

## Le piccole imprese e la “tempesta perfetta”.

*Analisi della situazione, proposte e suggerimenti ai piccoli imprenditori e agli artigiani che si trovano ad affrontare i marosi della tempesta perfetta, ovvero le crisi generate dal grande cambiamento epocale.*

Per affrontare con successo le situazioni complicate bisogna guardarle in faccia. Quando un imprenditore proprietario di una piccola o media impresa, si ritrova, come tutti noi, all'interno di una “tempesta perfetta”, la priorità è restare a galla, non affondare, non scomparire fra i flutti. La tempesta è formata da quattro elementi che concorrono assieme a creare l'evento eccezionale. Ci troviamo ad affrontare una crisi finanziaria che deve ancora esprimere tutta la portata del suo disastro, perché si continua a rimandare il peggio consentendo a nazioni, ad assicurazioni e a banche di fare altro debito per prendere tempo. Abbiamo problemi ambientali di portata planetaria, in particolare l'emergenza climatica forse già irreversibile, che sta portando a un aumento esponenziale dei disastri meteorologici. Abbiamo problemi economici dovuti all'eccesso di produzione, ovvero alla disponibilità oramai solo di mercati domestici di sostituzione, per di più impoveriti e in crisi di fiducia. Intanto sul piano delle esportazioni viviamo lo spostamento della leadership sui mercati dove arrivano nuovi “dominatori”, quelli che vengono denominati BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), grandi nazioni con grandi popolazioni, in parte con abbondanza di materie prime e una crescita economica a due cifre. Molti analisti stimano la perdita di manifatturiero in Italia nei prossimi anni in almeno il 40 per cento. Abbiamo problemi sociali enormi dovuti all'aumento della povertà “senza speranza”. Migliaia di persone che perdono il posto di lavoro e non lo ritroveranno, con riverberi imprevedibili sulla coesione sociale. Un ulteriore contributo all'instabilità ed alla sfiducia dei mercati è dato dalle guerre per le risorse energetiche, come è stata quella che si sta concludendo in Libia, e il probabile spostamento di masse di giovani dall'Africa all'Europa.

Probabilmente sarà la crisi finanziaria a colpire per prima e da sola basterà a cambiare in modo irreversibile il modo in cui siamo abituati a lavorare, ma comunque ognuno dei 4 problemi sopra elencati è in grado di scatenare gli altri. Come i cavalieri dell'apocalisse, anche loro viaggiano insieme. Sembra proprio che tutti i nodi vogliano venire al pettine contemporaneamente, rendendo quasi impossibile poterli affrontare e risolvere con successo. Una tempesta perfetta, appunto, ma nella quale dobbiamo imparare a nuotare.

«Che tu possa vivere in tempi interessanti!», dicevano i cinesi quando volevano maledire qualcuno, perché la Storia ricorda solo le date delle guerre, delle invasioni, dei terremoti e delle rivoluzioni, mentre sorvola i periodi di stabilità, quando si vive sereni e non ci sono violenze o sommovimenti sociali. Noi sembra che siamo destinati a vivere in tempi interessanti, che verranno ricordati nei libri di storia. Cerchiamo di prenderne coscienza, di accettare il fatto e anche di reagire. Non è una crisi passeggera, è l'inizio di un grande cambiamento di cui non si vede la fine e non si possono prevedere con chiarezza gli sviluppi futuri. Un imprenditore a capo di una piccola o media impresa, o un artigiano, dovrebbe guardare in faccia la “tempesta perfetta” e prendere coscienza della situazione. Lo scopo non è l'ottenimento di una consapevolezza di superficie, solo intellettuale o da “notizia ricevuta e registrata”. Bisogna conseguire una coscienza profonda, di cuore e di pancia, di quelle che portano a fare scelte di vita. Bisogna capire e accettare che nulla tornerà come prima e che i vecchi sistemi non funzionano più o funzioneranno per poco. Bisogna prendere coscienza che è finito il tempo della quantità, delle grandi commesse, dei lotti numerosi e del guadagno sudato fino all'ultimo euro, ma più o meno garantito dalla domanda di mercato sempre in tiro. Attualmente quasi tutti i settori che ancora sono in crescita, anche vorticosi, sono “drogati” da incentivi di qualche tipo realizzati con denaro pubblico. Tutto il resto è fermo o vivacchia. I soggetti più a rischio sono le grandi imprese: senza crescita, senza grandi opere, senza mercati internazionali in cui esportare esse sono destinate ad avere grandi difficoltà. Il fatto è che sono molto più fragili di come appaiano se viste dall'esterno. E probabilmente scompariranno, perché, come i dinosauri, forse hanno fatto il loro tempo. Occorre che i fornitori e i terzisti si preparino per non seguirle nel disastro.

