

IMPRESA&STATO

RIVISTA DELLA CAMERA
DI COMMERCIO DI MILANO
N. 96 / INVERNO 2012

Direttore responsabile

[Carlo Sangalli](#)

Comitato di indirizzo

[Marco Accornero](#), [Renato Borghi](#), [Diana Bracco](#),
[Claudio De Albertis](#), [Bruno Ermolli](#), [Mauro Magatti](#),
[Giulio Sapelli](#), [Lanfranco Senn](#)

Comitato di redazione

[Stefano Azzali](#), [Mario Barone](#), [Roberto Calugi](#),
[Vittoria De Franco](#), [Marilena Losito](#), [Attilio Martinetti](#),
[Lidia Mezza](#), [Federico Montelli](#), [Sergio Rossi](#),
[Corrado Sorgarello](#), [Federica Villa](#)

Coordinamento editoriale

[Pasquale Alferj](#)

Redazione

[Lucia Pastori](#) (segreteria di redazione); con la collaborazione
del Servizio Studi e supporto strategico

Registrazione Tribunale di Milano n°258 del 6 aprile 1988

Tutti i diritti riservati

© 2012, Pearson Italia, Milano-Torino

È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno
didattico, con qualsiasi mezzo, non autorizzata.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere
effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro paga-
mento alla siae del compenso previsto dall'art. 68,
commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere profes-
sionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso
da quello personale possono essere effettuate a seguito di
specifica autorizzazione rilasciata da aidro, corso di Porta
Romana n. 108, 20122 Milano, e-mail segreteria@aidro.org
e sito web www.aidro.org

Progetto grafico

Heartfelt.it Milano

www.mi.camcom.it

www.brunomondadori.com



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO

*Dal 1786 l'istituzione
al servizio del sistema
produttivo di Milano.*

[La curva della febbre](#)

I numeri dell'economia milanese

— *pagina 6*

F

FOCUS

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
DEI SERVIZI

[Silvia Oliva, Gianluca Toschi](#)

I servizi innovativi

— *pagina 8*

[Fabio Menghini](#)[Intervista di Pasquale Alferj](#)

Inserirsi nelle catene globali del valore. Anche nei servizi

— *pagina 14*

[Andrea Bonalumi](#)

Quali servizi a supporto delle imprese che internazionalizzano?

— *pagina 20*

[Stefano Caselli](#)

La Bocconi è in India. A Mumbai

— *pagina 23*

[Alessandro Balducci](#)

Un Politecnico sempre più internazionale

— *pagina 29*

[Vincenzo Petrone](#)

Affiancare le imprese nazionali

— *pagina 32*

Carlo Forcolini

Intervista di Giuliano Di Caro

Internazionalizzare le culture. Lo Ied e le sedi brasiliane

— *pagina 34*

Giovanni De Berti, Cristina Fussi

Intervista di Alessandra Favazzo

Milano Mosca Milano. Assistere le imprese italiane,
accompagnare quelle russe

— *pagina 38*

Fabio Talin

Intervista di Rebecca Spinosa

I bagagli viaggiano sicuri

— *pagina 41*

D

Carlo Altomonte

La competitività internazionale della Lombardia

— *pagina 44*

Adriano Birolo

Di cosa parliamo quando parliamo di produttività?

— *pagina 48*

L

Alfonso Fuggetta, Valerio Zingarelli

Un'opportunità e una sfida

— *pagina 64*

DIBATTITO

PRODUTTIVITÀ, COMPETITIVITÀ,
ATTRATTIVITÀ

LABORATORIO

VERSO L'EXPO 2015.
IL PROGETTO STRATEGICO ICT

Giorgio Rapari

Un'infrastruttura tecnica al servizio di Milano

— *pagina 68*

Sergio Rossi

Una città iperconnessa

— *pagina 70*

Guido Di Fraia

La SocialMediAbility delle aziende milanesi

— *pagina 75*

Mario Barone

Social Camera

— *pagina 85*

Livia D'Anna

Glocal/Glocalizzazione

— *pagina 87*

Adriano D'Aloia

Social Network

— *pagina 90*

ARGOMENTI

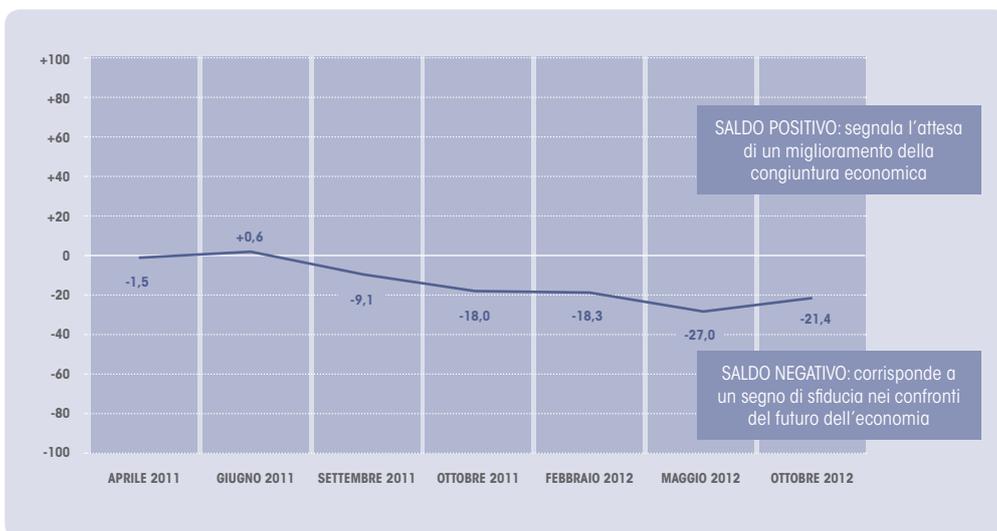
NUOVI STRUMENTI DI BUSINESS
& COMUNICAZIONE

IL SENSO DELLE PAROLE

GLOCAL/GLOCALIZZAZIONE,
SOCIAL NETWORK

I numeri dell'economia milanese

A cura del Servizio Studi Camera di Commercio di Milano



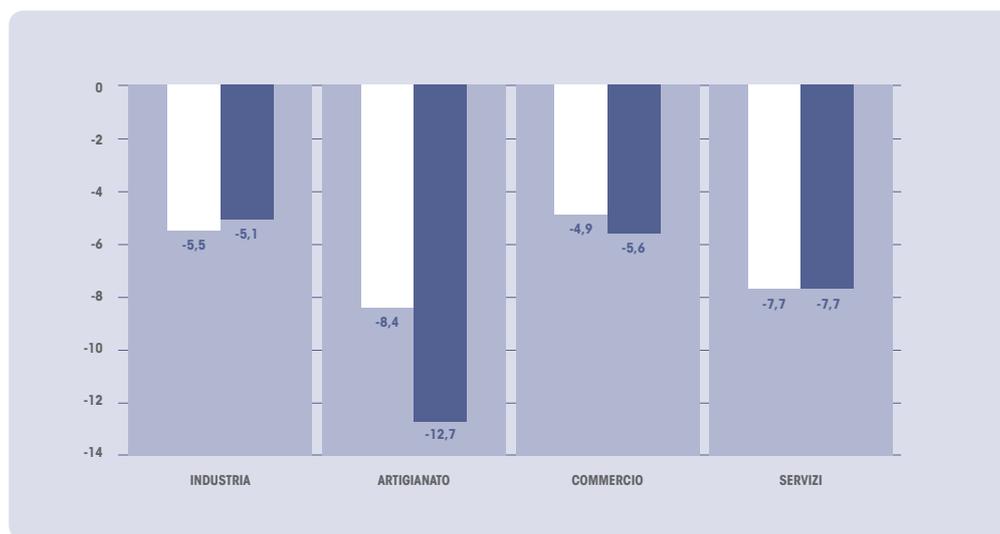
L'INDICE DI FIDUCIA DELLE IMPRESE MILANESI

Fonte: risultati dell'indagine demoscopica condotta da ISPO su un campione di imprese della provincia di Milano da aprile 2011 a ottobre 2012

| III TRIMESTRE 2012 | | | | | |
|--------------------|----------------|---------------|-----------|-----------|-----------|
| AREA GEOGRAFICA | IMPRESE ATTIVE | IMPRENDITORIA | | | |
| | | ARTIGIANA | GIOVANILE | FEMMINILE | STRANIERA |
| Milano | 284.940 | 68.106 | 24.391 | 57.756 | 33.775 |
| Lombardia | 824.923 | 262.507 | 82.785 | 173.168 | 81.009 |
| Italia | 5.259.763 | 1.435.604 | 592.240 | 1.273.823 | 435.501 |

LE IMPRESE (III TRIMESTRE 2012 – VALORI ASSOLUTI)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere

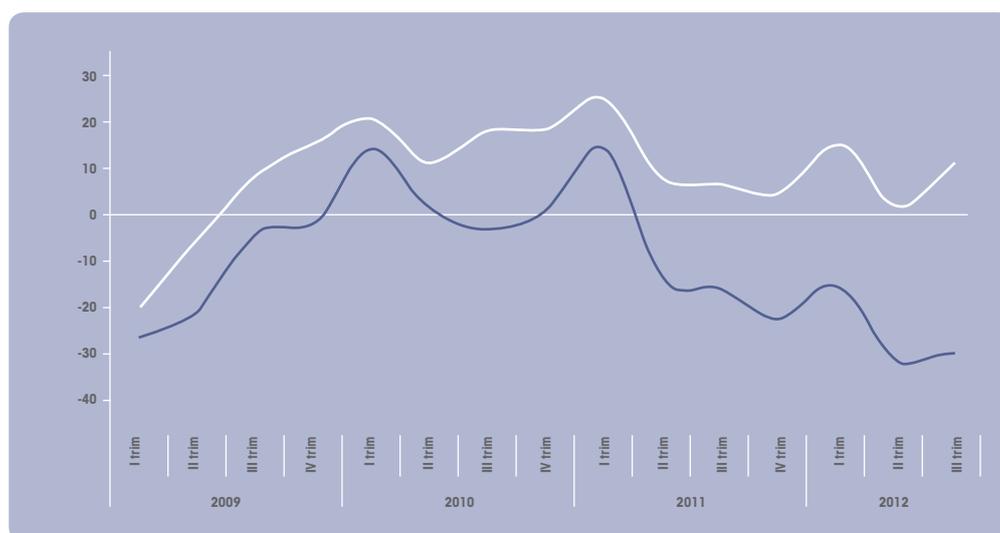


LE TENDENZE DEI SETTORI DELL'ECONOMIA LOCALE

Produzione industriale settore manifatturiero e artigianato, volume d'affari commercio e servizi (Variazioni percentuali III trim 2012/III trim 2011)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia – Indagini congiunturali

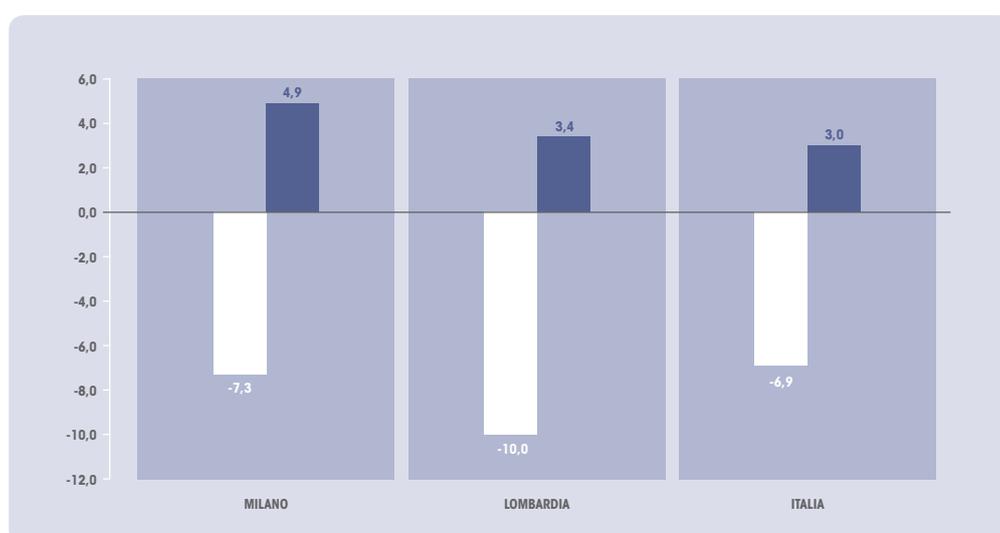
Legend: Lombardia (white bar), Milano (dark blue bar)



LE ASPETTATIVE DEL MANIFATTURIERO PER IL TRIMESTRE SUCCESSIVO

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia – Indagini congiunturali

Legend: Domanda esterna (white line), Domanda interna (dark blue line)



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE COMMERCIALE

(Variazioni percentuali II trim 2012/II trim 2011)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Istat

Legend: Import (white bar), Export (dark blue bar)

F1

I servizi innovativi

Silvia Oliva, Gianluca Toschi

SILVIA OLIVA E GIANLUCA TOSCHI
SONO RICERCATORI PRESSO LA
FONDAZIONE NORD EST

I SERVIZI INNOVATIVI O KIBS, acronimo di *Knowledge Intensive Business Service*, rappresentano l'insieme dei servizi e delle imprese che offrono un elevato contributo di conoscenza. Sono compresi nel settore dei servizi innovativi e tecnologici i seguenti macro-comparti: Informatica, Comunicazione, Contabilità e consulenza gestionale, Servizi di architettura, ingegneria e consulenza tecnica, Altri servizi di supporto.^[1]

Il ruolo di tali servizi, nel contesto economico e sociale, è quello di veicolare lo scambio di conoscenze. Nei primi studi sui servizi innovativi^[2] si riteneva che il trasferimento di conoscenze fosse unilaterale, mentre le analisi più recenti hanno chiaramente messo in luce come in realtà si realizzi un complesso processo d'interazione, coproduzione e trasferimento di conoscenza tra le imprese di servizi e i loro clienti volto a definire modalità differenti e uniche di business, organizzazione, approccio al mercato e utilizzo delle tecnologie. Per questo motivo i due fattori chiave della competitività di queste imprese sono il capitale umano e la capacità di generare, sviluppare e mantenere relazioni sul territorio utili a raccogliere e trasformare la conoscenza disponibile per renderla utilizzabile dai clienti e a poter ulteriormente sviluppare il proprio mercato.

Oggi i servizi innovativi rivestono anche una rilevante importanza nell'accompagnare le trasformazioni sociali ed economiche: per esempio, l'esigenza di salvaguardare l'ambiente e le persone attraverso le energie alternative e il risparmio energetico; la riduzione del traffico attraverso lo sviluppo di infrastrutture immateriali; lo sviluppo di nuove tecnologie per la sicurezza o della domotica, della teleassistenza e della telemedicina. Ancora, offrono alle imprese del manifatturiero e dei servizi l'opportunità di sviluppare i contenuti immateriali d'innovazione, tecnologia, design e conoscenze necessarie a evolvere verso prodotti e servizi a maggiore valore aggiunto, oggi indispensabili per una competizione non più basata sul costo e sull'ampia disponibilità di manodopera. Si apre così anche lo spazio per lo sviluppo di nuove "città dell'intelligenza" che siano centri di espansione e aggregazione di reti di servizi non in concorrenza con i territori della produzione, ma quali luoghi in grado di generare le conoscenze, le relazioni, le competenze utili al sistema economico nel suo complesso; la cui forza, tuttavia, deve esplicitarsi anche nella capacità di rendere fruibili le soluzioni, le idee, i modelli innovativi non solo in un mercato di prossimità ma, viceversa, nelle filiere globali del valore, estendendo i bacini di mercato nei diversi settori di utilizzo e nei diversi paesi del mondo.^[3]

La crescita del ruolo dei servizi innovativi nell'economia italiana ed europea è testimoniata dal loro peso sempre più consistente sia in termini di valore aggiunto sia di addetti: nell'Europa a 15 in termini di valore aggiunto nel 1995 i servizi innovativi valevano l'8,7% per salire al 12% nel 2007; per l'occupazione, invece, il dato passa nel medesimo periodo dall'8,6% al 12,6%. Inoltre il contributo fornito dai Kibs alla crescita appare

NOTE

1. Si tratta nello specifico delle seguenti attività così come definite dalla classificazione ATECO 2007: Edizioni di software, Programmazione e trasmissione di programmi radiofonici e televisivi, Telecomunicazioni, Produzione di software, Consulenza informatica e attività connesse, Altri servizi informatici, Attività legali e contabilità, Attività di direzione aziendale e consulenza gestionale, Pubbliche relazioni e comunicazione, Attività degli studi di architettura e ingegneria, Analisi tecniche, Ricerca scientifica e sviluppo, Pubblicità e ricerche di mercato, Altre attività professionali, scientifiche e tecniche, Attività di ricerca, selezione, fornitura di risorse umane, Servizi integrati di gestione agli edifici e paesaggio, Altre attività di supporto alle imprese.

2. M. Bettiol, V. De Marchi, E. Di Maria, R. Grandinetti, *KIBS' knowledge management strategy between local and global: the case of Veneto regional innovation system*, Università di Padova, Padova 2010.

3. M. Gardina, E. Rullani, "Trieste città dell'intelligenza", in S. Oliva (a cura di), *Trieste oltre Trieste. Ripartire dall'innovazione: un nuovo modo di fare industria, servizi, turismo, portualità*, Quaderni FNE, Collana Ricerche, n. 64, Fondazione Nord Est, Treviso 2011.

TABELLA 1 – QUOTA DI VALORE AGGIUNTO E CONTRIBUTO ALLA CRESCITA DEI SERVIZI INNOVATIVI

Fonte: database EU KLEMS, 2009

| | 1986-1995 | | 1996-2007 | |
|-------|---------------------|------------------------------|---------------------|------------------------------|
| | QUOTA VAL. AGG. (%) | CONTRIBUTO ALLA CRESCITA (%) | QUOTA VAL. AGG. (%) | CONTRIBUTO ALLA CRESCITA (%) |
| Ue 25 | 8,3 | - | 9,5 | 16,8 |
| Ue 15 | 8,1 | 14,9 | 10,0 | 18,2 |
| Usa | 5,2 | 8,5 | 7,7 | 27,6 |

sia in Europa come in America superiore al dato relativo al loro peso in termini di valore aggiunto: in Italia, nel corso del 2007, a una quota di valore aggiunto pari al 9% circa corrisponde un contributo alla crescita dei servizi innovativi di quasi il 23% (tabella 1).

Focalizzando l'attenzione sul contesto italiano, i dati Istat indicano che nel 2008 era presente circa un milione di imprese di servizi innovativi, pari al 15% delle imprese attive totali (esclusa l'agricoltura) che impiegavano circa due milioni di persone, di cui quasi la metà come dipendenti.

L'analisi della collocazione geografica dei Kibs evidenzia una loro maggiore concentrazione nelle grandi aree metropolitane (per esempio Milano), nei sistemi regionali dell'innovazione, nei distretti produttivi e dove sono maggiormente presenti le medie imprese industriali (grafico 1).

Tale ubicazione risponde da un lato a logiche legate alla presenza di una domanda specifica di servizi laddove vi sono forti concentrazioni di imprese; dall'altro anche alla presenza in tali contesti di elementi di competitività, quali capitale umano qualificato, università, incubatori di imprenditorialità, un tessuto sociale dinamico e creativo. Le imprese più evolute mostrano, dopo la fase iniziale, di saper allungare le proprie relazioni e la ricerca di clienti fuori dai contesti locali e dai mercati di prossimità,^[4] anche se – come mostrano i dati dell'Osservatorio nazionale sul terziario avanzato, curato dalla Fondazione Nord Est e promosso da Intesa Sanpaolo – è ancora ampia e maggioritaria la quota di imprese che rimangono fortemente legate a relazioni e mercati locali.

L'OSSERVATORIO NAZIONALE SUL TERZIARIO AVANZATO

Nel triennio 2008-2010 la Fondazione Nord Est ha dato vita all'Osservatorio nazionale sul terziario avanzato promosso da Intesa Sanpaolo. Nei rapporti pubblicati con frequenza semestrale sono stati affrontati diversi temi che coinvolgono le imprese che operano nei settori della comunicazione e marketing, dell'ingegneria territorio e ambiente, delle prove valutazioni e controlli, della consulenza, dell'information technology e dei servizi integrati agli immobili e alle infrastrutture. Gli approfondimenti hanno riguardato i mercati, le risorse umane, i rapporti con il mondo produttivo, l'innovazione, la rappresentanza, la burocrazia, gli andamenti congiunturali, il rapporto con il mondo del credito, il quadro competitivo e le strategie per affrontare la crisi. L'esistenza di forti specificità settoriali ha portato a realizzare degli approfondimenti che hanno coinvolto, in due ricerche distinte, le imprese di servizi dell'hi-tech (2010) e quelle della comunicazione e marketing e della consulenza (2011). I dati riportati nel presente articolo sono tratti proprio da questi due approfondimenti. Tutti i report elaborati nell'ambito dell'Osservatorio sono disponibili sul sito: www.fondazione Nordest.net/Terziario-avanzato.783.html.

4. M. Bettiol, V. De Marchi, E. Di Maria, R. Grandinetti, *KIBS' knowledge management strategy...*, op. cit.

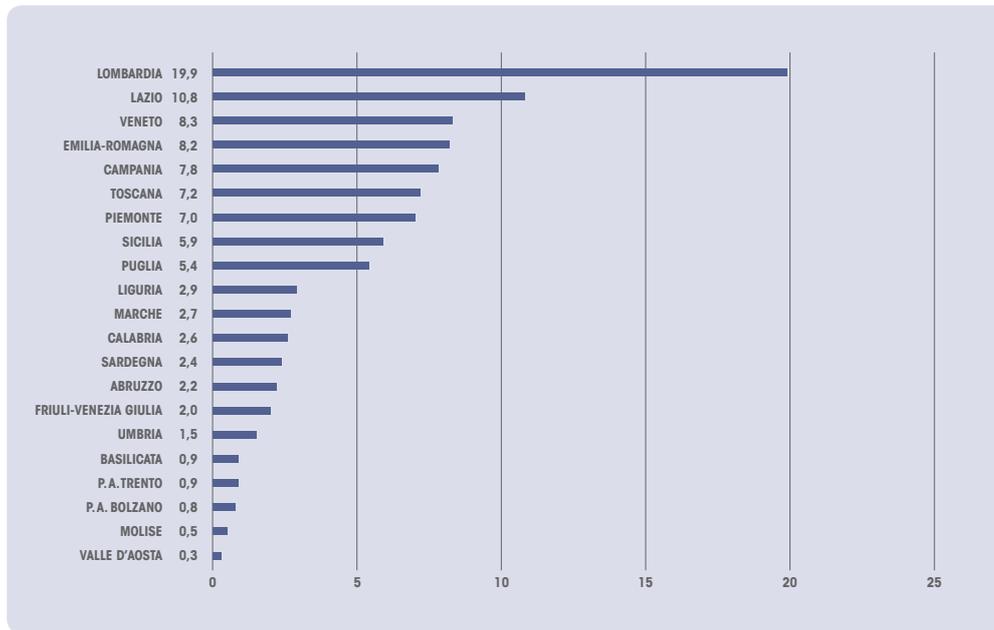


GRAFICO 1 – QUOTA DI IMPRESE DI SERVIZI INNOVATIVI SUL TOTALE DELLE IMPRESE (ESCLUSA L'AGRICOLTURA) PER REGIONE

Fonte: Istat

I mercati

Osservando quanto emerge dalle diverse indagini realizzate, oggi la situazione delle imprese italiane che operano nel mondo dei servizi si caratterizza in estrema sintesi per due elementi: mercati locali e nuova concorrenza dall'estero.

Alla richiesta di segnalare il principale mercato in cui opera, il 60,9% delle imprese dei servizi hi-tech indica, infatti, la provincia, il 19,5% la regione, mentre solamente il 17,5% ha come mercato prevalente l'Italia. Se poi ci si sposta verso i mercati esteri la percentuale scende al 2,1%. La situazione tra le imprese del mondo della comunicazione e marketing e della consulenza non appare molto diversa. La provincia è il mercato prevalente per il 55,3% delle imprese, la regione per il 22,3%, l'Italia per il 19,8% e solamente il 2,6% indica l'estero.

Disaggregando i dati emergono alcune differenze interessanti. Le imprese del terziario hi-tech a elevato contenuto tecnologico^[5] (software e Ricerca & Sviluppo) hanno orizzonti di mercato più ampi di quelle che si occupano dell'elaborazione di dati e dell'installazione e riparazione di hardware (terziario hi-tech a medio contenuto tecnologico), che agiscono invece con raggi d'azione decisamente più limitati. L'Italia rappresenta il mercato prevalente per quasi un'impresa su tre di quelle che producono software (32,1%) o offrono servizi di Ricerca & Sviluppo (32,5%). Una percentuale che scende al 5% tra le imprese di elaborazione dati, che sembrano preferire decisamente il mercato provinciale (78,4%). Sull'estensione geografica dei mercati in cui agiscono le aziende del macrosettore incide anche la dimensione: sopra i 10 addetti la quota di chi indica il mercato nazionale come prevalente sale al 38,2% (17,5% il dato medio). Appartengono a tale fascia dimensionale il 15,1% delle imprese che si occupano di R&S, il 12,5% di quelle di software, il 5% di chi offre servizi di elaborazione dati e nessuna tra quelle che installano e riparano hardware. La correlazione tra dimensione e capacità di presidiare i mercati meno prossimi da un punto di vista territoriale non sorprende se si considera che nel 78,7% delle imprese del settore è l'imprenditore a occuparsi direttamente della vendita e della commercializzazione dei servizi. Tale percentuale scende al 44% tra le imprese con oltre 10 dipendenti, che scelgono di affidare la funzione commerciale a personale dipendente nel 38,7% dei casi (12,2% il dato medio).

5. Rispetto alla classificazione si vedano C. Marullo, R. Perugi, A. Patrono, A. Piccaluga, "L'Alta Tecnologia in Toscana. Imprese e Territori", Ufficio studi Unioncamere Toscana, Scuola Superiore Sant'Anna, Laboratorio Main, Pisa 2009; M. Lazzaroni, *Geografia della conoscenza e dell'innovazione tecnologica. Un'interpretazione dei cambiamenti territoriali*, FrancoAngeli, Milano 2004.

