

La crescita dell'impresa

La tesi di Costa è che il Nordest deve puntare alle medie imprese – vale a dire quelle che hanno 100 o 200 milioni di fatturato – che sappiano competere in un mercato globale occupando spazi della filiera produttiva con competenze che non hanno altri e gestendo il sistema della subfornitura.



Gli animaletti si stringono quando fa freddo ma così rischiano di pungersi. La metafora di Schopenhauer serve a spiegare il momento della vita economica

Sempre più partner finanziari

«L'apertura delle imprese a partner finanziari finora spesso non è stata adeguata alle necessità, per colpa delle famiglie. Invece una collaborazione in questo settore diventa sempre più decisiva».



Emergono le novità

Il Veneto non è solo quello del "paròn". «Ce ne sono ancora molti, ma ci sono anche le novità, le punte del sistema che emergono». Tra questi, Costa indica la padovana De Stefani, la trevigiana Nice e l'imprenditore Enrico Marchi (nella foto) per lo sviluppo che ha impresso all'aeroporto "Marco Polo" di Venezia.



Basta con la depressione

«Piangersi addosso e sottovalutarsi non serve a niente. Frasi del tipo «siamo bene piccoli... non siamo rappresentati...» sono sintomo di una depressione che è diffusa nel Nordest, e portano a un risultato opposto alle intenzioni. Viceversa dobbiamo avere idee e capacità di governare l'Italia».



Tecnologia e arte

Sono due facce della stessa medaglia, secondo il professor Costa, perché dimostrano la capacità di innovazione dell'imprenditore. Un esempio Costa lo indica nelle "bolle" di Massimiliano Fuksas per le distillerie Nardini a Bassano (nella foto). Ma ricorda anche la "vela" disegnata vent'anni fa da Renzo Piano per la Lowara di Montecchio Maggiore di Renzo Ghiotto.



Professore e scrittore

Sessantaquattro anni, Giovanni Costa è professore ordinario di Organizzazione aziendale e strategia d'impresa alla facoltà di Economia dell'università di Padova. Laureatosi a Venezia con Pasquale Saraceno, di cui è stato assistente, è stato docente a Ca' Foscari, alla Sda Bocconi, al Cuoa e, in qualità di visiting professor, all'Essec di Cergy Pontoise di Parigi.

È autore di vari libri in materia economica: gli viene riconosciuta una scrittura brillante, divulgativa di concetti anche complicati. Come professionista, ha una vasta esperienza di progetti di ristrutturazione organizzativa e di sviluppo direzionale, maturata in grandi gruppi privati e in amministrazioni pubbliche, nelle quali per primo ha introdotto nuove politiche di gestione del personale.

È membro del Nucleo di valutazione dell'Università degli studi di Bologna e dell'Azienda Ospedaliera di Padova.

È presidente del Comitato Scientifico della Fondazione "Taliario" per lo sviluppo della formazione manageriale, membro del Comitato Scientifico dell'Institut International de l'Audit Social di Parigi, membro dell'Association Française pour la Gestion des Ressources Humaines.

Costa è membro anche del Comitato Tecnico Scientifico del Parco Tecnologico "Galileo" di Padova e sede del Consiglio di amministrazione di "Veneto Nanotech".

Dirige le collane "Economia d'impresa, management e organizzazione del lavoro" per Utet Libreria di Torino e in collaborazione con Giorgio Brunetti "Impresa e strategia" per Ise di Torino.

350 aziende pronte per la Borsa

La crisi è passata e il sistema s'è rafforzato: «Sono state già censite – spiega il professor Costa - 350 aziende del Nordest che sono pronte per la quotazione in Borsa. Quattro anni fa erano la metà. È l'esempio di un sistema che è cresciuto». Nella foto, la sede storica della Borsa di Milano.



E oggi fa caldo o freddo per le imprese? «Di sicuro non conta più la temperatura locale, ma quella di tutto il mondo e dobbiamo adeguarci».

