

# Tolleranza, talento e tecnologie digitali le chiavi per il rilancio di imprese e territori

**Le prospettive.** Il Rapporto **Symbola** evidenzia la specificità italiana: la capacità delle imprese di unire una comunità allargata favorendo integrazione e senso di appartenenza e facendo propri punti di vista diversi

**Stefano Micelli**

Il successo delle imprese coesive, descritto nell'ultimo quaderno di **Symbola**, è una buona notizia. In un mondo presidiato da imprese-piattaforma spesso distratte rispetto ai contesti locali, il modello di sviluppo del nostro paese fa emergere una risposta originale rispetto alla concorrenza internazionale. Propone un'impresa responsabile sul fronte dell'ambiente, delle filiere, dei territori. Se si considera il tema del lavoro le differenze saltano all'occhio.

Mentre la stampa internazionale ci segnala che il colosso Amazon, cresciuto in modo significativo nell'anno della pandemia, punta su una rotazione accelerata dei lavoratori favorendo la loro uscita dopo solo qualche anno di attività, i dati della ricerca di **Symbola** segnalano come le imprese più dinamiche della nostra economia puntano su stabilità e investimento sul capitale umano. In un contesto di difficoltà come quello attuale, insomma, è possibile contare su punti di riferimento credibili che contribuiscono a garantire crescita e stabilità al paese nel suo complesso.

Tutto questo è sufficiente per guardare con fiducia al futuro? Per rispondere alla domanda è necessario riflettere non solo sul tema della coesione, la capacità delle imprese di tenere insieme una comunità allargata favorendo integrazione e senso di appartenenza, ma anche su quello dell'inclusione, ovvero la capacità delle imprese di fare propri punti di vista e interessi di soggetti diversi. Gli estensori del rapporto **Symbola**, è importante sottolinearlo, sovrap-

pongono i due temi. La Cantina Arnaldo Caprai, citata nel rapporto, accoglie nelle sue vigne i richiedenti asilo che si rivolgono alla Caritas: Caprai è fattore di inclusione economica e sociale oltre che di coesione.

Il problema, però, merita un approfondimento e una trattazione più esplicita. Questo perché le nostre imprese hanno di fronte a sé grandi sfide tecnologiche (il digitale e la sostenibilità) e grandi scommesse sociali (in primis il declino demografico del nostro paese e l'aumentare degli squilibri fra territori). Entrambe le sfide richiedono competenze oggi difficili da reperire all'interno delle organizzazioni così come una rinnovata sensibilità rispetto al mondo che le circonda.

Una ventina di anni fa, Richard Florida aveva messo a punto una ricetta efficace per garantire la crescita. Il modello si focalizzava più sulla capacità di includere che su quella di rendere coesivi l'impresa e i territori. La tolleranza, che assieme a talento e tecnologia costituiva una delle tre T della sua formula di sviluppo, si focalizzava sulla capacità di assorbire diversità più che sulla capacità di renderla stabile e coesa.

La lezione offerta dalla Silicon Valley in questi anni ha messo in evidenza come l'inclusione e la tolleranza possono essere di grande utilità anche in assenza di coesione. Questo almeno fino a quando le imprese e i territori non subiscono un periodo di crisi. Proprio in questi mesi la vittoria politica di Biden ci ricorda che in momenti di difficoltà le politiche della coesione sono utili tanto quelle dell'inclusione.

L'Italia è di fronte a una sfida speculare. Ha a disposizione una serie consistente di medie imprese che hanno ereditato dall'esperienza dei distretti un'attenzione particolare alle persone e ai territori. La manifattura beneficia massimamente di questa coesione e di questa stabilità perché la qualità, in ambito manifatturiero, ha bisogno di processi di apprendimento basati su percorsi di prova ed errore che contribuiscono in modo incrementale alla costruzione di un sapere condiviso. Questo assetto oggi si confronta con scenari inediti. Sono proprio questi elementi di discontinuità a imporre un'attenzione particolare al tema dell'inclusione.

Come promuovere una cultura dell'ascolto in grado di favorire apertura e crescita delle imprese? Gli strumenti non mancano. Alcuni hanno già dimostrato la loro efficacia. Per aprirsi al digitale e alle opportunità offerte da Industria 4.0 alcune importanti aziende americane hanno messo in modo processi di "reverse mentoring" affiancando a manager apicali giovani neolaurati con il compito di stimolare la presa in carico di nuovi punti di vista prima di tutto sul versante delle nuove tecnologie.