TABELLA 2 – LA SUA IMPRESA IN QUALE AREA PRINCIPALE VENDE OGGIGIORNO? (VALORI PERCENTUALI AL NETTO DELLE NON RISPOSTE)

| Settore | Provincia | Regione | Mercato nazionale | Fuori dai confini nazionali | Totale |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------------|-----------------------------|--------------|
| Servizi hi-tech | 60,9 | 19,5 | 17,5 | 2,1 | 100,0 |
| Software | 40,3 | 24,2 | 32,1 | 3,4 | 100,0 |
| R&S | 44,7 | 20,3 | 32,5 | 2,5 | 100,0 |
| Install. e rip. hardware | 63,8 | 22,4 | 12,1 | 1,7 | 100,0 |
| Elaborazione dati | 78,4 | 15,9 | 5,0 | 0,7 | 100,0 |
| Comunicazione e consulenza | 55,3 | 22,3 | 19,8 | 2,6 | 100,0 |
| Comunicazione | 41,9 | 28,6 | 28,0 | 1,5 | 100,0 |
| Consulenza | 64,5 | 18,1 | 14,0 | 3,4 | 100,0 |

Fonte: S. Oliva, G. Toschi, "Il terziario avanzato: marketing e comunicazione", in D. Marini, *Nord Est 2011. Rapporto sulla società e l'economia*, Marsilio, Venezia 2011; F. Guelpa, S. Oliva S., A. Rigoni, G. Toschi, *Osservatorio nazionale sul terziario avanzato: servizi, mercati, risorse umane, rapporti con il mondo produttivo, innovazione, rappresentanza, burocrazia, congiuntura, rapporto con il mondo del credito*, Quaderni FNE, Collana Osservatori, n. 95, Fondazione Nord Est, Treviso 2009

Anche nel macrosettore comunicazione/marketing e consulenza la specializzazione sembra determinare estensioni diverse di mercato. Le imprese del raggruppamento comunicazione e marketing hanno mercati più estesi da un punto di vista geografico: il 28% segnala il mercato nazionale come quello prevalente, una percentuale che scende al 14% tra le imprese che offrono servizi di consulenza, che invece indicano la provincia come mercato più importante nel 64,5% dei casi (41,9% tra le imprese che si occupano di marketing e comunicazione). In questo caso la dimensione sembra non giocare un ruolo meno importante che per i servizi hi-tech. È interessante notare, invece, le diverse strategie di approccio al mercato: quasi la metà (49,1%) delle imprese di consulenza affida lo sviluppo del proprio mercato al passaparola dei clienti storici, una percentuale che scende al 35,1% tra le imprese che si occupano di comunicazione e marketing, le quali usano anche le visite presso potenziali clienti (22,6% rispetto all'11,8% nella consulenza) e la comunicazione o promozione via web (15%, 8,3% tra le imprese di consulenza) (tabella 2).

L'Osservatorio nazionale sul terziario avanzato ha permesso anche di rilevare e quantificare due fenomeni relativamente recenti che coinvolgono la domanda di servizi. Il primo fa riferimento all'internalizzazione di funzioni, processi e servizi che prima venivano acquistati all'esterno, il secondo all'acquisto di servizi da imprese che hanno sede all'estero. Sebbene la percentuale di imprese del settore servizi hi-tech che confermano tali tendenze sia minoritaria, non è da sottovalutare il fatto che il 32,2% lamenti la scelta dei clienti di portare all'interno ciò che prima ricercavano sul mercato (un fenomeno che colpisce in modo particolare le imprese che si occupano di installazione e riparazione hardware, 42,6%), così come il fatto che il 26,9% sia oggetto di una maggiore concorrenza estera (33,7% tra le imprese che producono software). Se si guarda al macroraggruppamento comunicazione e consulenza, la percentuale di imprese che dichiara che i propri clienti stanno internalizzando servizi che prima acquisivano sul mercato aumenta al 37,2%. Il fenomeno sembra interessare con maggiore intensità le imprese del comparto marketing e comunicazione (48,9%). I clienti del 29,6% delle imprese interpellate acquistano servizi all'estero. Percentuale che tocca il 36,8% nel settore della comunicazione.

Se l'internalizzazione di servizi/processi può essere, almeno in parte, legata alla particolare situazione congiunturale, che spinge le imprese a riportare all'interno del perimetro aziendale attività che in precedenza erano state esternalizzate e/o acquisite

| Settore | Provincia | Regione | Mercato Nazionale | Fuori dai confini nazionali | Totale |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------------|-----------------------------|--------------|
| Servizi hi-tech | 49,9 | 22,7 | 21,4 | 6,0 | 100,0 |
| Software | 29,2 | 24,6 | 35,5 | 10,7 | 100,0 |
| R&S | 31,1 | 20,5 | 38,5 | 9,9 | 100,0 |
| Install. e rip. hardware | 58,2 | 21,8 | 18,2 | 1,8 | 100,0 |
| Elaborazione dati | 67,2 | 22,3 | 8,4 | 2,1 | 100,0 |
| Comunicazione e consulenza | 47,0 | 23,5 | 25,6 | 3,9 | 100,0 |
| Comunicazione | 29,9 | 29,6 | 37,5 | 3,0 | 100,0 |
| Consulenza | 58,9 | 19,3 | 17,4 | 4,4 | 100,0 |

TABELLA 3 – LA SUA IMPRESA VERSO QUALE MERCATO PUNTERÀ PRINCIPALMENTE IN FUTURO? (VALORI PERCENTUALI AL NETTO DELLE NON RISPOSTE)

Fonte: S. Oliva, G. Toschi, "Il terziario avanzato: marketing e comunicazione", op. cit.; F. Guelpa, S. Oliva S., A. Rigoni, G. Toschi, *Osservatorio nazionale sul terziario avanzato...*, op. cit.

dall'esterno per saturare risorse interne, il secondo fenomeno assume, invece, caratteristiche strutturali e rappresenta, per il futuro, un ulteriore elemento che dovrà essere considerato dalle imprese del terziario in termini di nuove dimensioni della concorrenza.

L'internazionalizzazione dei servizi innovativi: spunti di riflessione

I dati raccolti dall'Osservatorio nazionale mostrano con evidenza quanto il mercato dei servizi innovativi sia ancora prevalentemente provinciale e regionale, con poche aperture ai mercati nazionale e internazionale.

Anche l'indicazione sul prossimo futuro vede le imprese puntare in misura prevalente verso i mercati di prossimità, con una quota ancora minoritaria di imprese attente alle opportunità di business fuori dai confini nazionali (tabella 3). La maggiore apertura in questo senso riguarda le imprese che operano nell'ambito della realizzazione di software, quelle della R&S, mentre la comunicazione e la consulenza appaiono più orientate la prima al mercato nazionale, la seconda a quello provinciale. Inoltre, le analisi condotte mostrano come siano maggiormente presenti su mercati più ampi, e in particolare su quelli internazionali, le attività che offrono servizi standardizzati e che, quindi, hanno nell'erogazione minore necessità d'interazione tra impresa e clienti. Ricerche qualitative condotte su tali tematiche mettono in luce come le imprese più strutturate siano maggiormente capaci di trasformare parte della conoscenza che sono in grado di offrire sul mercato in servizi standardizzati e di mantenere, invece, personalizzate solo quote minori dei servizi da loro offerti necessarie a incontrare le specifiche esigenze dei clienti.^[6] Di conseguenza, proprio le imprese più grandi mostrano maggiori capacità di penetrazione nei mercati più vasti.

Già queste prime indicazioni permettono di rilevare alcune questioni importanti in merito alle possibili strategie d'internazionalizzazione delle imprese di servizi innovativi. — Le capacità di superare il mercato di prossimità sono legate sia al servizio offerto, sia al suo grado di standardizzazione.

— L'internazionalizzazione di tali imprese avviene spesso in modo indiretto tramite il supporto a imprese clienti che necessitano di specifici servizi innovativi nelle loro strategie di internazionalizzazione (comunicazione, consulenza, software ecc.). Di conse-

6. M. Bettiol, V. De Marchi, E. Di Maria, R. Grandinetti, *KIBS' knowledge management strategy...*, op. cit.

La dimensione appare come l'elemento capace di generare le specificità più forti e di scavare un solco importante tra le imprese di servizi

guenza, pur non essendo presenti fisicamente sui mercati esteri, le imprese di servizi sono ugualmente inserite nelle catene globali del valore.

— A volte il tipo di servizio venduto richiede un così elevato grado di personalizzazione e una così rilevante conoscenza del territorio e del contesto di riferimento in termini di relazioni e normative che un'impresa difficilmente può essere in grado di operare in contesti esteri. Alcune imprese di comunicazione, intervistate nell'ambito dell'Osservatorio sul terziario avanzato, hanno raccontato di aver ovviato a tale situazione scegliendo di partecipare a network internazionali tra imprese che permettono di costituire le partnership necessarie a offrire servizi in contesti altrimenti non raggiungibili.^[7]

Una questione trasversale: la dimensione

Le diverse edizioni dei rapporti dell'Osservatorio nazionale sul terziario avanzato hanno evidenziato come all'interno dei differenti comparti le caratteristiche, le strategie e le performance delle imprese appaiono abbastanza uniformi rispetto a temi quali la collocazione geografica, le caratteristiche dei servizi offerti, la tipologia di clienti. Viceversa, un fattore abbastanza determinante nel mettere in luce differenze rilevanti è quello della dimensione. Sotto questo punto di vista deve essere posta una premessa: parlare di dimensione nell'ambito dei servizi ha un significato differente rispetto a quanto avviene in quello dell'industria. In quest'ultimo, infatti, già la soglia dei dieci addetti determina una differenziazione importante tra le attività. Questo anche perché la dimensione misurata in termini di addetti non riesce pienamente a spiegare la strutturazione di imprese che utilizzano ampiamente le competenze e i servizi di liberi professionisti più che di lavoratori dipendenti.

Come accennato, la dimensione appare come l'elemento capace di generare le specificità più forti e di scavare un solco importante tra le imprese di servizi, tanto che in molti degli ambiti indagati (*skill*, rapporto con il mercato, relazioni e network, rapporti con il mondo del credito, andamento congiunturale e aspettative) l'impressione è quella di trovarsi di fronte a un settore a due facce, caratterizzate da percorsi evolutivi decisamente diversi.

Così, per esempio, le imprese con più di dieci addetti sono quelle che riescono a dotarsi di una quota più elevata (40%) di lavoratori altamente qualificati, sono quelle che maggiormente intraprendono percorsi d'innovazione talvolta coinvolgendo anche altri soggetti presenti sul territorio (università, istituzioni, competitor), così come sono quelle che in misura minore dichiarano di mantenere rapporti non soddisfacenti con il mondo del credito. Inoltre, ancor più, si tratta di quelle attività di servizi che nel corso della crisi hanno presentato le migliori performance e che esprimono aspettative per il prossimo futuro complessivamente positive.

7. S. Oliva, G. Toschi, *Osservatorio nazionale sul terziario avanzato. Quadro competitivo, congiuntura, strategie per la crisi e rapporto con il mondo del credito*, Quaderni FNE, Collana Osservatori, n. 102, Fondazione Nord Est, Treviso 2009.

F2

Inserirsi nelle catene globali del valore. Anche nei servizi

Fabio Menghini

Intervista di Pasquale Alferj

FABIO MENGhini È UN ESPERTO
DI OUTSOURCING DEI SERVIZI
FINANZIARI

PRIMA ALLA MCKINSEY NEI PRIMI ANNI OTTANTA, poi alla Montedison di Mario Schimberni per lo sviluppo delle attività terziarie del gruppo, una lunga esperienza nei servizi finanziari e soprattutto allievo di Giorgio Fuà all'ISTAO: Fabio Menghini è un attento osservatore e analista del mondo dei servizi.

«Non è un mondo omogeneo» attacca subito, «se ci basiamo sulle tabelle che sfornano gli istituti di statistica vediamo che comprende realtà tra loro molto diverse, come, per esempio, le costruzioni e i trasporti. C'è poi quella miriade di attività professionali che vanno dai servizi alla persona fino al *business to business*. Sono, questi, servizi erogati da imprese molto piccole o addirittura da singoli individui. Ciò detto è vero che negli ultimi anni stanno emergendo anche realtà erogatrici di servizio ad alto contenuto innovativo, sia di tipo tecnologico sia creativo in senso lato. Esse non hanno difficoltà a integrarsi nelle catene globali del valore e ne costituiscono a pieno titolo delle componenti spesso insostituibili. Stiamo però parlando di casi ancora piuttosto limitati, purtroppo...

Possiamo partire dal fatto che il settore manifatturiero italiano è costituito da piccole e medie imprese...

Esatto, partiamo da qui. Queste piccole e medie imprese rappresentano l'ossatura del nostro sistema economico. Per via della loro dimensione, spesso insufficiente, hanno dato vita a forme d'internazionalizzazione di tipo tradizionale, dove prevalgono le esportazioni e i rapporti di subfornitura, mentre sono ancora minoritarie modalità più avanzate come, per esempio, gli investimenti diretti all'estero che, tipicamente, sono finalizzati a garantire una presenza stabile nelle economie e nei mercati più dinamici. Molti osservatori considerano tale aspetto alla base delle difficoltà strutturali della nostra economia, la quale mostra evidenti difficoltà di reazione all'aumentata pressione competitiva derivante dai processi di globalizzazione. Il settore dei servizi, compresi quelli definiti innovativi, che ricadono nella categoria dei cosiddetti "*business service*", risente di tale caratteristica strutturale. Si è sviluppato, infatti, per lo più attorno a questa tipologia di impresa e ne è a essa speculare.

Le ricerche dell'Osservatorio nazionale sul terziario avanzato mettono in evidenza come gran parte delle aziende di servizio mostri un elevato radicamento locale...

Infatti. A mio avviso la vicinanza territoriale alle imprese fruitrici del servizio, a parte alcune tipologie di attività tipicamente *high touch*, tende nel tempo a diventare un limite che può compromettere sia la posizione competitiva delle singole aziende, sia la capacità di generare valore ai loro clienti industriali. Negli ultimi anni, infatti, il calo nei costi di

Sui viaggi abbiamo una bilancia attiva, però sui servizi informatici, finanziari, royalty e licenze il saldo è negativo

trasporto, il costante declino di quelli delle telecomunicazioni e la diffusione di servizi internet su banda larga hanno contribuito a globalizzare il settore dei servizi, specie quelli *information intensive*. Nella maggior parte dei paesi sviluppati, i servizi hanno ormai sopravanzato l'industria manifatturiera e la loro esportazione rappresenta un potente motore di crescita economica. Ecco dunque che l'abilità di inserirsi in network più ampi di quelli rappresentati, per esempio, dai singoli distretti industriali e di far parte di una *value chain*, per così dire, globale è diventata anche per le aziende che operano nei servizi un elemento determinante non solo per garantire la propria competitività ma, direi, soprattutto per assicurare alle imprese industriali loro clienti quell'apporto di conoscenze oggi fondamentali per competere sui mercati globali. Per queste ragioni, in Italia, il settore dei servizi (compresi quelli innovativi), che rispecchia la fisionomia della nostra impresa nazionale, di piccole dimensioni e con una presenza sui mercati esteri di tipo ancora "tradizionale" rischia di non essere in grado di posizionarsi con successo fuori dai mercati locali e, addirittura, di subire in essi l'aggressione di *champion* multinazionali nati in contesti industriali più evoluti e diventati player globali al seguito dell'espansione internazionale delle loro aziende clienti.

Qualche dato?

Se andiamo a vedere la bilancia dei pagamenti italiana osserviamo che nei servizi, in termini generali, siamo in deficit. Nel 2011 l'interscambio è stato di questo tipo: abbiamo venduto servizi per 76 miliardi di euro e ne abbiamo acquistati per 83, con uno svantaggio di quasi 7. All'interno di questo dato macro, ci sono settori in cui lo squilibrio è maggiore e altri in cui è minore. Sui viaggi abbiamo una bilancia attiva, però sui servizi informatici, finanziari, royalty e licenze il saldo è negativo. Mi rendo conto che è una visione dall'alto, però ci dice da che punto partiamo.

Tutto nero il panorama italiano?

Non proprio. Esiste anche, per fortuna, un gruppo, ancorché piuttosto limitato, di imprese – mediamente più grandi della media – innovativo e proiettato sui mercati internazionali attraverso forme d'insediamento diretto e soprattutto con un controllo in prima persona dei mercati di sbocco. Queste imprese hanno certamente agito come "trascinatori" dei loro tradizionali fornitori di servizi che hanno avuto così l'opportunità di espandersi all'estero per assisterle nella messa in opera di nuove unità produttive, nella creazione di canali di vendita, nella realizzazione di campagne pubblicitarie locali e così via. Talvolta si è ricorso alla partnership con operatori del luogo o alla loro acquisizione per accelerare l'insediamento nei nuovi contesti. Infine,

Qui il ricorso all'estero può garantire all'impresa manifatturiera l'accesso a competenze di cui non riuscirebbe a disporre nel mercato domestico

una volta insediate nei nuovi territori, queste aziende di servizio hanno iniziato a conquistare nuovi clienti nel paese d'insediamento, imparandone le abitudini, le esigenze e così via. Qui comunque entrano in gioco fattori intangibili, primo fra tutti la dote imprenditoriale. La crescita all'estero significa anche essere in grado di mettersi in discussione, trovare motivazioni ed energie nuove. Non è un'esperienza alla portata di tutti. Il processo d'internazionalizzazione rappresenta una sfida molto selettiva a cui poche aziende sono in grado di rispondere stabilendo con continuità e successo una presenza permanente all'estero, pur potendo contare sulla spinta e sul mercato "captive" dei loro clienti domestici.

Quali forme può assumere l'acquisizione di servizi all'estero?

Le forme possono essere varie. L'*offshoring* per esempio, diffuso nel software ma non solo, dove si impiegano risorse di elevata *skill*, localizzate in aree dove i costi del lavoro sono più bassi di quelli del paese che acquista tali servizi.

L'offshoring è il completo trasferimento all'estero delle attività di servizio. Gestirlo è però complesso, non crede?

Sì, e le esperienze italiane sono tutto sommato ancora limitate. Come possiamo facilmente immaginare non è semplice decentrare a migliaia di chilometri di distanza servizi innovativi. È possibile solo se l'azienda può contare su strutture organizzative in grado di eseguire efficacemente un'azione di coordinamento, controllo di qualità, project management ecc.

Un'altra forma è rappresentata dal *full outsourcing* verso player globali che possono contare su elevate economie di scala grazie ai volumi gestiti, per esempio, nel trattamento delle informazioni, nella gestione delle transazioni e così via. Qui il ricorso all'estero può garantire all'impresa manifatturiera l'accesso a competenze di cui non riuscirebbe a disporre nel mercato domestico, oltre che a posizioni di costo competitive. I contro dell'*outsourcing* a società globali sono rappresentati dalla lingua (come pure nell'*offshoring*) e dall'inevitabile standardizzazione dei propri elementi di offerta, prezzo da pagare alle economie di scala. Se questa standardizzazione avviene su elementi non percepibili del prodotto, il gioco può funzionare, altrimenti il rischio è quello di perdere progressivamente la propria caratterizzazione. Queste considerazioni valgono sempre quando è in gioco il "locale" verso il "globale".

L'azienda committente che si serve della società di servizi locale, di cui magari è l'unico cliente o uno dei più importanti, può beneficiare del massimo di flessibilità nei tempi, nelle personalizzazioni, nelle risorse da impiegare per un dato progetto. Una volta

Il fattore dimensionale nell'internazionalizzazione della R&S è piuttosto rilevante, anche perché legato al potere negoziale, cioè alla capacità d'acquisto che si è in grado di esercitare

affidarsi a un *outsourcer*, da un lato si avvantaggia della sua globalità, dall'altra sarà un cliente come tanti altri.

Infine, possono esistere forme di acquisizione di servizi all'estero che richiedano la creazione di un insediamento locale in prossimità del cliente. Questo dipende non solo dalla tipologia di servizio ma anche dall'importanza del cliente stesso. Tali forme possono favorire acquisizioni o partnership con società locali, ma ciò avviene prevalentemente nei servizi di tipo professionale.

Il concetto forte che guida il suo ragionamento è che quando si parla di servizi alle imprese non si può prescindere dalla struttura industriale del paese...

È evidente, proprio perché parliamo di servizi alle imprese. Le nostre aziende sono di medie dimensioni e hanno esportato nel mondo non solo prodotti ma anche tecnologia. L'hanno fatto nell'abbigliamento, nel tessile, nell'*engineering*, nella siderurgia. Molte di esse si sono servite, per la loro espansione all'estero, di strutture di progettazione interne o comunque collegate per definire i criteri secondo i quali costruire uno stabilimento, allestire gli spazi produttivi ecc. In questo processo hanno coinvolto le imprese locali o i loro clienti. Penso ai nuovi stabilimenti Brembo in Cina e in Polonia. Ricordo che in passato, quando i cinesi decisero di entrare nel settore tessile, si rivolsero a imprese italiane.

C'è comunque la R&S che spesso è conveniente internazionalizzare...

L'internazionalizzazione della R&S rappresenta una forma molto evoluta, riguarda la possibilità per un'impresa di andare a cercare l'innovazione dove questa viene prodotta. Secondo me il fattore dimensionale è qui piuttosto rilevante, anche perché legato al potere negoziale, cioè alla capacità d'acquisto che si è in grado di esercitare. Un tema da approfondire.

Quando si parla di internazionalizzazione si finisce sempre per parlare anche di banche. Qual è il ruolo svolgono le nostre?

L'unica banca veramente internazionale, seppure su scala europea, è Unicredit. Intesa Sanpaolo vanta una significativa presenza in alcuni paesi, ma la sua strategia internazionale è meno accentuata e la crisi dei sistemi finanziari degli ultimi anni ha fortemente rallentato ogni possibile sviluppo ulteriore. Non di meno, le banche italiane hanno una buona tradizione di supporto alle imprese nella loro espansione all'estero. Si pensi alla Comit e anche alla BNL (ora all'interno della più vasta e non italiana BNP), che hanno formato centinaia di quadri eccellenti nelle loro filiali oltreoceano. Per contro non possiamo vantare altrettante eccellenze nell'*investment banking*.

Un avamposto della Bocconi in India dovrebbe diventare un polo d'attrazione per imprenditori italiani e indiani

Le sfide che oggi devono affrontare le aziende italiane all'estero richiedono un ruolo propulsivo di banca commerciale e di *merchant bank*. Esistono tuttora ottime competenze nel sistema bancario, ma manca forse un progetto più globale, delle linee guida per portare l'Italia, attraverso le sue aziende manifatturiere e dei servizi, a recuperare posizioni nel contesto internazionale. Qui un ruolo più forte dovrebbe essere giocato dallo Stato. Penso a come non solo abbiamo difficoltà a sostenere l'internazionalizzazione, ma abbiamo anche perso tanti *champion* nazionali in numerosi settori, con tutto l'indotto relativo, servizi compresi, semplicemente perché inconsapevoli del ruolo da giocare per salvaguardare e sviluppare la competitività del paese.

Una sfida interessante è quella delle università milanesi che provano a internazionalizzarsi. È il caso del Politecnico che internazionalizza i suoi corsi e della Bocconi che apre in India.

L'iniziativa dell'Università Bocconi è senz'altro molto interessante se considerata nell'ambito delle sue strategie di posizionamento come eccellenza internazionale nel campo universitario. La vera sfida sarà quella di diventare un ponte tra l'economia e l'industria italiane e quelle indiane. Un avamposto della Bocconi in India, infatti, oltre che favorire l'interscambio culturale (giovani indiani che vengono in Italia e che auspicabilmente vedano il nostro paese come un punto di riferimento nella loro attività professionale futura e viceversa) dovrebbe diventare un polo d'attrazione per imprenditori italiani e indiani. In Italia le università e i centri di ricerca pubblici, pur con i limiti noti, hanno fornito alle imprese italiane un supporto significativo nella formazione di risorse tecniche e imprenditoriali, oltre che nell'attività di R&S. È immaginabile che la Bocconi riesca a svolgere questo ruolo in India? Per esempio individuando aree e poli d'imprenditorialità da affiancare, svolgendo un'attività di nursery per progetti innovativi, canalizzando imprese italiane verso realtà locali con cui creare partnership e così via. L'India e l'Italia non hanno evidenti somiglianze culturali o linguistiche e l'industria italiana non può vantare storiche alleanze in quell'area geografica. Certamente però si tratta di una grande sfida e proprio per questo va accolta e sostenuta.

Quale è il ruolo di Milano in questo contesto? È la piattaforma grazie alla quale le PMI della Lombardia e del Nord accedono al mercato mondiale?

Milano è stata nella storia d'Italia ed è tuttora il centro economico per eccellenza. Potremmo quindi dire che il ruolo di Milano è indissolubilmente legato a quello del nostro paese nel contesto internazionale; e l'Italia, purtroppo, sta perdendo posizioni, il suo livello competitivo è messo in discussione. Milano inevitabilmente risente di questo dato ormai strutturale. Si pensi a quanto accaduto a Borsa Italiana e al nostro ruolo nella finanza in-

ternazionale. Anche nell'ultimo anno numerose società – penso ai fondi di *private equity* stranieri, per esempio – hanno deciso di disinvestire dall'Italia e, guarda caso, queste realtà sono tutte localizzate a Milano...

Ciò detto, a me sembra che Milano rappresenti comunque un'importante piattaforma verso il mondo e l'economia globale grazie alle sue infrastrutture e al capitale umano e di conoscenze che opera nella città.

C'è da chiedersi come questo ruolo possa essere rafforzato anche pensando al contributo che così si potrebbe dare non solo al Nord, ma al paese nel suo insieme. Credo, da questo punto di vista, che molto ci sia ancora da fare, soprattutto per attirare in forma stabile nuove imprenditorialità nell'area dei servizi, far crescere o rafforzare centri di eccellenza che possano competere con analoghe situazioni in Nord Europa e oltre oceano.

F3

Quali servizi a supporto delle imprese che internazionalizzano? Andrea Bonalumi

ANDREA BONALUMI È DIRIGENTE
DI PROMOS

L'OPZIONE ESTERO È LA STRADA OBBLIGATA PER LA COMPETITIVITÀ DELLE NOSTRE IMPRESE e la crescita dell'intero tessuto imprenditoriale nazionale. I numeri della crisi lo confermano: le realtà produttive inserite nelle reti lunghe dell'economia globale e che, in virtù di tali connessioni, hanno rafforzato la propria presenza sui mercati esteri sopravvivono, resistono sul mercato e costituiscono un volano per l'intera economia locale e nazionale.

È una fotografia che coglie realisticamente le dinamiche del settore manifatturiero e che altrettanto realisticamente descrive l'andamento del settore terziario e delle professioni.

La nostra bilancia commerciale, tuttavia, evidenzia un disavanzo strutturale del settore servizi, con un saldo negativo che continua a crescere nell'ultimo decennio.^[1]

Nonostante ciò il volume dei servizi esportati dall'Italia in Europa e nel mondo non può essere definito trascurabile: risulta infatti pari a circa un quinto del valore dell'export di beni. Il commercio all'ingrosso costituisce la parte più consistente di questa voce, trattandosi prevalentemente di filiali commerciali di imprese del manifatturiero. Al netto del commercio all'ingrosso, la quota del terziario sulle aziende internazionalizzate scende intorno al 13%. Guardando alle partecipazioni estere delle imprese del terziario emerge poi che le nazionali meglio performanti all'estero sono tutte di grandi dimensioni. La lettura combinata di queste informazioni evidenzia che la piccola dimensione delle imprese del terziario rappresenta un vincolo al loro sviluppo, che oggi passa necessariamente attraverso la presenza sui mercati internazionali. Nel manifatturiero il presidio di mercati di nicchia e le produzioni di alta gamma hanno consentito anche a piccoli imprenditori di emergere, di restare competitivi su scala internazionale e di essere leader sul proprio segmento. Nel terziario non basta.

