente, anche se le sequenze causali non sono state sempre ben razionalizzate, cioè ben capite. Ci sono conseguenze sulle Grandi Imprese, e sulle PMI.

La **Grandi Imprese**. Hanno visto aumentare vistosamente la concorrenza a livelli di prezzo inavvicinabili. Hanno però reagito, anche se – il più delle volte - con effetti discutibili. Hanno prontamente messo in atto provvedimenti in due direzioni: delocalizzazione della produzione in contesti caratterizzati da costi unitari enormemente più contenuti, e centralizzazione e standardizzazione della produzione ai fini di creare forti economie di scala.

Queste decisioni sono state prese perché parevano le uniche che potessero rispondere alle esigenze del mercato finanziario, che sempre di più pretendeva risultati **nel breve periodo**. Pure il "breve periodo" era conseguenza della Globalizzazione: si era scoperto che era sufficiente far precipitare i costi - *delocalizzando e centralizzando* – per rimediare i "guai" della Globalizzazione e per ottenere margini alti. Gli abituali piani di sviluppo del business a 3-5 anni erano decisamente meno necessari, anzi. Come detto, era sufficiente delocalizzare la produzione. E tutto ciò ha poi condizionato la gestione delle aziende: **il breve periodo** (l'anno, il trimestre) è diventato un dictat. Ed il "*lungo periodo*" e gli "*investimenti*" sono diventati modalità gestionali non più utilizzabili.

Queste due decisioni – *delocalizzazione e centralizzazione/standardizzazione* - hanno prodotto due conseguenze:

- A. da una parte hanno provocato una forte riduzione dei posti di lavoro nel mondo occidentale; circostanza questa che è all'**origine della crisi** che stiamo attraversando: meno soldi per la gente, minori acquisti, minori vendite, ulteriore necessità di riduzione costi tramite "mobilità", e così via; fenomenologia che peraltro – soprattutto in certi Paesi – ha innescato anche la crisi di prodotti finanziari, aggravando la situazione: i mutui "sub-prime" erano stati concessi – *proprio in quanto sub-prime* – in condizioni di forte rischio a gente di modeste possibilità economiche, cioè la stessa che poi si è trovata prima di altri coinvolta in "mobilità", e quindi con impossibilità di rimborso; con conseguente *effetto domino* su tutti i prodotti finanziari derivati
- B. dall'altra, dovendo abbattere i prezzi, e quindi i margini, si è radicato sempre di più il convincimento che era necessario rimediare aumentando i volumi delle vendite. Quindi l'orientamento strategico dominante nelle Grandi Imprese è diventato sempre più quello di rivolgere l'attenzione ai nuovi grandi mercati: i Paesi in via di sviluppo. D'altra parte a questo mondo ci sono più di 6 miliardi di individui che sono ai primi livelli della piramide di Maslow, e devono soddisfare tutti i primari bisogni dell'"avere": tutta questa gente offre opportunità di acquisto di volumi immensi, ma pretende prezzi particolarmente bassi. Opportunità, queste, che favoriscono il raggiungimento degli obiettivi, senza pericoli: sono del tutto compatibili con le scelte di delocalizzare la produzione – *fra l'altro se si abbassa la qualità non ha importanza* -, e di standardizzare per raggiungere il massimo delle economie di scala: non è più di tanto necessario fare attenzione ai differenti bisogni del mercato, perché in questi nuovi

mercati i bisogni sono ancora indifferenziati e basici. Quindi nessun problema: grandi volumi senza pericoli.

Che alcuni Paesi Occidentali soffrissero particolarmente per queste decisioni – *cioè il cambio di destinazione degli investimenti del Capitalismo multinazionale, verso i nuovi mercati* – non è mai stato sentito dalle Grandi Imprese come un problema; peraltro negli ultimi decenni le Grandi Imprese non si sono mai occupate di vera Responsabilità Sociale. Ma in realtà pare non sia un problema di nessuno, tanto meno dei Governi occidentali, impediti nell’agire sia dai condizionamenti della finanza, sia dall’incapacità/non volontà (soprattutto italiana) di smontare infrastrutture burocratiche mangiasoldi e inutili – *mentre servirebbero molte risorse per rimediare* -, sia dall’incapacità di avere una visione, soprattutto di lungo periodo.

Le **Piccole e Medie Imprese (PMI)**. Analogamente alle Grandi Imprese hanno visto aumentare vistosamente la concorrenza, ma diversamente dalle Grandi non hanno saputo reagire. Hanno solo sofferto. La capacità del piccolo imprenditore è sempre stata più di tipo artigianale che gestionale, cioè più basata sulla conoscenza del mestiere ed in molti casi sulla creatività, che non sulla capacità di trovare altre strade per evitare la competizione. Fra l’altro la modesta finanza – *troppo piccoli per disporre di una finanza extra che in questa situazione sarebbe stata necessaria* -, e la forte attenzione/cautela del sistema creditizio, hanno impedito di trovare soluzioni rigenerando i prodotti per uscire dalla competizione. Né hanno attivato nuove capacità di sollecitazione di nuovi mercati, tramite l’on-line piuttosto che l’attivazione sistematica di esportazioni. Quindi molte hanno sofferto - *con conseguente “mobilità”* -, altre hanno chiuso.

La crisi delle PMI ha quindi alimentato ulteriormente la crisi, senza trovare alcuna via di sbocco, diversamente dalle Grandi Imprese. Purtroppo hanno conservato una continuità di approccio, da piccoli artigiani senza la cultura della competizione, nessuno ha spiegato loro che avrebbe potuto esserci una soluzione, ma che sarebbe stata necessaria una vera riconcezione/evoluzione attenta (*vedremo più avanti*).

IN QUALE CONTESTO SOCIALE CI TROVIAMO? CI SONO DELLE NOVITA'!

Tutto quanto appena detto, crisi compresa, sta però accadendo in un periodo che dal punto di vista dell’evoluzione sociale è “*anomalo*”, cioè diverso dai periodi che l’hanno preceduto. E la crisi è solo in parte all’origine di questa *anomalia*; “*anomalia*” nel senso di non continuità rispetto al passato, cioè di accadimento nuovo e mai prima sperimentato.

Stante il fatto che il nostro obiettivo è di trovare delle vie di uscita dalla situazione di stallo attuale, la soluzione da studiare dovrà tenere conto del contesto in cui ci troviamo, nuove *anomalie* comprese. E possibilmente operando in modo che la soluzione sembri come “*naturale*”, considerate queste “*novità*” che ci stanno caratterizzando.