Per riflettere sull'evoluzione dei consumi e degli stili di vita diverse imprese innovative hanno avviato un confronto serrato con il mondo dell'arte e della cultura per forzare punti di vista consolidati e aprirsi a mondi poco noti.

In generale, la coesione che non si apre al cambiamento può diventare fattore regressivo. Abbiamo bisogno di bilanciare in modo consapevole stabilità e integrazione con forme innovative di inclusione. La demografia del nostro paese così la nostra limitata capacità di attrarre capitali e talenti non giocano a nostro favore. Per questo il tema deve essere affrontato in modo esplicito, identificando una selezione di buone pratiche presenti nella piccola e nella grande impresa per arricchire e completare un ragionamento di grande attualità.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LE IMPRESE COESIVE

# Relazione virtuosa con i fornitori

**Ima**  
Meccanica e territorio

Il Gruppo Ima – leader mondiale nella progettazione e produzione di macchine automatiche per il processo e il confezionamento di prodotti farmaceutici, cosmetici, alimentari, tè e caffè conta circa 6.200 dipendenti, è titolare di oltre 1.700 tra brevetti e domande di brevetto attivi nel mondo e ha chiuso l'esercizio 2020 con ricavi consolidati a circa 1,5 miliardi di euro, con una quota export di circa l'84%. Quello che i nu-

meri forse non raccontano però è l'attenzione di un'azienda che ha basato tutto il suo operato sul consolidamento delle relazioni, con particolare attenzione a territorio e fornitori. D'altronde il legame tra l'impresa di Ozzano dell'Emilia (Bo) e il distretto produttivo d'appartenenza ha profonde origini culturali, che hanno portato Ima a favorire lo sviluppo della supply chain locale. L'azienda, sostenendo una rete di fornitori organizzata, ha voluto difendere le competenze a rischio anche in una fase in cui molti grandi cercavano costi minori all'estero, magari con il rischio di perdere qua-

lità: IMA pur avendo impianti diffusi in tutto il mondo, non ha dunque rinunciato al suo carattere locale per affrontare il mercato globale. Uno degli approcci vincenti è rappresentato dalla partecipazione di Ima a molte delle società fornitrici, sempre in minoranza. Tra le iniziative più fruttuose va poi menzionata la modalità di relazionare le piccole realtà con il mondo del credito, grazie alla maggiore massa critica e solidità finanziaria della rete associata ad Ima. Questo permette dunque alle piccole imprese fornitrici di ricevere dalle banche credito da investire.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Valorizzare i collaboratori

**Loccioni**  
Le persone al centro

Dall'automotive al medicale, dagli elettrodomestici all'aeronautica, passando per ambiente ed energia: i sistemi hi-tech di misura e controllo qualità firmati Loccioni hanno conquistato i più disparati settori. Un know how che Loccioni accompagna ad una grande cura della persona, con particolare attenzione ai collaboratori e – attraverso loro – al cliente. "Dipendente" è una

parola vietata in Loccioni, sostituita da "collaboratore" o ancora meglio "intraprenditore" in un contesto in cui vige un'organizzazione fluida che propone un modello aziendale basato non sulla gerarchia ma sulla leadership. L'azienda è molto attenta ai giovani, possibili futuri collaboratori, e innesca con loro un dialogo ancora prima della laurea, da studenti dell'università a ritroso fino alle scuole medie. Il vivaio Loccioni attualmente conta 360 giovani, che hanno l'opportunità di crescere grazie alle competenze dei collaboratori più esperti dell'impresa. Loccioni ha dato vita anche

a una casa editrice che pubblica testi dedicati alla formazione, per diffondere quanto più possibile una modalità di pensiero che invita le persone alla realizzazione personale e soprattutto professionale, per essere attori protagonisti del cambiamento. Un metodo vincente, come testimoniano gli oltre 100 spin-off nati da ex-collaboratori Loccioni, che portano avanti questa cultura d'impresa basata sulla qualità, sull'orientamento al cliente e sulla centralità della persona e del territorio: imprese che sono un bene comune, costruttori di benessere e di futuro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Nuova vita per i prodotti italiani

**Noberasco**  
Partnership solide

Fino al secondo dopoguerra le coltivazioni di arachidi costellavano il nostro Paese, sostituite nel tempo da altre più semplici e remunerative. Noberasco, leader nel mercato della frutta secca e disidratata, ha deciso di intervenire per dare nuova vita ai prodotti italiani di qualità, realizzando un accordo a lungo termine insieme a due partner: Coldiretti e Bonifiche Ferraresi. Nel