Promos, l'azienda speciale della Camera di Commercio di Milano per le attività internazionali, sta dedicando particolare attenzione al settore dei servizi, per soddisfare le esigenze di un tessuto imprenditoriale che, senza perdere dinamismo, si è trasformato e ha mutato anche l'identità del territorio: Milano non è più il simbolo del capitalismo industriale o distrettuale, è divenuta il nodo in cui convergono e si intersecano le reti della conoscenza, della creatività, delle professioni, dell'immateriale che genera valore aggiunto.

Su questo territorio le imprese del terziario sono distribuite in una molteplicità di categorie estremamente differenziate: per specializzazione, numerosità, potenzialità di crescita, approccio ai mercati esteri, consuetudine all'utilizzo dei tradizionali strumenti di promozione internazionale come manifestazioni fieristiche e missioni imprenditoriali.

A queste imprese ma anche al mondo dei professionisti che animano la città del terzo millennio, che si espandono perché sono l'indispensabile strumento per la crescita del manifatturiero che si è spostato fuori dal territorio provinciale, che generano *asset im-*

NOTE

1. Censis, "44° Rapporto sulla situazione sociale del Paese 2010", 2010.

Particolare attenzione è poi riservata a comparti ad alto contenuto tecnologico come quello dell'energia e quello della *green economy*

materiali ad alto contenuto di conoscenza e a elevato valore aggiunto, Promos si rivolge proponendo iniziative e progettualità finalizzate a creare o consolidare le relazioni con i paesi esteri. Gli interventi a supporto dell'internazionalizzazione sono concepiti e realizzati per consentire la partecipazione di gruppi di imprese, appartenenti a una stessa filiera, a iniziative promozionali ma anche a eventi a grande frequentazione di pubblico che si svolgono nei mercati esteri. La partecipazione a tali iniziative consente anche ai piccoli operatori – imprenditori o professionisti – di ottenere visibilità sui mercati internazionali, di incontrare partner locali e avviare contatti per sviluppare business, di sondare il mercato e di fare scouting in paesi nuovi ed emergenti.

Diversi i settori focus. Si è lavorato per sostenere la presenza estera del comparto *broadcasting* e del digitale/visuale che conta aziende prevalentemente milanesi, di piccole dimensioni, con produzioni di qualità e standard tecnologici elevati, alla ricerca di collaborazioni con grandi gruppi internazionali che operano nel settore cinematografico, pubblicitario, televisivo e dell'industria digitale in genere.

Particolare attenzione è stata dedicata al mondo dell'editoria, nello specifico favorendo la partecipazione dei piccoli editori alle principali manifestazioni di settore, curando l'organizzazione e l'allestimento di stand collettivi, ma anche la realizzazione di momenti di animazione per ampliare la visibilità nel corso dell'evento.

Sono stati realizzati iniziative e progetti per supportare l'operatività di imprese operanti nel settore logistico. Nello specifico, data la peculiarità del settore, sono stati promossi *educational tour* e *study visit* che hanno consentito agli operatori partecipanti di visitare le piattaforme logistiche localizzate nei principali *hub* europei.

Un comparto di grande interesse, su cui si continuerà a lavorare, è quello del *real estate*: in collaborazione con Osmi Borsa Immobiliare si realizzeranno iniziative volte a individuare opportunità di business soprattutto in quei paesi che Promos presidia grazie ai suoi uffici esteri.

Target per la nostra attività saranno anche gli studi di architettura, progettazione, *engineering*, il mondo dei designer e il segmento delle agenzie di pubblicità, l'universo degli ordini professionali (avvocati e commercialisti). Per quest'ultimo comparto verranno sviluppate iniziative volte a facilitare le relazioni e la costruzione di network con omologhi esteri: favorire le collaborazioni tra studi professionali consente anche di accrescere e qualificare l'offerta di servizi ad alto valore aggiunto alle aziende manifatturiere nazionali che operano con i mercati esteri.

Particolare attenzione è poi riservata a comparti ad alto contenuto tecnologico come quello dell'energia e quello della *green economy*. Promos ha consolidato un proficuo network di contatti internazionali con l'obiettivo di innescare meccanismi di collabora-

Ci sono uffici a Mosca, Shanghai, Abu Dhabi, Mumbai, San Paolo del Brasile e Casablanca. Sono strutture snelle e leggere

zione, anche all'interno della filiera che raggruppa attori di dimensioni molto diverse e che presenta alcuni segmenti già ampiamente internazionalizzati.

Gli interventi a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese nazionali sono sempre il risultato della collaborazione e delle sollecitazioni provenienti dalle associazioni di categoria, dalle rappresentanze degli interessi, dagli ordini professionali. Promos, infatti, si pone al servizio del sistema delle imprese mettendo a disposizione i propri *asset*; tra questi – accanto a esperienza, competenza e professionalità – spicca la Rete Estera costituita da quindici uffici dislocati in aree d'interesse prioritario per la crescita del nostro sistema produttivo. La scelta di avere una rete di uffici all'estero, che caratterizza Promos sin dalla sua costituzione, risponde all'esigenza di presidiare direttamente mercati nuovi o di difficile approccio, che stanno cioè crescendo rapidamente o che hanno potenzialità interessanti: ci sono uffici a Mosca, Shanghai, Abu Dhabi, Mumbai, San Paolo del Brasile e Casablanca. Sono strutture snelle e leggere: alcune con personale Promos, altre appoggiate alle locali camere di commercio. In tutti i casi, gli uffici sono a servizio delle imprese, capaci di sviluppare iniziative promozionali ma anche di offrire assistenza puntuale alla singola azienda, sia quella italiana che si muove sui mercati esteri sia quella estera interessata al mercato italiano.

Le iniziative promozionali di Promos sono quindi prevalentemente organizzate nelle aree geografiche da noi presidiate direttamente tramite la Rete Estera.

Accanto alle iniziative di promozione organizzate per gruppi d'impresa, Promos svolge anche un'attività di consulenza personalizzata, con servizi calibrati sull'esigenza specifica e particolare della singola realtà che intende avviare oppure consolidare la propria presenza sui mercati esteri. A complemento dell'attività promozionale e di assistenza si collocano quindi l'informazione specialistica e la formazione: seminari per presentare le opportunità di business presenti nei paesi esteri, ma anche per approfondire tematiche tecniche legate al commercio internazionale.

Sul piano della formazione all'internazionalizzazione (conoscenze linguistiche, caratteristiche dei mercati esteri, modelli di business, marketing, contrattualistica internazionale) l'offerta Promos si articola in percorsi formativi – a catalogo oppure *on demand* – organizzati nell'ambito di NIBI - Nuovo Istituto per il Business Internazionale.

F4

La Bocconi è in India.

A Mumbai

Stefano Caselli

STEFANO CASELLI È
PROFESSORE DI ECONOMIA
DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI
PRESSO L'UNIVERSITÀ BOCCONI
E DIRETTORE ACCADEMICO DI
MISB BOCCONI A MUMBAI, INDIA

NEL CORSO DEGLI ULTIMI VENTICINQUE ANNI L'UNIVERSITÀ BOCCONI ha sviluppato e fortemente accresciuto le proprie attività internazionali. Sono stati introdotti programmi formativi di livello *undergraduate*, *graduate* (pre e post *experience*), PhD ed *executive* interamente insegnati in lingua inglese e rivolti prioritariamente al mercato internazionale – accrescendo in questo modo il numero sia di studenti stranieri presenti in Bocconi sia di manager partecipanti ai corsi formativi –, sono stati reclutati docenti stranieri partecipando al job market internazionale, si è fortemente accresciuta l'offerta di opportunità internazionali – sotto forma di periodi di studio presso università e scuole straniere partner (Programma Scambi e Campus Abroad), di *internship* e stage presso aziende e istituzioni straniere – per gli studenti dei diversi livelli formativi e, ancora, si sono sviluppati numerosi accordi e alleanze con primarie istituzioni universitarie internazionali (scambi, *double degree*, *joint degree* ecc.).

Peraltro, lo scenario competitivo del mercato della formazione è caratterizzato da linee di fondo chiaramente individuate da tempo: la crescente mobilità internazionale degli studenti, favorita dal meccanismo ormai consolidato del 3+2; una competizione sempre in aumento per attrarre studenti internazionali di qualità e fra istituzioni universitarie di tutto il mondo per l'acquisizione di docenti e ricercatori di prestigio; lo sviluppo di significative alleanze – nell'ambito della *higher education* internazionale – volte a mantenere gli studenti migliori e a richiamare studenti internazionali di qualità, predisponendo un'offerta con maggiore valore aggiunto rispetto a quella tradizionale; lo sviluppo di rilevanti bacini di domanda di formazione, soprattutto *graduate*, da parte di aree geografiche specifiche e rilevanti (Brasile, India, Cina, Russia e Mediterraneo).

Lo scenario che si prospetta da qui a una decina d'anni prevede quindi una sostanziale differenziazione fra istituzioni universitarie che conserveranno, nonostante lo sviluppo di alcune attività internazionali, un connotato fondamentalmente domestico e istituzioni che guideranno il processo d'internazionalizzazione del mondo universitario europeo, favorendo la crescente mobilità internazionale di studenti, docenti e ricercatori.

L'espansione internazionale di SDA Bocconi: perché l'India e MISB Bocconi a Mumbai

Nel quadro suddetto, SDA (Scuola di Direzione Aziendale) Bocconi ha iniziato nel corso degli ultimi anni a esplorare le opzioni disponibili per il lancio di una sede al di fuori dei confini italiani. Ciò con l'obiettivo di compiere un passo rilevante nel processo di internazionalizzazione che, attraverso vari stadi, ha visto l'attrazione in Italia di studen-

L'apertura di una sede estera rappresenta in questo senso una forte discontinuità, in quanto sposta e allarga il modello d'internazionalizzazione

ti stranieri all'interno del programma MBA (Master in Business Administration) e di altri master *executive*, la creazione di prodotti formativi internazionali (fra cui spicca il Global MBA) e la crescita dei corsi *executive* su commessa erogati per un numero sempre maggiore d'impresе, istituzioni finanziarie e pubbliche amministrazioni a livello internazionale. L'apertura di una sede estera rappresenta in questo senso una forte discontinuità, in quanto sposta e allarga il modello d'internazionalizzazione e i processi produttivi e gestionali da una logica monocentrica (Milano e il sistema internazionale) a una pluricentrica (Milano, Mumbai e il sistema internazionale visto da angoli visuali differenti) che rende in prospettiva il concetto stesso d'internazionalizzazione un fenomeno strutturale.

Tale scelta non è peraltro nuova per le business school, anche se è stata compiuta solo da un numero estremamente limitato di istituzioni di grande prestigio (per esempio, Insead a Singapore, Esade a Buenos Aires, Hec Paris in Qatar, Lbs a Dubai ecc.), facendo emergere soluzioni differenti che si estendono da logiche d'investimento ampio e pesante (secondo un modello "*brick and mortar*", che prevede la costruzione della grande sede all'estero) a logiche d'ingresso più leggero che assomigliano più a un modello di networking (secondo una formula "*hub and spoke*") che a un investimento diretto all'estero.

La scelta dell'India e di Mumbai quale area per la creazione di una sede estera è stata oggetto di un gruppo di lavoro interno alla SDA Bocconi a partire dal 2008 e si è basata su due elementi portanti. Da un lato, anche se in parte scontato, il tema macroeconomico che porta a vedere nell'India un'area non solo di forte crescita del Pil e una piattaforma di relazioni commerciali e culturali all'interno del continente asiatico, ma soprattutto una nazione la cui conformazione demografica vede la prevalenza di una straordinaria quantità di giovani alla ricerca di formazione di elevata qualità. Dall'altro lato, la forte conoscenza del mercato indiano da parte della Bocconi, costruita nel corso del tempo attraverso l'attrazione di numerosi studenti indiani all'interno del programma MBA e, più recentemente, nei programmi biennali; la presenza di numerosi accordi di scambio con le più prestigiose università indiane e un accordo di *double degree* con l'Indian Institute of Management Ahmedabad. Potenziale di mercato e patrimonio di conoscenze e relazioni hanno quindi rappresentato la combinazione favorevole per individuare Mumbai. Tuttavia, anche il fattore culturale e quello sociale hanno giocato un ruolo considerevole in quanto la rilevanza economica di temi quali il family business, le piccole e medie imprese, la presenza di un modello finanziario basato più sulle banche commerciali che sui mercati, l'interesse per i temi del design, del food e della moda costituiscono un linguaggio comune che genera rispetto, riconoscibilità reciproca, comunanza e terreno di lavoro concreto.

Determinante è risultata anche la scelta di cercare la cooperazione con alcuni imprenditori indiani

Le caratteristiche di fondo di MISB Bocconi

La decisione di creare una sede a Mumbai si fonda su alcuni elementi distintivi dell'iniziativa, che ne rappresentano alla luce dei fatti i punti di forza. Il primo è legato alla scelta di adottare un modello d'ingresso in India incrementale e scalabile, tale da evitare sia i rischi economici e l'irreversibilità tipici dell'approccio "*brick and mortar*" sia i rischi di una scarsa visibilità e credibilità nella comunità di riferimento di un approccio a network. Ciò ha quindi portato a individuare una prima sede fisica coerente per dimensione con il numero iniziale di studenti (espandibile nella moderna area di Powai, business e financial district di Mumbai) e soprattutto a costituire un primo nucleo di docenti e staff amministrativo di grande esperienza a livello internazionale – capace di trasferire la propria attività in India per larga parte del proprio tempo con l'obiettivo d'interagire con tutti i potenziali *stakeholder* dell'iniziativa (le istituzioni locali, le imprese, i college, gli studenti e le loro famiglie) quindi a dar vita alla struttura della nuova scuola, la Mumbai International School of Business (MISB) Bocconi. In quest'ambito, determinante è risultata anche la scelta di cercare la cooperazione con alcuni imprenditori indiani, fra cui un nostro ex studente, spinto dalla passione e dal desiderio di "*give back*" tipico dei legami d'appartenenza degli alumni delle business school internazionali.

Il secondo elemento è legato invece ad alcuni valori-guida che hanno animato la creazione, il lancio e poi la gestione operativa di MISB Bocconi: solidità, innovazione, tradizione, concretezza, rispetto.

La solidità è riferita al contributo diretto dei docenti della SDA Bocconi impegnati a insegnare su base continuativa a Mumbai. Ciò appare decisivo per qualificare la presenza effettiva dell'Università, evitando il rischio di una scarsa credibilità che invece si avrebbe con una scelta di *outsourcing* attraverso il ricorso a contratti di docenza di breve o brevissima durata che soddisfano l'esigenza immediata, ma che non contribuiscono alla creazione di una *faculty* dedicata e "pensante" sul nuovo mercato. L'innovazione è legata invece alla scelta di qualificare MISB quale punto di collegamento fra studenti, processi formativi e imprese, con l'obiettivo di formare leader responsabili e capaci di coniugare le proprie radici indiane con una prospettiva internazionale. La tradizione è riferita alla scelta di porre MISB Bocconi, come avvenuto per la sede italiana e per la SDA a Milano, all'interno della città, secondo quella logica di "campus urbano" in cui la scuola vive e si sviluppa nella comunità e non al di fuori di essa. La concretezza è coniugata invece al concetto di scalabilità dell'iniziativa: MISB non propone da subito un portafoglio vasto e diversificato di iniziative (tipico di un approccio "*brick and mortar*"), ma si concentra dapprima sul lancio di un solo prodotto di elevata qualità, il Post Graduate Program in

Un management misto, per cui risorse manageriali di Bocconi selezionano e progressivamente lavorano insieme a uno staff indiano

Business (PGPB) di durata biennale, esplorando progressivamente altre iniziative di natura *executive*. Ciò nella prospettiva di affermare e consolidare la reputazione di MISB nel lungo termine. Il rispetto, infine, è fondato sulla grande attenzione per la tradizione e la cultura indiana. Ciò si manifesta a più livelli: un management misto, per cui risorse manageriali di Bocconi selezionano e progressivamente lavorano insieme a uno staff indiano; un progetto di nuova *faculty* da reclutare, secondo i criteri di selezione di Bocconi, e dedicare alla sede di Mumbai; la creazione di contenuti nuovi e coerenti con il mercato indiano e asiatico più in generale; la prospettiva e l'angolo visuale nell'analisi dei problemi, dove i temi di valenza internazionale sono esaminati secondo una prospettiva sia europea sia asiatica.

[Il tema dell'offerta dei prodotti e il lancio del primo programma: il PGPB](#)

All'interno di un percorso di crescita incrementale e scalabile, il primo programma formativo, iniziato con l'erogazione dei corsi il 2 luglio 2012, è quindi costituito dal PGPB. La scelta intrapresa è quella di concentrarsi su un unico prodotto *flagship*, capace di affermare la reputazione e la qualità dell'offerta, coniugando comunque anche una prima esplorazione del mercato *executive* attraverso corsi di natura *custom*.

La scelta del PGPB è quella di offrire un corso che si caratterizza secondo le specifiche del mercato indiano nel quale – in assenza di lauree magistrali e in presenza di programmi MBA dedicati a risorse con 5-7 anni di esperienza lavorativa – i PGP accolgono risorse con 2-3 anni di esperienza lavorativa e desiderose di dare un'accelerazione importante alla propria carriera. I PGP sono dunque critici e di questi esiste una sostanziale carenza nel mercato indiano, se riferita a prodotti di qualità elevata. Il PGPB di MISB si posiziona quindi in un'arena di mercato dove esiste un forte fabbisogno ma nella quale il mercato stesso vaglia con attenzione quasi feroce la qualità e la credibilità.

L'obiettivo che il nostro PGPB si pone è quello di formare nuove generazioni di manager e di imprenditori, con radici profondamente indiane ma con una prospettiva di apertura internazionale (“*be global, study in India*” è infatti il *pay-off* evidenziato nella comunicazione). In questo percorso biennale, gli studenti seguono un primo anno di “Building the Pillars of Knowledge” nel quale affrontano lo studio dei corsi fondamentali di Management, Economia, Finanza ed *entrepreneurship* e fanno l'esperienza di tre mesi di *internship* in aziende locali e multinazionali localizzate a Mumbai. Nel secondo anno, il percorso educativo diviene variegato in quanto gli studenti: trascorrono un semestre a Milano, sviluppando un proprio percorso di specializzazione; affrontano un mese di

Il processo di internazionalizzazione apre nuovi mercati e offre nuove possibilità, ma il risultato più forte che produce è quello dell'energia positiva e motivazionale che è capace di generare sull'intera struttura esistente

Campus Abroad in un'università partner, seguendo un corso insieme a studenti della stessa Bocconi; affrontano l'ultimo semestre di corsi *elective* a Mumbai, sviluppando nel contempo un progetto di ricerca o un proprio progetto imprenditoriale, confrontandosi in entrambi i casi con rappresentanti della *business community*, coinvolti secondo varie iniziative nel campus di MISB. Lungo l'intero percorso formativo, gli studenti non affrontano peraltro solo fasi di studio e di esperienze lavorative e internazionali, ma ricevono un costante supporto in termini di irrobustimento delle proprie *skill* e capacità attraverso un programma di *career development* che prevede il sostegno alla propria identità professionale, finalizzato a uno sviluppo completo degli studenti come manager e come imprenditori in un paese complesso.

Conclusioni (provvisorie)

L'esperienza di MISB potrà essere valutata solo nel corso del tempo e lo stesso concetto fondante di progetto incrementale e scalabile richiederà un'attenzione costante e un continuo *fine tuning* delle scelte organizzative, dei prodotti e del posizionamento complessivo della scuola. Quello che oggi può essere tracciato come primo bilancio è forse una riflessione più generale sul significato, e soprattutto sui benefici, della scelta d'internazionalizzazione di un'impresa (nel nostro caso, di un'istituzione) di servizi.

A un primo livello superficiale, non vi è dubbio che la scelta strategica d'ingresso in India, l'implementazione del progetto, la sua prima gestione hanno presentato caratteristiche del tutto simili a qualsiasi scelta d'internazionalizzazione di un'azienda, così come tanti imprenditori e manager hanno vissuto sulla propria pelle.

Tuttavia, a un livello più profondo, la scelta d'internazionalizzazione genera profondi cambiamenti che costruiscono (o forse, costituiranno) benefici strutturali, riferibili anche ad altre aziende che vorranno cimentarsi in questa sfida. È proprio su questi che occorre riflettere con attenzione.

Il primo è costituito dalla forte spinta motivazionale e di apprendimento: non v'è dubbio che il processo di internazionalizzazione apre nuovi mercati e offre nuove possibilità, ma il risultato più forte che produce è quello dell'energia positiva e motivazionale che è capace di generare sull'intera struttura esistente. La crescita all'estero può e deve quindi essere vista anche da altre aziende come nuovo elemento di motivazione di persone, di idee e di progetti già presenti all'interno dell'organizzazione.

Il secondo beneficio è costituito dalla spinta imprenditoriale: l'esigenza di confrontarsi con nuovi mercati e comunità di riferimento dà origine a una spinta impren-

ditoriale capace di generare poderosi effetti di ritorno sulla struttura italiana e attivare nuovi processi imprenditoriali impensabili a priori.

Infine, il terzo è costituito dal cambiamento d'identità: l'ingresso in un mercato strutturalmente differente mette in discussione le persone, i meccanismi consolidati e le certezze e apre ambiti nuovi di riflessione, nonché un sano "ricambio del sangue" della struttura organizzativa, rimuovendo la tendenza e la tentazione all'autoreferenzialità che molte istituzioni o imprese, che continuano a vivere nel proprio ambiente domestico, sviluppano. In questo senso, l'internazionalizzazione diviene non solo una componente della strategia di un'impresa ma un dovere e un contributo per aprire la strada ad altre aziende. Questo, forse, è tanto più vero quando l'oggetto dell'attività è quello dell'educazione e del sapere.

F5

Un Politecnico sempre più internazionale

Alessandro Balducci

ALESSANDRO BALDUCCI
È PRORETTORE E DOCENTE
DI URBAN POLICIES PRESSO
IL POLITECNICO DI MILANO

IL POLITECNICO DI MILANO È SEMPRE STATO, DIREI PER NECESSITÀ, un ateneo con una proiezione internazionale. Le discipline che lo caratterizzano, cioè l'Ingegneria, l'Architettura e il Design, sono naturalmente senza confini, pur vantando ciascuno di questi campi un'importante tradizione nazionale. Nello scorso novembre si è aperto il 150° anno accademico della nostra università e guardando negli archivi abbiamo scoperto che già alla celebrazione del centenario, nel 1962, il 2% degli studenti del Poli proveniva dall'estero. Scambi di studenti e docenti, progetti di ricerca internazionali hanno sempre caratterizzato la nostra attività.

È però con l'introduzione del doppio ciclo di formazione (3+2) previsto dalla riforma universitaria del 2000 che aumenta considerevolmente la mobilità degli studenti anche dall'estero nel passaggio dalla laurea triennale agli ultimi due anni della magistrale.

La più forte accelerazione nel processo d'internazionalizzazione avviene a partire dal 2004, quando l'allora ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca decide d'incentivare l'apertura di corsi di studio impartiti in lingua inglese nelle università italiane.

Il Politecnico coglie l'opportunità e già nel 2005-2006 sono attive sei lauree magistrali insegnate in inglese. Da allora la crescita degli studenti internazionali è stata rapida fino a raggiungere il 16% degli iscritti alla laurea magistrale (grafico 1), se si considerano gli studenti in scambio internazionale, e il 26% nei dottorati (grafico 2). Un aumento costante, che ha visto un lieve calo percentuale solo lo scorso anno a causa dell'introduzione di requisiti minimi più severi per l'accesso al Politecnico da università straniere e a un aumento degli studenti italiani. Un calo peraltro già recuperato con le immatricolazioni dell'anno in corso.

L'inglese, prima lingua

Si tratta di un importante segnale di attrattività del nostro ateneo, che se nei primi anni è stato sostenuto da fondi ministeriali, nel tempo si è confermato anche in assenza di questi. Sono valori simili a quelli delle migliori università europee. Ci sono evidenti vantaggi anche per gli studenti italiani che seguono i corsi in inglese, non solo per le possibilità che una buona conoscenza di questa lingua offre sul mercato del lavoro, ma anche per il fatto che le classi internazionali si presentano come un'opportunità di formazione di relazioni tra studenti provenienti da ogni parte del mondo, che si trasformano facilmente in network professionali importanti per il loro futuro. C'è anche da aggiungere che per tutti i gruppi disciplinari presenti al Politecnico, rafforzare nei nostri laureati la possibilità di muoversi facilmente all'estero, conoscendo bene la lin-

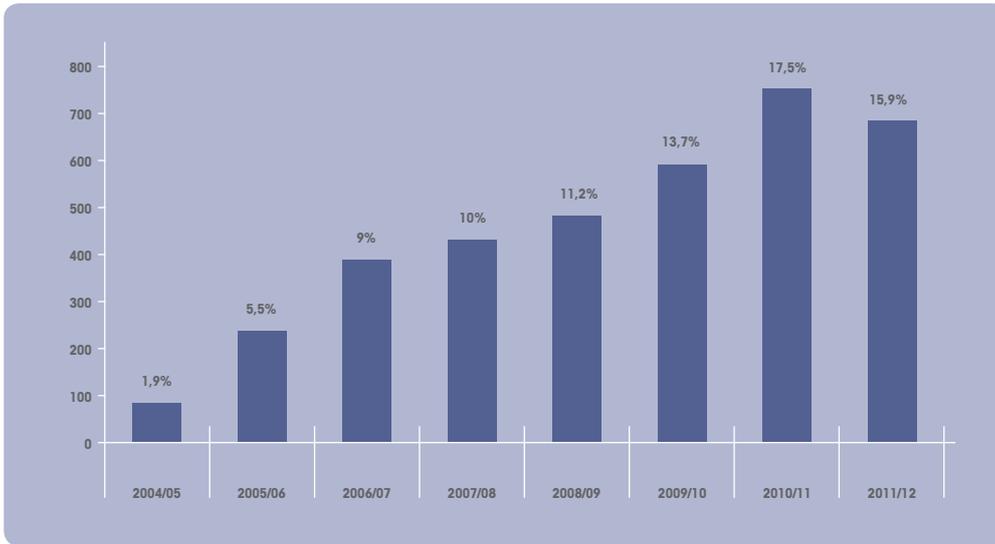


GRAFICO 1 – STUDENTI INTERNAZIONALI ISCRITTI ALLE LAUREE MAGISTRALI (PERCENTUALE SUL TOTALE DEGLI ISCRITTI)

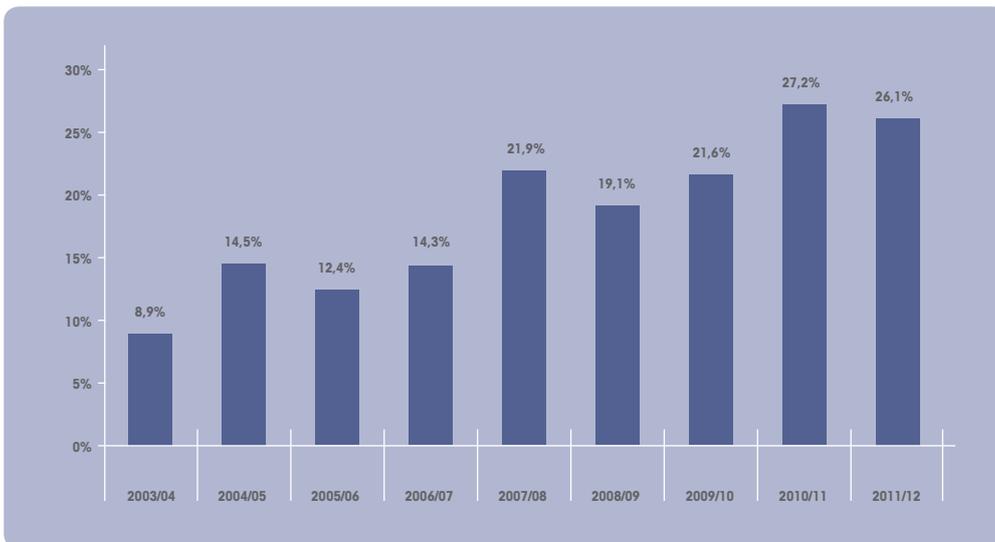


GRAFICO 2 – STUDENTI INTERNAZIONALI ISCRITTI AI CORSI DI DOTTORATO (PERCENTUALE SUL TOTALE DEGLI ISCRITTI)

gua di lavoro più diffusa, è di grande importanza, anche in funzione delle critiche condizioni dell'occupazione giovanile nel nostro paese. Il numero degli architetti italiani, per fare solo un esempio, è cinque volte maggiore di quello dei loro colleghi tedeschi, inglesi o francesi (150.000 contro una media di 30.000 negli altri paesi); offrire loro la possibilità di lavorare con facilità nelle aree dove sono maggiori le prospettive di sviluppo urbano è quasi un dovere.