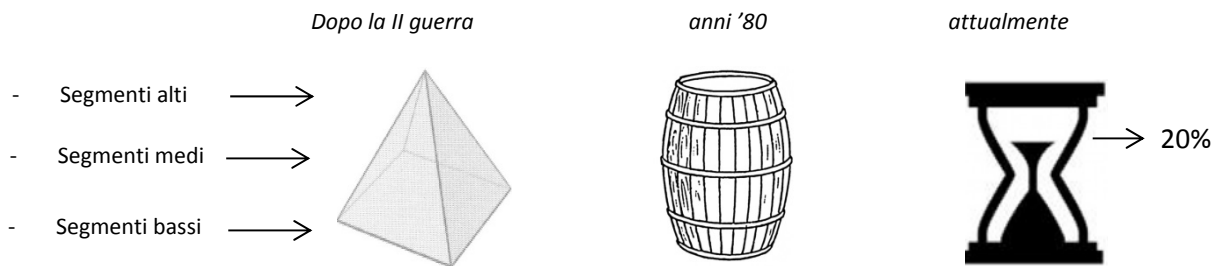
Tre le grandi novità:

- nel mondo occidentale evoluto - *ed in particolare in Italia* – **la Società** ha “cambiato forma”, ha perso coesione e si è “allungata”; qui la crisi ha avuto un importante ruolo
- **la Gente** si è molto modificata; qui la crisi ha avuto pure un ruolo, ma secondario
- la Gente sta ridisegnando, con voce chiara e forte, il **nuovo tipo di relazione che auspica che l’Offerta voglia instaurare**; qui la crisi ha avuto un ruolo ancora più secondario.

Vediamo le tre fenomenologie.

1. La Società

Negli ultimi decenni, la Società è molto cambiata. Dopo la II guerra mondiale, i segmenti alti (di status economico) erano quasi inesistenti, quelli medi di moderata entità, quelli bassi molto espansi (**piramide**). Negli anni '80 c'è stato un forte rigonfiamento della parte alta, e soprattutto di quella centrale (**botte**), con restringimento di quella bassa. Per effetto della crisi attuale, nella parte alta c'è rimasto un 20%, è quasi scomparsa la parte media e tutto sta scivolando progressivamente verso il basso (**clessidra sbilanciata**).



Con una ulteriore precisazione: il 20% (segmenti alti) attualmente detiene l'80% della ricchezza nazionale. Non solo il loro patrimonio, ma anche la loro liquidità continua a crescere e continua ad essere accantonata. Non si sta spendendo: il momento di incertezza produce blocco della domanda, al di là delle disponibilità.

2. La gente

L'evoluzione sociale di cui parliamo – *che riguarda soprattutto la parte alta della clessidra, anche se non solo* - si sta verificando in Italia tardivamente rispetto ad altri Paesi vicini - come F, D, UK, in cui è avvenuta prima e più progressivamente -, ma è in forte recupero, e quindi ha tassi di evoluzione molto rapidi ed evidenti. Ha a che fare con un cambio radicale della **capacità critica e della sensibilità sociale** della gente. Fino a pochi anni fa solo un'élite – *soprattutto culturale* - ne era dotata; improvvisamente, in pochissimi anni - *più o meno 10 anni* -, e per la prima volta nella storia -*per effetto di fattori innescanti che vedremo* - una quota importante della popolazione, concentrata nei giovani-adulti, ne è dotata. Ed anno dopo anno si notano tali tassi di crescita, che si può stimare possa coinvolgere in futuro la quasi totalità della popolazione attiva in meno di due lustri.

I fattori del cambiamento che sono all'origine di questa evoluzione sono fondamentalmente tre; la "crisi" che stiamo vivendo non è fra queste, anche se si può ritenere che abbia avuto un effetto acceleratore. In particolare facciamo riferimento a:

- Forte ed improvvisa crescita dell'**istruzione** - *raddoppiata in 15 anni, ed in ulteriore raddoppio nei prossimi 10* -, che è all'origine del cambiamento sociale, in quanto provoca:
 - Lievitazione della capacità di pensare
 - Lievitazione della capacità di agire
 - Forte tensione verso la relazione (rilevanza degli altri)
- Forte crescita del **protagonismo femminile** (relazione, rilevanza degli altri)
- Forte sviluppo di **Internet 2.0**, orizzontalità, social network (relazione, rilevanza degli altri)

Come conseguenza si rilevano due nuove fenomenologie basiche: finalmente ho coscienza che **esisto “io”** come essere unico, e che **esistono “gli altri”** che sono fondamentali per me. Precisiamo i due aspetti:

- I. C'è una **presa di coscienza di sé come individuo “unico”** come mai in precedenza si era riscontrato; individuo che ha una testa propria e bisogni propri, diversi dagli altri. Noi veniamo da una storia dove esistevano solo le “masse” e l'uomo è sempre stato solo una “cosa”, che serviva per produrre altre **cose**, per guadagnare soldi che servivano a comperare **cose**, per soddisfare un bisogno – quello dell'**avere** – che per definizione è infinito, e non potrà mai essere soddisfatto... . Obiettivo del Capitalismo egocentrico. Nel mondo evoluto occidentale si nota invece ora un parziale abbandono della logica del puro “avere”, ed invece una forte tensione verso la logica dell' “**essere**”, un essere che ha un progetto, e confini ben definiti: cioè una tensione verso un post-consumismo dove i consumi non si giustificano più in sé, ma per i significati di cui si permeano e veicolano. In altri termini più che i beni in sé, se ne consuma il senso: **territorio, memoria, autenticità, emozioni, cultura, esperienze**.
- II. La rilevanza della “*relazione*” con gli altri - *che è implicita in tutti e tre i fattori del cambiamento* – porta a prendere coscienza dell'**indispensabilità degli “altri”** per la propria esistenza. E quindi prende corpo e significato il valore dell'**Etica**, cioè il rispetto degli altri che stanno attorno a noi. E tanto più si evolve, tanto più **l'Etica si amplia e si trasforma in Sostenibilità**, cioè nel “*rispetto anche degli altri che verranno*”, da tutti i punti di vista (*).

Per effetto di questa evoluzione, è in atto una ridefinizione importante del proprio progetto di vita. Quello che conta adesso è una sorta di “**benessere armonico**”, dove gli ingredienti sono quattro: **A. condurre una vita sana di corpo e di mente; B. auspicare un futuro di tranquillità sociale ed economica; C. avere relazione con altri di grande positività; D. concedersi più relax e rispetto per sé.**

Non si notano logiche di denaro e successo. Non si parla di sfide e di lotte. Il breve periodo non esiste. E' tutto molto morbido, socievole, proiettato verso un benessere futuro. E' come se fosse stato fatto un nuovo passo (epocale) nella “piramide di Maslow”.