Quel Nordest non esiste più

«Ha ragione Ilvo Diamanti. Il Nordest descritto da Giorgio Lago (nella foto) non esiste più. In altre parole non c'è più un contenitore locale per le imprese. L'ambito competitivo è il mondo. Di conseguenza i distretti come li intendevamo sono in crisi».

Foto di Francesco Dalla Pozza



Autoregolarsi ma... con regole nuove

L'economia deve imparare dalle rotatorie: «Sono un elemento di autoregolamentazione del traffico, ma gli automobilisti hanno dovuto apprendere delle regole nuove. Così funziona sempre più l'economia: apprendimento e autoregolamentazione del mercato».



Estetica e innovazione

«L'estetica favorisce l'innovazione – sottolinea il professor Costa – Non solo nel design ma anche negli strumenti gestionali d'impresa. Innovazione è anche come tratti le persone: ci sono microinnovazioni che messe assieme formano un grande cambiamento».



Passaggio di testimone senza paura

«Bisogna avere fiducia nella nuova generazione di imprenditori – sostiene il prof. Costa – Serve ottimismo verso le persone e una strategia di crescita per l'azienda. Solo così il passaggio del testimone all'interno dell'impresa si sdrammatizza».



GIOVANNI COSTA
e i porcospini del Nordest

di Antonio Di Lorenzo
inviato a Padova

Li ha indicati come metafora dell'impresa veneta. Ha pescato un aneddoto di Schopenhauer e l'ha adattato alla realtà di questo Nordest, imprenditorialmente intelligente ma anche poco avvezzo a pensare al plurale. Così riesce a raccontare una grande verità suscitando un sorriso. Come? I porcospini hanno freddo e si stringono l'uno all'altro per scaldarsi. Ma dimenticano che hanno gli aculei, e quando si avvicinano troppo si pungono. E allora si distanziano di nuovo, rischiando di avere ancora freddo. Pare il quadro degli imprenditori di casa nostra, nel tira e molla infinito tra la necessità, ripetuta loro fino a stancarsi, di "fare squadra" e la realtà quotidiana ben lontana dalle buone intenzioni.

Questi porcospini danno il titolo all'ultimo libro di economia di Giovanni Costa, una raccolta di articoli pubblicata da Marsilio e distribuita da Nordest Europa. Il professore ha individuato una metafora che più veneta non si può. Perché Schopenhauer non poteva saperlo ma quegli animaletti, nelle campagne della pavana li chiamavano "mas-ceti rissoli" e fino a qualche decennio fa, prima che trionfasse il "modello veneto" di una fabbrica per campanile, erano cacciati per finire nel piatto di questo popolo, orfano della Serenissima e dalla fame insondabile come quella di Arlecchino.

Capelli candidi, occhiali leggeri d'ordinanza, 64 anni, una figlia, Costa ha l'aria pacata del serissimo professore, qual è da oltre trent'anni. Ma vede lontano e ha anche un indomito istinto alla sottile provocazione. Si ricorda ancora, dodici anni fa, la levata di scudi dei suoi colleghi a Ca' Foscari. Non si davano pace: come aveva potuto lui, uno di loro, docente nella facoltà economica più antica della Bocconi e di Harvard, aver firmato l'appello per far nascere la facoltà di economia a Padova? Gridarono al tradimento. Vade retro. E lui se ne andò da Venezia e si trasferì al Bo. Ma aveva visto giusto, perché oggi la facoltà di economia di Padova è la prima d'Italia mentre Ca' Foscari è la decima. Parola del Censis, mica sua.

Se gli chiedete come devono comportarsi i porcospini oggi, cioè se – per usare la metafora – fa caldo o freddo, lui vi risponde spostando i termini della questione: «Serve una progettualità di lungo periodo. Non basta più guardare alla temperatura locale, bisogna badare al clima del mondo intero. È quello l'orizzonte: il mercato globale». L'affermazione è ricca di conseguenze: «Non esiste più il Nordest che interpretava Giorgio Lago, Ilvo Diamanti ha ragione. L'idea del Nordest come contenitore locale non esiste più. Per questo i distretti produttivi nel loro significato classico non hanno più senso. Pensare di tenerli in vita, come fa la Regione, è sbagliato».

