

## Sondaggio sulla competitività delle imprese italiane

### Interviste a:

**Marzio Bonferroni**, Presidente di UniOne – Architetture di comunicazione (www.unione-adc.it)

**Aldo Viapiana**, Vice presidente nazionale AISM – Associazione Italiana Marketing

**Maurizio Gri**, Responsabile Formazione TIM Spa

**Laura De Candia**, Resp. Area Internazionalizzazione Con industria Bari

### Intervista a Marzio Bonferroni

**Presidente di UniOne – Architetture di comunicazione**

*a cura di Nicolò Occhipinti*

**Secondo gli intervistati, il fattore che maggiormente incide sulla perdita di competitività delle imprese italiane è la scarsa propensione a investire in innovazione. Secondo lei, quali sono le principali ragioni di questo fenomeno?**

Credo che il fenomeno sia dovuto ad alcune concause, fra cui:

- mancanza di fiducia nel futuro, per un pessimismo ormai diffuso anche a livello internazionale. Terrorismo, instabilità politica, pericolo nucleare, sono tutti elementi che contribuiscono ad alimentare la mancanza di fiducia.
- Visione personalistica dei manager e spesso anche degli imprenditori, che vedono nell'impresa un mezzo di breve termine per la propria scalata economica e professionale e non un mezzo per ottenere a medio-lungo termine consenso presso tutti gli stakeholder, e quindi consenso sociale.
- Mancanza di visione internazionale globale, generante anche spinta all'innovazione per emulazione o in modo autonomo, per carenza di esperienze imprenditoriali e manageriali italiane, in imprese che considerano il mercato al di là dei confini nazionali, come un unico mercato globale in cui valutare la presenza di clienti attuali e potenziali, quale vero parametro di riferimento. L'impresa nazionale è quindi facile preda di acquisizioni da parte di imprese a vocazione globale e di conseguente più ampio respiro finanziario. Si direbbe che in molti casi in Italia si pecca per mancanza di umiltà e per eccesso di egoriferimento, purtroppo spesso alimentato da una formazione basata su fattori tecnici e scarsamente umanistici.
- Mancanza di riferimento umanistico "a tutto tondo". Spesso nelle imprese italiane quello che conta è il consumatore, stringendo così la visione a fattori tecnici riferiti essenzialmente al prodotto e scarsamente alle esigenze profonde. Sondando invece le esigenze dell'essere umano che è "intorno" al consumatore, sarebbe più facile arrivare ad investire in innovazione in tutto l'arco della filiera che parte dalle analisi antropologiche e psicologiche dell'essere umano-stakeholder e che via via arriva a valutare il rapporto fra necessità e soddisfazioni offerte dai prodotti e dai servizi, ma come servizio e soluzione alle necessità emotive ma anche razionali ed etiche.

- Si direbbe che si è persa la visione umanistica che invece è alla radice della cultura greco-latino-europea e che potrebbe rappresentare un grande motore di innovazione. Basterebbe rileggere i grandi classici della filosofia per scoprire molti stimoli all'innovazione.
- Mancanza di ideali e di spinta conseguente all'innovazione, per mancanza di ottimismo nel futuro. L'ottimismo genera un futuro migliore e spinge all'innovazione, pur considerando la realtà in modo concreto. Ricordo la grande definizione di utopia del grande letterato triestino Claudio Magris che dice "l'utopia è tener conto della realtà ma desiderare che possa essere come dovrebbe essere".
- Esempio non sempre eticamente e moralmente corretto di imprenditori e manager di alta carica, che dovrebbero invece essere un solido e responsabile punto di riferimento dentro e fuori l'impresa. Parlando delle Scuole e delle Università come "imprese culturali", è molto evidente il fenomeno rappresentato come esempio negativo per i giovani, da parte di docenti che arrivano alla cattedra spesso per poter dare maggior spinta alla propria attività professionale, trascurando lezioni ed esami. Come possono dunque ricevere i giovani una spinta all'ottimismo e all'innovazione se l'esempio che viene dato loro spesso è di opportunismo e di egoismo? I bambini che vedono fin da piccoli i genitori rubare, imparano a rubare e considerano il furto una normalità