(* *L'attenzione si sviluppa verso tutte le aree della Sostenibilità:*

Sostenibilità Sociale: nasciamo tutti nudi a questo mondo, senza meriti né demeriti, ed abbiamo diritto di vivere le decine di anni che ci sono state affidate – quindi ora e nel futuro - con la soddisfazione dei due beni basici che abbiamo avuto in dono: la salute del corpo e della mente. Ed abbiamo l'obbligo di rispettare, ora ed in futuro, anche quella degli altri

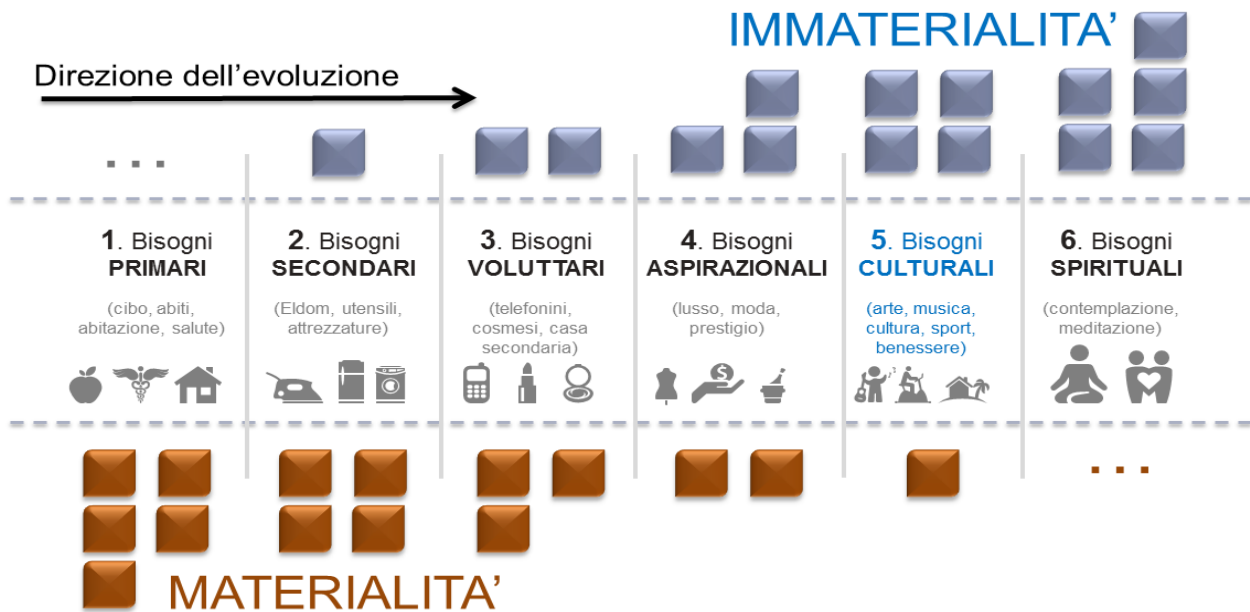
Sostenibilità culturale: apparteniamo a culture diverse, e dobbiamo imparare a convivere, nella certezza che questa sia la scelta migliore, sia perché la diversità culturale è necessaria allo sviluppo dei popoli (come la biodiversità lo è per la natura), sia perché l'evitamento della contrapposizione evita conflitti sociali, offre sicurezza e sicuramente crea le migliori condizioni per una vita felice; ora ed in futuro, per noi e per chi verrà

Sostenibilità Ambientale: è talmente ovvio che si debba lasciare per il futuro l'ambiente di questo mondo in uno stato non peggiore di quello che abbiamo trovato (anzi migliore, perché la crescita culturale nella quale siamo inseriti, deve creare una attenzionalità crescente), che non vale la pena di aggiungere altro

Sostenibilità Economica: tutto il sistema in cui viviamo deve **evitare** di essere centrato solo su se stesso ora, bloccando gli investimenti di medio-lungo, al fine di trarre il massimo profitto nel breve periodo; anche il Sistema Economico deve quindi adottare logiche di creazione di valore nel medio-lungo, con spirito “imprenditoriale”, evitando di lasciare baratri per il futuro, come sta avvenendo ora.

Rappresentiamo qui di seguito la “piramide di Maslow” con una grafica diversa da quella utilizzata nel 1954. Questa ci sembra più attuale, pur mantenendo inalterato lo spirito.

Possiamo dire che i segmenti che guidano l’evoluzione - *più colti che ricchi: d’altra parte così è fatta la nuova generazione che sta entrando nell’élite, peraltro fortemente leader di opinione* – sono entrati nella 5^a fase dell’evoluzione, quella dei “**Bisogni Culturali**”, fatta sostanzialmente di esperienze di cose belle, e di emozioni.



3. La Relazione con L’Offerta

Si è fatto cenno della nuova struttura della Società, tendenzialmente a forma di clessidra sbilanciata. Non ci occupiamo della parte bassa della clessidra, così diffusa nei Paesi Nuovi, totalmente tesi - *non nelle componenti iper-ricche di questi Paesi* - ancora verso i Bisogni Primari e Secondari. Ci occupiamo della parte alta, certamente minoritaria, ma detentrica della ricchezza, e certamente più compatibile con le chances dell’Italia (*come vedremo*).

Le logiche di relazione con l’Offerta di questi nuovi segmenti, certamente anticipatori e guida dell’evoluzione sociale, stanno evolvendo molto rapidamente. Il “film” dell’evoluzione del loro rapporto con l’Offerta si sviluppa su 4 tempi, dove il 1° tempo era caratterizzato da posizione passiva di questi spettatori, mentre il 2°, il 3°, ed il tempo attualmente in scena, li vedono attori sempre più protagonisti. Schematizziamo i 4 momenti, cioè le quattro logiche relazionali che si sono succedute:

- **LOGICA 1.0 (logica di provenienza)**. Fino a 15-20 anni fa’ la relazione con l’Offerta era caratterizzata da atteggiamenti acritici e sottomessi, caratterizzati da logiche di dipendenza *verticale*, tipici di una popolazione incolta e non evoluta. L’Offerta, non curante, ha sempre fatto quello che ha voluto, sfruttando - *pro domo propria* - ogni situazione. E’ l’epoca dell’[attenzione al prodotto](#).
- **LOGICA 2.0 (punto di arrivo intermedio)**. Negli ultimi 2-3 lustri si sono notati atteggiamenti sempre più insofferenti e critici, che un tempo si riscontravano solo in piccole fasce - *quelle più colte* - ma che ora coinvolgono segmenti sempre più ampi, che per effetto di una crescente capacità critica prendono coscienza della propria individualità, e del fatto che oltre a doveri hanno anche dei diritti. Si pretende **orizzontalità**, correttezza ed onestà, coinvolgimento, evitamento di logiche di breve, Sostenibilità

totale. La non risposta innesca processi di *secolarizzazione*, e quindi infedeltà. Già in questa fase iniziano - in modo significativo – richieste di forte attenzione alle proprie peculiarità: ci si sente individui unici, il concetto di “massa” fa parte del passato. Inizia l’epoca dell’attenzione al consumatore.