Come è noto, sulla base di queste considerazioni il senato accademico del Politecnico ha deciso con il suo recente piano triennale di trasformare tutti i suoi corsi di laurea magistrale e di dottorato in inglese a partire dal 2014-2015 con un processo che prevede diverse tappe di avvicinamento. Oggi i corsi di studio impartiti in lingua inglese sono già 20 costituendo più del 50% dell'offerta didattica della laurea magistrale. Questa scelta coraggiosa, molto dibattuta anche sui media nazionali, è stata accolta con favore dal mondo delle imprese e delle professioni e soprattutto dai nostri studenti. Ci sono state e ci sono resistenze interne animate da preoccupazioni circa il mantenimento della qualità dell'insegnamento, questione che stiamo affrontando con un vasto programma di formazione per il personale docente e non docente. Siamo convinti che completare la propria

Abbiamo aperto una sede in Cina e stiamo aprendone altre in India e in Brasile

formazione in inglese nella laurea magistrale, negli ultimi due anni del proprio percorso di studi, dopo un triennio svolto in italiano, consenta di capitalizzare al meglio la propria istruzione, facilitando gli scambi in entrata e in uscita, inserendo anche gli studenti italiani in vivaci comunità internazionali.

Un corpo docenti sempre più internazionale

Parallelamente stiamo mettendo in atto misure che consentano di operare la transizione da un ateneo con tanti studenti provenienti dall'estero a un vero ateneo internazionale.

Già nel 2007 abbiamo anticipato una valutazione del grado d'internazionalizzazione dei diversi gruppi di ricerca e dei dipartimenti del Politecnico affidata esclusivamente a studiosi provenienti dalle migliori università straniere e oggi le strutture di ricerca stanno mettendo in pratica le attività programmate a partire da quell'importante processo che è il *peer review*.

Stiamo oggi affrontando una serie di criticità proprie del sistema universitario pubblico nazionale, dovendo noi rispettare severi vincoli normativi e di bilancio, diversamente da quanto possono fare le università private. La priorità in questa prospettiva è data dalla possibilità di internazionalizzare il corpo docente. Abbiamo programmato di dedicare nel triennio 35 assegni di ricerca a giovani ricercatori provenienti da università straniere, di incentivare fortemente i *visiting professor* che svolgano qui attività d'insegnamento per un semestre o per un intero anno, con l'obiettivo di raggiungere in breve tempo i 100 docenti stranieri, infine di inserire in organico circa 15 professori associati utilizzando in questa direzione il vincolo imposto dalla recente riforma dell'università la quale prevede che almeno il 20% dei nuovi professori di ruolo debba provenire da un altro ateneo.

Accanto a questo siamo impegnati in un importante programma di realizzazione di residenze per studenti, per affrontare una delle maggiori difficoltà che questi e i giovani ricercatori stranieri trovano nel loro inserimento a Milano e nelle sedi regionali in cui i Politecnico è presente.

Abbiamo aperto una sede in Cina e stiamo aprendone altre in India e in Brasile.

Se ci guardiamo indietro ci rendiamo conto che tutto ciò è avvenuto molto rapidamente. Ci siamo allineati agli standard delle migliori università europee con le quali collaboriamo e ci confrontiamo, convinti anche di fare la nostra parte a supporto di un sistema economico e di un paese in evidente sofferenza, forse anche per le difficoltà a competere in mercati sempre più integrati a livello globale.

F6

Affiancare le imprese nazionali

Vincenzo Petrone

VINCENZO PETRONE È
PRESIDENTE DI SIMEST S.P.A.

SIMEST, LA FINANZIARIA PUBBLICO-PRIVATA CHE SOSTIENE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE delle imprese italiane all'estero e, dal 2011, con interventi anche in Italia e in Europa, nei suoi vent'anni di attività ha supportato lo sviluppo internazionale di numerose aziende, prevalentemente del settore manifatturiero ma, soprattutto nel corso degli ultimi anni, anche di quello dei servizi.^[1]

Certamente, anche le imprese di servizi, al giorno d'oggi, non si limitano più a svolgere la loro attività esclusivamente all'interno dei confini nazionali e anche per loro, come per le aziende manifatturiere, si rende sempre più necessario aprirsi ai mercati internazionali. Naturalmente, quando parliamo di imprese di servizi, ci riferiamo ad aziende che operano nei settori più disparati che vanno dai servizi alle imprese a servizi in senso più ampio quali, per esempio, il settore turistico, quello dei trasporti, i servizi finanziari eccetera.

La nostra missione istituzionale è quella di affiancare le imprese italiane in tutte le fasi del loro sviluppo internazionale, con interventi che vanno dalla partecipazione al capitale sociale alla gestione di fondi agevolati, alla consulenza e assistenza per tutte le attività legate all'internazionalizzazione. Oggi, le aziende trovano in Simest un partner in grado di sostenere la loro competitività su scala mondiale. Proprio in quest'ottica di rafforzamento dell'attività si inserisce il passaggio, nel prossimo autunno, della quota di maggioranza della società alla Cassa Depositi e Prestiti, che darà un ulteriore impulso all'attività di supporto all'internazionalizzazione del sistema industriale italiano.

Tutti questi interventi sono ampiamente utilizzati dalle imprese italiane e, in particolare, dalle PMI che, più di altre, necessitano di strumenti e servizi per estendere la loro operatività sui mercati internazionali. Questa tipologia di aziende, soprattutto per i limiti dimensionali, ha infatti spesso difficoltà a competere nei mercati esteri, in particolare in quelli extraeuropei. Se a questo si aggiunge il diffuso problema della sottocapitalizzazione, si comprende bene il ruolo che Simest può svolgere a fianco di queste imprese.

Negli ultimi anni il progresso delle PMI è stato notevole, ma molto resta da fare: il nostro sistema imprenditoriale presenta numerose eccellenze e forti specializzazioni, ma è necessario che queste eccellenze e queste specializzazioni si aggregino per dimensioni, per gamma, per competenze in modo da raggiungere la massa critica necessaria per competere a livello globale.

In Simest stiamo lavorando molto per far crescere e diffondere questo tipo di mentalità, vera e propria chiave per avere successo sui mercati mondiali.

In quest'ottica di aggregazione, si inserisce il lavoro che stiamo portando avanti insieme a Confindustria, alle associazioni di settore e ad alcuni importanti gruppi bancari italiani per la realizzazione del progetto Storytalia, al quale il Cda di Simest ha deciso

NOTE

1. Al 30 giugno 2012 il portafoglio di partecipazioni gestite in proprio e per conto del Fondo di Venture Capital sono 452 per un valore complessivo di 531 milioni di euro.

SIMEST. SOCIETÀ ITALIANA PER LE IMPRESE ALL'ESTERO

PARTECIPA FINO AL 49% AL CAPITALE DI RISCHIO DELLE IMPRESE ITALIANE ALL'ESTERO:

- partecipazione diretta;
- partecipazione tramite il Fondo pubblico di Venture Capital;
- attenuazione del costo della provvista del capitale sottoscritto dall'azienda italiana per investimenti nei paesi extra Ue.

ACQUISISCE PARTECIPAZIONI MINORITARIE (fino al 49%) AL CAPITALE SOCIALE DI SOCIETÀ ITALIANE O LORO CONTROLLATE NELL'UNIONE EUROPEA:

- a condizioni di mercato;
- senza agevolazioni.

ASSISTENZA SPECIALISTICA ALLO SVILUPPO

ASSISTE LE IMPRESE IN TUTTE LE FASI RELATIVE ALLE PROGETTAZIONE E ALLA REALIZZAZIONE DI INIZIATIVE D'INVESTIMENTO:

- affianca le imprese italiane nella ricerca di opportunità d'investimento;
- ricerca partner, sia industriali sia finanziari;
- ricerca commesse, sia pubbliche sia private.

FINANZIAMENTI AGEVOLATI PER LO SVILUPPO INTERNAZIONALE DELLE IMPRESE:

- sostiene i crediti all'esportazione di beni d'investimento prodotti in Italia;
- finanzia gli studi di fattibilità e assistenza tecnica collegati a investimenti;
- finanzia i programmi d'inserimento sui mercati esteri.

di prendere parte proprio nei mesi scorsi. Questa iniziativa si pone come obiettivo quello di fornire un supporto concreto alla distribuzione dei prodotti delle imprese italiane, e in particolare delle PMI, nel mondo. Storytalia parte dal presupposto che, pur avendo prodotti con grande potenziale di vendita all'estero, spesso le nostre aziende non hanno i mezzi per espandere la loro distribuzione su scala internazionale. A questo fine, l'obiettivo cui vogliamo contribuire è proprio quello di aprire punti vendita che abbiano al loro interno una gamma di prodotti *made in Italy* rappresentativi del nostro *lifestyle*. Mi riferisco in particolare, ma non solo, alla moda, al design, all'illuminazione, all'arredo, agli occhiali, ai gioielli. I paesi nei quali apriremo questi punti vendita saranno ovviamente quelli in cui è particolarmente conosciuto e apprezzato il prodotto italiano e nei quali esiste una classe media con una capacità d'acquisto adeguata. Al momento, consideriamo prioritari Cina, Turchia, Russia e Brasile.

Simest punterà fortemente su questo progetto che cercherà di creare una *best practice* aggregando in una rete di distribuzione numerose PMI, che rappresentano la maggioranza del tessuto imprenditoriale italiano e più di altre necessitano di sostegno e affiancamento per presentarsi con successo nei mercati emergenti.



Internazionalizzare le culture. Lo Ied e le sedi brasiliane Carlo Forcolini Intervista di Giuliano Di Caro

CARLO FORCOLINI È VICE
PRESIDENTE IED

GIULIANO DI CARO È
GIORNALISTA

«LA BUROCRAZIA IN BRASILE È MOLTO IMPEGNATIVA, a tratti estenuante, ma è profondamente diversa da quella italiana, per lo più ricattatoria e paralizzante. Là invece il procedimento ha un valore di garanzia, validazione e trasparenza: tempi lunghi, ma certi», argomenta Carlo Forcolini, designer, ex numero uno dell'Adi (Associazione per il Disegno Industriale), dal 2009 a oggi prima Ad e poi Vice Presidente dello Ied.

I meccanismi profondi della burocrazia o della contrattualistica, delle leggi e delle inclinazioni di un intero paese non sono certo meri dettagli logistici. Specie se, come nel caso dell'Istituto Europeo di Design, l'intento è aprire in uno dei paesi sudamericani in pieno boom economico una scuola che diffonde il modello italiano impattando proprio quelle discipline – Design, Grafica, Moda, Illustrazione, Web, Servizi – determinanti per nutrire la corsa alla creazione di un ceto medio abbiente, protagonista di un'epoca e pronto a raccogliere le sfide del terziario avanzato.

Rio, dopo San Paolo

Paese che vai, usanze che trovi. Per un'azienda che sbarca in un'altra nazione i livelli di complessità si sovrappongono e intersecano. Benché il bagaglio cruciale di una società che s'internazionalizza sia un'ottima conoscenza pregressa del contesto locale, anche nel caso in cui questo prerequisito sia soddisfatto gli esiti non sono sempre prevedibili. Lo dimostra la vicenda della creazione della sede Ied di Rio de Janeiro, secondo avamposto dell'istituto italiano in Brasile dopo la sede di San Paolo. Aperta – quella paulista – nel 2005, mica ieri, con tutto ciò che ne consegue in termini di comprensione crescente delle regole del gioco carioca.

«Eppure talvolta non si può mettere in conto ogni cosa», spiega Forcolini. «D'altronde un'avventura d'internazionalizzazione di un modello ha molti tratti in comune con il design stesso. Una disciplina soggetta a una certa tendenza di personalizzazione, ma che in realtà è frutto di un lavoro di gruppo. Non un designer *deus ex machina* che firma e decide ogni cosa, bensì un progetto che da quando viene concepito a quando viene realizzato può anche essere stravolto, o quantomeno modificato, da una vastità di contributi che intervengono in corso d'opera».

Così aprire una sede Ied in un altro continente significa anche coinvolgere, intenzionalmente o meno, una grande quantità di attori non preventivabili che alterano lo scenario. Pensate alla vicenda dei locali del Cassino da Urca. «Un luogo magnifico, a ridosso di una spiaggia e riparato da una caletta, in un quartiere estremamente tranquillo e sicuro di Rio de Janeiro, anche per via della vicinanza con una base militare. Una strut-

La domanda dei nostri corsi a Rio è al momento molto alta e di fatto precede la creazione della sede stessa. Un centinaio di studenti già ora segue i corsi nell'Università di Santa Úrsula, una storica istituzione locale

tura dal significato storico – una valenza che all'inizio e sull'onda dell'entusiasmo ci era sfuggita – in cui sono nate le prime radio e tv libere brasiliane, dove si ritrovavano i fisici esuli da mezzo mondo e frequentata negli anni venti e trenta da celebrità come Walt Disney, divi e star di Hollywood. Ormai fatiscante, lo Ied si è impegnato con il sindaco a ristrutturarla a proprie spese per creare la sede della scuola. Sebbene l'amministrazione cittadina e la maggioranza della popolazione della zona fosse dalla nostra parte, un gruppo di 50 abitanti capeggiato da un pubblico ministero si è opposto al progetto, presentando un'istanza dopo l'altra che ha rallentato di molti i nostri piani a Rio». Un disastro? Non proprio. «C'è un curioso effetto collaterale in questa vicenda. Il contenzioso ha portato alla ribalta il progetto Ied in tutto il paese, tanto che tuttora finisce continuamente sui giornali. Di fatto ha appassionato i brasiliani al nostro progetto, che ha incassato il sostegno pubblico di numerosi giornalisti e opinion leader. Ciò che di fatto è un ostacolo ha inaspettatamente dato una risonanza impensabile a livello nazionale, portando i brasiliani a ragionare nel dettaglio sui benefici che la nostra offerta formativa porterà sul territorio, anche sulla scorta dell'esperienza di San Paolo. La domanda dei nostri corsi a Rio è al momento molto alta e di fatto precede la creazione della sede stessa. In attesa che si sblocchi la sede del Cassino, abbiamo accettato un centinaio di studenti che già ora segue i corsi nell'Università di Santa Úrsula, una storica istituzione locale».

[Farsi contaminare dal contesto](#)

A eccezione dell'imprevedibile, naturalmente va definita con consapevolezza una strategia per affrontare la sfida di un'apertura in un altro continente. «Internazionalizzare per un'azienda italiana significa anche la grande responsabilità di interpretare una parte del *made in Italy* agli occhi degli altri. Noi ci siamo posti la questione: quale idea di cultura del design interpretiamo e portiamo nel mondo? Il nostro design non è nato dalle esigenze di una società industriale, come avvenuto per esempio nell'Inghilterra del dopoguerra, bensì da una società sostanzialmente rurale com'era la nostra. Quello italiano delle origini è un design molto più vicino all'arte che alla tecnocrazia e come tale lo interpretiamo anche oggi strutturando i corsi all'estero: un'occasione di pensiero artistico, di creare meraviglia attraverso la qualità estetica. Ora, essendo di fatto una piccola multinazionale, il rischio è ovviamente quello di trasferire un format sempre uguale a se stesso. Abbiamo invece un'altra idea di cultura: mantenere le caratteristiche distintive della matrice italiana, adattandole ai contesti locali. È la chiave della nostra strategia, puntare su quell'apertura che caratterizza e rinnova da sessant'anni il design italiano: un modello fatto

Gli studenti brasiliani, dal canto loro, non versano l'intera retta all'inizio dell'anno. Per legge hanno diritto di cambiare istituto in qualunque momento

proprio, non a caso, anche da molti designer stranieri che ancora oggi si definiscono "italiani". In Brasile selezioniamo insegnanti locali dalle liste ministeriali, come vuole la legge, mentre i responsabili dei corsi sono italiani o brasiliani con formazione italiana».

Dimmi da dove vieni e saprai dove andare, insomma? «Solo in parte, perché aprire all'estero significa sapere chi sei ma anche sforzarsi di comprendere un sistema paese e i suoi riverberi sulla tua attività. Se vuoi andare in Brasile, per esempio, devi sapere che ti sarà necessario passare attraverso procedure complesse, imparare la contrattualistica e le leggi locali e possibilmente avere dalla tua dei "facilitatori", cioè trarre benefici da una metodologia relazionale. Per la sede di San Paolo, per esempio, abbiamo avuto dalla nostra l'esperienza di un referente dell'Istituto di Cultura Italiana, uomo coltissimo e ben inserito nel network culturale brasiliano. Inoltre poiché i prezzi dei corsi sono in linea con quelli italiani, gli studenti brasiliani sono spesso figli della *upper class* locale e non si può negare che questo sia un vantaggio in termini di creazione di contatti e consenso. Detto ciò, non è una passeggiata capire come muoversi. È un contesto in cui gli insegnanti sono ultragarantiti dalle leggi locali e tuttavia possono essere licenziati su basi meritocratiche che in Italia ci sogniamo, stretti come siamo nella morsa di lobby, baronie e alti funzionari impresentabili che imperversano nei ministeri senza che nessuno abbia il potere di rimuoverli. Gli studenti brasiliani, dal canto loro, non versano l'intera retta all'inizio dell'anno. Per legge hanno diritto di cambiare istituto in qualunque momento, ragion per cui pagano mensilmente le rette, non esattamente l'ideale per noi dal punto di vista logistico: il 10% degli studenti lo perdi per strada. Queste però sono le regole del gioco e vanno apprese a fondo perché diventino un'occasione anziché una fonte di straniamento. Il modello meritocratico brasiliano, per esempio, è per molti versi simile a quello statunitense e averne dimestichezza è un vantaggio in chiave futura».

[Gli ex alunni preparano il terreno](#)

Così come un'occasione è certamente la rete internazionale di ex studenti Ied. «Spesso sono loro a invitarci, per così dire, proponendoci di creare una sede nei loro paesi d'origine, dove sono divenuti ottimi professionisti e si sono ritagliati posizioni anche importanti nel tessuto produttivo, ma è politica del nostro istituto declinare le offerte di partnership. La nostra filosofia è rifiutare le *joint venture* e mantenere sempre il cento per cento di proprietà, e dunque di controllo, su tutte le scuole Ied in Italia e all'estero. Preferiamo un fatturato di 65 milioni di euro alle sirene di accrescerlo significativamente, al prezzo però di cedere parti della proprietà. D'altronde anche la decisione di aprire in un paese

Spagna in passato, Brasile oggi. Poi Istanbul e forse Mosca

piuttosto che in un altro è il risultato di una complessa analisi strategica. Naturalmente commissioniamo per ogni potenziale paese approfonditi studi di fattibilità, analisi del profilo degli abitanti, della struttura produttiva e socioeconomica e quando ne abbiamo l'occasione partecipiamo alle missioni di Promos e della Camera di Commercio. In linea di massima, per ipotizzare l'apertura di una sede estera serve una città tra i due e i tre milioni di abitanti e una condizione di crescita economica comprovata per avere un bacino interessante di potenziali studenti».

Spagna in passato, Brasile oggi. Quali gli sbarchi papabili per il futuro prossimo? «In Europa la più interessante è Istanbul, anche se la battuta d'arresto del 2010 ha rimesso tutto in discussione. Anche Mosca è intrigante come ipotesi, ma abbiamo dei dubbi sulle condizioni democratiche: gli iter burocratici sono impegnativi e vanno affrontati in stati che possano offrire garanzia di trasparenza della macchina pubblica. Le esperienze in Italia insegnano».

F8

Milano Mosca Milano.

Assistere le imprese italiane, accompagnare quelle russe

Giovanni De Berti, Cristina Fussi

Intervista di Alessandra Favazzo

GIOVANNI DE BERTI È AVVOCATO
E SOCIO FONDATORE DELLO
STUDIO LEGALE DE BERTI
JACCHIA FRANCHINI FORLANI

CRISTINA FUSSI È AVVOCATO
E SOCIO DELLO STUDIO LEGALE
DE BERTI JACCHIA FRANCHINI
FORLANI

ALESSANDRA FAVAZZO È
PUBBLICISTA FREELANCE

DA OLTRE TRENT'ANNI LO STUDIO DE BERTI JACCHIA FRANCHINI FORLANI è impegnato a prestare assistenza legale sia nel settore della consulenza stragiudiziale sia nella risoluzione delle controversie e nel contenzioso a una vasta clientela in Italia e all'estero, rappresentata in particolar modo da importanti società multinazionali, e si avvale di un'ampia rete di consulenti esteri in grado di dare una risposta alle richieste di privati e imprese in tutto il mondo.

Fin dalla nascita lo studio De Berti Jacchia Franchini Forlani ha avuto nel suo dna la vocazione internazionale?

GIOVANNI DE BERTI. Nasciamo a Milano nel 1975 e, in un certo senso, nasciamo già internazionali. Per due ragioni: in primo luogo perché tutti e quattro noi soci fondatori provenivamo da studi internazionali e a un certo punto abbiamo deciso di metterci in proprio con un nostro business, operando fin da subito al servizio di una vasta clientela anche straniera (in particolare europea e americana), specializzandoci in investimenti diretti esteri in entrata e in uscita. In secondo luogo perché siamo stati tra i primi avvocati in Italia a formarci con corsi all'estero, in particolare in paesi di *Common law*. Il periodo storico era propizio: a quei tempi l'Italia era considerata dalle imprese multinazionali come un paese su cui investire, grazie a un sistema fiscale e giudiziario accettabile e a un capitale umano qualificato a costi relativamente contenuti. Da allora siamo cresciuti e oggi lo studio conta più di settanta professionisti, italiani e stranieri, che prestano assistenza legale sia nel settore della consulenza stragiudiziale sia nella risoluzione delle controversie e del contenzioso.

Avete quindi ingrandito la vostra struttura e incrementato i vostri rapporti con l'estero...

G. D.B. Certamente. Nel 1983 abbiamo ritenuto necessario aprire una nostra filiale a Roma e nel 1990 una sede a Bruxelles, con funzioni di consulenza e di assistenza legale relative alle varie branche del diritto dell'Unione europea, con particolare riguardo al diritto della concorrenza, e che lavora a stretto contatto con le istituzioni comunitarie. Poi nel 1995 è stata la volta di Mosca.

Perché la scelta è caduta proprio sulla città di Mosca?

CRISTINA FUSSI. Il motivo principale era rappresentato dalla presenza di clienti italiani con forti interessi in Russia. All'inizio era soltanto un piccolo ufficio con un solo collaboratore russo che parlava italiano. I primi tempi non sono stati facili anche perché, alla

Ogni azienda russa deve essere guidata da un direttore generale che dispone di poteri decisionali molto ampi

fine degli anni novanta, il paese ha conosciuto una grave crisi economica, paragonabile a quella che oggi attanaglia l'Europa e gli Stati Uniti. In quel periodo abbiamo mantenuto le posizioni; negli ultimi anni l'organico si è ampliato e oggi conta dieci professionisti legali russi, molti dei quali hanno svolto stage e tirocini in Italia. Questo anche perché da alcuni anni non ci occupiamo più solo di assistenza a imprenditori italiani che vogliono entrare nel mercato russo, ma anche di accompagnare imprese locali, dunque russe, che desiderano internazionalizzare nel nostro paese, fenomeno in continua crescita.

Quali tipologie d'impresе italiane si stanno aprendo al mercato russo e per quali operazioni richiedono il vostro aiuto sul campo?

C. F. A grandi linee possiamo distinguere tre tipologie di aziende che si rivolgono al nostro studio: alcune piccole realtà, troppo fragili strutturalmente per muovere da sole i primi passi in un paese straniero; aziende di media dimensione, vero e proprio fiore all'occhiello della Lombardia, dell'Emilia e del Nord Est, che hanno ottenuto incentivi per internazionalizzarsi e sono in procinto di aprire uno stabilimento produttivo o creare una rete commerciale in Russia; grandi gruppi multinazionali di origine italiana, che operano principalmente nel settore delle costruzioni.

Solitamente si rivolgono allo studio, oltre che per ovviare alle banali difficoltà di comprensione della lingua, per essere assistite di fronte a una burocrazia che non conoscono e che talvolta può sembrare ostile. Inoltre spesso necessitano di un interlocutore capace di seguire e alimentare i loro progetti, un soggetto mediatore che crei e mantenga i contatti con interlocutori locali come banche, Pubblica Amministrazione e controparti economiche. Poi ci sono i problemi specifici del diritto societario locale: per esempio, ogni azienda russa deve essere guidata da un direttore generale che dispone di poteri decisionali molto ampi. Alcuni clienti italiani richiedono la presenza *in loco* di professionisti che supervisionino l'operato di questa figura e svolgano il ruolo di ponte – culturale prima ancora che legale – affinché si prevengano incomprensioni e attriti.