**Due altri fattori giudicati importanti sono la scarsa cultura manageriale e il fenomeno della raccomandazione. Condividi questa percezione? Secondo lei, quali sono i principali motivi di questo fenomeno? Quali le possibili soluzioni?**

Per quanto riguarda il fenomeno della raccomandazione, sicuramente peggiore in quanto impone persone spesso non valide per ruoli anche alti, questo si inquadra nel dna diffuso un po' in tutto il mondo, ma che in Italia supera di gran lunga i limiti fisiologici per quanto hanno insegnato la mafia, la mafia politica, la mafia finanziaria e la mafia economica, tutte derivazioni della prima, se non altro a livello culturale. Questa cultura offre protezione, scalate rapide, e genera pigrizia soprattutto mentale. L'innovazione fa parte dei territori della libertà, del non condizionamento, della fiducia e dell'ottimismo, tutti nemici della cultura mafiosa che rende condizionati, prigionieri e pessimisti. Molte imprese nazionali sono fallite per incompetenza e miopia dei vertici imposti con pratiche di nepotismo dai padri imprenditori o dai padrini politici. Cultura mafiosa e conseguenti nepotismo e raccomandazioni sono fra i principali killer dell'economia.

La cultura manageriale poi dovrebbe essere il prodotto di scuole altamente specializzate, con docenti qualificati portatori di modelli teorici e di casi nazionali internazionali di successo e di insuccesso da analizzare obiettivamente. Molte scuole, ed io stesso ne ho fatto esperienza, considerano l'allievo come un "cliente" da soddisfare ad ogni costo per motivi di business e per non farselo sottrarre da altre scuole concorrenti. Quando ho dato dei 18 a chi sapeva pochissimo, sono stato ripreso ed invitato a partire almeno dal 24, per evitare contestazioni eccessive. Ho anche assistito ad una diatriba tra un allievo e un docente che non voleva dare 30 ma "soltanto" 28. L'allievo si permetteva in aula di contestare l'operato del docente che a mio avviso avrebbe dovuto invitarlo quanto meno ad andarsene, oltre che a chiedere scusa. Anche in questo caso ho assistito ad una miseranda opera di "mediazione" che in realtà ha scontentato tutti ma che soprattutto non ha generato un modello culturale valido.

In questo modo, o comunque se non si ha una cultura orientata al vero e alla giustizia, si generano dei presuntuosi e degli arroganti.

Nelle imprese poi, quando si parla di affrontare il tema della cultura interna, spesso si sente dire che occorre essere pratici e non teorici, da chi dovrebbe invece dagli alti livelli, tendere ad innalzare la piattaforma culturale. Insomma è un gatto che si morde la coda.

Soluzione: in ogni impresa si dovrebbe a mio giudizio ripartire dalla centralità dell'essere umana, dalla sua comprensione, dai suoi valori, quale base su cui innestare le tecniche e le logiche economiche e di marketing. Occorre promuovere soprattutto scuole di management super qualificate, con docenti che abbiano curricula di successo sia a livello teorico che pratico

per esperienze in imprese internazionali dirette o indotte da una buona capacità ad attirare casi concreti da analizzare.

In ultima analisi, sarebbe necessario ritornare tutti ai sani principi dell'onestà e della morale, ascoltando ognuno di noi prima di agire, la voce profonda della propria coscienza.

**La limitata diffusione dei brevetti non è stato giudicato un fattore particolarmente importante per la competitività delle imprese. Secondo lei, gli intervistati hanno ancora una percezione errata sull'effettiva utilità di questo strumento?**

La limitata diffusione dei brevetti credo sia un effetto derivante dalle cause sopra indicate e da tante altre che non abbiamo preso in considerazione.

Si arriverà ad avere una crescita dei brevetti nazionali e internazionali, quando si avrà una crescita delle idee che portano al brevetto, e una crescita delle esperienze manageriali e professionali proiettate a esplorare progetti futuri con soddisfazione, entusiasmo ed ottimismo. Da queste basi nascono nuove esigenze, nuove soluzioni, nuove opportunità, e quindi nuovi brevetti.

I brevetti sono uno strumento utile e indispensabile e sono i frutti di un albero che se non esiste non può dare frutti. Coltiviamo l'albero, cerchiamo i semi dell'albero.