- LOGICA 3.0 (**nuova logica**). Si ritiene che non sia sufficiente che l’Offerta faccia dell’onestà il proprio punto di forza. Ai fini della **fedeltà** si pretende che l’Offerta debba **sorprendere positivamente** la Domanda, dando di più di quanto ci si possa attendere. L’attenzione alle specificità peculiari dei singoli individui qui diventa massima: un CRM evoluto e ben disegnato diventa più che auspicabile, ed una comunicazione diretta ben concepita, disegnata per essere un vantaggio per il cliente, sono le impostazioni che promettono il massimo dei ritorni. E’ un’epoca recentissima, peraltro ancora poco praticata, che però promette moltissimo in termini di ritorno di fedeltà. L’obiettivo è la costruzione dell’*extreme trust*; ed il metodo non può che essere quello dell’attenzione al consumatore come vero “padrone”.

NOTA IMPORTANTE: qui si parla di “sorprendere positivamente”, cioè di dare di più di quanto la controparte si aspetti. Quando si dovesse andare oltre rispetto ad uno scambio giudicato equo, alla pari, la parte che riceve rimane colpita in modo particolarmente positivo. E’ l’atto di attenzione, di cortesia inaspettato, è la donazione disinteressata (senza aver fretta e certezza di ritorni) che colpisce e crea riconoscenza. Se si vuole ricevere sorrisi e quant’altro, se si vuole instaurare una relazione importante e di soddisfazione, bisogna precedere e saper dare. Come un atto d’amore. E gli atti di amore vero hanno sempre ritorni importanti.

- LOGICA 3.0.1 (**l’ultima evoluzione**). Si pretende che l’Offerta abbia a cuore il cliente **non solo come consumatore**, ma anche – e forse soprattutto - **come individuo**, che ha un determinato modo di vivere, e bisogni che vanno oltre il consumo di un certo prodotto. Ed ha forte bisogno di aiuto. E’ l’epoca che suggerisce forte attenzione all’individuo. Quest’ultima evoluzione pretende che l’Offerta, oltre ad interpretare in modo perfetto la sua vocazione produttiva, sia in realtà una entità che sappia assumersi vera Responsabilità Sociale. Peraltro, nella totale incertezza che lo Stato sia in grado di svolgere il ruolo di organizzatore e gestore del benessere della comunità, a chi affidarsi – per ricevere benessere - se non a chi di professione produce ricchezza e lavoro per la Società? Si spera che, oltre che dallo Stato inutile, non si venga traditi anche dall’ultima speranza. Ci si aspetta non solo opportunità di sostentamento, ma anche rispetto per la vita.

STRATEGIE PER L’ITALIA: RUOLO DELLE IMPRESE (GRANDI O PMI?)

Chi può interpretare al meglio questo posizionamento, che richiederebbe fra l’altro grande attenzione alle singole specificità? La Grande Impresa (multinazionale) o la PMI?

Per quello che si osserva, **le Grandi Imprese** a livello mondiale mantengono soprattutto interessi...

- ... alle logiche di breve, all’immediata massimizzazione dei profitti
- ... al contenimento dei costi; grandi poteri al Procurement, che ha il solo obiettivo di spendere il meno possibile; tutto passa da lui, e a lui non interessa nient’altro
- ... all’accentramento produttivo
- ... ai grandissimi volumi
- ... al mercato mondiale di primo prezzo: bassi margini unitari, ma volumi immensi (quasi il 90% della popolazione mondiale si posiziona ancora nei primissimi gradini della piramide di Maslow).

Quindi poca attenzione da parte delle Grandi Imprese ai segmenti alti e colti, che hanno pretese di attenzione nella relazione, che si stanno allontanando dalla standardizzazione, che consumano molto di più sovrastruttura (significati), che struttura (prodotti).

Le vere chances sono invece per le PMI, che sono le uniche ad avere la potenziale capacità di interpretare al meglio le logiche 3.0.1 dei segmenti alti, italiani e stranieri (*). Certo, c'è bisogno di guidarle, di dare loro direzione strategica, di dare loro più visione imprenditoriale, di dare loro coraggio. In ogni caso le PMI sono il 99% delle imprese, occupano l'80% delle forze lavoro, ed in ogni caso rappresentano il 68% del valore aggiunto. Di fatto – *per quanto ci riguarda* - sono l'Italia!

Cerchiamo di disegnare una prospettiva per rendere massima l'opportunità di successo delle PMI italiane. Iniziamo ricordando le **regole della vita**: ogni forma di vita le deve rispettare, che si tratti di una persona, di un prodotto, di un'Azienda, di un Paese. Vanno solo adattate, ma sono sempre le stesse.

Le regole sono 4, precedute da un "contesto". Le enunciamo sinteticamente, poi le sviluppiamo, soprattutto con riferimento alla PMI.

In sintesi:

- Il **contesto** è l'ambiente in cui la vita si forma e si sviluppa: ovviamente deve essere fecondante, agevolare lo sviluppo della vita
- **1ª regola**: gli **ingredienti basici** devono essere di ottima qualità; meglio se hanno qualità distintive, non imitabili, che danno pregio
- **2ª regola**: la **cura nella elaborazione** di questi ingredienti deve essere massima; se c'è cultura, saggezza, genialità, creatività – e quindi distintività - è ancora meglio
- **3ª regola**: qualsiasi forma di vita, perché possa essere definita tale, **deve evolvere, deve rigenerarsi** in continuazione. Se si ferma non si chiama più vita. Ciò prevede che ogni nuovo risultato raggiunto non sia considerato un punto di arrivo, ma subito un nuovo punto di partenza
- **4ª regola**: la vita si interrompe se non entra in "relazione": per la vita umana ci vuole una **relazione** tra uomo e donna; per il successo di un prodotto non è sufficiente che sia perfetto: ci deve essere una **relazione perfetta con il mercato**: il mercato lo deve conoscere, ne deve avere un'immagine invogliante, lo deve acquisire; e bisogna agire perché ciò possa verificarsi.