Forte di questa esperienza di successo, consigliereste quindi alle aziende terziarie che vogliono esportare i propri servizi di essere presenti fisicamente nel nuovo mercato?

G. D.B. Non sempre aprire una sede all'estero è la giusta risposta per chi vuole internazionalizzarsi. È una soluzione che va ben ponderata. Occorre considerare le condizioni generali del paese di riferimento, per evitare quello che recentemente sta accadendo ad alcuni studi nostri concorrenti: a pochi anni dall'inaugurazione di una filiale estera sono stati costretti a ridimensionare personale e aspettative di business, se non addirittura a chiudere i battenti.

La Cina è un paese che nella sua storia ha sempre avuto un rapporto del tutto particolare con il diritto, molto lontano dalla tradizione europea

Occorre quindi considerare, prima di tutto, le condizioni locali. In Cina, per esempio, il vostro studio ha deciso di muoversi in maniera diversa...

G. D.B. Esattamente. La Cina è un paese che nella sua storia ha sempre avuto un rapporto del tutto particolare con il diritto, molto lontano da quello della tradizione europea. Il retaggio della cultura confuciana si è fatto sentire fino a tempi recenti, quindi nel “paese di mezzo” non è mai attecchita la plurisecolare esperienza giuridica occidentale. Il diritto moderno per loro è un’“invenzione” moderna, di conseguenza gli avvocati hanno iniziato a esercitare la professione solo dopo l’era di Mao. L’interpretazione delle leggi continua a essere in un certo senso più elastica che nel Vecchio Continente e questo avviene per due ordini di motivazioni. Da una parte perché in un regime comunista le ragioni politiche continuano in qualche modo a prevalere su quelle della legge: per esempio, benché vi siano trattati internazionali che assicurano il reciproco riconoscimento di sentenze tra Cina e paesi occidentali, l’esecutività di queste non rappresenta ancora oggi un dato di assoluta certezza. Dall’altra perché il governo cinese ha posto in essere alcune limitazioni nell’esercizio della professione forense secondo le quali un cittadino straniero può aprire uno studio legale in Cina solo se ottiene una speciale licenza (che spesso riescono a ottenere solo studi multinazionali).

Come vi siete aperti, quindi, a un mercato che presenta queste criticità oggettive?

G. D.B. Il nostro approccio è cauto: non abbiamo aperto una sede nostra, ma per tutelare i nostri clienti presenti in Cina ci appoggiamo sia a studi legali multinazionali sia ad avvocati locali – gli equivalenti di quello che per i giornali sono i corrispondenti – che operano in diverse città di quest’immenso paese, assicurando tempestività e qualità della consulenza. I rapporti vengono mantenuti attraverso contatti continui e visite periodiche. Attraverso queste missioni abbiamo imparato a sfatare alcuni cliché, come quello secondo il quale i cinesi preferiscano sempre e comunque evitare di affrontare una causa, oppure il pregiudizio italiano che considera gli imprenditori orientali come poco affidabili e poco trasparenti.

F9

I bagagli viaggiano sicuri

Fabio Talin

Intervista di Rebecca Spinosa

FABIO TALIN È PRESIDENTE DEL
GRUPPO TRUESTAR

REBECCA SPINOSA È
PUBBLICISTA FREELANCE

L'APERTURA DELLE ATTIVITÀ DI TRUESTAR RISALE AGLI ANNI NOVANTA. Offre servizi di assistenza al passeggero rendendo "sicuro" il suo viaggio, soprattutto assicurandogli che i bagagli non subiranno manomissioni e, nel caso di un errato trasferimento, smarrimento o danneggiamento, una pronta ricerca e consegna a domicilio o un rimborso grazie all'assicurazione contratta. Oggi TrueStar è un gruppo presente in 15 paesi, 4 continenti e un fatturato, al 31 dicembre 2011, di 38 milioni di euro, per il 70% realizzato all'estero, e in crescita del 25% rispetto ai 32 milioni del 2010.

Com'è arrivato alla scelta di questo business?

Le origini del gruppo risalgono al 1997, quando ho rilevato la società che ancora in start-up operava nell'avvolgimento dei bagagli attraverso l'utilizzo di macchine automatiche. Ho avuto l'intuizione di creare un sistema completo di assistenza al passeggero, dando vita a un'offerta integrata e di qualità e affiancando del personale alle macchine. Nel 1998 inizia così l'espansione del gruppo a livello nazionale e internazionale attraverso le concessioni a operare dapprima presso gli aeroporti italiani di Milano Malpensa e Milano Linate e quelli argentini di Buenos Aires (Ezeiza), Cordoba, Mendoza e Bariloche, per poi crescere a livello globale. Da subito abbiamo puntato sullo sviluppo e il perfezionamento tecnico del servizio offerto e nel 2000 è nato il "TrueStar Point", vero e proprio punto vendita all'interno degli aeroporti, che segna l'inizio di una strategia di marketing ben definita e coordinata a livello globale, in continuo miglioramento e sviluppo e che all'inizio del 2013 vedrà il lancio della nuova comunicazione e *corporate identity*.

Può dettagliare i servizi che TrueStar offre?

TrueStar Group opera a livello internazionale nel settore dei servizi aeroportuali. In particolare, la nostra offerta comprende il servizio di avvolgimento e protezione delle valigie, un servizio di *customer care* in quattro lingue per la ricerca del bagaglio, oltre che una garanzia economica per l'eventuale ritardo nella consegna dello stesso. Il nostro servizio consente al passeggero di far avvolgere il proprio bagaglio in meno di 30 secondi in modo semplice e veloce. L'avvolgimento viene effettuato presso i nostri TrueStar Point, che oggi sono circa 180, dislocati in tutto il mondo, gestiti da uno o più operatori e caratterizzati da un design innovativo, accattivante e facilmente riconoscibile. All'interno dei TrueStar Point si trovano le macchine avvolgitrici dotate di avanzate tecnologie e di un software di gestione, sviluppato internamente da TrueStar – denominato "SecureBag Control System" – che registra i dati di ognuna delle macchine imballatrici e li trasmette costantemente a un server centrale. Tutti

Nostro obiettivo è posizionarci negli aeroporti più importanti in termini di traffico passeggeri, ma anche e soprattutto in quelli strategici per il raggiungimento di aree geografiche ad alto potenziale per il nostro sviluppo

i dati raccolti vengono caricati in un sistema gestionale aziendale e analizzati da operatori specializzati. Ogni singolo bagaglio viene quindi avvolto con una pellicola protettiva in resina plastica – “TrueStar SecureBag Film” – certificata ISO 9001:2000, completamente riciclabile, non tossica e non inquinante, ma soprattutto di colore verde e pertanto facilmente riconoscibile e visibile all’interno degli aeroporti.

In Italia, dove siete presenti?

Il gruppo opera attualmente in 38 aeroporti in 15 paesi, con circa 700 dipendenti in tutto il mondo e circa 180 punti vendita dislocati tra Italia, Spagna, Polonia, Lettonia, Turchia, Usa, Uruguay, Brasile, Cile, Paraguay, Colombia e Perù, cui si aggiungono altre importanti concessioni finalizzate negli ultimi anni, tra cui Singapore e Miami. In particolare in Italia siamo presenti in 8 aeroporti, con oltre 35 punti vendita, tra i quali Milano (Malpensa e Linate), Treviso (Antonio Canova) Roma (Fiumicino e Ciampino), Bergamo (Orio al Serio), Bari (Palese) e Brindisi (Casale). Il nostro gruppo, per operare all’interno degli aeroporti in Italia come in tutto il mondo, deve acquisire concessioni con gli enti aeroportuali, dove vengono richiesti una serie di requisiti in termini di certificazione dei macchinari, formazione dei dipendenti, solidità patrimoniale ed esperienza nel settore.

Quando è iniziato il vostro sviluppo all'estero? Da dove siete partiti? Come scegliete gli aeroporti in cui operare?

L’impulso all’internazionalizzazione è stato da sempre un fattore caratterizzante il TrueStar Group. Nostro obiettivo è infatti posizionarci negli aeroporti più importanti in termini di traffico passeggeri, ma anche e soprattutto in quelli strategici per il raggiungimento di aree geografiche ad alto potenziale per il nostro sviluppo. Nel 1998 abbiamo iniziato a operare contemporaneamente in Italia e in Argentina. Il Sud America e in generale i paesi in via di sviluppo sono per noi strategici: in questi mercati, infatti, il bagaglio acquista per le persone un valore affettivo, oltre che monetario, e sono sempre di più i passeggeri che non vogliono correre il rischio di perdere gli oggetti a loro più cari. Dal 2001 l’espansione è proseguita in Spagna e successivamente in altri aeroporti del Sud America, quali Perù, Paraguay e Brasile. Negli anni più recenti ci siamo aggiudicati due importanti concessioni: una nell’aeroporto di Singapore (2009), prima tappa importante per l’espansione in Oriente, e l’altra nell’aeroporto di Miami, dove abbiamo oltre 30 punti vendita. Si tratta per noi di un aeroporto particolarmente strategico in quanto porta d’accesso per gli Stati Uniti e per il Sud America.

Puntiamo a consolidare ulteriormente la nostra posizione di leadership

In questa fase siete stati accompagnati da consulenti o istituzioni italiane? Inoltre, l'internazionalizzazione è avvenuta con mezzi propri o siete stati supportati da qualche banca?

Il nostro gruppo è cresciuto negli anni in maniera importante potendo contare su relazioni e mezzi propri. È questo uno dei nostri principali punti forza, riconosciuto a livello internazionale. Solo dalla fine dell'estate 2011 è entrato nel nostro capitale il Fondo Italiano d'Investimento, con una quota del 24,9%. Obiettivo del Fondo è supportare il nostro gruppo nel percorso di crescita ed espansione a livello nazionale e internazionale. Il contributo del FII (oltre ad aver aumentato il capitale sociale di TrueStar Group, consentendo nuovi investimenti) è un apporto di *know-how* aziendale e strategico, che ha favorito e favorisce progressivamente la crescita di una struttura organizzativa e funzionale sempre più solida e articolata.

Quali sono le difficoltà incontrate nell'implementazione del vostro business all'estero?

Sono molte. La nostra attività è realizzata attraverso l'aggiudicazione di concessioni e dobbiamo affrontare tematiche tipiche di una multinazionale, ma molto complesse per una struttura da piccola media impresa come la nostra. Il nostro valore aggiunto è stato superare tali difficoltà implementando un modello di business internazionale con una forte presenza locale.

Quali saranno i prossimi passi di TrueStar a livello internazionale?

L'anno in corso è stato caratterizzato da una forte concentrazione sull'organizzazione aziendale, su importanti costi sostenuti nell'ambito tecnologico e di business, con l'obiettivo di rafforzare il gruppo dal punto di vista manageriale e organizzativo. Nel 2013 punteremo ad accelerare lo sviluppo internazionale, a ottenere nuovi contratti, oltre che a verificare l'opportunità di ampliare la nostra offerta con prodotti ancillari. Puntiamo a consolidare ulteriormente la nostra posizione di leadership attraverso due azioni principali: da una parte il continuo miglioramento e perfezionamento tecnico del servizio offerto, in modo da incrementare l'efficienza dei punti vendita e il servizio al cliente; dall'altra lo sviluppo internazionale della rete che ci consenta di avere una distribuzione capillare su tutti i continenti. Inoltre nel 2013 è previsto il lancio della nuova *corporate identity* del gruppo. Stiamo infatti rinnovando macchinari e "concept" nei nostri TrueStar Point. Anche grazie all'ingresso del FII, intendiamo ampliare l'offerta nei principali aeroporti del mondo con particolare attenzione verso l'Est. Stiamo partecipando a molte gare importanti con l'obiettivo di entrare in nuovi aeroporti, dagli Usa – dove l'avvio delle attività nell'aeroporto di Miami ha rappresentato una forte accelerazione in un mercato dalle grandissime potenzialità – all'Oriente.

D1

La competitività internazionale della Lombardia

Carlo Altomonte

CARLO ALTOMONTE È DOCENTE
DI SCENARI ECONOMICI
INTERNAZIONALI PRESSO
L'UNIVERSITÀ BOCCONI

NONOSTANTE LE OGGETTIVE DIFFICOLTÀ DEL SISTEMA PAESE, la Lombardia non sfigura rispetto alle regioni europee *best performer* in termini di presenza di investimenti diretti esteri (IDE). Anzi, sotto alcuni aspetti di performance riesce addirittura a superare regioni come Bruxelles, Île-de-France, Madrid e Londra, mentre sotto altri aspetti dal confronto sembra emergere un potenziale non ancora del tutto realizzato.

Una regione *best practice*, ma con un forte potenziale inespresso

Questo in sintesi è quanto emerge da una recente ricerca empirica realizzata dal Centro ISLA dell'Università Bocconi per la Camera di Commercio di Milano e Promos, in cui, partendo dai dati delle singole operazioni d'investimento estero registrate sui diversi territori regionali, si confronta la Lombardia con altre regioni europee caratterizzate da una diffusa presenza di IDE.^[1]

L'importanza degli investimenti esteri è tanto più cruciale per le economie regionali in un momento di crisi di liquidità come quello attuale in cui le fonti di finanziamento tradizionali si stanno assottigliando. La competizione tra sistemi produttivi locali si fa sempre più stringente, dunque il tema importante su cui i territori si confrontano è la competitività regionale, che rimane una delle questioni più dibattute tra i *policy maker* soprattutto nel mercato unico europeo. Molti studiosi hanno provato a spiegare le differenze nelle performance regionali tra le diverse regioni europee utilizzando approcci che variano dallo studio delle economie di agglomerazione,^[2] alle differenze tecnologiche^[3] fino alle difformità nell'accumulazione di capitale umano. Analizzando i dati a livello d'impresa si può però notare che esistono alcune micro-dinamiche fondamentali a livello degli stessi IDE per comprendere la fonte ultima delle sostanziali differenze nella competitività regionale.

Innanzitutto, non tutti i gruppi multinazionali sono uguali: le affiliate d'impresa multinazionali relativamente più estese geograficamente, ma meno diversificate in termini di settori di produzione, hanno livelli di performance, in media, più elevati rispetto alle altre. Purtroppo, però, le affiliate estere operanti in Lombardia appartengono a gruppi multinazionali relativamente più piccoli e meno differenziati su scala industriale o geografica (numero medio di affiliate e di complessità nella struttura organizzativa del gruppo), rispetto alla media del campione.^[4] Evidentemente tali differenze strutturali potrebbero comportare difficoltà nell'implementare una strategia di maggiore integrazione del tessuto imprenditoriale locale con le catene globali del valore o *global value chains*, perché il canale privilegiato di penetrazione di queste catene (gli IDE) risulta in Lombar-

NOTE

1. Per maggiori dettagli sull'analisi si veda: C. Altomonte, L. Saggiorato, A. Sforza, "FDI in Lombardy. A Comparative Analysis of Foreign Direct Investment across European Regions", ricerca ISLA – Università Bocconi, Milano 2012 disponibile sul sito della Camera di Commercio di Milano alla pagina www.mi.camcom.it/ricerche1.
2. A. Ciccone, "Agglomeration effects in Europe", in "European Economic Review", vol. 46, n. 2, 2002, pp. 213-227.
3. R. Paci, S. Usai, "Technological Enclaves and Industrial Districts. An Analysis of the Regional Distribution of Innovative Activity in Europe", in "Regional Studies", vol. 34, n. 2, 2000, pp. 97-114.
4. Si veda C. Altomonte, "L'internazionalizzazione, via privilegiata alla crescita", in "Impresa & Stato", n. 94, 2012, pp. 35-43.

Agganciare le catene globali del valore permetterebbe inoltre di sfruttare fattori competitivi di successo non legati alla dimensione quanto piuttosto alla qualità

dia (soprattutto fuori Milano) meno “s sofisticato” su scala globale. Questo è il primo elemento che deprime il potenziale competitivo della regione nel panorama europeo.

Se si potenziasse la capacità del sistema d' imprese lombardo d' internazionalizzarsi sfruttando una maggiore partecipazione alle catene globali del valore, si moltiplicherebbero non solo stimoli e incentivi alla qualità e alla produttività per le imprese domestiche, ma anche l' accesso mediato dai grandi gruppi multinazionali alla domanda globale, tendenzialmente caratterizzata da volumi elevati e in linea di massima in potenziale crescita. Agganciare le catene globali del valore permetterebbe inoltre di sfruttare fattori competitivi di successo non legati alla dimensione quanto piuttosto alla qualità, al servizio al cliente e alla flessibilità nel far fronte a eventuali variazioni nelle specifiche, tutti fattori di cui le PMI lombarde sono ricche.

Ne consegue dunque che, nel definire una strategia di attrattività degli IDE lungo le linee in precedenza discusse, occorrerà anche considerare la tipologia di gruppo multinazionale che si vorrebbe idealmente coinvolgere nell' attività d' investimento, privilegiando quelle più esposte su scala globale e dunque maggiormente in grado di offrire opportunità al tessuto d' imprese locali. Resta evidentemente da valutare se e in che misura la presenza di grandi gruppi multinazionali abbia finora consentito al tessuto locale di sfruttare esternalità positive (i cosiddetti *spillover* di conoscenza ed efficienza generati dagli IDE).

Alta la performance in termini di produttività

Un secondo elemento importante per la competitività regionale è il mix settoriale che si è in grado di attrarre a livello di IDE. I settori in cui le affiliate estere operanti in Lombardia (sia per Milano sia per il resto della regione) risultano sistematicamente e significativamente al di sopra della media del campione europeo per tutti gli indicatori di performance sono l' abbigliamento e la filiera del legno, ossia alcuni dei tradizionali settori di specializzazione del *made in Lombardy*. Alcuni settori, inoltre, spiccano nella regione rispetto a singoli specifici indicatori di performance: il settore della gomma e delle materie plastiche, l' editoria o la Ricerca & Sviluppo (in particolare a Milano) sembrano offrire ritorni dall' investimento superiori a quelli medi ottenuti dalle partecipate estere nelle altre regioni europee. Analogo risultato vale per le attività di consulenza tecnico-scientifica per quanto attiene alla performance in termini di produttività.

Questo dato è in realtà perfettamente in linea con i risultati di una sempre più ampia letteratura sull' internazionalizzazione delle imprese, per i quali la specializzazione settoriale assume sempre meno rilevanza, a fronte dell' importanza crescente della

La provincia di Milano registra una produttività totale dei fattori delle partecipate superiore alla media europea

produttività della singola impresa, indipendentemente dal suo settore d'appartenenza. I dati oggi disponibili mostrano infatti come l'eterogeneità tra imprese è in realtà molto più grande all'interno dei settori che tra settori, per cui in ogni comparto di attività, dal tessile al bio-tech, si trovano imprese eccellenti, con livelli simili di competitività, presenti con successo sui mercati internazionali. Ciò vale in misura omogenea per tutti i comparti di attività. Dunque non stupisce trovare investimenti d'impresе multinazionali diffusi in tutti i settori in Lombardia, né stupisce che i ritorni di queste siano massimi in alcuni dei comparti tradizionali del *made in Lombardy*, poiché qui indubbiamente esistono sacche d'eccellenza che esse sanno identificare e sfruttare al meglio. Un'attenta politica di gestione del territorio dovrebbe seguire un'analoga strategia di valorizzazione delle eccellenze individuali all'interno dei singoli settori, senza rincorrere chimere legate a improbabili specializzazioni settoriali decise a tavolino.

Un terzo elemento fondamentale per la competitività regionale riguarda l'intensità di capitale, leva fondamentale per la produttività delle imprese lombarde (sia estere sia domestiche). Le affiliate presenti in Lombardia risultano sottocapitalizzate e di dimensioni sostanzialmente inferiori rispetto ai principali *peer* europei (43 addetti a Milano e 27 nel resto della regione, a fronte di una media di circa 58). A questo risultato corrisponde anche un ROE inferiore alla media (ritorno intorno al 12% per Milano e resto della regione a fronte di una media di circa il 18% nel campione). Tuttavia, guardando il problema in termini dinamici e non statici, la relativa sottocapitalizzazione delle imprese lombarde genera ritorni crescenti del capitale se comparati con le altre regioni europee: un'unità aggiuntiva di capitale investita in un'affiliata estera rende in Lombardia tra il 14% (fuori Milano) e il 16% (Milano) in più in termini di margine lordo rispetto alla media del campione europeo; il 19% in più (dato simile per tutta la Lombardia) in termini di fatturato; e tra il 22% (fuori Milano) e il 24% (Milano) in più in termini di produttività totale dei fattori. Inoltre, considerando il costo del lavoro per unità di prodotto delle imprese lombarde monitorate, questo si colloca al di sotto della media europea (0,63 euro per unità di prodotto a fronte di una media di 0,68) e la provincia di Milano registra anche una produttività totale dei fattori (PTF) delle partecipate superiore alla media europea.^[5]

La ricerca rileva inoltre come questa bassa intensità di capitale in Lombardia non sia caratteristica esclusiva delle affiliate estere operanti nella regione, bensì un tratto comune anche all'economia domestica, che non sorprendentemente risulta essere in media ancora meno capitalizzata degli IDE presenti sul territorio. Le caratteristiche di capitalizzazione delle affiliate estere in Lombardia sono tali per cui il rendimento marginale dell'unità di capitale consente ritorni (sia monetari sia in termini di produttività) superiori di circa il 20% rispetto alla media dei paesi *peer*. Questo è certamente un dato

5. La produttività totale dei fattori è una misura di performance che esprime quanto efficientemente ogni singola impresa riesce a organizzare i suoi input produttivi al fine di produrre in misura aggiuntiva rispetto alla produttività marginale della sua dotazione di capitale e lavoro. Come tale, è la variabile preferita in letteratura per la misura dell'efficienza d'impresa. Risulta altresì molto correlata alla dimensione, alla capacità di penetrare con successo i mercati internazionali, nonché alla profittabilità d'impresa.

La migliore performance relativa del capitale in Lombardia si registra in termini sia di produttività sia di profittabilità

di attrattività territoriale su cui è possibile costruire una strategia volta a stimolare una maggiore presenza degli investimenti esteri in Lombardia.

In particolare, due elementi dovrebbero caratterizzare tale strategia, coerentemente con i risultati sopra esposti. Innanzitutto, sembra esservi spazio per un aumento di performance all'interno delle realtà aziendali oggi esistenti, data la loro relativa sottocapitalizzazione. Dunque non sembra necessario dover privilegiare a tutti i costi forme d'investimento *greenfield*, quanto piuttosto conferimenti di capitale a valere sia per le affiliate estere operanti sul territorio sia, a maggior ragione, per le imprese domestiche.

Inoltre, poiché la migliore performance relativa del capitale in Lombardia si registra in termini sia di produttività sia di profittabilità, con magnitudini comparabili, i soggetti interessati a tali conferimenti di capitale potrebbero non necessariamente essere imprese industriali multinazionali, ma anche fondi di *private equity*, a cui la strategia di comunicazione dovrebbe ugualmente rivolgersi.

Punti chiave conclusivi

Tre sono dunque i punti chiave per realizzare a pieno il potenziale competitivo dell'economia lombarda: rafforzare il legame del territorio lombardo con le catene globali del valore, privilegiando l'accesso a multinazionali più estese geograficamente e più focalizzate in termini di settore; valorizzare le eccellenze del territorio, trasversalmente ai singoli settori, facendone esplodere l'eterogeneità interna; infine, incentivare il rafforzamento degli investimenti in capitale nelle imprese lombarde, sia domestiche sia straniere, vista la fondamentale importanza di quest'ultimo per la produttività.

Politiche regionali capaci di supportare questi tre elementi fondamentali potranno segnalare la Lombardia in generale e Milano in particolare come *best practice* a livello europeo in tema di competitività regionale.

D2

Di cosa parliamo quando parliamo di produttività?^[1]

Adriano Birolo

ADRIANO BIROLO È DOCENTE DI ECONOMIA DELLA PRODUZIONE PRESSO L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

LA PRODUTTIVITÀ, SOTTINTESO QUELLA DEL LAVORO, CHE NON CRESCE, è interpretata da gran parte degli economisti accademici e dei commentatori come il segnale del declino economico del paese, in atto già da qualche anno prima della crisi attuale. Allo stesso tempo, alla produttività, e alla sua crescita, si assegna il compito di riportare l'economia nazionale su un sentiero di sviluppo, dunque di rientro dalla disoccupazione e dal debito pubblico. In definitiva, di guarire molti dei malanni economici del paese.

A seconda del segno del suo tasso di variazione, la produttività sarebbe dunque sia causa sia soluzione della crisi.

Un lettore a digiuno di teoria e di statistica economica che desiderasse conoscere il significato di "produttività" troverebbe su Wikipedia questa definizione:

In economia la produttività può essere definita in via di prima approssimazione come il rapporto tra la quantità di *output* e le quantità di uno o più *input* utilizzati nel processo di produzione. Viene calcolata con riferimento alla singola impresa, all'industria o più in generale alla nazione. [...]

[Variazioni nella produttività si possono interpretare come] indici di cambiamento tecnologico, efficienza produttiva e competitività, interna ed internazionale. Da tale punto di vista un aumento di produttività può essere visto genericamente come un risparmio di input in termini fisici, sia esso dovuto a progresso tecnico, miglioramento dell'efficienza produttiva ricollegabile a economie di scala, riduzione della capacità produttiva inutilizzata o ad altro.^[2]

Se tale definizione, del tutto corretta, anche con le declinazioni del secondo paragrafo, lasciasse il nostro lettore con qualche dubbio o, talvolta accade, lo stimolasse ad andare un po' oltre, egli potrebbe cercare significato e misura della produttività sul sito internet dell'Istat. Nel documento *Misure di produttività*, del 3 agosto 2010, si può leggere:

La produttività è genericamente definita come il rapporto tra una misura del volume di output realizzato e una misura del volume di uno o più input impiegati nel processo produttivo. In base a tale definizione si possono calcolare diverse misure di produttività. In questa nota la misura di output adottata è il valore aggiunto, che viene utilizzato per stimare sia la produttività del lavoro sia la produttività totale dei fattori (PTF).^[3]

NOTE

1. Parafasando il *What We Talk About When We Talk About Love* di Raymond Carver.

2. Da: <http://it.wikipedia.org>.

3. Da: www.istat.it/it/archivio/35919.

La definizione statistica più appropriata di produttività del lavoro è il valore aggiunto per ora lavorata o per addetto

La definizione è più accurata. Non si parla genericamente di quantità di output e di input ma di misure di volume di output e di input, di un output molto particolare che è il valore aggiunto e di diverse misure di produttività. Nella stessa pagina per approfondire la questione si rimanda alle linee guida indicate nel manuale per la misurazione della produttività pubblicato dall'OECD, *Measuring Productivity. OECD Manual. Measurement of Aggregate and Industry-Level Productivity Growth*.^[4] La questione ora si presenta un po' più complicata di quanto appariva nella definizione di Wikipedia e il nostro lettore probabilmente richiede aiuto.