Ma il piccolo imprenditore e l'artigiano invece se la può cavare, perché più si è piccoli, più si è flessibili e c'è sempre un radicamento sul territorio che, come vedremo, può diventare prezioso. Poi chi lavora in piccolo è in primo luogo un combattente, non un azionista che attende la rendita per il suo capitale, o un supermanager strapagato che cade sempre in piedi. Se l'artigiano o il piccolo imprenditore sta sul mercato da anni rischiando del suo, vuol dire che possiede motivazione e capacità. Si tratta ora di trovare nuove motivazioni dove orientare tali capacità.

L'imprenditore si deve impegnare più degli altri per lavorare su se stesso, perché ha una responsabilità sociale importante. Le sue scelte hanno ricadute su molte altre famiglie, oltre la sua, e nell'insieme anche sull'andamento della nazione. Non dimentichiamo che dai dati Istat si rileva che le imprese in Italia sono circa 4,4 milioni e occupano 16,8 milioni di addetti, con una dimensione media di 3,8 addetti (contro una media UE di 6,6). Il 99,92 per cento delle imprese ha meno di 250 dipendenti e realizza l'85 per cento del Pil; il 58 per cento ha un solo

adde, mentre quelle con più di 250 dipendenti sono soltanto 3.520 (lo 0,08 per cento)... e questo forse ci salverà. In concreto, possiamo suggerire al nostro piccolo imprenditore o artigiano i seguenti passi, soluzioni e orientamenti. Senza avere la pretesa di essere esaustivi, si cerca di far comprendere dove ci sta portando il cambiamento, su quale spiaggia ci farà approdare la tempesta perfetta:

- a) *Abbandonare speranze ed illusioni che la crisi sia passeggera e/o che interverrà qualche miracolo in grado di salvare la situazione.* In ogni caso, mentre continua ovviamente a cogliere le opportunità di mercato residue, l'imprenditore dovrebbe creare una "scialuppa di salvataggio aziendale" ipotizzando il peggiore degli scenari possibili. Per essere "inaffondabile" la "scialuppa" dovrà produrre beni utili.
- b) *Mentre si prepara la "scialuppa" in un settore aziendale, occorre orientare lentamente tutta la produzione, ove possibile, verso prodotti e/o servizi certamente utili.* Anche se "finisce il mondo" la gente continua a mangiare e a bere, deve cucinare, si deve vestire, si deve spostare, deve abitare da qualche parte e deve arredare la casa, riscaldarla... Insomma, se ad esempio si ha in azienda la tecnologia per tagliare lamiera e saldare piccoli spessori, è meglio orientarsi verso la produzione di forni e caminetti ad alta efficienza, piuttosto che verso fabbricazione di carter aerodinamici per motociclette da competizione!
- c) *Abbandonare il mito della crescita continua e dello sviluppo e cercare quanto prima di stabilizzarsi nella dimensione ideale.* Il futuro è nella stabilità, nella collaborazione e nella relazione col cliente piuttosto che nella competizione con i concorrenti. Meglio lavorare per stabilizzarsi nella dimensione in cui fatturato, numero di dipendenti e quantità di prodotti o servizi sono in equilibrio, che continuare ad indebitarsi per uno sviluppo continuo oramai privo di senso e dove, quando va bene, è tutto un saliscendi fra "momenti di gloria" e periodi tragici. Non è vero che "grande è bello". La gran parte delle grandi aziende sono in difficoltà!
- d) *Impostare l'organizzazione dell'azienda avendo a riferimento il principio della sobrietà.* Gli imprenditori sono abituati a crescere e nello sviluppo sono molto bravi. Ma quando si tratta di decrescere sono guai, perché non lo fanno mai per scelta: subiscono le crisi di mercato. Poi perché manca la mentalità e il sapere. Allora si usa l'ascia per tagliare personale, rami d'azienda, magazzini... Invece bisogna usare il cesello e togliere il superfluo in ogni area senza danneggiare l'azienda. L'obiettivo è sempre il precedente punto "c": trovare la misura giusta e stabilizzarsi. Creare un tipo di azienda da lasciare alle generazioni future. Esistono sartorie artigianali, officine di fabbri, piccoli gioiellieri aperti da 500 anni! Forse c'è da imparare qualcosa....
- e) *Trovare nuovi paradigmi di eccellenza.* Oggi il miglioramento continuo delle prestazioni, la vastità della gamma, l'innovazione estetica e tecnologica ed altri plus tradizionali sono solo in apparenza dei valori vincenti, perché il mercato non paga più queste cose. Le accetta, ma non lascia i giusti margini. È un segnale preciso. Rispetto dell'ambiente, etica, rapporto qualità prezzo, concretezza/sostanza, reale utilità sono nuovi paradigmi di eccellenza che il mercato apprezza e ripaga.
- f) *Cercare di produrre utilizzando meno acqua, meno energia e meno materiali, producendo meno rifiuti.* Applicare tecniche di analisi dei processi e dei prodotti per verificare l'impatto ambientale durante l'intero ciclo di vita ed applicare quindi tecniche di eco-design per migliorare processi e prodotti. Questo impegno, oltre ad essere apprezzato dal mercato, aiuta l'impresa a cambiare in meglio.
- g) *Impegnarsi in ogni caso, anche quando sembra difficile, nello sviluppo di un mercato locale, di territorio.* I costi sempre più elevati dei trasporti e le penalizzazioni legate alle emissioni di CO<sub>2</sub>, valorizzano il km 0 e i mercati di prossimità. Inoltre vendendo in loco si rafforzano i legami con il territorio che diventa una protezione per la sopravvivenza dell'azienda stessa, che viene vista come un capitale comune. Il probabile aggravarsi della crisi finanziaria e la scarsità dei carburanti legata al picco del petrolio segneranno il declino della globalizzazione, togliendo di mezzo molti concorrenti internazionali e lasciando spazio alle nostre piccole e medie aziende e agli artigiani. Anche chi è un terzista ha competenze, attrezzature, processi produttivi sperimentati: basta che cominci a pensare cosa potrebbe fare e vendere in loco. Però i consumi sono in costante contrazione, perciò è importante muoversi velocemente perché non ci sarà spazio per tutti.
- h) *Reinventare il modo di fare ricerca e ri-orientare gli scopi dell'ufficio tecnico.* Per quelle imprese che hanno i mezzi e le competenze per fare innovazione, occorre passare dalla spinta verso le prestazioni, la gamma, la moltiplicazione degli optional superflui e il design fine a se stesso, a un nuovo corso dove il rispetto dell'ambiente, la salute del consumatore e della sua famiglia, l'efficienza energetica e ancora l'utilità, la facilità di utilizzo, la riparabilità e la praticità siano le nuove "stelle polari" cui fare riferimento.
- i) *Cercare nuove modalità nel rapporto con i propri collaboratori e dipendenti.* Decenni di lotte di classe, di propaganda ideologica e di decadenza etica e morale, hanno danneggiato in modo importante la relazione fra imprenditore e dipendenti. Quando, nel migliore dei casi, non ci sono conflitti, ci sono comunque attriti e ognuna delle controparti sta appiattita su quelli che ritiene i propri interessi, come se si avessero destini completamente separati. Forse un tempo era così, ma oggi no: quando un'azienda chiude o delocalizza, il dipendente non si ricolloca facilmente. Quindi, se l'imprenditore è costretto o indotto a chiudere, il dipendente rimane senza lavoro. I destini sono uniti adesso. Allora è tempo che l'imprenditore si inventi una nuova alleanza con chi lavora con lui e per lui, investendo tempo nei rapporti personali. E facendo