Vediamo ora se queste regole sono già applicate, o come dovrebbero applicarsi perché le PMI che possano ambire ad avere successo, e a rappresentare un'opportunità di vera salvezza per il nostro Paese.

 (*) *L'Italia non ha soldi, soprattutto in questo momento. Non esiste domanda interna: chi ha soldi è preoccupato e non spende. L'unica chance è farli venire dall'estero attraverso le esportazioni nei paesi con segmenti ricchi. E la migliore opportunità è quella di sfruttare questa chance possibilmente uscendo dalla competizione, proponendo ciò che altri non possono proporre: l'Italia deve vendere la propria specificità, la propria genialità, la propria storia, il made in Italy, così amato da chi se lo può permettere.*

Il Contesto

Le variabili da considerare sono numerose:

- **L'imprenditore.** Nelle PMI c'è ancora l'imprenditore. Questa è una condizione basilica fondamentale perché si possa definire una strategia di medio lungo periodo. Per definizione l'imprenditore è guidato dall'obiettivo di costruire realmente valore per il futuro. Quando c'è l'imprenditore c'è Sostenibilità economica.
- **Le dimensioni.** Per sviluppare progetti di successo in un mercato competitivo, bisogna avere risorse finanziarie, capacità di impatto e "urto", e visione. Condizione fondamentale è che si disponga di strutture operative non micro. La grande maggioranza delle PMI italiane sono invece troppo piccole. E' necessario che si porti cultura e convincimento dell'obbligatorietà della crescita; non si parla tanto di crescita organica, quanto di accorpamenti, fusioni, E' necessario che il sistema che in qualche modo può influire in questa direzione, agisca in tempi molto brevi. Si parla di agevolazioni governative, incentivi, defiscalizzazioni, piuttosto che cultura trasmessa dai Rappresentanti di Categoria (Associazioni et similia).
- **Rappresentanti di Categoria (Associazioni).** E' fondamentale che ci si possa avvalere di Rappresentanze di Categoria ben strutturate ed importanti. E' necessario infatti poter creare le condizioni perché il business possa essere sviluppato. Queste Associazioni, ad esempio, dovrebbero agire perché le opportunità di esportazioni possano essere massimamente favorite. Come si dirà più avanti, le esportazioni sono una condizione fondamentale di innesco per lo sviluppo di tutto il sistema. Ma il sistema Italia – da questo punto di vista – non è affatto agevolato, perché mancano le infrastrutture pubbliche all'estero. Che sarebbero invece fondamentali per creare good will di tutta la nostra produzione. Se ne parlerà più avanti, parlando di "relazione".
- **Il contesto interno (il personale).** Il vero valore dell'azienda è dato innanzitutto dalle persone che ci lavorano. Sono i principali stakeholders. Bisognerebbe sempre investire sulle persone da svariati punti di vista:
 - Trattandole sempre molto bene, con grande rispetto, possibilmente con grande cortesia, anche nel totale rispetto della cultura di appartenenza, evitando ogni tensione e conflittualità; è il metodo per ottenere motivazioni ed integrità delle persone; grande attenzione quindi alla Sostenibilità Culturale
 - allocare gli individui verso direzioni professionali massimamente in sintonia con le passioni individuali; investire sulle persone in continuazione - *formazione permanente* -, rispettando le propensioni soggettive
 - realizzare un'organizzazione possibilmente "orizzontale", dove tutti siano coinvolti responsabilmente, ciascuno per la propria passione ed il proprio ruolo; tutti devono poter condividere gli obiettivi e partecipare agli utili dell'azienda, tutti devono potersi sentire imprenditori, secondo regole predefinite e rispettate
 - rispettare ruoli importanti di vita, pur non professionali; ad esempio, agevolare le mamme dal punto di vista degli orari di lavoro, ed anche dal punto di vista dell'organizzazione della vita privata (asili nido, ecc.); grande attenzione quindi anche alla Sostenibilità Sociale
 - individuare le passioni e/o gli interessi extraprofessionali, ed agire perché l'individuo sia massimamente agevolato

- Assumersi Responsabilità Sociale variamente articolata nei contesti abitativi dei propri dipendenti, ad iniziare dall'assoluto rispetto dell'ambiente (inquinamento zero); grande attenzione, per intenderci, alla Sostenibilità ambientale.

Tutto ciò – *se realizzato con convincimento, serietà e senza eccezioni* - crea un vero senso di appartenenza, anzi un orgoglio di appartenenza. E tutto ciò rappresenta il primo grande valore dell'azienda, che viene quasi trasmesso nell'aria, e senza sforzo è implicitamente comunicato a tutto il mercato. Rappresenta una grande risposta alle logiche 3.0.1 di cui si è fatto cenno nelle pagine precedenti.

Nelle PMI ciò è possibile.

Regole 1^ e 2^: gli ingredienti e loro elaborazione

Trattiamo le prime due regole assieme, perché sono interconnesse: il prodotto di base è buono se sono buoni sia gli "ingredienti" che la "ricetta".

Va fatta una considerazione preliminare. Il nostro artigianato – cioè la nostra capacità di fare - è erede nobile dei mestieri che hanno caratterizzato la nostra storia, dal Rinascimento in poi. Abbiamo una ricchezza incredibile da valorizzare, peraltro attesa dalla parte ricca del mondo: è la nostra cultura. La mediocrità non è italiana.

La nostra PMI ha le basi in ciò che altri Paesi non hanno, e che peraltro è particolarmente desiderato dai segmenti alti di tutto il mondo occidentale, e dai segmenti altissimi (peraltro di dimensione molto ampia) dei nuovi Paesi. **Le esportazioni ci aspettano**, e noi abbiamo tutto per essere unici, fuori dalla competizione. Nel caso si fossero perse, bisogna rischiararsi le idee, e tornare a reinterpretarle in modo serio, ripescando dal nostro DNA tutto quello che di buono c'è.