La definizione statistica più appropriata di produttività del lavoro (per adesso occupiamoci di essa) è il valore aggiunto per ora lavorata o per addetto. Prendiamo due lavoratori in tutto e per tutto simili: stessa età, stessa competenza professionale, stessa anzianità contrattuale, ma che operano in due imprese di comparti produttivi diversi. Il primo lavoratore costa alla sua impresa 50 euro lordi all'ora. In quell'ora realizza una unità di prodotto che si vende a 100 euro. Supponiamo che il costo dei materiali (input prodotti) sia di 10 euro. Il valore aggiunto su quel prodotto è dunque di 90 euro che si riparte in 50 al lavoro e 40 al profitto. Il secondo lavoratore costa di più, 60 euro all'ora e in quell'ora realizza un prodotto che ne vale 120. Supponiamo sia ancora di 10 euro il costo dei materiali. Il valore aggiunto è di 110 euro, 60 in conto al lavoro e 50 ai profitti. La produttività del secondo lavoratore è dunque più elevata (110 contro 90). Se il primo lavoratore chiedesse un aumento di salario il suo datore di lavoro potrebbe rispondergli di aumentare la sua produttività, portandola per esempio al livello del secondo lavoratore suo simile nell'altra impresa. Che cosa deve fare il nostro lavoratore per soddisfare una simile richiesta? Senza che nulla intorno muti, a rigore, ha una sola scelta: lavorare più in fretta. Accelerare i movimenti come l'operaio Charlot in *Tempi moderni*, avvitarne ugualmente bene ma più freneticamente i bulloni tra le componenti che il nastro trasportatore gli fa scorrere davanti. Una risposta di questo tipo è però sempre possibile? Non in tutti i processi si possono forzare dei tempi che sono decisi dalla tecnologia che assiste il lavoro o forse a cui il lavoro assiste. Se il nostro fosse un lavoratore informato potrebbe avanzare qualche obiezione. Per esempio, se la sua impresa investisse risorse in mezzi di produzione più moderni egli potrebbe realizzare più di un prodotto per ora e la sua produttività di tanto aumenterebbe. Oppure, se gli addetti alla Ricerca & Sviluppo inventassero un prodotto con un più elevato valore d'uso, in modo da poter essere venduto a un prezzo maggiore, il valore aggiunto per ora lavorata (la sua produttività) crescerebbe. Non è forse quella descritta la situazione in cui si troverebbero due operai metalmeccanici, provenienti dalla medesima regione del Sud Italia, ma uno occupato alla Audi, l'altro alla Fiat? Il primo esibisce una produttività assai più elevata del suo omologo alla Fiat, che non dipende di certo da una sua specifica capacità di svolgere meglio e più rapidamente

4. Disponibile all'indirizzo: www.oecd.org/dataoecd/59/29/2352458.pdf.

Il concetto di produttività è privo di ambiguità unicamente nel caso speciale in cui il solo input lavoro, misurato in ore, è sufficiente per realizzare il prodotto

alcune fasi del compito complesso di fabbricare un'automobile. Egli, come l'operaio a Torino, segue i ritmi ed esaudisce le richieste che la catena di montaggio scandisce. La differenza di produttività ha una ragione tecnica, spiegata dalla diversa qualità dell'organizzazione della produzione e dell'impianto a cui il lavoratore è applicato, e una ragione economica per la maggiore valorizzazione che l'Audi è in grado di porre sul proprio prodotto, che si traduce nel prezzo, elevato, che riesce a imporre sul mercato. Produttività in valore più elevata significa che l'operaio italiano dell'Audi può essere remunerato con un salario reale maggiore di quello che si mette in tasca, ragionevolmente, l'operaio Fiat.

A questo punto il lettore attento e smaliziato si porrà alcuni interrogativi. Perché, per esempio, il numeratore del rapporto che misura la produttività è il valore aggiunto e non il valore della produzione (il fatturato)? O più semplicemente il volume della produzione così da ottenere una misura fisica della produttività? Per rispondervi sezioniamo il concetto di produttività per farne emergere le diverse facce.

Che cos'è la produttività del lavoro?

La produttività è un rapporto tra una quantità di prodotto e una quantità di input impiegata per realizzarlo in una unità di tempo convenzionale, per esempio un'ora. Prodotto e input sono grandezze flusso. Il lavoro è un input ed è misurato in ore.

La produttività del lavoro è tra le definizioni di produttività quella più utilizzata.^[5] Questo avviene perché, oltre a rappresentare un indicatore di efficienza tecnica meno ambiguo di altri, è elemento essenziale nella spiegazione della distribuzione del reddito (valore aggiunto) tra i percettori di reddito da lavoro e gli altri redditi, genericamente indicati come redditi da profitti in senso lato.

Il concetto di produttività è privo di ambiguità unicamente nel caso speciale in cui il solo input lavoro, misurato in ore, è sufficiente per realizzare il prodotto. Se si produce un servizio, in certe condizioni, il lavoro può essere l'unico input. Se il prodotto è un oggetto materiale, il caso speciale del lavoro come unico input appare irrealistico perché dal nulla non si può realizzare un prodotto fatto di una qualche materia. Se però la materia originaria è un bene libero, senza prezzo, che la natura ci dona, l'irrealtà del caso speciale di una merce materiale prodotta con solo lavoro si attenua. Di due processi produttivi che realizzano la stessa unità di merce impiegando solo lavoro, il primo è più produttivo del secondo se impiega meno unità di lavoro (tempo) del secondo. A ragione del fatto che il lavoro è l'unico input, si può affermare che il lavoro applicato al primo processo è più produttivo di quello applicato al secondo. Il lavoratore del primo processo è dunque

5. Il lavoro è un fattore originario di produzione, come la terra. Tutti gli altri input derivano direttamente o indirettamente dal lavoro. Per questa ragione nello svolgersi della teoria economica al lavoro è stato assegnato uno statuto speciale, diverso dagli altri input. Non a caso il valore del lavoro, il reddito che a esso viene pagato, è parte del valore aggiunto, diversamente da tutti gli altri input. Come tale si pone in antagonismo statistico con la parte residuale del valore aggiunto, il profitto lordo. Nella contabilità neoclassica della crescita (*Growth accounting*) la crescita del prodotto è spiegata dalla crescita della produttività del lavoro, della produttività del capitale e da un residuo che Robert Solow chiamò "produttività totale dei fattori" (PTF). Questo residuo è il risultato del progresso tecnico tenuto artificialmente scorporato dal lavoro e dal capitale fisico che di fatto lo veicolano. La PTF catturerebbe gli effetti non tangibili del miglioramento nella qualità o nell'efficienza del lavoro e degli strumenti di produzione che quel lavoro utilizza. Questa impostazione è un'estensione della teoria neoclassica della distribuzione in cui una funzione di produzione *well-behaved* consente la determinazione della remunerazione (prezzo) di equilibrio di ciascun fattore, lavoro e capitale. Così si vuole associare alle variazioni (qualitative o quantitative) di ciascuno dei diversi fattori in gioco nella funzione di produzione il contributo all'aumento della produttività totale. Trattandosi di variazioni potrebbe accadere che tutto il contributo all'aumento del prodotto risulti imputabile al fattore capitale o al progresso tecnico e nulla al lavoro; con ovvie conseguenze sulla distribuzione del maggior reddito derivante dall'incremento della produttività. Dati statistici basati sulla *Growth accounting* sono elaborati dall'OECD, dal The Groningen Growth and Development Centre (www.rug.nl/feb/Onderzoek/Onderzoekscentra/GGDC/databases) e anche dall'Istat (*Misure di produttività*, op. cit.). Il capitale, va ricordato, non è tuttavia un fattore originario di produzione, ma un insieme di beni strumentali, prodotti da altre imprese, che nella loro interezza rappresentano la materialità della tecnica produttiva a cui il lavoro viene applicato.

più efficiente del lavoratore del secondo: un'ora del suo lavoro realizza una quantità di prodotto maggiore di un'ora del secondo lavoratore. Solo in questo caso la misura della produttività (del lavoro) è scevra di ambiguità.

Nei casi più realistici in cui all'input lavoro si affiancano altri input materiali (materie prime, semilavorati, componenti, attrezzature) la misura della produttività scivola nell'ambiguità. Vediamo perché.

Utilizziamo un semplice modello di produzione in cui si produce il grano utilizzando quest'ultimo come semente, unico input materiale, e lavoro. La terra si suppone abbondante, libera e perciò non ha prezzo. In tale contesto la produttività del lavoro non si può misurare dividendo la quantità raccolta per la quantità di lavoro impiegato nel corso dell'annata agraria perché è necessario sottrarre dal grano raccolto la quantità utilizzata come semente all'inizio del processo. Se così non si operasse, il nuovo ciclo agrario non potrebbe iniziare per mancanza di sementi. La produttività si misura sulla differenza tra la quantità di grano raccolto e la quantità di grano usata come semente che si accantona. È il prodotto netto che conta. In termini contemporanei esso è il valore aggiunto. Non dunque il fatturato, il prodotto lordo, sta al numeratore della produttività, ma il valore aggiunto o prodotto netto.

Se su due appezzamenti di terra della stessa qualità che danno quantità uguali di grano come prodotto netto si impiegano quantità diverse di lavoro, significa che la produttività del lavoro sulla terra su cui se ne applica di meno è superiore a quella su cui se ne applica di più.

A uguale qualità della terra e della semente il lavoro migliore, più produttivo, è quello che viene impiegato in quantità minore per ogni unità di prodotto netto realizzata.

Anche in questo caso non c'è ambiguità nella definizione della produttività del lavoro, nonostante il prodotto sul quale la si misura sia concettualmente diverso da quello che si ottiene nel caso di produzione con solo lavoro senza input materiali. In questo modello, prodotto e input materiale sono fatti della stessa materia, il grano, e il calcolo del prodotto netto è la differenza tra due quantità di grano. Non c'è pertanto la necessità di conoscere il prezzo del grano, che è al contempo il prezzo sia del prodotto sia dell'input, perché il calcolo del prodotto netto è immediatamente in termini fisici. Il prezzo avrebbe una mera funzione omotetica.

Il numeratore della produttività

Se invece sono necessari altri input materiali, in aggiunta al grano semente, l'ambiguità del concetto di produttività emerge in tutta la sua evidenza. Il numeratore del rapporto che la definisce è il risultato della differenza tra il valore del prodotto, cioè il prezzo per la

Molta teoria economica ha enfatizzato il concetto di produttività del capitale perché esso è stato interpretato come lo strumento che dovrebbe spiegare e misurare il profitto dell'impresa. Nella realtà il profitto è un residuo: è ciò che resta una volta sottratto al fatturato l'insieme dei costi diretti e indiretti di produzione, compreso il costo del lavoro. Se i beni capitali si dovessero rinnovare a ogni ciclo produttivo o a ogni anno contabile, il loro valore confluirebbe tutto nel valore del prodotto, alla stessa stregua del valore delle materie prime e della altre componenti del prodotto finito.

Un'impresa può mostrare un'alta produttività perché sa vendere bene il suo prodotto finale

quantità realizzata, e il valore degli input materiali, che è la somma di ogni quantità di input ciascuna moltiplicata per il proprio prezzo. Tra gli input compaiono ora merci realizzate da altre imprese e che perciò costituiscono il fatturato di altre imprese. Se non sottraessimo questi valori, l'impresa che produce grano si approprierebbe anche del valore del fatturato delle imprese che le forniscono gli altri input. Se volessimo calcolare la produttività di tutte le imprese direttamente e indirettamente coinvolte nella produzione di grano e non sottraessimo il valore degli input acquisiti dall'impresa "grano", e così si comportassero le altre imprese a monte per i rispettivi acquisti, il valore del fatturato dell'impresa a valle conterrebbe, in tutto o in parte, anche il valore del fatturato dell'impresa a monte sua fornitrice e così via. Si realizzerebbe un'enorme duplicazione contabile. Errore che si evita sommando i soli valori aggiunti di ciascuna delle imprese coinvolte.

Chiarito questo aspetto, dato il denominatore (la quantità di lavoro), la produttività è tanto più alta quanto più elevato è il numeratore, cioè il valore del prodotto netto. Il ruolo giocato dai prezzi tanto del prodotto quanto degli input è evidente. Più alto è il prezzo del prodotto e più sono bassi i prezzi degli input, maggiore è il valore del prodotto netto e viceversa. A parità di ore lavorate, di tecnologia adottata, di grado di *outsourcing*, la produttività può risultare più o meno elevata a seconda del sistema dei prezzi utilizzato nel misurare il prodotto netto. Il sistema dei prezzi, i prezzi del prodotto e degli input, è il risultato di una pluralità di scelte: di chi definisce il prezzo del prodotto, tenuto conto delle caratteristiche del mercato in cui si trova a operare, delle barriere all'entrata, del grado di differenziazione del prodotto; di chi decide i prezzi degli input. Le relazioni con i fornitori di input talvolta sono conflittuali, talvolta di collaborazione, talvolta di subordinazione. I prezzi degli input o del prodotto possono oscillare di alcune grandezze venendo a dipendere da come si distribuisce il potere di mercato tra venditore e acquirente. Il valore del prodotto netto non è dunque il risultato della pura tecnica produttiva; assume un rilievo economico genuino perché nella sua definizione esercitano un peso essenziale i prezzi e dietro essi l'insieme dei fattori che li determina: la distribuzione del reddito tra salariati e imprenditori, dei profitti tra produttori, la capacità contrattuale di chi vende e di chi acquista, le caratteristiche dei mercati dei prodotti finali e degli input intermedi. Un'impresa può mostrare un'alta produttività perché sa vendere bene il suo prodotto finale. Pensiamo alla capacità delle imprese tedesche del settore automobilistico, come Mercedes o Bmw, di valorizzare i rispettivi prodotti, con accorte politiche di marketing giocate sui concetti di affidabilità, di qualità eccetera, rispetto ai prodotti di altri produttori europei. Oppure (o in aggiunta) perché l'impresa sa esercitare potere contrattuale sul lato dei costi comprimendo il valore degli acquisti degli input intermedi e della remunerazione a imprese di fase per lavorazioni in *outsourcing*.

Nel concreto lavoro statistico è dunque fondamentale la scelta del sistema di prezzi per misurare il valore aggiunto, a qualsiasi livello di aggregazione

L'iniziale modello di produzione, il grano che produce grano, ci indica che la produttività (del lavoro) è un concetto tecnico, un rapporto tra quantità fisiche che è scevro di ambiguità interpretative. Quando entrano in gioco i prezzi del prodotto e degli input diversi dal lavoro diretto, per misurare il valore del prodotto netto passiamo di necessità a un concetto economico di produttività.^[6]

Nel concreto lavoro statistico è dunque fondamentale la scelta del sistema di prezzi per misurare il valore aggiunto, a qualsiasi livello di aggregazione. Affidarsi ai prezzi impliciti nei bilanci d'impresa può portare a risultati viziati perché talvolta essi sono il frutto di scelte di minimizzazione del peso fiscale. Pensiamo al caso di un gruppo informale costituito da un'impresa madre domestica e da imprese figlie, che svolgono alcuni processi di fase del prodotto finale commercializzato dall'impresa madre, dislocate in paesi a basso costo del lavoro e/o che attribuiscono vantaggi fiscali alle imprese che vi si localizzano. Se i prezzi di trasferimento dei semilavorati dalle imprese figlie all'impresa madre sono opportunamente elevati, il valore aggiunto, e il profitto, in capo all'impresa madre si contrae e di tanto cresce nelle imprese figlie che godono della fiscalità di vantaggio. Nell'intento di eludere una fetta di imposte domestiche sui profitti, il valore aggiunto viene contabilmente ridotto e così la produttività del lavoro domestico si appalesa inferiore al suo livello normale. Il che contribuisce a spiegare perché l'andamento della produttività del lavoro, costruita per aggregazioni successive a partire dai bilanci aziendali, può mostrare esiti sconfortanti anche nei settori apparentemente, per altri aspetti, più dinamici. Se su un territorio molte imprese adottano politiche di *outsourcing* internazionale associandovi scelte fiscali come quelle indicate, può accadere che la dinamica della produttività dell'insieme delle imprese (produttività aggregata di un settore o dell'economia di un territorio) subisca una battuta d'arresto o addirittura diminuisca.

La teoria economica ha da tempo concepito modelli formali di economie con cui calcolare strutture di prezzi che riflettono le tecnologie medie di ciascun settore, nell'ipotesi che la profittabilità sia la medesima tra i diversi settori produttivi. Nel mondo della teoria neoclassica, sistemi di prezzi con queste caratteristiche rifletterebbero il funzionamento perfettamente concorrenziale dei mercati dei prodotti e dei fattori dei diversi settori in ipotesi di completo impiego dei fattori offerti. Con un sistema dei prezzi riflesso delle tecnologie medie in uso nei vari settori, si eliminerebbero le ambiguità messe in luce nella nozione di valore aggiunto e di produttività a livello di settore e di impresa. Si tratterebbe però di prezzi astratti che fungerebbero tutt'al più da *benchmark* per misurare la distanza dai prezzi osservabili nell'economia reale.

6. Il livello della produttività del lavoro di un processo produttivo dipende dalla tecnologia che si sceglie. È la tecnica che fissa la produttività industriale, a livello di impresa e di settore. Un'azienda per far circolare il proprio prodotto utilizza un insieme di fattori o servizi che non sono sotto il suo controllo. Sostiene per il loro utilizzo quelli che gli economisti chiamano "costi di transazione" o "costi istituzionali". Essi dipendono da molte variabili esterne all'impresa: l'efficienza del sistema dei trasporti, l'efficienza e i costi del sistema della tutela dei diritti d'impresa e così via. Ai costi industriali, fissati dalla tecnologia e dal prezzo degli input richiesti, si sommano dunque i costi di transazione che decurtano il valore del numeratore e dunque della produttività. In un approccio recente si sostiene che l'impresa sceglie la tecnologia di produzione e il modello organizzativo non a priori, ma tenendo conto del "contorno istituzionale". Si sceglie la tecnologia migliore per quel contesto istituzionale (R.R. Nelson, "What Makes an Economy Productive and Progressive? What Are the Needed Institutions?", LEM, Working Paper Series, n. 24, 2006).

La produttività presenta, inoltre, una dimensione sociale o socio-tecnica

La pratica della statistica economica deve dar conto dei prezzi in media osservati nei diversi settori e per questo si realizzano indagini *ad hoc*. I prezzi osservati e catturati nelle statistiche metabolizzano l'insieme degli aspetti tecnologici ed economici già messi in rilievo.

Pur tuttavia, assumendo come un dato, frutto della storia, la struttura dei prezzi in un certo momento, è possibile analizzare l'andamento nel tempo della produttività di un'impresa o di un settore riagganciandola alla sua ancora tecnologica. Lo si fa scegliendo come base la struttura dei prezzi di un certo anno e ricostruendo l'andamento reale del valore aggiunto con il metodo della doppia deflazione, depurando separatamente l'effetto della variazione dei prezzi sul fatturato e sul valore degli input con i rispettivi deflatori. Una crescita nel tempo del valore aggiunto, a parità della quantità di lavoro posta al denominatore, significherebbe un miglioramento della tecnica adottata, rappresentata o da mix diversi degli stessi input, o da un cambiamento nella tipologia di input, o, se la composizione degli input non si modificasse, da innovazioni di tipo organizzativo.

Anche senza questo ancoraggio della produttività alle sue determinanti tecnologiche l'analisi del suo andamento temporale a prezzi correnti avrebbe pieno significato economico perché darebbe conto, in aggiunta ai cambiamenti tecnologici sottostanti, del mutare della capacità dell'impresa di controllo del mercato dei prodotti e degli input intermedi, dei cambiamenti nella politica di *outsourcing* e dell'organizzazione della produzione sul territorio domestico e internazionale.

L'attenuazione nel tempo dell'influenza dei prezzi finali e di quelli intermedi, fissando la struttura dei prezzi a una certa data, è un tentativo di far ritornare la produttività alla sua dimensione tecnologica, di ricrearne, per via statistica, la purezza originaria.

Il denominatore della produttività

La produttività presenta, inoltre, una dimensione sociale o socio-tecnica. Il denominatore del rapporto è una quantità di lavoro misurata di solito in ore di lavoro, un'unità di tempo sufficientemente piccola in modo da rendere minime le influenze istituzionali. Sul piano empirico le ore lavorate sono considerate la misura migliore per quantificare l'effettivo impiego di lavoro nel processo di produzione del reddito perché assorbono le fluttuazioni di breve periodo dell'input di lavoro dovute a fattori sia economici sia sociali. Non sempre però si riesce a disporre di questa informazione. Per la stima delle ore lavorate l'approccio dell'Istat è indiretto: si moltiplicano le posizioni lavorative, ossia il numero di posti di lavoro ricoperti da ciascun occupato, per il numero medio annuo

Sulle ore di lavoro effettivamente spese per realizzare un prodotto agiscono anche una congerie di norme sindacali e legali e le convenzioni culturali di ogni territorio

di ore lavorate per posizione lavorativa rilevato con indagini *ad hoc*. L'Istat calcola come misura dell'occupazione anche le unità di lavoro equivalenti a tempo pieno (ULA), ossia il numero di posizioni lavorative ottenuto dalla somma delle posizioni lavorative a tempo pieno e dalle posizioni lavorative a tempo parziale (principali e secondarie) trasformate in unità equivalenti a tempo pieno tramite coefficienti ottenuti dal rapporto tra le ore effettivamente lavorate in una posizione non a tempo pieno e le ore lavorate nella stessa branca in una a tempo pieno. Le unità di lavoro sono utilizzate come unità di misura del volume di lavoro impiegato nella produzione dei beni e servizi rientranti nelle stime del prodotto interno lordo in un determinato periodo di riferimento. In assenza di dati attendibili sulle ore lavorate, sono proprio le unità di lavoro a essere considerate una buona *proxy* del monte ore lavorate e utilizzate nella contabilità nazionale. Unità di lavoro e monte ore lavorate si discostano quando straordinari e assenze per malattia presentano andamenti erratici. Sull'incertezza delle ore lavorate e, di riflesso, delle posizioni lavorative hanno notevole influenza fenomeni assai più diffusi nella nostra realtà produttiva che non in altre economie europee, come l'ampiezza del lavoro in nero e la dimensione della sotto-contabilizzazione di prestazioni lavorative straordinarie di lavoratori ufficiali. Fenomeni, questi, che direttamente nascondono una fetta non piccola delle ore effettivamente lavorate che non può non incidere negativamente sulle unità di lavoro statistiche. La sottostima della quantità di lavoro può implicare anche una sottostima del valore del prodotto e del valore aggiunto di impresa e di settore o altrimenti una sovrastima della produttività di impresa e settoriale.

Sul numero di unità di lavoro e, in una certa misura, sulle ore di lavoro effettivamente spese per realizzare un prodotto agiscono anche una congerie di norme sindacali e legali che intervengono su vari aspetti (sui ritmi di lavoro, sull'elasticità dell'orario diurno-notturno, sulla flessibilità dei turni) e le convenzioni culturali di ogni territorio (le pause durante la giornata conteggiate come tempo di lavoro: la pausa tè, la pausa caffè, le modalità di esercizio delle ferie, delle festività eccetera).^[7]

C'è un'ulteriore pagina aperta sul denominatore. Il lavoro che vi compare è convenzionalmente inteso come lavoro generico oppure omogeneo, in grado di svolgere tutte le differenti mansioni richieste all'interno del processo produttivo. Nella realtà industriale il lavoro è eterogeneo: diverse sono le tipologie attivate e lavori di diversa abilità o con diverse caratteristiche sono pagati con salari diversi. L'eterogeneità degli input intermedi del numeratore riappare al denominatore anche per l'input lavoro. La teoria economica, con le varie nozioni di "lavoro equivalente", ha prodotto delle ricette per ricondurre a omogeneità ciò che è diverso. Sul piano concreto, però, la statistica economica assume come data la composizione dei diversi tipi di lavoro all'interno dei processi produttivi e

7. Molti dei vincoli nell'uso del lavoro sono stati ridotti, in un cammino lungo quasi vent'anni, mediante l'adozione di alcuni provvedimenti di legge, sulla scorta di quanto avveniva in Europa dall'avvio degli anni novanta. La ricerca della flessibilità era vista (lo è ancora) come lo strumento principale per aumentare la produttività e ridurre il livello di disoccupazione (M. Corsi, A. Roncaglia, "The employment issue in the European Union", in "Journal of Post Keynesian Economics", vol. 25, n. 1, 2002). Diverse ricerche hanno tuttavia messo in luce un legame negativo tra flessibilità del lavoro e *slowdown* dell'innovazione (J. Michie, M. Sheehan, "Labour Market Deregulation, 'Flexibility' and Innovation", in "Cambridge Journal of Economics", vol. 27, n. 1, 2003, pp. 123-143; F. Lucidi, A. Kleinknecht, "Little Innovation, Many Jobs. An Econometric Analysis of the Italian Labour Productivity Crisis", in "Cambridge Journal of Economics", vol. 34, n. 3, 2012, pp. 525-546), ma non con i livelli di occupazione.

Teorie economiche e sistemi di contabilità nazionale non sono dissociati

immagina, di fatto, che ogni ora statistica lavorata sia la somma di tante frazioni di ora, ciascuna per specifica tipologia di lavoro, la cui composizione riflette la struttura occupazionale per mansioni osservata nell'impresa o nel settore.

È interessante osservare che il Bureau of Labor Statistics statunitense, diversamente dalla metodologia seguita nei paesi europei, non calcola una misura di produttività per l'economia nel suo complesso ma si limita a calcolare quella del *business sector*, per gli Usa il 75% del valore del Gross Domestic Product (Gdp, o Pil in italiano). Il *business sector* esclude tutte quelle attività in cui il valore del prodotto è calcolato per somma di redditi pagati o imputati, attività che non vendono un prodotto o un servizio su un mercato sul quale si forma un prezzo. Essenzialmente tutto il settore pubblico e delle istituzioni no profit, in quanto per essi il metodo di calcolo del valore del prodotto implicitamente esclude che vi sia cambiamento di produttività. Una sorta di nemesi storica se si pensa che questa modalità di calcolo del valore del prodotto era propria della contabilità nazionale "materiale" dei paesi ex socialisti, alla cui base stava la distinzione smithiana tra lavoro produttivo e improduttivo. Solo il primo generava prodotto, valore aggiunto e profitto. Nei sistemi contabili occidentali, forgiati essenzialmente sui canoni della teoria neoclassica, anche il lavoro improduttivo, in modi diversi, genera reddito. Negli Usa, però, quando si calcola la produttività, si esclude il contributo del lavoro improduttivo.