comprendere che il profitto non è il diavolo, mentre è la rendita, il denaro investito da chi non lavora, che sprema sia l'imprenditore che il dipendente.

j) *Cercare di muoversi diversamente nel rapporto con il territorio.* Molte imprese sembrano corpi estranei capitati come per caso in un certo territorio, altre pensano che sponsorizzare una squadra di calcio o il coro della parrocchia sia più che sufficiente per essere "sociali". Invece bisogna essere presenti sul serio e contare di più, farsi conoscere e frequentare le amministrazioni per promuovere istanze nell'interesse di tutti e non solo del proprio. Occorre fare squadra con le altre imprese del territorio e farsi sentire, anche perché tutti i punti elencati in precedenza funzionano ancora meglio se realizzati da un gruppo di imprese. A questo proposito è anche importante cambiare il rapporto con le associazioni di categoria, che attualmente sono delle mini caste attente a proteggere solo i propri interessi e la propria sopravvivenza. Bisogna farsi sentire specialmente nel proprio sindacato.

Mi rendo conto che il messaggio può apparire duro e molto controcorrente, quando ancora tutti parlano di crescita, di ripresa, di sviluppo, di esportazioni, di internazionalizzazione e di aumento del Pil. Ma gli imprenditori medio-piccoli e gli artigiani che vogliono ragionare con la loro testa, senza credere come in una religione a un modello che mostra la corda, potranno giungere alle stesse conclusioni, o a conclusioni analoghe, semplicemente osservando direttamente le cose che accadono. Ad ogni modo è tempo di reagire e chiedersi: «davvero io penso che la situazione economica e di mercato tornerà, prima o poi, com'era nel 2007?». Ecco, ognuno si può dare la sua risposta e agire di conseguenza. Se la risposta è «no, è finito un periodo storico e nulla sarà come prima», allora l'imprenditore lungimirante deve avere coraggio. Un nuovo tipo di coraggio: il coraggio di cambiare. Non si tratta del coraggio di innovare, di investire, di competere, di rischiare, ma del coraggio di cambiare e di andare davvero controcorrente. Pensare con la propria testa e cercare la propria nuova strada. Nel nuovo mercato che arriva non ci sarà posto per tutti e allora, chi non se la sente di cambiare, chi non riesce a capire, è meglio che cerchi una strategia di uscita dal mercato volontaria e possibilmente dolce, prima di rischiare di essere sbattuto fuori malamente.

Marzo 2011