Ci è già abbondantemente riconosciuto nelle ormai famose **5A** (**A**limentazione, **A**bbigliamento-moda, **A**rredamento-design, **A**rte ed **A**mbiente, fondamentali per il turismo). Ma tutto il mondo dell'**Artigianato** e dei Mestieri ha delle unicità non comparabili. Noi possiamo vendere una storia unica, satura di significati e cultura. Interpretiamo tutte le **11 parole-chiave dell'eccellenza artigiana** (come ribadisce Alberto Cavalli della Fondazione Cologni dei Mestieri d'Arte di Milano):

- non solo **Artigianalità**, dialogo costante tra la materia e l'azione, tra il progetto e la sua perfetta traduzione in un prodotto eccellente
- ma anche **Autenticità**: la connessione tra l'opera ed il suo autore è vincolante. La necessità del riconoscimento autentico consente di comprendere come lo stretto legame tra autore ed oggetto rechi con sé implicazioni che attengono non solo all'autore, ma anche all'universo storico e culturale che lo circonda
- e **Competenza**: cioè conoscenza approfondita dell'attività insieme ad una esperienza di lungo termine ed una facilità di esecuzione che identifica bravura ed abilità
- e **Creatività**: dove non si parla solo di cose mai fatte in precedenza, ma anche dei rapporti con la tradizione, del valore del prodotto in sé, del suo riconoscimento artistico
- e **Formazione**: processo grazie al quale si portano a maturazione potenzialità soggettive, attraverso l'interazione con l'ambiente – e le sue pregnanze storiche e culturali – e con la mediazione ed il sostegno di figure come educatori e maestri

- e **Tradizione**: si fa riferimento alla tipicità e peculiarità della produzione; in essa si sviluppano tecniche di produzione, conoscenza dei materiali, senso estetico; in un continuo rimando ai territori, alla loro specifica cultura, autenticità ed originalità
- e **Innovazione**: oltre a tradizione c'è anche innovazione, cioè c'è vita, c'è continua reinterpretazione – *anche tecnologica* - pur nel rispetto dell'idea originale
- e **Interpretazione**: nella genialità italiana c'è capacità di interpretare i veri valori, pur nel loro rispetto, facendo vedere l'invisibile, e di far esistere l'inesistente. 500 anni di storia, dal Rinascimento in poi, lasciano un segno non replicabile in altre culture
- e **Originalità**: nella sua triplice accezione; proviene da un'"origine" certa e riconosciuta; fa emergere la prospettiva creativa dell'artefice; non è contraffatto
- e **Talento**: il talento è una passione coltivata, è inclinazione che porta ad ingegno; è una caratteristica che non si insegna, ed è valore puro. E' l'esercizio della passione come scopo della vita
- e **Territorialità**: il legame con il territorio è un unicum; il territorio come fattore sociale, culturale, storico; il territorio è una ricetta inconfondibile ed inimitabile. Il suo "profumo" è unico.

Tutto questo caratterizza la PMI italiana, il suo animo artigianale. Potrebbe in alcuni casi essere un po' sopito (soprattutto l'**innovazione**). Bisogna rendersene conto, e rimediare immediatamente: è l'unica chance per il riscatto della nobiltà del nostro Paese. I segmenti belli - *del mondo che può* - non aspettano altro.

Per chiudere le osservazioni sulle **prime due regole della vita**, possiamo dire che - nella norma della produzione della PMI italiana – vengono soddisfatte. **Diverso è il discorso per la 3^a e la 4^a regola.**

3^a regola: evoluzione, rigenerazione

E' una regola fondamentale: senza evoluzione e rigenerazione, non c'è vita. Ciò riguarda i prodotti, ma ancora di più riguarda la condizione basica perché i prodotti possano essere rigenerati, innovati: **cioè il fare azienda**. In altri termini creare le condizioni perché l'azienda stessa sia costantemente in salute, e possa esercitare almeno in modo costante il proprio protagonismo (e possibilmente migliorarlo), in un contesto generale in continua trasformazione, evoluzione.

Ci si è già in parte soffermati su questo problema, parlando nelle pagine precedenti del "Contesto". Nella grandissima maggioranza dei casi le PMI italiane sono piccolissime, pochissimi addetti, business modesto, **finanza incapace di fornire risorse** per la propria rigenerazione. In più l'attuale imprenditore - *spesso fondatore dell'attività* - agisce in logiche minimalistiche, con competenza più tecnica che manageriale.

Se si vuole vivere con delle prospettive, non soccombendo alla concorrenza provocata dalla Globalizzazione, e si ha il progetto non solo di rigenerare i prodotti, ma di ampliare il territorio del business, ampliandolo (on-line, estero), **bisogna diventare più grandi, avere più massa: ciò darebbe visione più ampia e più finanza**. Certo, all'inizio non si parla di crescita organica: per quanto possibile, sarebbe troppo lenta, in un momento in cui bisogna agire rapidamente. **Bisogna allearsi, unirsi, possibilmente fondersi** con aziende competitors. Si avrebbe più forza, più finanza e più teste per pensare, e per allargare gli orizzonti, anche commerciali. *(Viene sempre in mente quanto si studiava in "Storia Economica". Attorno al 1880, nel Nord Ovest degli USA c'erano 2.000 piccolissimi produttori di petrolio, che si facevano accanita concorrenza, senza peraltro prevalere l'un sull'altro. C'erano inoltre concorrenti anche di altre aree del Paese che alimentavano il caos competitivo. Avevano tutti poca finanza per differenziarsi, per vincere nella competizione. Ciò finché uno non fece una proposta: "perché non ci mettiamo tutti assieme, e non diventiamo soci di un'unica azienda grande, che ha un unico centro di ricerca e sviluppo, ma che ha i soldi di tutti noi". Nacque la Esso, e conquistò un potere incredibile)*

Sarebbe anche auspicabile più alleanza da parte delle banche, nella speranza che queste intendano tornare a fare finanza su economia, e non solo su finanza. Non solo per avere finanziamenti diretti, ma per aiutare a creare anche le condizioni favorevoli per l'emissione di **MiniBond**. Certo, la cultura manageriale della banca, come vera alleata di business, sarebbe di grande utilità.

4ª regola: la relazione (con il mercato)

Come si diceva, la “**relazione**” è la condizione fondamentale per poter continuare a vivere nel tempo, e creare nuova vita. Senza la relazione – *nel nostro caso, con il mercato* – non c'è vita. Si può avere il prodotto più interessante del mondo, ma senza relazione

L'investimento sulla relazione con tutte le entità coinvolte nel business richiede sempre il massimo dell'attenzione, soprattutto in una Azienda che vuole interpretare al meglio il posizionamento 3.0.1. Si era parlato in precedenza della relazione con i dipendenti. Ora possiamo aggiungere – prima di parlare di relazione con il mercato (tema di questo paragrafo) – che è altrettanto fondamentale investire in relazioni ottimali anche con i fornitori, con la comunità, con l'ambiente. Ed ovviamente con i clienti.

