

CULTURA D'IMPRESA

Per gli imprenditori veneti il timore di crescere

« Per crescere gli imprenditori veneti devono liberarsi dalla "sindrome del turione", ossia dalla paura di vedersi tagliata la testa nel caso in cui vogliano confrontarsi a livello nazionale e internazionale di una filiera ormai senza confini. Lo ha dichiarato **Giovanni Costa**, Ordinario di Strategia d'impresa all'**ateneo di Padova** nella sua prolusione al master per imprenditori di Pmi organizzato al Cuoa. ► 15

È tempo di uscire dalla «sindrome degli asparagi»

Gli economisti alle aziende venete: «Basta con la paura di diventare più forti»

Ha preso il via giovedì 9 novembre al CUOA il Master per imprenditori di Pmi. In aula ci sono 27 imprenditori o figli d'imprenditore, 7 donne e 20 uomini, 8 di prima generazione e 19 di seconda. Pubblichiamo alcuni stralci della prolusione tenuta in apertura da **Giovanni Costa, Università di Padova. di **Giovanni Costa*****

L'economia veneta è entrata nel nuovo secolo con la crisi dei **distretti**, il difficile dialogo tra ricerca e attività produttive, le croniche carenze infrastrutturali, un peso politico inadeguato alla ricchezza prodotta, una popolazione incerta tra crescita zero e immigrazione, la delocalizzazione, l'ibridazione del controllo azionario di giornali, banche, servizi. Problemi vissuti con particolare ansia che in alcuni alimenta più paura che volontà di creare alternative, e in altri l'impegno febbrile a cercare la difficile strada della modernizzazione.

Allargare il distretto. Nei decenni passati, agli occhi di molti l'imprenditorialità diffusa ha costituito un'alternativa al mercato e allo spirito capitalistico. Affascinava l'idea di un social capital a disposizione di tutti, non esportabile in Svizzera, non quotabile in Borsa: un capitalismo senza capitalisti. Il **distretto** deve, in effetti, le performance passate al capitale di relazioni interpersonali, di fiducia, di abilità, accumulato nei decenni se non nei secoli. Oggi questo capitale è stato consumato, senza che si sia fatto molto per rigenerarlo. E il distretto si trova ora a competere schiacciato tra le

economie più avanzate, che fondano il loro vantaggio sulla tecnologia, e le economie emergenti che contano sui bassi salari. Si deve quindi confrontare con salari da Paese avanzato e tecnologie da Paese emergente.

Crescita. Solo imprese che superano una certa dimensione sono in grado di stare in filiere estese a livello internazionale dove si trova ormai la parte più ricca di valore aggiunto. Solo un salto dimensionale consentirebbe loro un recupero di produttività, stimato nel 21% qualora la struttura dimensionale e settoriale media si avvicinasse a quella di Francia, Germania o Regno Unito. Alcuni studiosi contestano indicazioni di questo tipo tacciandole di neofordismo. Dimenticano che quando si parla di crescita dimensionale non si evocano le mega strutture ma solo organizzazioni in grado di avere un minimo di strumenti funzionali e forza finanziaria.

Innovazione. Una ricerca McKinsey sul Veneto evidenzia che il peso dei settori a basso valore aggiunto è del 55%, contro il 31% del Piemonte, il 46% della Lombardia e il 48% dell'Italia. L'indicazione ovvia è che bisogna innovare, evitando però due derive. La prima è quella massimalista che punta sull'hi-tech per accedere alle innovazioni radicali e architetture. Senza dubbio, l'alta tecnologia e la ricerca sono ingredienti importanti del processo d'innovazione, ma non sono i soli. E qui è in agguato la seconda deriva, quella minimalista che spera di riprodurre i successi passati basati su innovazioni incrementali, accessibili anche alla piccola impresa. In realtà biso-

gna affrontare tutti i tipi d'innovazione, comprese le innovazioni gestionali. Le innovazioni vanno poi protette: la cultura del brevetto è poco sviluppata, come ricorda spesso Mario Moretti Polegato, che ha brevettato persino i buchi, con ottimi risultati.

Internazionalità. Il dibattito sull'internazionalità è bloccato sulla delocalizzazione. L'apertura internazionale del Veneto è qualcosa di più complesso. Ci sono aziende nate con una vocazione produttiva che, pur non rinnegandola, hanno concentrato i loro sforzi nel brand. E il brand nella competizione globale o è internazionale o non è. Altre aziende hanno sviluppato la componente di servizio che è associata a qualunque prodotto industriale e sulla quale si può costruire un vantaggio competitivo inattaccabile dai produttori a basso prezzo. Altre ancora cercano di controllare la distribuzione per presidiare i mercati internazionali con argomenti più solidi e duraturi della competizione di prezzo. Naturalmente aumenta la complessità da governare. E, su questo fronte, la risorsa scarsa non sono gli operai, ma imprenditori e manager a valenza internazionale.

La sindrome del turione. Nelle turbolenze congiunturali, ci sono imprese che alimentano la crisi e altre che la battono. Alimentano la crisi le imprese che non hanno saputo rigenerare il loro modello di business. Battono la crisi le medie aziende che non avendo la pesantezza delle grandi né gli handicap delle piccole sono riuscite a ricollocarsi nelle fasi cruciali di una filiera produttiva or-



mai senza confini. Per entrare nella logica della triade crescita, innovazione e internazionalità, l'imprenditore veneto deve sconfiggere la sindrome del turione. Di che si tratta? L'asparago, ottimo frutto delle nostre terre, è una pianta che fa un eccellente lavoro sotterraneo. Appena il germoglio (turione) si irrobustisce e, per mettere fuori la testa, crepa la terra che lo copre, viene "tagliato". E deve ricominciare daccapo il suo oscuro e prezioso lavoro. I turioni non riescono mai a diventare fusto, non emergono mai. Per molti anni gli imprenditori veneti hanno lavorato con la sindrome del turione, con la paura di essere tagliati se avessero tentato di mettere fuori la testa. Adesso, devono crescere, emergere, respirare aria nuova, confrontarsi, competere, fare nuove esperienze, acquisire nuove competenze.

** Ordinario Strategia d'impresa
Università di Padova*



Più coraggio. Le aziende venete devono trovare il coraggio di emergere