**Intervista a Aldo Viapiana,**  
**Presidente *diretti al punto srl*, società analisi e consulenza di marketing**  
**Vice presidente nazionale AISM – Associazione Italiana Marketing**  
**Docente di Economia Applicata presso l'Università del Piemonte Orientale**  
*a cura di Nicolò Occhipinti*

**Secondo gli intervistati, il fattore che maggiormente incide sulla perdita di competitività delle imprese italiane è la scarsa propensione a investire in innovazione. A suo parere, quali sono le principali ragioni di questo fenomeno?**

E' un insieme di cause che determina la scarsa propensione a investire in generale, e in particolare nell'innovazione.

Innanzitutto la cultura imprenditoriale. E' ancora poco diffusa una visione che vede l'innovazione come fattore critico di successo. Quando l'innovazione è praticata si tratta per lo più di innovazione di processo, per recuperare efficienza produttiva, ma sono ancora troppo poche le imprese che considerano l'innovazione di prodotto come elemento strategico di sviluppo.

Di fronte all'innovazione di prodotto sono poi purtroppo prevalenti due visioni entrambe distorte. La prima considera l'innovazione come lusso ("faremo miglioramenti quando ce lo potremo permettere, adesso non abbiamo tempo, dobbiamo vendere") oppure come una disperata necessità ("dobbiamo fare qualcosa di nuovo, sennò chiudiamo"). In queste due concezioni sta un doppio errore. Da una parte si intende l'innovazione come qualcosa di estraneo alla normale vita dell'azienda, dall'altro si concepisce l'innovazione come un fattore che in quanto tale è in grado di trasformare magicamente una situazione decotta.

Abbiamo così la situazione di chi pretende di continuare a vendere vecchi prodotti a vecchi clienti, senza capire che intanto i mercati evolvono, e dall'altra chi pensa che per conquistare nuovi clienti occorra presentarsi obbligatoriamente con nuovi prodotti.

Due concezioni entrambe miopi, che prescindono da ciò che accade nei mercati, e non tengono conto delle reali esigenze dei clienti e soprattutto del quadro competitivo in cui ci si trova ad operare.

Esistono comunque anche imprese, non necessariamente di grandi dimensioni, che praticano l'innovazione come elemento di una precisa strategia del proprio sviluppo. Chi vive in questo modo l'innovazione pianifica e gestisce l'introduzione di nuovi prodotti con una visione ampia.

Sa, ad esempio, che i nuovi prodotti sono spesso in perdita per un consistente periodo, prima di produrre redditività e margini. Di conseguenza bilancia il proprio portafoglio di offerta con prodotti/servizi "vecchi" ma redditizi e con prodotti/servizi "nuovi" che prenderanno il posto degli attuali in un arco di tempo non immediato. Ciò significa pensare in termini di investimento per il futuro, e concepire i nuovi prodotti non come la semplice applicazione di una tecnologia, o l'elenco di una serie di specifiche, ma soprattutto in termini di effettivi vantaggi che ne possono conseguire per il cliente e per i quali egli è disposto a pagare. Per fare questo occorre prima di tutto comprendere i mercati, seguirne l'evoluzione, avere un chiaro concetto del proprio posizionamento e di ciò che distingue dai concorrenti, investire in ricerca di marketing oltre che in tecnologia, lavorare per affermare il valore del proprio marchio.

**Un altro fattore che gli intervistati giudicano incidere fortemente sulla competitività è quello relativo all'inadeguatezza delle politiche per l'impresa e per la competitività (come evidenziato dalla somma delle risposte "molto" e "abbastanza"). Quali interventi ritiene che il nuovo governo dovrebbe attuare al più presto per rispondere a questa esigenza?**

Il nuovo Governo può e deve intervenire rapidamente per evitare il declino dell'economia italiana. Sono molti gli aspetti che vanno affrontati, dal rilancio dei consumi ad una chiara e univoca politica per la ricerca, gli investimenti e l'innovazione nei settori strategici. Per ciò che riguarda in generale le imprese e la competitività si possono definire come prioritari tre punti:

- per poter competere nei mercati internazionali le imprese vanno fatte crescere, sia come dimensioni che come cultura. Occorre quindi favorire con strumenti fiscali le aziende che si accorpano, che si consorziano, che partecipano a progetti comuni di ricerca (tecnologica e di mercato) e di promozione dei propri prodotti, che si internazionalizzano
- promuovere la diffusione del "made in Italy" nel mondo, e non solo per i prodotti dell'agro-alimentare o del fashion – il "prodotto Italia" ha ancora un posizionamento che gli deriva da secoli di storia, di gusto, di stile, di modo di vivere, che molti paesi ci invidiano e che frequentemente non sfruttiamo abbastanza - promuovere il "prodotto Italia" significa, ad esempio, proseguire e capitalizzare l'effetto vetrina conseguito con le Olimpiadi di Torino, che per altro hanno trasmesso a milioni di potenziali clienti un elevato senso di efficienza, di qualità, di saper fare, di cura dei particolari tipici del "made in Italy" di valore
- far crescere l'area dei servizi ad elevato valore aggiunto e introdurre una vera concorrenza nel settore delle professioni, la cui riforma è un elemento chiave per la competitività del paese - fra professionalità, competitività e qualità esiste infatti un forte nesso causale - migliorare la qualità del servizio offerto significa soprattutto aumentare le garanzie per i clienti, imprese o privati che siano. Non si può migliorare la competitività dei servizi professionali - sui quali vi è un deficit del nostro paese destinato ad aumentare ove non venisse modificato il regime attuale - se non migliorando le capacità (competenze e conoscenze) professionali dei professionisti. E le capacità si migliorano anche lasciando al professionista la possibilità di scegliere la forma organizzativa (individuale o societaria) ritenuta più opportuna per esercitare la propria attività. Questa è una riforma a costo zero, ma è probabilmente la più difficile, data la resistenza delle lobby degli ordini professionali che nel nostro paese godono di una rendita di posizione che non si riscontra in nessun altro paese

**La limitata diffusione dei brevetti non è stato giudicato un fattore particolarmente importante per la competitività delle imprese. Secondo Lei, gli intervistati hanno ancora una percezione errata sull'effettiva utilità di questo strumento?**

Non stupisce questa sottovalutazione dell'importanza dei brevetti. Non credo si tratti di una scelta dovuta ad una posizione favorevole all'open source nell'ICT, per altro condivisibile, ma sia invece dovuta ad una scarsa consapevolezza di quanto sia rilevante formalizzare anche in termini di brevetto i risultati di R&D che per altro è praticata ancora in modo insufficiente in Italia. Del resto, delle 300 aziende europee che investono di più in R&D ce ne sono solo 3 italiane, contro le 24 tedesche, le 22 francesi, e tra i paesi "minori" le 6 olandesi, le 5 svedesi...

Rinunciare alla ricerca e ai brevetti significa, inevitabilmente, dover comprare ricerca e brevetti da altri, e quindi aumentare la dipendenza economica e culturale del nostro apparato produttivo dall'estero.

Questo atteggiamento è dannoso e controproducente, e d'altra parte è fortemente correlato alla ancora insufficiente politica di branding e ad un basso orientamento al marketing che caratterizza molte imprese italiane.

Invece R&D, costruzione e consolidamento del valore della marca, coerente strategia di marketing sono i tre aspetti chiave che possono permettere all'impresa di crescere e produrre profitti. Se analizziamo le imprese di successo vediamo che questi tre fattori sono presenti in modo contemporaneo e forte. Ad esempio, questo è il caso di molte medie aziende italiane, talvolta definite come "multinazionali tascabili", che operano con successo nei mercati globali dei beni di consumo e b2c: fashion e accessori, alimentare, mobile, arredo, casa, mentre nel b2b ne possiamo individuare alcune di eccellenza nel car e industrial design, nella componentistica auto, nella meccanica strumentale, nelle macchine utensili, nell'automazione industriale, nella chimica di specializzazione. In tutte queste aziende ad una robusta, definita e coerente politica di marketing si accompagnano una precisa strategia di branding e una ricerca e sviluppo certamente non marginale sul piano della capacità dell'innovazione tecnologica e degli investimenti ad essa destinati.