Teorie economiche e sistemi di contabilità nazionale non sono dissociati. Allorché una teoria o alcuni dei suoi presupposti fondativi sono messi in crisi, anche, ma non solo, dai fatti che accadono, le informazioni statistiche associate vedono diminuire la loro valenza euristica. Non c'è dunque neutralità tra statistiche economiche e teoria economica. La nostra conoscenza della realtà economica settoriale e nel suo insieme non può mai essere diretta ma passa sempre attraverso la lettura di un sistema organizzato di informazioni statistiche. Quando le teorie entrano in crisi, e nelle discipline sociali accade, anche i fatti statistici che da esse derivano subiscono la stessa sorte. Il pericolo è che attraverso questi fatti si racconti una realtà che non esiste o se ne celino, anche involontariamente, aspetti importanti; con il rischio che su fatti statistici non corretti si assumano decisioni che portano a esiti inattesi o non desiderati. A volte le lenti vanno cambiate. Anche la produttività (del lavoro) che misuriamo è un semplice risultato algebrico di questi dati.

Una competitività basata sulla qualità del prodotto

Un accrescimento della qualità del prodotto incide sulla produttività?

Un aumento della qualità del prodotto è difficile da catturare da parte della statistica economica. Una maggiore qualità è spesso associata a una ridefinizione del processo produttivo che coinvolge input, anche di lavoro, di miglior qualità e che costano di più. Stando così le cose è probabile che il primo effetto sulla produttività sia negativo per l'aumento del valore degli input impiegati per unità di prodotto, ma la maggior qualità è anche il veicolo più importante su cui impostare e promuovere, attraverso il marketing e altri strumenti simili, politiche di differenziazione del prodotto. Una volta che la miglior qualità del prodotto è riconosciuta dal mercato, anche il suo valore può esser fatto salire. Il valore aggiunto si volgerebbe alla crescita e così la produttività del lavoro associata a quel prodotto.

Va anche accennato che, sul piano contabile, un semplice “abbellimento” del prodotto, senza miglioramenti nella sua qualità intrinseca, che si traducesse in un aumento del suo valore d'uso apparirebbe non dissimile da un miglioramento qualitativo genuino.

C'è un legame tra incremento della produttività e competitività?

Un'impresa che attraverso politiche di *outsourcing* aumenta la sua produttività aumenta di per sé anche la sua competitività spesso riflessa, nel caso italiano, dalla sua quota di vendite sui mercati esteri? La risposta è ambigua e dipende in gran parte da quali sono i segmenti del mercato mondiale sui quali l'impresa intende muoversi.

Se si tratta di un prodotto la cui competitività è basata sul prezzo la risposta è con elevata probabilità positiva. L'*outsourcing* (o anche l'*offshoring*) in aree a basso costo del lavoro ha lo scopo evidente di ridurre i costi di produzione più dei prezzi di vendita. La qualità del prodotto è un aspetto secondario.

Se il mercato estero di riferimento è invece caratterizzato da concorrenza basata sulla qualità, il nesso tra aumento della produttività del lavoro e competitività si allenta o sparisce. Se per un aumento di qualità si sostengono costi più elevati rispetto a un medesimo prodotto di gamma più bassa, la produttività del lavoro può non crescere o persino flettere ma la competitività si accresce. La quota del valore aggiunto che va al profitto può, nel periodo breve, anche contrarsi ma poi consolidarsi nel lungo periodo. Una competitività basata sulla qualità del prodotto può generare come *by-product* un livello stabile di occupazione sul territorio domestico. Dunque redditi distribuiti e conseguente domanda di merci.^[8]

8. Per un approfondimento rimandiamo al paragrafo 6 (“Una misura della competitività dell'Italia”) del saggio di A. Birolo, “La produttività: un concetto teorico e statistico ambiguo”, in P. Feltrin, G. Tattara (a cura di), *Crescere per competere. Le piccole e medie imprese in un mondo globale*, Bruno Mondadori, Milano 2010, e alla bibliografia ivi citata. Un recente e approfondito contributo nella stessa direzione è G. Foresti, S. Trenti, *Struttura e performance delle esportazioni: Italia e Germania a confronto*, Intesa Sanpaolo, Servizio Studi e Ricerche, 2011.

TABELLA 1 – PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO PER ORA LAVORATA

| Produttività del lavoro per ora lavorata (Eu=100) | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Germania | 127,4 | 127,7 | 127,3 | 126,7 | 125,0 | 124,7 | 125,0 |
| Francia | 130,8 | 130,9 | 130,1 | 129,1 | 130,2 | 129,7 | 129,2 |
| Italia | 103,4 | 102,3 | 102,6 | 104,6 | 104,3 | 102,0 | 102,1 |
| Produttività del lavoro per ora lavorata in euro (1.000 – reali al 2005) | | | | | | | |
| Germania | 39,9 | 41,3 | 42,0 | 42,0 | 40,9 | 41,7 | 42,3 |
| Francia | 43,6 | 44,9 | 44,9 | 44,4 | 44,2 | 44,8 | 45,4 |
| Italia | 32,4 | 32,5 | 32,6 | 32,4 | 31,7 | 32,4 | 32,5 |

La produttività all'opera. Cosa ci dicono le statistiche recenti?^[9]

Eurostat fornisce diverse informazioni sulla produttività del lavoro. La meno ambigua è la produttività per ora lavorata, misurata attraverso un numero indice rispetto alla media dell'Unione europea (Ue 27=100) e attraverso il suo valore in euro (reali al 2005). Confrontiamo l'Italia con Germania e Francia, le due economie europee di riferimento e nostre concorrenti su diversi mercati internazionali. Esaminiamo la produttività per ora lavorata, come numero indice e in valore. Dai dati Eurostat la distanza tra l'Italia e gli altri due paesi è netta. Al 2011 la Germania ci distanzia del 22%, la Francia del 26%. Il distacco era ancora maggiore prima della crisi. Un'ora di lavoro italiano realizza dal 25% al 40% in meno del valore prodotto a seconda del paese di confronto e degli anni considerati, con la tendenza a un lieve peggioramento; ed è quest'ultimo il dato più significativo (tabella 1).

Anche quando passiamo dall'economia nel suo insieme alla sola industria manifatturiera (dati del Bureau of Labor Statistics statunitense) la situazione migliora di poco. La distanza con la Germania scende al 15% nel 2010 (22% con la Francia) ma era al 20% prima della crisi. La produttività per occupato ci racconta uno scenario ancora peggiore. Al 2010 la distanza con la Germania è del 19% (21% al 2007) e con la Francia del 27% (18% al 2007) (tabella 2).

Se il basso valore della produttività del lavoro misurata sull'intera economia potrebbe essere in parte atteso a causa dei maggiori "costi di transazione" del nostro paese (l'organizzazione dei servizi esterni all'impresa manifatturiera, compresi quelli di origine pubblica, i costi e i tempi della burocrazia pubblica e privata, i sistemi a rete meno efficienti ecc.), meno evidente è il divario nel comparto manifatturiero (industria). Si potrebbe pensare che gli investimenti in Italia nel loro insieme (intera economia) siano stati più bassi rispetto a quelli negli altri due paesi o che lo siano stati per il solo settore delle imprese. Così non è. Gli investimenti totali dell'Italia e gli investimenti delle sole imprese, misurati rispetto al Pil (*business investment* nel periodo compresi tra il 50% e il 60% degli investimenti totali per tutti e tre i paesi considerati), sono sempre risultati, dal 2002 al 2011, superiori a quelli della Germania e della Francia (per esempio, per capire l'ordine di grandezza, per gli investimenti delle imprese si ha il 12% dell'Italia contro il 10% della Germania al 2007, l'11% contro il 10% al 2011; il 21% contro il 18% al 2007,

9. Le statistiche senza indicazione di fonte sono tutte di origine Eurostat: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/national_accounts/data/database.

TABELLA 2 – PRODUZIONE
NEL SETTORE MANIFATTURIERO
(2002=100)Fonte: <http://www.bls.gov/lc>

| | Produzione per ora lavorata | | | Produzione per occupato | | |
|------|-----------------------------|----------|--------|-------------------------|----------|--------|
| | Francia | Germania | Italia | Francia | Germania | Italia |
| 2002 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| 2003 | 103,4 | 103,6 | 97,9 | 103,1 | 103,4 | 96,6 |
| 2004 | 107,3 | 107,5 | 99,3 | 108,6 | 108,8 | 98,2 |
| 2005 | 112,1 | 112,1 | 100,8 | 113,5 | 112,8 | 98,7 |
| 2006 | 116,4 | 121,5 | 102,6 | 116,9 | 121,8 | 101,1 |
| 2007 | 119,4 | 124,8 | 103,1 | 120,7 | 124,9 | 102,5 |
| 2008 | 115,4 | 119,1 | 99,9 | 117,4 | 118,0 | 98,5 |
| 2009 | 113,1 | 108,2 | 93,8 | 112,4 | 99,6 | 86,5 |
| 2010 | 122,1 | 115,6 | 100,4 | 120,9 | 112,9 | 94,1 |

TABELLA 3 – SPESA IN R&S

| Spesa in R&S (valori percentuali sul Pil) | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Germania | | | 2,50 | 2,51 | 2,54 | 2,53 | 2,69 | 2,82 | 2,82 |
| Francia | | | 2,16 | 2,11 | 2,11 | 2,08 | 2,12 | 2,26 | 2,26 |
| Italia | | | 1,09 | 1,09 | 1,13 | 1,17 | 1,21 | 1,26 | 1,26 |
| Spesa in R&S delle imprese (percentuale sul totale della spesa) | | | | | | | | | |
| Germania | 65,5 | 66,3 | 66,6 | 67,6 | 68,3 | 68,1 | 67,3 | 66,1 | : |
| Francia | 52,1 | 50,8 | 50,7 | 51,9 | 52,3 | 52,3 | 50,8 | 52,4 | 51,0 |
| Italia | : | : | : | 39,7 | 40,4 | 42,0 | 45,9 | 44,2 | : |

il 19% contro il 17% al 2011 per gli investimenti totali). La differenza che conta è nella qualità dell'investimento. Dal 2004 al 2010 la quota della spesa in R&S (investimento) sul Pil della Germania è stata sempre superiore al 2,5% (2,8% al 2010), superiore alla già elevata quota francese e più del doppio della quota italiana (dall'1,09% del 2004 all'1,26% del 2010). Di questa quota la spesa diretta delle imprese è intorno ai due terzi per la Germania, superiore alla francese, poco più in media del 50%, e largamente superiore alla spesa diretta delle imprese italiane di poco superiore in media al 40%. Al 2010, ultimo anno disponibile, le imprese tedesche investono in R&S l'1,8% del Pil, quelle italiane lo 0,55%. Conta anche il volume, non solo la percentuale di spesa in R&S. Le innovazioni di prodotto, la qualità, il valore sul mercato alla lunga dipendono da questa tipologia d'investimento. Il lavoro che si applica a queste produzioni, per le ragioni sopra a lungo discusse, risulta più produttivo (tabella 3).

TABELLA 4 – COSTO DEL LAVORO
PER UNITÀ DI PRODOTTO
(2005=100 - VALORI NOMINALI)

| Dati annuali | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Germania | 100 | 98,0 | 97,2 | 99,4 | 105,0 | 103,8 | 105,3 | 108,3 |
| Francia | 100 | 101,8 | 103,5 | 106,8 | 110,7 | 111,4 | 113,2 | 115,6 |
| Italia | 100 | 102,0 | 103,6 | 108,3 | 112,6 | 112,0 | 113,2 | 115,2 |
| Variazione annua | | | | | | | | |
| Germania | -0,9 | -2,0 | -0,8 | 2,3 | 5,6 | -1,1 | 1,4 | 3,0 |
| Francia | 1,9 | 1,8 | 1,7 | 3,2 | 3,7 | 0,6 | 1,6 | 2,1 |
| Italia | 2,4 | 2,0 | 1,6 | 4,5 | 4,0 | -0,5 | 1,0 | 1,8 |

La produttività del lavoro crescente nel tempo dovrebbe influenzare anche la competitività di un'economia. A parità di costo del lavoro orario, più cresce la produzione per ora lavorata più diminuisce l'incidenza del costo del lavoro sul valore del prodotto valutato a un prezzo costante (è il costo del lavoro per unità di prodotto). Pertanto il profitto lordo su quell'ora di lavoro aumenta. Aprendo così lo spazio anche a una possibile concorrenza di prezzo se i competitori non riescono a realizzare incrementi di produttività comparabili. Sulla competitività, misurata dal costo del lavoro per unità di prodotto (Clup), incidono dunque la dinamica della produttività e quella del costo del lavoro. Eurostat fornisce più indicatori di questa misura. Nel contesto della moneta comune vale considerare i valori nominali. Il riferimento è all'intera economia (tabella 4).

I numeri indice ci dicono che la Germania ha una dinamica negativa del Clup negli anni pre-crisi e positiva dal 2009. L'andamento va confrontato con quello dei competitor. Francia e Italia registrano tra loro una dinamica del Clup quasi del tutto simile. Per entrambi i paesi è crescente e a ritmi assai più elevati rispetto alla Germania. Il tasso di variazione cumulato tra il 2005 e il 2010 è del 16,6% per la Francia e del 16,8% per l'Italia; la Germania si ferma al 7,5%, meno della metà di quello italiano (e francese). Il divario nella dinamica della competitività è palese.

Ancora più accentuato è il divario se misurato solo sull'industria manifatturiera (dati Bls) (tabella 5).

Tra il 2002 e il 2010 la Germania vede salire il numero indice del costo del lavoro per unità di prodotto (Clup) da 100 a 100,4 con un picco di 109,2 al 2009, l'apice della crisi. La Francia riesce a fermarsi a 102,7 al 2010. L'industria italiana tocca nello stesso anno il 127,6 dopo aver raggiunto il 133,7 nel 2009. La causa è la produttività o il costo del lavoro? I dati dicono che il costo orario è cresciuto nel periodo 2002-2010 del 16% nell'industria tedesca, del 25% in quella francese, del 28% in quella italiana. L'industria italiana trasferisce pressoché tutta la crescita salariale al Clup; quella francese, con una crescita salariale simile a quella italiana, trasferisce al Clup solo il 2%; quella tedesca, del suo 16%, pressoché nulla. In queste differenze si tocca con mano l'effetto della crescita della produttività.

Una posizione assai diffusa in Italia nel mondo politico e in quello imprenditoriale è che la scarsa crescita della produttività italiana sia legata alle regole di funzionamento del nostro mercato del lavoro, alle sue rigidità, all'insufficiente mobilità legale in

| | Costo del lavoro per ora lavorata | | | Costo del lavoro per unità di prodotto | | |
|------|-----------------------------------|----------|--------|--|----------|--------|
| | Francia | Germania | Italia | Francia | Germania | Italia |
| 2002 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| 2003 | 102,5 | 102,2 | 103,8 | 99,1 | 98,7 | 106,0 |
| 2004 | 105,9 | 102,8 | 107,4 | 98,7 | 95,7 | 108,1 |
| 2005 | 109,7 | 104,1 | 110,8 | 97,8 | 92,9 | 110,0 |
| 2006 | 113,9 | 108,4 | 113,2 | 97,8 | 89,2 | 110,3 |
| 2007 | 116,2 | 109,4 | 116,4 | 97,3 | 87,7 | 112,9 |
| 2008 | 119,3 | 112,4 | 121,1 | 103,4 | 94,4 | 121,2 |
| 2009 | 122,9 | 118,1 | 125,4 | 108,6 | 109,2 | 133,7 |
| 2010 | 125,4 | 116,0 | 128,1 | 102,7 | 100,4 | 127,6 |

TABELLA 5 – COSTI DEL LAVORO NEL SETTORE MANIFATTURIERO (2002=100)

Fonte: <http://www.bls.gov/ilc>



GRAFICO 1 – GRADO DI PROTEZIONE DEL MERCATO DEL LAVORO (INDICATORI OECD)

Fonte: http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=EPL_OVw

— Italia
— Germania
— Francia

entrata e in uscita. È questa una tesi sposata solo da una piccola parte del pensiero accademico ma è la parte, non casualmente, che ha più visibilità sui media. L'OECD analizza da molto tempo i livelli di protezione del lavoro (grado di rigidità) sui mercati del lavoro di diversi paesi. Quali informazioni offre? Per i tre paesi qui presi in esame il grafico 1 presenta un'immagine controintuitiva.

Fino al 1996 il grado di protezione del mercato del lavoro italiano risultava più elevato di quello tedesco e francese. Dopo le riforme avviate dal 1997 il grado di protezione è sceso progressivamente e dal 2000 è costantemente sotto quello tedesco. Con la recente ulteriore riforma del mercato del lavoro (2012) un altro gradino è stato sceso. Quali gli esiti sulla produttività del lavoro? Dalle statistiche non risultano percepibili. Anche la Germania all'inizio degli anni 2000 ha riformato il suo mercato del lavoro ma con esiti sulla produttività assai diversi.^[10]

10. In un recente contributo (W. Eichhorst, P. Marx, "Reforming German Labor Market Institutions: A Dual Path to Flexibility", IZA discussion paper, n. 4.100, 2009, <http://ftp.iza.org/dp4100.pdf>) due studiosi tedeschi argomentano che la riforma del mercato del lavoro è stata pennellata sul modello industriale tedesco di prodotti di elevata qualità e diversificati, puntando a favorire una maggiore durata dell'impiego attraverso norme a protezione dei lavoratori dai licenziamenti, a sussidi di disoccupazione adeguati per impedire che le abilità acquisite dal lavoratore vengano male investite nel primo reimpiego proposto, alla contrattazione collettiva per contenere o evitare fluttuazioni salariali troppo accentuate. Una strada ben diversa da quella italiana.

Le imprese venete, largamente appartenenti a distretti e al *made in Italy*, esportano una quota di fatturato vicina al 41%, di un punto e mezzo sopra quelle lombarde

La più elevata competitività del *made in Germany* si riflette sulla posizione con l'estero (tabella 6).

Dal 2002 al 2011 la quota delle esportazioni tedesche sul suo Pil è cresciuta dal 36% al 50%, quella delle importazioni dal 31% al 45%. La Germania, per questa sua enorme propensione all'esportazione, è stata definita un'economia "bazaar".^[11] L'eccedenza del valore delle esportazioni resta elevata, in media il 14%. Diversa la situazione per Francia e Italia. La quota delle esportazioni sul Pil è poco oltre la metà di quella tedesca, quella italiana leggermente superiore a quella francese, ma dal 2005 entrambi i paesi soffrono di uno sbilancio commerciale crescente, quello francese superiore a quello italiano. Coloro che vedono quella tedesca come un'economia "bazaar" sostengono che i guadagni di competitività e di produttività dipendono per una parte importante dalle riuscite politiche di decentramento produttivo *offshoring* delle imprese tedesche.^[12]

I dati finora discussi sono tratti dai conti della contabilità nazionale. Sono frutto di successive aggregazioni e variamente rielaborati. Una parte deriva da stime effettuate mediante accettate metodologie statistiche. Per chiudere questa carrellata utilizziamo ora come fonte i bilanci aziendali. Annualmente Mediobanca e Unioncamere svolgono un'indagine sui bilanci di tutte le medie imprese, tra i 50 e i 499 dipendenti e con fatturati tra i 15 e i 330 milioni di euro, a forma di società di capitali.^[13] Le informazioni sui bilanci sono raggruppate su base territoriale regionale, per aggregati di imprese in base ai settori produttivi di appartenenza, per tipologie (distrettuali, del *made in Italy* ecc.). Dai dati di bilancio dal 2007 al 2009 calcoliamo, come media aritmetica, la produttività in valore del lavoro, il Clup, la quota di fatturato all'export per le imprese distrettuali, per quelle del *made in Italy*, per le imprese di altri sistemi produttivi locali (Spl), per le imprese non distrettuali e non Spl, per tutte le imprese delle regioni Lombardia e Veneto. Con questi risultati: la produttività del lavoro è di poco superiore ai 60 mila euro, con le imprese non distrettuali e non Spl che staccano le altre tipologie con quasi 67 mila euro. Le imprese lombarde esibiscono una produttività di poco sopra i 70 mila euro, superiore a quella delle venete (62 mila euro). Il costo del lavoro per unità di prodotto è pressoché simile con il valore minore (migliore) per le imprese lombarde. Le imprese venete, largamente appartenenti a distretti e al *made in Italy*, esportano una quota di fatturato vicina al 41%, di un punto e mezzo sopra quelle lombarde. Le imprese distrettuali sono con il 45,2% quelle con la maggiore quota di esportazioni sul fatturato, seguite dalle imprese del *made in Italy* con il 38,8%.

11. H.W. Sinn, "The Pathological Export Boom and the Bazaar Effect: How to Solve the German Puzzle", in "The World Economy", vol. 29, n. 9, 2006; S. Danninger, F. Joutz, "What Explains Germany's Rebounding Export Market Share?", in "CESifo Economic Studies", vol. 54, n. 4, 2008, pp. 681-714.

12. In A. Birolo, "La produttività: un concetto teorico e statistico ambiguo", op. cit., si presentano diversi esempi numerici che spiegano l'effetto positivo sulla produttività dovuto all'*offshoring*.

13. Mediobanca, Unioncamere, "Le medie imprese industriali italiane (2000-2009)", 2012, www.mbres.it/it/publications/italian-medium-sized-enterprises.

TABELLA 6 – VARIAZIONE ANNUA
EXPORT/PIL ED EXPORT/IMPORT

| Export/Pil | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Germania | 0,36 | 0,36 | 0,39 | 0,41 | 0,46 | 0,47 | 0,48 | 0,42 | 0,47 | 0,50 |
| Francia | 0,28 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,23 | 0,26 | 0,27 |
| Italia | 0,25 | 0,24 | 0,25 | 0,26 | 0,28 | 0,29 | 0,28 | 0,24 | 0,27 | 0,29 |
| Export/Import | | | | | | | | | | |
| Germania | 1,14 | 1,12 | 1,15 | 1,14 | 1,14 | 1,17 | 1,15 | 1,13 | 1,13 | 1,11 |
| Francia | 1,06 | 1,04 | 1,02 | 0,98 | 0,96 | 0,95 | 0,93 | 0,93 | 0,92 | 0,91 |
| Italia | 1,04 | 1,02 | 1,03 | 1,00 | 0,97 | 0,99 | 0,97 | 0,98 | 0,93 | 0,95 |

TABELLA 7 – PRODUTTIVITÀ,
CLUP, EXPORT 2007, 2008, 2009

| | Imprese distrettuali | Imprese del <i>made in Italy</i> | Imprese di altri sistemi produttivi locali | Imprese non distrettuali e non Spl | Lombardia | Veneto |
|--|----------------------|----------------------------------|--|------------------------------------|-----------|--------|
| Produttività del lavoro (euro a valori nominali) | 61.529 | 62.982 | 63.114 | 66.906 | 70.572 | 62.325 |
| Clup | 0,62 | 0,63 | 0,63 | 0,62 | 0,60 | 0,63 |
| Quota export su fatturato | 45,2 | 38,8 | 33,1 | 32,4 | 39,3 | 40,9 |

Fonte: elaborazione dell'autore su dati Mediabanca, Unioncamere, "Le medie imprese industriali italiane (2000-2009)", 2012, www.mbres.it/it/publications/italian-medium-sized-enterprises



Un'opportunità e una sfida

Alfonso Fuggetta, Valerio Zingarelli

ALFONSO FUGGETTA È
AMMINISTRATORE DELEGATO
E DIRETTORE SCIENTIFICO
DI CEFRIEL-POLITECNICO
DI MILANO

VALERIO ZINGARELLI È CHIEF
TECHNOLOGY OFFICER DI EXPO
2015

L'EXPO 2015 È UN EVENTO DI RILEVANZA MONDIALE che avrà uno straordinario impatto sul territorio lombardo e sul paese nel suo complesso. Questa convinzione nasce da diversi elementi e considerazioni: è un evento che ogni cinque anni raccoglie la gran parte dei paesi del pianeta e il tema prescelto (“Nutrire il pianeta, energia per la vita”) è straordinariamente interessante e senza dubbio vitale per lo sviluppo della società. Esso ha inoltre molteplici raccordi e sinergie con il territorio lombardo e con l'Italia nel suo complesso: la forza della nostra industria alimentare, la tradizione e la storia della nostra cultura solidale e aperta, l'innovazione che ha caratterizzato il territorio lombardo nel campo dell'energia (si pensi a quanto fatto nel XIX secolo in Lombardia nel campo dell'energia elettrica in generale e idroelettrica in particolare). L'Expo è un evento di sistema che può liberare, innescare e coagulare energie e capacità progettuali che altrimenti rischierebbero di restare inerti o inespresse e il nostro paese ha sempre avuto bisogno di scadenze forti che fossero in grado d'imprimere un'accelerazione e una convergenza agli sforzi e agli investimenti di sistema. Abbiamo bisogno di obiettivi e di mete che guidino e stimolino il nostro lavoro e il nostro impegno.

In questo contesto si colloca il Progetto Strategico Ict per Expo 2015. Lanciato da Confindustria, Confcommercio, Camera di Commercio di Milano, Assolombarda e Unione del Commercio di Milano, con il supporto tecnico-scientifico di CEFRIEL-Politecnico di Milano, il progetto è stato fatto proprio dalla Società Expo 2015 ed è divenuto lo snodo di raccordo tra le infrastrutture Ict che opereranno nell'ambito della cittadella espositiva e il resto del territorio (il cosiddetto “fuori Expo”). La sfida è quella di abilitare un'esperienza di visita e di permanenza sul territorio fortemente innovativa, che sfrutti e valorizzi lo sviluppo sempre più tumultuoso e pervasivo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Ict).

Un'esperienza integrata

L'Expo 2015 ha l'ambizione di essere un evento fortemente innovativo non solo per i contenuti che offrirà ai visitatori, ma anche per l'esperienza complessiva che essi sperimenteranno prima, durante e a valle della loro presenza sul sito espositivo.

— Il visitatore dovrà essere in grado di organizzare in modo semplice la sua visita, integrando servizi e informazioni relative al viaggio, alla permanenza sul territorio, all'esplorazione degli eventi e delle opportunità turistiche e culturali che faranno da cornice all'evento Expo in senso stretto.

— Dovrà inoltre poter accedere alle informazioni relative non solo al territorio lombardo

L'Expo dev'essere una vetrina per l'accesso al sistema Italia e viceversa

direttamente o più strettamente interessato dall'evento, ma all'insieme dell'offerta di servizi che il paese nel suo complesso sarà in grado di offrire. L'Expo dev'essere una vetrina per l'accesso al sistema Italia e viceversa.

— Non ci dovrà essere soluzione di continuità tra il “dentro le mura” e il “fuori le mura”: il visitatore dovrà essere messo nelle condizioni di avere sempre pieno controllo e dominio dei suoi piani di spostamento e visita, essendo informato di tutto ciò che può semplificare e arricchire la sua personale esperienza e potendo in modo semplice e immediato cambiare o estendere i propri programmi culturali, turistici e logistici.

