

CORRIERE DEL VENETO

ANNI

20



L'autore

Giovanni Costa è professore emerito di Strategia d'impresa e organizzazione aziendale. Ha insegnato all'Università di Padova, a Ca' Foscari, alla Sda Bocconi, al Cuoa di Vicenza, all'Essec di Parigi ed è stato prorettore del Bo delegato ai Rapporti con le imprese e le istituzioni finanziarie

di Giovanni Costa

In tema di futuro molti citano un aforisma di Keynes del 1923: «Nel lungo periodo siamo tutti morti». E lo usano come un invito a occuparsi di quello che si può concretamente fare subito senza aspettare che il tempo e il mercato aggiustino le cose. Pochi ricordano che Keynes alcuni anni dopo (1942) specificò che «nel lungo periodo quasi tutto è possibile», che può essere preso come un appello ad alzare lo sguardo, a costruire il futuro più che a prevederlo. Il ritmo dei cambiamenti è tale che ogni previsione ha scarse probabilità di successo. Più che singole decisioni serve una progettualità in grado di creare un ecosistema favorevole all'innovazione, che non può essere affidata solo all'inventiva di qualche «animal spirit».

L'ecosistema veneto, che ha favorito performance eccezionali per buona parte della seconda metà del secolo scorso e per questo scorcio del nuovo, potrebbe aver bisogno di una rivisitazione che lo irrobustisca e ne consolidi le caratteristiche positive. La sua delimitazione entro luoghi e



La terra delle Pmi

Il Nordest d'Italia viene identificato come la terra per eccellenza delle Piccole e medie imprese, dove nei decenni si è sviluppata una fittissima rete imprenditoriale nei vari settori della manifattura

I capitalisti riluttanti

IMPRESE

e il futuro da costruire

tempi definiti ha influito sull'identità degli attori, sul sentimento di appartenenza, sul senso di comunità, generando così economie di scala cognitive, di replicazione e di prossimità. Il che ha favorito la nascita e l'affermazione di campioni grandi, medi e piccoli che sono ammirati in tutto il mondo. Ora il sistema sembra stabilizzato. Il tempo ha assunto un carattere circolare e sembra scandito da una successione predefinita di riti e ruoli stereotipati.

Riuscirà il sistema imprenditoriale veneto a superare i confini che delimitano i luoghi e i tempi, rompere la circolarità e reimmettersi nel fluire lineare del tempo? Le nuove generazioni sono attratte dal tempo lineare perché soddisfatta la loro ricerca di novità. Le generazioni più anziane sono attratte dal tempo circolare, e quindi dai riti, che le rassicurano anche quando le ingabbiano in una sorta di coazione a ripetere. Forse è per questo che i giovani se ne vanno. Lasciano i «luoghi» che noi percepiamo come pieni di qualità della vita dove ai loro occhi sembra non accadere più nulla e sfidano i «non luoghi» delle metropoli vicine e lontane.

I decenni scorsi hanno consentito al nostro sistema imprenditoriale

l'accumulazione di consistenti patrimoni materiali. Ne è nata una classe che nel Veneto potremmo chiamare di «capitalisti riluttanti». Sono imprenditori di prima generazione che hanno avuto successo, messo a punto modelli di business che funzionano e che potrebbero crescere ancora. La loro ricchezza è cresciuta più in fretta della loro consapevolezza di un ruolo sociale coperto in altri tempi e in altri luoghi dalla borghesia, alla quale non si sentono di appartenere. Cercano di adeguarsi a questo ruolo ma con riluttanza e, quindi, con scarsa incisività anche quando adottano pratiche di sostenibilità, inclusione, welfare e governo manageriale. In più hanno scoperto che con la finanza possono accrescere il loro patrimonio che affidano a una entità specializzata (family office), dismettendo in tutto o in parte i panni dell'imprenditore schumpeteriano prontamente indossati da altri (sempre più spesso stranieri). Nessuno può escludere che si materializzino qui innovazioni dirimpenti in grado di creare nuovi mercati basati su una discontinuità tecnologica o su uno sconvolgimento del modello di business. Più probabile che tali innovazioni si generino altrove e che qui si sviluppino le appli-



Le filiere

È improbabile che le soluzioni nascano da una o poche imprese, più probabile che il «brodo di coltura» si trovi nelle filiere. Filiere che richiedono l'apporto di una pluralità di attori individuali e collettivi (le associazioni degli imprenditori?), non escluso l'attore pubblico. Il contenitore delle filiere non può più essere solo un sistema locale come lo è stato il distretto.

cazioni mettendo a frutto l'inventiva dei nostri imprenditori e degli startupper che affollano gli incubatori. Attenzione, l'invenzione attiene al mondo delle idee, l'innovazione all'operatività, alla traduzione delle idee in processi d'impresa. L'invenzione si basa sulla riflessione, l'innovazione sull'azione. Il mondo è pieno di creativi ricchi di idee che da sole non si trasformano in innovazione. L'innovazione richiede metodo, rigore, competenze, imprenditorialità. Richiede l'ecosistema sopra evocato.

Portare i grandi temi della trasformazione digitale, della sostenibilità, dei nuovi materiali e delle nuove fonti di energia, dell'inclusione è la grande sfida che sta impegnando le nostre imprese, chiamate a gestire l'ibridazione tra manifattura e servizi, tra fisico e virtuale, tra meccanico e biologico. È improbabile che le soluzioni nascano da una o poche imprese, più probabile che il «brodo di coltura» si trovi nelle filiere. Filiere che richiedono l'apporto di una pluralità di attori individuali e collettivi, non escluso l'attore pubblico. Il contenitore delle filiere non può più essere solo un sistema locale come lo è stato il distretto. Una filiera attraverso molti luoghi, utilizza varie tecnologie. Servono soggetti aggregatori. Le modalità di aggregazione vanno dall'integrazione verticale dentro il grande gruppo all'orchestrazione di filiera, dalla finanza a vocazione industriale al gruppo d'impresa a vocazione finanziaria, dal campione nazionale a quello straniero con i suoi investimenti. Per ciascuna tipologia evocata gli esempi da citare sarebbero molti. Le nostre pagine economiche ne seguono le evoluzioni, i successi e le problematiche. Importante non cercare di fissare un modello che non esiste. Non lo era quello della globalizzazione selvaggia, non lo sarà quello della deglobalizzazione casalinga made in Veneto.