Sofferamoci su questi ultimi. Bisogna fare in modo che il mercato abbia un legame (**una relazione**) intenso ed ottimale con l'Azienda. La notorietà, l'immagine, la vicinanza emotiva, l'empatia, l'attrattività, la desiderabilità devono essere massime (°).

Per il mercato nazionale sono necessarie cultura manageriale, risorse finanziarie (sempre in prospettive di medio-lungo periodo, e mai con il vincolo di ritorni immediati), e volontà di farlo bene. Per i mercati esteri le cose sono più complesse, perché le logiche del mercato nazionale non sono replicabili.

Innanzitutto c'è da auspicare che l'obiettivo di aumentare le esportazioni dei prodotti italiani rientri tra gli obiettivi prioritari dei nostri Governanti. Ciò è fondamentale da due punti di vista: innanzitutto devono essere previste infrastrutture che creino politicamente “terreno fertile” per l'esportazione dei nostri prodotti (Consolati e quant'altro fosse necessario). In secondo luogo venga sviluppata – *sempre a cura dei nostri Governanti* – una attività di comunicazione e di protagonismo continuativo dell'Italia, che diano notorietà, vivacità, immagine, attrattività di tutto ciò che è italiano. Certo, un contributo a tutto ciò è dato anche dagli accadimenti positivi (e purtroppo) negativi che possono verificarsi nel nostro Paese, preda poi dei Media Internazionali.

Tutto questo rappresenta le condizioni basiche – *la creazione della basi di una “relazione positiva”* - perché possa innestarsi un vero protagonismo agito nei singoli territori. In particolare, pur auspicando sempre una presenza molto attiva anche nel mondo on-line (promettente soprattutto quando si ha notorietà diffusa, ed immagine adeguata), pare necessaria una presenza fisica nei singoli territori in cui si desidera sviluppare business, attraverso distributori, rappresentanti e quant'altro.

(°) Anche la cortesia, l'attenzione, la correttezza, l'accoglienza delle persone e dell'ambiente. Un esempio: il vendere l'Italia ai turisti stranieri. L'attrattività dell'Italia – per l'arte, la bellezza del territorio, il clima – dovrebbe essere massima. Invece il nostro Paese sta scendendo vistosamente nella classifica dei Paesi più desiderati e visitati. In effetti la **relazione** instaurata con il turismo internazionale pare fortemente inquinata in varie direzioni: comportamenti furbi/scorretti da parte di ristoratori, albergatori, taxisti, piuttosto che equità del rapporto tra qualità e prezzo, piuttosto che cura e pulizia del territorio. L'investimento sulla **relazione** è giudicato molto modesto; i giudizi hanno spesso toni di forte negatività. L'incapacità di creare una **relazione** ottimale ha un prezzo davvero rilevante per l'Italia. Un esempio: la Francia ha 40 milioni di visitatori l'anno in più dell'Italia. Che cosa perdiamo? Beh, diciamo almeno 100 miliardi di euro l'anno, tutti gli anni, più tutte le code dell'indotto.

Tutto ciò sembra ovvio e banale, ma non lo è. E non lo è soprattutto per le PMI più piccole: pur producendo spesso prodotti di grande attrattività, non hanno la capacità di creare relazioni importanti con territori di grande potenzialità, ma distanti, con i quali non ci sono contatti, né pubblici, né privati.

Ripetiamo: in questa prospettiva, le “piccole dimensioni” non sono accettabili. Non creano le condizioni minime perché si avvii una relazione promettente.

Quindi grandi chances per le PMI Italiane, soprattutto nella prospettiva di servire i mercati ricchi, soprattutto esteri: si dispone di un grande patrimonio sovrastrutturale, particolarmente attraente per la parte alta della clessidra. Su questi segmenti le PMI italiane hanno più chances delle PMI straniere, e certamente più chances delle Grandi Imprese in generale.

Tutto ciò, però, con una condizione aggiuntiva: che tutte le **regole della vita** vengano rispettate, senza eccezioni.

Un’ultima nota. Le PMI italiane, per quanto detto, hanno tre caratteristiche (alcune ovvie, altre già illustrate):

- sono “italiane”, e quindi si caricano di tutti i valori dell’italianità. Nel senso che l’italianità (*made in Italy*) è già un valore riconosciuto nel mondo. Ora, nei limiti in cui l’Italia esercitasse – per un qualsiasi evento positivo – un forte protagonismo internazionale correlato ai temi in questione, il “*made in Italy*” potrebbe davvero rappresentare un’opportunità di grandissimo valore
- in secondo luogo sono PMI, gestite da un imprenditore, che per definizione opera nel periodo medio-lungo (certamente non nel “breve”), guidato da logiche di Sostenibilità, e – se rispettoso delle regole della vita – dal rispetto dell’ambiente in cui opera, e della gente, nella prospettiva di un posizionamento 3.0.1.

Bene, il momento non poteva essere più propizio. A Milano si sta avviando l’EXPO 2015. Il protagonismo dell’Italia, ed i temi trattati, rappresentano un’opportunità incredibile.

Dedichiamo le ultime due pagine a questo tema.

EXPO MILANO 2015: CHANCE AGGIUNTIVA

Con l’EXPO, e con una partecipazione universale, si avvierà una nuova cultura dove l’essere umano è l’obiettivo, e tutto il resto – capitalismo compreso - è metodo per raggiungere quell’obiettivo. Pare proprio centrato sulle attese dei segmenti appartenenti alla parte alta della clessidra.

I tratti fondamentali di questo straordinario evento stanno nell’**esca** che viene usata per il coinvolgimento della gente – la più ghiotta che possa essere immaginata – e nella **vera preda** che si vuole catturare per poi condividere, che è la più mirabile delle conquiste.

L'esca

Pur non essendoci ancora stata comunicazione, se non per breve periodo ed affatto completa, nel prefigurare l'esperienza EXPO la gente tiene in secondo piano il *pay off* di EXPO ("*nutrire il pianeta, energia per la vita*"), e si fa attrarre dalle componenti di piacevolezza, emotivamente più coinvolgenti nell'immediato.

