

L'INTERVENTO

## PICCOLE O GRANDI, MA IMPRESE

PIER FRANCESCO  
GUARGUAGLINI

SPESSO, quando si parla di piccole e medie imprese, si concentra l'attenzione sulle prime due parole, per capire se e quanto contano le dimensioni nella competizione globale. Questo è certamente un tema rilevante, particolarmente per il nostro paese ove l'ottanta per cento degli occupati nell'industria lavora per aziende medio-piccole. La polverizzazione del tessuto industriale nazionale, come è noto, costituisce sia un vantaggio che un limite per il successo dell'economia italiana. Infatti, la vivacità e la capacità di innovazione delle piccole imprese ha contribuito in modo decisivo al successo dei prodotti made in Italy in tutto il mondo.

PIER FRANCESCO GUARGUAGLINI è presidente e amministratore delegato del gruppo Finmeccanica

SEGUE >> 31

# Aiutare le piccole aziende a crescere ma serve più "cultura del rischio"

dalla prima pagina

Però, la recente perdita di competitività dell'Italia nel suo complesso dipende in buona misura dal fatto che ci sono pochissime (meno del dieci per cento) industrie operanti in settori hi-tech.

Questo ha a che fare con la combinazione di due diversi aspetti: da un lato, quasi l'ottanta per cento del valore aggiunto del settore manifatturiero è ascrivibile alle Pmi; d'altra parte, però, queste contribuiscono alle spese di ricerca e sviluppo per meno del venti per cento: il resto è opera, come è logico, della grande impresa. La concomitanza di questi due fattori spiega perché la struttura industriale italiana è molto sbilanciata verso settori a bassa intensità tecnologica. Cosa che, tra l'altro, vanifica gran parte degli sforzi indirizzati all'innovazione, dal momento che l'innovazione da sola è facilmente imitabile, mentre ciò che crea un reale vantaggio competitivo è il suo contenuto tecnologico. L'esigenza per le Pmi di crescere non solo in competenze, ma anche in dimensioni, è dunque un elemento concreto, di cui dovrebbe tenere conto anche il legislatore introducendo norme che incentivino la crescita anziché renderla meno conveniente.

Tuttavia, in vista di un appuntamento importante come le assise nazionali della piccola e media impresa, organizzate da Confindustria, mi sembra interessante fare qualche riflessione anche sulla terza parola. Leggendo sul dizionario, si apprende che il termine "im-

presa" indica innanzitutto «un'opera che si comincia e si ha intenzione di portare a termine, anche se presenta delle difficoltà ed è di esito dubbio». Questa definizione, a mio parere, mette in luce due elementi molto importanti per valutare il livello di competitività del nostro sistema imprenditoriale.

Il primo punto è che, per fare davvero impresa, è necessario darsi degli obiettivi anche a lungo termine e poi operare coerentemente e con determinazione per realizzarli, senza lasciarsi tentare da ritorni immediati che, il più delle volte, distraggono dal disegno iniziale e impediscono di svilupparlo pienamente. A dir la verità, questo vale tanto per le Pmi quanto per le grandi aziende, ma il pericolo di perdersi lungo la strada è ovviamente più elevato per le prime, dal momento che grandi dimensioni si associano più naturalmente a tempi lunghi. È purtroppo frequente in Italia il caso di imprenditori che entrano con coraggio in settori di business molto promettenti con iniziative anche ambiziose, salvo poi passare la mano ad altri - spesso chiedendo di subentrare nell'attività proprio ad una grande impresa - non appena si rendono disponibili ritorni sufficienti a ripagarne l'investimento iniziale con un margine di guadagno accettabile. Questo atteggiamento un po' miope, che non consente a chi lo adotta di fare il salto di qualità, non contribuisce al processo di crescita e di maturazione delle Pmi.

Il secondo elemento di riflessione riguarda la ne-

cessità di sviluppare nel nostro Paese una vera "cultura del rischio". Ogni avventura imprenditoriale pone di fronte alla necessità di fare delle scelte e quindi di saper accettare i rischi che tali scelte portano con sé; per poter affrontare i rischi, poi, occorre essere in grado di prevederli, valutarne i possibili impatti e immaginare le contromisure necessarie. Una Pmi che possieda entrambe queste qualità - il coraggio di rischiare e la capacità di gestire i rischi - è in grado di affrontare il mercato con più efficacia e di assumere un ruolo più significativo nell'ambito della filiera produttiva di cui fa parte.

Ridisegnare i rapporti tra i diversi attori che operano nella medesima filiera produttiva è sicuramente una delle strade da seguire per la riqualificazione dell'industria italiana, particolarmente di quella dei settori hi-tech. Se infatti, come ho accennato sopra, le Pmi hanno un'oggettiva difficoltà ad investire adeguatamente in attività di ricerca e sviluppo senza penalizzare eccessivamente i loro risultati operativi, è vero che partecipando a grandi progetti insieme alla grande industria hanno l'occasione per offrire il loro valido contributo in specifiche nicchie di eccellenza e, al tempo stesso, di partecipare a processi di innovazione tecnologica che ne migliorano la competitività.

Le potenzialità della propagazione dei benefici della ricerca dalla grande alla piccola e media impresa sono enormi: basti pensare che un gruppo come Finmeccanica, che conta circa sessantamila addetti, è responsabile di un'occupazione indotta quasi quadrupla che, in termini di aziende coinvolte, significa alcune migliaia di Pmi. Tuttavia, per migliorare l'efficacia del trasferimento tecnologico dai grandi ai piccoli, ci vuole un cambiamento di approccio da entrambe le parti.

Il modello dovrebbe essere analogo a quello che Finmeccanica adotta quando partecipa a un grande programma con un prime contractor statunitense: si studia insieme il business plan, si analizzano i rischi da condividere, si valutano gli investimenti futuri e su quella base si definisce un accordo di partnership. Questo approccio può essere chiaramente riproposto anche a livello nazionale.

Se le grandi imprese sapranno accollarsi con maggior determinazione la responsabilità di guidare la riqualificazione del tessuto industriale, accettando di offrire occasioni di partnership qualificata alle Pmi; se queste, da parte loro, accetteranno di prendersi dei rischi in cambio dell'opportunità di operare sulla frontiera tecnologica e di crescere sotto il profilo delle competenze e del know-how; se infine le istituzioni - non dimentichiamo che anch'esse hanno le loro responsabilità, e non sono certo le meno importanti - opereranno efficacemente per creare un clima favorevole, garantendo i necessari finanziamenti per la ricerca, migliorando la qualità dell'istruzione, adeguando le strutture statali alla nuova realtà competitiva e realizzando infrastrutture e servizi di eccellenza; se tutte queste cose troveranno un punto di convergenza nel prossimo futuro, allora l'Italia e il sistema produttivo italiano saranno in grado di ritrovare il giusto livello di competitività e il tessuto delle nostre piccole e medie imprese potrà tornare ad essere una grande risorsa per il Paese, anziché l'anello debole di una catena che corre seriamente il rischio di spezzarsi.

**PIER FRANCESCO GUARGUAGLINI**