2019 sono stati piantati i primi 27 ettari che hanno già portato alla messa in commercio delle arachidi italiane. Nella nascita della nuova filiera Sis (Società Italiana Sementi, appartenente al gruppo Bonifiche Ferraresi) ha curato la parte agricola, seguendo le fasi del ciclo del seme insieme a Noberasco: l'azienda di Albenga (Sv) infatti oltre alla parte di vendita mette in condivisione il suo know how di prodotto e l'esperienza pluriennale dei suoi manager. Coldiretti, grazie alla diffusione capillare su tutta la Penisola con una presenza radicata, facilita lo scouting dei fornitori più adatti e

mette a disposizione le sue esperienze. Anche qui Noberasco interviene insieme a Coldiretti, per creare con gli agricoltori un rapporto diretto di conoscenza, oltre a trasferire concetti di etica sostenibile e organizzare al meglio la produzione. In questo modo nasce una comunità di persone unite da obiettivi e valori, ed entrambe le parti in causa riscontrano benefici: gli agricoltori Coldiretti hanno condizioni dignitose di retribuzione e un sistema strutturato di produzione, che garantisce inoltre l'acquisto da parte di Noberasco di importanti quantitativi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Il design si allea con la comunità

## Lago

### Empatia e condivisione

In occasione della 48esima edizione del Salone del Mobile, Lago si è presentata affittando un appartamento, invece del solito stand, in cui ha vissuto parte del personale condividendo i propri spazi e le proprie giornate con chiunque volesse entrare. Una casa, arredata con mobili e oggetti ideati dall'impresa, che afferma un valore di apertura e fonde tra di loro spazi diversi con significati diversi.

Quel giorno, il design ha potuto appuntare nel suo diario: "22 aprile 2009: abolito il cliente", in favore della creazione di una comunità in grado di riunirsi attorno a valori e co-progettare un nuovo senso, capace di migliorare la vita delle persone. L'azienda di Villa del Conte (Pd), è arrivata a questa innovazione grazie ad un processo creativo e organizzativo partito molto prima. "La grande idea", un documento in cui l'azienda ha iniziato a guardarsi dentro annotando cos'era e cosa voleva essere, formalizzando così i valori attorno a cui si è creata una comunità che oggi conta oltre un

milione e mezzo di follower e un'interazione con 10 milioni di persone all'anno. La comunità si è dimostrata subito un elemento importante di competizione: le persone mettono in evidenza i propri bisogni e le tematiche a cui sono legati, l'impresa ascolta e capisce la strada da prendere, poi risponde alla community proponendo oggetti e arredamenti empatici, a misura d'uomo. Il digitale rappresenta un altro elemento chiave per l'interazione con la comunità che a breve potrebbe essere protagonista di una nuova rivoluzione grazie ai tag NFC.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Liquidità più facile per la filiera

## Venchi

### L'alleanza con la banca

Venchi attualmente conta 6.200 clienti - sparsi lungo tutto il territorio nazionale - che acquistano i prodotti dell'azienda di Castelletto Stura (Cn) per rivendere la famosissima cioccolata del brand, apprezzata in tutto il mondo. Con l'avvento del Covid-19 molti di questi si sono ritrovati in difficoltà e senza strumenti per gestire la delicata situazione economi-

ca. Così Venchi decide di affrontare la questione con Intesa Sanpaolo, banca con cui vive da anni un lungo percorso di collaborazione. L'accordo si pone l'obiettivo di sostenere le piccole e medie imprese che, grazie al valore del capo filiera Venchi, possono avere una sorta di canale privilegiato di comunicazione con la banca che permette un migliore accesso al credito, finanziamenti in tempi rapidi, velocità nel ricorso alla liquidità necessaria e condizioni migliorative. Il successo dell'iniziativa non si è fatto attendere e attualmente conta l'erogazione di finan-

ziamenti per oltre 60 milioni di euro verso 420 clienti del brand.

La principale innovazione dell'accordo, che rientra nel "Programma Sviluppo Filiera", è che guarda "a valle" dei rivenditori dell'azienda, e non dunque ai processi che portano alla realizzazione del prodotto stesso. Una relazione che con questo accordo ha portato un aumento di valore a tutte le parti coinvolte: i clienti che hanno ricevuto uno strumento per combattere la crisi, la banca che ha ampliato il suo business, e Venchi che ha sostenuto la sua filiera.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Dossier Soft economy



**Le grandi sfide.** La formazione sarà decisiva per affrontare la fase di transizione digitale e la sostenibilità

### Le regioni

Presenza di imprese coesive per regione. Dati in %