Le motivazioni che supportano la propensione a visitare l'EXPO hanno infatti soprattutto a che fare con la scoperta di gusti e sapori appartenenti a tutti i Paesi del mondo, alla curiosità dei confronti culturali, con anche l'esplicito obiettivo di trarre godimento unico ed irripetibile. In realtà la gente, in modo progressivamente crescente, pensando all'EXPO si sta creando nella testa una ricetta straordinaria, dove ci sono sapori e cultura, che sfumano anche nella creatività e nell'arte, dove l'adesso ed il futuro si uniscono, dove c'è anche la terra e l'agricoltura con quello che chiedono e quello che danno, e dove sullo sfondo c'è anche coniugazione tra cultura e tecnologia, tra tradizione ed innovazione.

E per certo EXPO soddisferà questi bisogni/desideri, anzi li soddisferà con effetto *WOW*, dando enormemente di più di quanto la gente si possa aspettare: non è immaginabile l'effetto di una partecipazione ad un evento che porta a "*confronto*" la cultura alimentare secolare di 145 Paesi. Ed è proprio questo "*confronto*" a produrre un effetto assolutamente nuovo e non immaginabile da alcuno. E' La contemporaneità degli stimoli, e quindi la "*relazione*" – condizione basilica della vita - che viene innescata dalla presenza nello stesso spazio e tempo dall'essenza culturale del mondo, a produrre per certo *vita nuova* in modo diverso ed insospettabile per ciascuno. Esperienza unica ed irripetibile per tutti.

La vera preda (l'eredità di lungo periodo)

I temi della nutrizione del pianeta, della fame nel mondo, della sostenibilità di tutte le scelte che si fanno, sono certamente nella testa dei visitatori, ma vengono dopo. Questa è la chiara evidenza di dati di ricerca: modificando il concept, e dando più risalto al tema dei sapori e confronti culturali, le intenzionalità di visita subiscono forti accelerazioni rispetto a quanto si riscontra parlando solo dei temi connessi al *pay off*.

Ciò non toglie che i vari Paesi espositori, pur dando ampio spazio alle piacevoli del momento, nel descrivere il senso della loro partecipazione all'EXPO, diano per certo, ed in modo fortemente significativo, grandissimo spazio alle tematiche del *pay off*.

I temi relativi:

- alla **fame nel mondo**, ad una vita migliore, ad un futuro più equo (e minori tensioni), ad una **Sostenibilità Sociale**
- al **rispetto dell'ambiente**, della natura, all'evitamento delle cause che provocano cambiamento climatico, all'equilibrio del pianeta, al rispetto della biodiversità (il rispetto delle varianti della vita)
- alla **salute**, sicurezza, igiene, tracciabilità

sono assolutamente dominanti negli obiettivi di partecipazione dei vari Paesi. Pur non negando le piacevoli del momento, **gli obiettivi veri hanno a che fare con tutte le grandi logiche di Sostenibilità.**

Bene, queste logiche attraverseranno lo spirito di partecipazione all'EXPO di tutti i Paesi. E' improbabile che la maggioranza della gente abbia più di tanto in mente tutte queste problematiche, recandosi all'EXPO. Ma è invece altamente probabile che l'adesione diretta o indiretta di tutti i Paesi a queste logiche **lasci una**

eredità molto importante ai visitatori. Una esperienza intensa, dove i temi della vita nel futuro, e della sua equità per tutti, e del senso di responsabilità per ciascuno, rimarranno come monito culturale indelebile.

E la credibilità del monito è indiscutibile: arriverà da tutti i Paesi del mondo contemporaneamente, del Sud e del Nord, Orientali ed Occidentali, ricchi e poveri.

Breve nota aggiuntiva. Un contributo aggiuntivo - molto interessante - verrà dal Padiglione Italia: l'individuo dovrà contare sempre di più, e dovrà essere il vero protagonista della propria esistenza (uscita dalla logica passiva dell'esecutività dipendente). Nel vivaio Italia riecheggia il simbolo del nido, che dà vita ed accoglie. La metafora rappresenta uno spazio che aiuta progetti e talenti a germogliare, offrendo loro un terreno fertile, dando accoglienza e visibilità alle energie giovani. Fucina di start up, dove i giovani imparano ad interpretare al meglio le proprie passioni, e farne l'obiettivo della propria crescita professionale.

PICCOLA RIFLESSIONE

L'EXPO Milano 2015 è proprio il frutto di una *"congiunzione astrale"*, o della volontà di una qualche *"provvidenza"*, che ha deciso che era il momento di intervenire.

Quando è stato progettato EXPO Milano 2015 si era di certo in piena Globalizzazione, ma gli effetti drammatici (crisi) non si erano ancora manifestati. Il senso di EXPO si giustificava da tempo per i grandi problemi del mondo connessi alla sperequazione delle risorse, alla fame nel mondo, al degrado ambientale, ed alla crescente urgenza di rimedi.

Non ci si era resi ancora conto che si erano innestate ulteriori minacce ancora più aggravanti: le logiche di breve periodo, dello sfruttamento immediato – senza pensare alle conseguenze - delle opportunità di breve innescate dalla Globalizzazione. Logiche che hanno portato ad un significativo allontanamento da tutte le forme di Sostenibilità: il Capitalismo e la Finanza speculativa stavano trovando nelle varie forme di Sostenibilità un freno inaccettabile a tutte le opportunità che il "breve" stava offrendo. E rispetto a questa deriva non si è notato nessun tipo di opposizione: il Potere Economico-Finanziario è sempre stato più forte del Potere Politico.

Ora, nessun altro periodo storico sarebbe stato più temporalmente perfetto per un'EXPO votato alla Sostenibilità più piena e condivisa, come EXPO Milano 2015. Si sta creando, con un tempismo impressionante, l'unico rimedio alla catastrofe voluta dallo sfruttamento finanziario del breve: una qualche *"provvidenza"* ha voluto che proprio adesso 145 Paesi fossero concordi nel dire basta! Ed ha creato un evento – *saturo di senso, di Sostenibilità e di valori sovrastrutturali* - che salverà il mondo. E l'Italia ne sarà la culla.

E l'Italia delle PMI trarrà grande giovamento, proprio per il senso riconosciuto alla PMI italiana.

Fra l'altro, questo meraviglioso progetto – *che come abbiamo visto nei tempi è casualmente perfetto per volontà di "intelligenze non definibili"* – si inserisce perfettamente nelle nuove tendenze evolutive dei **segmenti trainanti**, quelli della parte superiore della clessidra. Di fatto si riscontra un grande parallelismo tra quanto visto sopra, ed il tipo di relazione che questa nuova gente si aspetta dall'Offerta. Tutto torna!