E allora? L'idea di fondo di Costa è precisa: il sistema veneto deve puntare sulla media impresa, su realtà magari non grandissime, ma che possano stare sul mercato con sicurezza in uno scenario più ampio. Cosa significa? «Vuol dire che andare a produrre dove costa meno è inevitabile. L'azienda, piuttosto, deve riempire un pezzo della filiera produttiva con competenze che non hanno gli altri». La differenza, spiega Costa, è tutta qui: non ha senso che l'azien-

da veneta si metta a fare concorrenza ai cinesi sul costo del lavoro. Però, può elaborare progetti assieme al cliente e proporre delle novità, strategia per la quale i cinesi non si sono (ancora) attrezzati. Costa indica la vicentina "Taplast" come un esempio di questa capacità.

Certo, ci vuole anche una dimensione adeguata per stare sul mercato globale: i gusci di noce possono poco di fronte alle corazzate: «Il futuro è la media impresa, quella da 100 – 200 milioni di fatturato. La Borsa ha già censito 350 aziende che hanno i numeri per essere quotate. Quattro anni fa erano la metà». Il che significa: la crisi è passata, c'è stata una selezione, solo le aziende forti (come strategia e intelligenza imprenditoriale) e di dimensioni adeguate ce l'hanno fatta. «Sono quelle che hanno aperto ai partner finanziari, senza paura. Spesso le famiglie imprenditoriali pongono ostacoli a questa collaborazione, che diviene sempre più vitale. Un partner finanziario significa pulizia nei conti, introduce regole nei bilanci aziendali che non sono quelle della famiglia, e porta una prospettiva di crescita e di guadagno che talvolta manca nell'azienda familiare».

Vuol dire che le imprese venete non pensano al profitto? Difficile da credere. «No, vuol dire che le aziende devono abbandonare una prospettiva familiare, preoccupata di conservare il bene, e puntare su una strategia di crescita dell'impresa e sull'ottimismo verso la nuova generazione di imprenditori. Solo così si sdrammatizza il passaggio generazionale, che altrimenti diventa un'ansia e un problema vero».

Bisogna aver fiducia negli imprenditori di seconda generazione, sostiene il professore: «È questo il nuovo modello da proporre agli imprenditori. I giovani devono allargare gli orizzonti dell'azienda, abbandonare l'individualismo e il campanilismo una volta per tutte e puntare sulla internazionalizzazione. Guardi le Fiere: è meglio la politica che sta seguendo nel Veneto la Fiera di Padova, che internazionalizza, o quella di Verona? Non ho dubbi: Padova segue la strada giusta».

Detta in altri termini, significa mettere da parte la depressione strisciante che serpeggia nel Nordest e acquisire il "modello rotatorio". «Si ascoltano troppo nel Nordest fasi del tipo "siamo bene piccoli" oppure "non siamo rappresentati". Basta con il piangersi addosso e il sottovalutarsi, basta con la depressione. Il Veneto e il Nordest deve essere convinto che ha energie per governare l'Italia, altro che. Ormai non è neanche più questione di "fare squadra", piuttosto bisogna "fare sistema" nel Paese».

Le rotatorie della rivoluzione viabilistica italiana possono essere prese a modello economico: «Certo, perché le rotatorie sono un elemento di autoregolamentazione con regole nuove. C'è stato da parte degli automobilisti un processo di apprendimento di nuove regole. E loro si sono adeguati». Non è lo stesso sistema che vale in economia? Non ci sono più i semafori, ossia gli ordini esterni: bisogna capire le nuove regole e adeguarsi al mercato che si autoregola.



Fare sistema con tutto il Paese

La copertina del libro del prof. Costa "Il Nordest e i porcospini di Schopenhauer", metafora della esigenza di stare assieme anche degli imprenditori: «Oggi al Nordest non basta più fare squadra, serve "fare sistema" con tutto il Paese. E serve capacità strategica».