## **Intervista a Maurizio Grì** **Responsabile Formazione TIM Spa**

*a cura di Rosvanna Lattarulo*

### **Scarsa competitività: un dato acquisito o una tendenza da invertire?**

Direi un dato da migliorare. Le variabili in gioco sono troppe per parlare di tendenza. Bastano pochi elementi, un'idea innovativa, una situazione politica, per cambiare le cose. Preferisco pensare ad una situazione difficile, che costringe a trovare necessariamente strade nuove per uscirne e senza fare affidamento a cambiamenti esterni (comunque auspicabili).

### **Che colore ha il futuro per le aziende italiane?**

Come l'arcobaleno. Colori diversi e a fasce (segmenti). Ogni azienda sta, secondo la propria gestione ed il proprio mercato, per un periodo, su un colore. Guidano il movimento l'innovazione e il coraggio di cambiare.

### **Lenta burocrazia, difficile accesso al credito, scarsa meritocrazia: quale l'ostacolo, più difficile da contrastare?**

Preferisco pensare che gli ostacoli, come le opportunità, siano sostanzialmente equivalenti nel tempo per tutti i "concorrenti". Se vediamo il business come una corsa a ostacoli, l'eccellenza dice che non ci si concentra mai sull'ostacolo ma si guarda avanti per rendere il movimento più fluido ed efficace (e il concorrente si tiene d'occhio solo per vincere non per il proprio record personale). Quello che conta di più è la scelta della specialità (centrata o meno in base alle proprie caratteristiche) e la preparazione (tecnica; strategia, valorizzazione delle risorse; ecc). Quando si gareggia servono solo attenzione e concentrazione a capitalizzare scelta e preparazione.

**Può indicare due ambiti di intervento per far tornare a crescere l'economia italiana?**  
Innovazione e Design.

## **Intervista a Laura De Candia**

**Resp. Area Internazionalizzazione Con industria Bari**

*a cura di Rosvanna Lattarulo*

### **Internazionalizzazione d'impresa: quanto questo processo può rimettere in moto l'economia italiana?**

L'internazionalizzazione è un processo che scaturisce in uno stadio di maturità dell'azienda, quando cioè la sua strutturazione e il suo assetto le consentono di affrontare terreni stranieri. Pertanto spingere sull'internazionalizzazione significa spingere su una più consapevole e stabile strutturazione d'azienda. Il tessuto produttivo, in tal modo, si rafforza nella sua competitività in quanto si prepara per essere sottoposto alle sfide globali e così è in grado di crescere. L'internazionalizzazione, dunque, va in parallelo con la maturità (in senso sostanziale e non cronologico), e la maturità diventa volano per la crescita economica di un sistema imprenditoriale e di conseguenza di un intero territorio.

### **Che colore ha, secondo te, il futuro per le aziende italiane?**

Vi attribuirei un colore neutro, che non si identifica né con una presa di posizione ottimista né pessimista. In futuro prevedo una riconversione della base produttiva, che si tradurrà in una diminuzione del manifatturiero a vantaggio dei servizi. Dunque non diminuzione di imprese, ma differente assetto imprenditoriale.

### **Quale il ruolo di istituzioni e associazioni per favorire la crescita delle imprese italiane?**

Le istituzioni, come pure le associazioni, devono impegnarsi fortemente nella spinta alla nascita di nuove imprese. Confrontarsi, cioè, su come catalizzare risorse e aiuti per puntare sul senso di imprenditorialità delle nuove generazioni, cominciando attraverso il rilancio delle facoltà universitarie di stampo scientifico. Inoltre, dovrà essere stimolata la nascita di attività imprenditoriali votate all'alta tecnologia (o la riconversione in tal senso delle esistenti).

### **L'Est è un'area geografica alla quale tutti guardano con grande interesse. Quali sono i paesi che meglio di altri possono diventare partner commerciali delle nostre piccole e medie imprese?**

Da un punto di vista commerciale i nuovi paesi protagonisti dell'allargamento dell'UE rappresentano senza dubbio delle potenzialità notevoli, grazie anche alla progressiva armonizzazione normativa e in un prossimo futuro, anche monetaria.

12-giu-06