— Egli dovrà essere messo in condizioni di vivere un'esperienza immersiva, nella quale una molteplicità di dispositivi e tecnologie fornirà informazioni e servizi utilizzando tutti i canali disponibili: il web “classico”, i dispositivi mobili (smartphone e tablet), l'internet delle cose e i congegni multimediali, i sistemi infotelematici ambientali (per esempio, un sistema informativo intelligente e in tempo reale che accoglie i viaggiatori nelle stazioni e negli aeroporti).

— Il visitatore beneficerà indirettamente anche di un sistema di gestione e controllo complessivo dell'evento, che garantirà una costante e continua integrazione delle informazioni e che renderà possibile un efficiente monitoraggio e controllo dei flussi e delle risorse logistiche presenti sul territorio.

Queste considerazioni sono solo indicative della natura e della filosofia che guida la realizzazione dei sistemi e delle applicazioni Ict per l'Expo. In generale, l'Ict dovrà abilitare un'esperienza nuova, semplice, “invisibile” e al tempo stesso in grado di trasformare in modo radicale la qualità e il valore della visita al nostro territorio e all'esposizione.

I punti cardine del progetto

Per rispondere alle sfide e alle opportunità brevemente accennate in precedenza, è certamente necessario sviluppare una serie di applicazioni innovative che sfrutti e valorizzi, come peraltro sta già avvenendo, lo straordinario sviluppo dei dispositivi mobili, della rete internet, dei social network e delle applicazioni web.

Tutto questo però non è sufficiente. Per esempio, non basta che il singolo operatore dei trasporti o dell'accoglienza costruisca applicazioni informatiche evolute relative al proprio specifico prodotto o servizio. Perché si realizzi la vision secondo la quale l'esperienza di visita all'Expo sia immersiva, “seamless” e in grado realmente di semplificare le attività dell'utente finale, ottimizzando nel contempo flussi e utilizzo delle risorse (tempo, mezzi di trasporto, offerta di servizi culturali e d'accoglienza ecc.), è vitale che tutte le

L'essenza dell'Ecosistema Expo: infrastrutture, standard tecnologici e policy di collaborazione definiti in modo condiviso e cooperativo

applicazioni che verranno messe a disposizione, qualunque sia il soggetto che le realizzi o il canale tecnologico secondo le quali verranno offerte, siano fortemente integrate e interoperabili tra loro. In altri termini, l'esperienza integrata e immersiva del visitatore può concretizzarsi se le applicazioni informatiche saranno in grado di scambiarsi dati e transazioni in modo semplice, multipolare e coerente all'interno di quello che abbiamo chiamato "Ecosistema Expo". Per esempio, nell'organizzare il viaggio o durante la sua effettuazione, il viaggiatore non dovrà occuparsi di gestire differenze, specificità e idiosincrasie dei singoli operatori ferroviari, aerei o stradali. Dovranno essere le applicazioni e i servizi informatici, interagendo tra loro, a semplificare la vita all'utente finale, automatizzando lo scambio di informazioni, correlando e integrando dati provenienti da diverse sorgenti, proponendo le scelte ottimali in funzione degli obiettivi del visitatore e gestendo anche imprevisti o cambi di programma.

Questa interoperabilità su larga scala tra applicazioni informatiche e servizi sviluppati da una molteplicità di soggetti pubblici e privati richiede un'infrastruttura di comunicazione, un'autostrada di collegamento, che permetta lo scambio semplice e standardizzato di dati e transazioni. Non si tratta semplicemente di collegare le applicazioni e i dispositivi a internet. Così come due persone possono parlare al telefono e capirsi solo se utilizzano un linguaggio e delle regole di comportamento condivise, allo stesso modo è necessario non solo aver accesso all'equivalente del telefono (cioè internet), ma anche definire la lingua comune e le regole secondo le quali comunicare e interagire. La lingua comune e le regole sono costituite da standard tecnologici di cooperazione applicativa (cioè software standard che devono essere adottati dalle applicazioni informatiche), da glossari informativi che definiscano i concetti e gli "oggetti" che alimentano le "conversazioni" e da policy e procedure operative. Per esempio, per facilitare un cambio di prenotazione tra diversi alberghi, è vitale che tutti concordino sulle caratteristiche di quella che genericamente chiamiamo "camera doppia".

Per realizzare questa visione, i diversi soggetti interessati devono cooperare nella definizione della lingua comune, continuando invece a competere per quanto riguarda la propria attività economica e commerciale. È questa l'essenza dell'Ecosistema Expo: infrastrutture, standard tecnologici e policy di collaborazione definiti in modo condiviso e cooperativo al fine di creare una nuova generazione di applicazioni e servizi offerti in piena concorrenza da una molteplicità di soggetti pubblici e privati.

Si noti che già oggi è possibile, in parte, avere servizi di questo tipo quali, per esempio, quelli offerti dai principali siti internet di prenotazione viaggi. Questi servizi soffrono però di due limitazioni principali: sono relativi solo ad alcune funzionalità di trasporto e accoglienza e costituiscono realtà sostanzialmente scollegate dallo specifico

Il sito espositivo dell'Expo è esso stesso una *smart city* in piccolo

contesto economico e culturale territoriale. In altre parole, non sono in grado né di cogliere le caratteristiche specifiche di uno specifico territorio, né di promuoverne lo sviluppo in modo integrato e organico. Ecco perché il Progetto Strategico Ict per Expo non si pone solo l'obiettivo di realizzare qualche servizio informatico integrato, ma di costituire un ecosistema e una piattaforma tecnologica e concettuale per lo sviluppo organico e sinergico nel suo complesso.

[Verso la vera *smart city*](#)

L'integrazione e l'interoperabilità sono la chiave non solo per realizzare un'esperienza di visita all'Expo nuova ed evoluta. In realtà, esse sono le condizioni chiave per abilitare lo sviluppo di servizi evoluti per la città e il territorio nel suo complesso. Il risparmio energetico o l'ottimizzazione nell'uso dei sistemi di trasporto o i sistemi evoluti per la sicurezza dei cittadini sono realizzazioni che si basano sulla capacità d'interoperare, scambiare dati e transazioni, tra applicazioni e sistemi informatici eterogenei (cioè sviluppati e gestiti da una pluralità di soggetti pubblici e privati). È il cuore di quella che oggi chiamiamo "*smart city*", una città cioè in grado di sfruttare le informazioni e l'intelligenza dell'Ict per migliorare la qualità della vita, promuovere nuove relazioni sociali all'interno dei territori urbani.

Il sito espositivo dell'Expo è esso stesso una *smart city* in piccolo. Se collegato all'esperienza del "fuori Expo", l'evento si trasforma poi in uno straordinario laboratorio di sperimentazione e sviluppo di una vera e propria *smart city* su larga scala. Il cuore di questa sperimentazione è proprio l'Ecosistema Expo che diviene per questo uno dei più importanti lasciti per la città e il territorio anche dopo la conclusione dell'evento espositivo.

[Il lascito al territorio e al paese](#)

Il Progetto Strategico Ict per Expo e l'Ecosistema che con esso si viene a costituire sono una radicale innovazione nella strategia di sviluppo del territorio lombardo (e del paese nel suo complesso). Per questo il Progetto costituisce non solo uno strumento necessario e critico per l'organizzazione dell'evento specifico, ma anche una straordinaria opportunità di sviluppo e crescita per le imprese, le pubbliche amministrazioni e il tessuto culturale e sociale del nostro paese. È un'occasione unica da non lasciarci sfuggire e sulla quale investire, con il massimo della convinzione, le nostre migliori energie, intelligenze e competenze.

L2

Un'infrastruttura tecnica al servizio di Milano

Giorgio Rapari

GIORGIO RAPARI È PRESIDENTE
DEL COMITATO EXPO 2015
DI CONFCOMMERCIO

L'IDEA DELLA PIATTAFORMA ICT DI INTEROPERABILITÀ PER EXPO 2015 nasce ufficialmente dagli spunti emersi dal tavolo tematico sulle Infrastrutture della Camera di Commercio di Milano, che ha coagulato gli sforzi di diversi attori intorno al tema, arrivando a un unico progetto condiviso. È nata così un'azione che mi piace definire di "mecenatismo moderno": cinque soggetti istituzionali – Camera di Commercio di Milano, Confindustria, Confcommercio, Assolombarda, Unione del Commercio di Milano – hanno finanziato un'idea e l'hanno donata alla società Expo. Dopo la conclusione della prima fase, più teorica e progettuale, dell'ecosistema, si è passati a quella della sperimentazione, che si è concentrata sui trasporti e sull'infomobilità, temi che coinvolgono un numero ristretto di player del settore, già culturalmente predisposti a programmare degli investimenti sulle infrastrutture. L'obiettivo è quello di creare una comunicazione osmotica tra le informazioni messe a disposizione dagli attori coinvolti, a favore dell'utente e del visitatore, in modo che queste possano essere riunite – magari grazie a speciali App sul telefonino – in una logica di *open data*. Sarà quindi possibile, per esempio, incrociare le informazioni sugli orari di treni, aerei o autobus di linea con quelle relative al traffico su autostrade e tangenziali, in modo da poter migliorare la mobilità delle persone. I risultati sono stati ottimi: tutti i promotori hanno cooperato per creare un ambiente unico con cui i soggetti interessati possano dialogare.

Siccome però – come si suol dire – "l'appetito vien mangiando", terminata con successo la fase relativa all'infomobilità, stiamo ora provando a definire un protocollo di interoperabilità anche per quanto concerne il settore dell'accoglienza, che comprende tutti i soggetti e le strutture che si occupano di *incoming*, dalle grandi catene alberghiere alle piccole pensioni familiari. Questi soggetti, in un'ottica di rete e collaborazione, devono non solo offrire ospitalità, ma anche valorizzare gli elementi attrattivi del territorio. In questo modo chiunque voglia visitare il nostro paese, in qualunque parte del mondo si trovi – attraverso due *gateway* importanti, Expo e Italy – potrà accedere a una piattaforma comune e consultare l'intera offerta di servizi, in modo da potersi costruire un percorso a misura dei propri interessi. Oggi è di moda il turismo enogastronomico: con la creazione di un'unica struttura Ict sarà possibile individuare un itinerario personalizzato che – dopo la visita a Milano e ai padiglioni della Fiera, che dura in media un paio di giorni – comprenda, per esempio, i vitigni della Franciacorta o del Monferrato. Chi invece è appassionato di arte e cultura potrà organizzare un ricco tour museale e concertistico, che tocchi La Scala, il museo del Novecento, il museo Poldi Pezzoli e poi escursioni fuori città, come per esempio una visita al Palazzo dei Diamanti di Ferrara, al museo Guggenheim di Venezia, alla città alta di Bergamo, alle ville palladiane di Vicenza e dintorni. Venendo dalla Romagna, fin da bambino mi hanno insegnato che la domanda va stimolata con la nostra offerta, che è variegata e di primissimo piano. Quindi, lasciando intatta la

Occorre ideare pacchetti di offerte e prodotti e mettere a sistema informazioni che possono essere facilmente selezionabili dall'utente

qualità dell'erogazione del servizio, che deve essere creativa e tipica della nostra italianità, occorre industrializzare il processo che sta a monte, standardizzando l'offerta. Un problema tutto italiano è rappresentato dal fatto che attualmente non esiste né una classificazione omogenea degli alberghi, né un disciplinare di riferimento, come esiste – per esempio – per i produttori di vini, che non a caso sono noti e apprezzati in tutto il mondo. Occorre dunque ideare pacchetti di offerte e prodotti e mettere a sistema informazioni che possono essere facilmente selezionabili dall'utente. La creazione di standard qualitativi elevati deve riguardare anche la formazione del personale impiegato nel settore, la cui competenza deve essere garantita da scuole professionali di qualità.

I vantaggi per le imprese

Il progetto dell'infrastruttura tecnica sull'ospitalità sarà terminato entro la fine dell'anno (2012), quindi con largo anticipo rispetto alla scadenza del 2015. Il principale vantaggio di questa nuova piattaforma risiede nel fatto che sia le grandi catene sia i piccoli alberghi non sono chiamati a rinunciare ai sistemi informatici già in uso, ma solo a interoperare con un'infrastruttura più ampia. Ovviamente poi è fondamentale un atteggiamento positivo e propositivo da parte degli imprenditori, che devono intuire le opportunità della piattaforma e sviluppare l'interfaccia relativa alla propria attività. Per fare in modo che questa grande vetrina funzioni, dovranno essere loro a fornire e aggiornare contenuti e informazioni in un'ottica *user-friendly*. È una sfida *business-to-consumer* in cui ognuno deve giocare il proprio ruolo. La Camera di Commercio di Milano e Promos non solo rappresentano i player istituzionali in grado di colloquiare con tutta la filiera, ma hanno l'importante mission di promuovere l'accoglienza *tout court*, in Italia e all'estero (soprattutto in paesi chiave come Cina e India), a supporto dei soggetti economici coinvolti. Inoltre sarà importante raccogliere le sfide che l'evoluzione tecnologica ci pone davanti: non solo quella delle App per iPhone, ma anche quella relativa ai sistemi di pagamento tramite il telefono cellulare.

Inoltre questa definizione di standard ed ecosistema, se fatta propria dal sistema delle imprese, dalla società Expo e dagli enti pubblici, potrà essere un ottimo strumento di razionalizzazione dell'*offering* che non vale solo per il periodo caldo dell'esposizione. È un dono alla città: non un'opera d'arte da ammirare, ma una struttura impalpabile e immateriale, come vuole il mecenatismo moderno. Un'opera che riesce a legare il fenomeno Expo non solo a Milano e alla Lombardia, ma a tutto il Nord, che sarà coinvolto da un imponente flusso di turisti e visitatori. Milano deve essere la punta di diamante dell'intero paese, il luogo dove la sua industria ci rappresenta e la "porta" per un viaggio nelle sue bellezze di vita e cultura.

L3

Una città iperconnessa

Sergio Rossi

SERGIO ROSSI È DIRIGENTE
DELL'AREA SVILUPPO DEL
TERRITORIO E DEL MERCATO
DELLA CAMERA DI COMMERCIO
DI MILANO

QUANDO, ALL'INIZIO DEGLI ANNI NOVANTA, L'IMPLEMENTAZIONE delle *information highway* diventava la parola d'ordine su cui impostare le politiche di crescita delle società e delle economie avanzate, si recepiva con evidenza ormai incontestabile la considerazione che, in un ambiente caratterizzato da un elevato livello di complessità, la possibilità di accedere in modo rapido alle informazioni e – soprattutto – la capacità di aggregarle in un sistema integrato avrebbero giocato nell'immediato futuro un ruolo decisivo nella corsa allo sviluppo.

Da allora, l'incalzante progresso delle tecnologie informatiche e di comunicazione ha contribuito notevolmente a facilitare l'approvvigionamento, la condivisione e l'elaborazione di dati. Se da un lato ciò ha moltiplicato in misura esponenziale le potenzialità connesse a questo modello di sviluppo, schiudendo orizzonti inimmaginabili e opportunità tendenzialmente infinite, dall'altro ha imposto come precondizione necessaria per la sua efficacia la definizione di una strategia partecipata tra i diversi attori del mondo istituzionale, produttivo e civile in grado di disciplinare la proliferazione continua di *open data* fornendo una *governance* capace di metterne a sistema l'immenso valore potenziale.

Promuovere l'interoperabilità e l'integrazione dei servizi

Finora, infatti, il rischio è stato quello di vedere accrescersi continuamente la mole di dati disponibili e i canali per veicolarli, ma non la loro reale fruibilità, con la conseguenza che in molti casi l'accessibilità non è coincisa con la funzionalità. Nel percorso che vorrebbe fare di Milano una moderna *smart city*, la sfida che attende al varco i grandi decisori è oggi più che mai quella di saper impostare una serie di politiche il più possibile allargate e partecipate, che sappiano concorrere a un processo di trasformazione in grado di integrare tutti i diversi aspetti della crescita urbana, dall'offerta di servizi all'ottimizzazione degli spostamenti, passando per l'efficienza energetica. Ancor più nella prospettiva di un'esposizione universale da tenersi a Milano nel 2015. In quest'ottica di pianificazione organica del territorio, le prime positive risultanze che vanno emergendo da un programma altamente innovativo qual è il Progetto Strategico Ict per Expo 2015, frutto della partnership tra Camera di Commercio di Milano, Assolombarda, Confcommercio, Confindustria e Unione del Commercio, oltre che la stessa Società Expo, incoraggiano a mantenersi su una via dello sviluppo che tenga conto di una visione tecnologica coerente, per facilitare e promuovere il più possibile l'interoperabilità e l'integrazione dei servizi a favore tanto degli utilizzatori finali quanto degli operatori commerciali.

Il processo di transizione dall'economia dei servizi a quella del terziario digitalizzato interessa da vicino anche il sistema camerale

La cifra fondamentale del progetto, dal valore quasi sperimentale per l'Italia, consiste infatti nel fornire una risposta concreta e avanzata alla necessità di favorire l'incontro tra domanda e offerta di beni e servizi, che partendo dall'ambito dei trasporti e dell'infomobilità possa fungere da premessa per una strategia di più ampio respiro al servizio delle imprese, dei consumatori e dei cittadini. Con l'avvento del modello economico postindustriale, infatti, l'importanza sempre crescente dell'economia dei servizi rispetto a quella della produzione sottopone il sistema economico a un'incessante trasformazione qualitativa: una "mutazione genetica" strutturale i cui caratteri peculiari sono l'immaterialità dei prodotti, la progressiva disintermediazione del mercato, la nuova centralità del consumatore, la preponderante rilevanza dei diritti d'accesso rispetto a quelli di proprietà, per citare solo le implicazioni più evidenti. Tutti aspetti, questi, che trovano terreno fertile nella pervasività ormai capillare delle tecnologie digitali, cui essi stessi contribuiscono a loro volta infondendo nuova linfa. Non è difficile quindi immaginare come per converso questo nuovo assetto della modernità influisca in misura significativa sulla definizione degli stessi servizi e sulla loro attrattività economica e richieda pertanto la diffusione di modelli organizzativi innovativi e adeguati alle mutate condizioni ambientali.

La costruzione di un ambiente digitale

In questa prospettiva, il processo di transizione dall'economia dei servizi a quella del terziario digitalizzato interessa da vicino anche il sistema camerale, implicitamente chiamato in causa nella sua qualità di organo istituzionalmente preposto a supportare, pianificare e armonizzare lo sviluppo del territorio e dei mercati e in conformità con il dettato normativo di riferimento. Il nuovo assetto conseguente al recente riordino legislativo delle camere di commercio, infatti, attribuisce un ruolo esplicito e fondamentale agli enti camerali quali corpi intermedi nel rafforzamento competitivo del tessuto imprenditoriale di pertinenza, in una logica di collaborazione con le stesse realtà produttive. Le camere di commercio possono in questo senso rappresentare un reale luogo di stimolazione e coordinamento di progetti territorializzati in cui le istanze e gli obiettivi derivanti dallo scenario macroeconomico vengono declinati in conformità alle esigenze locali, dando in tal modo una dimensione concreta e operativa al principio di sussidiarietà, specie nella sua accezione cosiddetta "orizzontale". In particolare, il contributo che in questa fase è lecito attendersi dagli enti camerali concerne in primo luogo l'introduzione e la diffusione di approcci partecipativi che permettano di aggregare in maniera funzionale la sfaccettata domanda di nuovi strumenti per il rilancio economico proveniente dalle imprese

I diversi player che vorranno essere della partita avranno a disposizione gli strumenti per farlo, senza vedere intaccato il proprio vantaggio competitivo

e dai diversi *stakeholder*. Dal momento che – come abbiamo avuto modo di considerare poc'anzi – il mutato contesto economico va assumendo sempre più i tratti di un ambiente digitale, l'urgenza primaria che oggi emerge dal mondo produttivo si esprime soprattutto nella richiesta di innovazione. Un concetto, questo, che si articola lungo due assi complementari: quello dei processi e quello delle tecnologie. Sul primo versante, infatti, è fondamentale che lo sforzo di aggiornamento delle strategie di organizzazione dell'offerta di servizi sia preceduto dall'introduzione di nuove metodologie progettuali condivise dai diversi attori del mondo socio-economico (siano essi pubblici, associativi o privati) che favoriscano l'integrazione e l'interoperabilità dei servizi e delle applicazioni a loro connesse. In questo senso, la condivisione in rete dei protocolli tecnologici e delle linee guida frutto della fase sperimentale del Progetto Strategico Ict per Expo 2015 rappresenta un esempio virtuoso di come sia possibile contribuire a diffondere presso il pubblico delle imprese e degli altri soggetti istituzionali un modello realmente innovativo di strutturazione integrata dell'offerta fondata sulla cooperazione e lo scambio reciproco di dati e informazioni. La messa a disposizione estensiva (in regime, per così dire, di *open source*) di questo pacchetto di componenti comuni, regole e policy necessarie alla cooperazione, offrirà infatti a tutti gli operatori che intenderanno aderirvi una sorta di linguaggio universale che consentirà loro di affacciarsi sul mercato in una logica fortemente paritaria e innovativa, primo passo verso la nascita di un vero e proprio ecosistema terziario *Ict-based*. In questa fase, infatti, il *trade-off* tra collaborazione e competizione trova la sua sintesi in un'ottica di *coopetition*: una volta stabilite le regole del gioco (fuor di metafora, i protocolli tecnologici specificati dal Cefriel) i diversi player che vorranno essere della partita avranno a disposizione gli strumenti per farlo, senza vedere intaccato il proprio vantaggio competitivo.

[L'appuntamento Expo 2015](#)

Se l'avvento di un nuovo paradigma per l'economia dei servizi necessita in primo luogo di regole che ne disciplinino il funzionamento, nondimeno esso avrà bisogno di piattaforme che ne facilitino l'implementazione. Su questo secondo fronte, uno degli sviluppi più interessanti del Progetto Strategico sarà il suo ampliamento ad altri ambiti oltre a quello, sperimentale, della mobilità urbana e in particolare in direzione di alcuni settori chiave in vista dell'esposizione universale del 2015: l'accoglienza alberghiera e la ristorazione, la cultura e lo spettacolo, il turismo integrato, il *made in Italy*, la salute, lo sport. L'idea di fondo è che l'ecosistema derivante dal Progetto possa essere "esportato"

L'obiettivo è quello di dar vita a una piattaforma di facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta turistica a livello locale, regionale e nazionale

anche come matrice di gestione della galassia Expo. In termini generali, l'evento espositivo vedrà la partecipazione e il coinvolgimento di milioni di persone: singoli cittadini, imprese, soggetti pubblici e privati. Com'è prevedibile, ognuna di queste categorie sarà portatrice di aspettative, interessi ed esigenze specifici; così, per esempio, gli organizzatori vorranno poter pianificare e gestire tutti gli interventi preparatori all'evento in modo da assicurare la massima copertura; gli espositori dovranno poter organizzare la propria presenza ai padiglioni; ai visitatori piacerà poter programmare la propria partecipazione, passando in modo semplice dall'online (la prima pianificazione del viaggio) all'*on-site* (gli eventi Expo) e quindi alla fruizione di tutti i servizi che il territorio circostante offre. Per riuscire a contemperare tutte queste molteplici istanze e sollecitazioni, evitando distonie e degenerazioni caotiche, è necessario che tutti i protagonisti dell'evento siano in grado di cooperare tra loro per fornire servizi ad alto valore aggiunto che vadano al di là dei singoli moduli di offerta già disponibili, passando cioè da un catalogo di servizi parcellizzati proposti da "solisti indipendenti" a un'offerta articolata composta da un insieme coordinato di prodotti complementari e sinergici. A questo scopo risponde il progetto Ecosistema Turismo, in cui la Camera di Commercio di Milano è impegnata in prima persona, concepito come *marketplace* in cui amalgamare i differenti input generati dall'ambiente economico: l'obiettivo, infatti, è quello di dar vita a una piattaforma di facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta turistica a livello locale, regionale e nazionale, tramite il coinvolgimento diretto di interlocutori primari del mondo associativo e privato. A partire da tali partnership, stipulate su base volontaria, la Camera di Commercio intende strutturare, identificare e far emergere le esigenze e le opportunità degli attori della filiera del turismo, in modo da veicolare successivamente al gestore dell'evento soluzioni innovative di analisi del *matching* tra domanda e offerta utili a definire pacchetti turistici capaci di soddisfare i temi fondamentali dell'accessibilità, della ricettività, dell'offerta culturale e d'intrattenimento, di ristorazione e commerciale.

Progettare l'offerta

Accanto a questi pacchetti turistici *tailor-made*, differenziati a seconda delle esigenze del target (per esempio, secondo una segmentazione consumer/business piuttosto che in base a un criterio tematico) e inclusivi di soluzioni alberghiere, accesso privilegiato al sito espositivo, percorsi commerciali, biglietti d'ingresso per attività culturali e d'intrattenimento, sarà possibile elaborare anche una serie di prodotti complementari utili ad arricchire l'offerta dei pacchetti, accrescendo al contempo, da un lato, la completezza del

Senza contare l'effetto di traino che l'evento espositivo può innescare per la promozione dei diversi territori

servizio all'utente finale, dall'altro, la marginalità per gli operatori. Si pensi per esempio al valore aggiunto in termini di accessibilità apportato da un'ipotetica "carta dei trasporti" dedicata ai visitatori dell'Expo 2015, acquistabile contestualmente ai tagliandi d'ingresso ai padiglioni, che permetta di accedere a tutto il sistema di trasporto pubblico dell'area metropolitana milanese; oppure la comodità di una "welcome card" che consenta l'ingresso a una determinata rete di musei e luoghi turistici, ma anche agevolazioni presso esercizi commerciali convenzionati, ristoranti, taxi ecc. Senza contare l'effetto di traino che l'evento espositivo può innescare per la promozione dei diversi territori attraversati dal flusso in entrata e la valorizzazione delle rispettive eccellenze locali, con positivi effetti di propagazione anche su medio-largo raggio.

Una città intelligente

Come si vede, gli spunti di riflessione e gli stimoli all'azione non fanno sicuramente difetto; in un certo qual modo, persino la mordente recessione economica, poiché impone di trovare soluzioni efficaci e soprattutto di farlo in fretta, può fungere oggi da catalizzatore del cambiamento. Quel che è certo è che una città veramente "intelligente", quale Milano aspira a essere, deve saper cogliere e cavalcare ogni impulso al rinnovamento, sia che provenga dalla congiuntura sfavorevole sia che derivi da un'occasione di protagonismo qual è l'Expo. Prima ancora che un luogo hi-tech fondato su fasci di relazioni 2.0, una *smart city* è soprattutto una città in grado di leggere ciò che accade sul proprio territorio, integrando dati diffusi per generare una visione d'insieme. L'obiettivo ultimo è quello di giungere a un modello che attraverso la condivisione delle informazioni e la creazione di applicazioni e servizi integrati renda possibile sovrintendere settori ed entità diversi, utili per il controllo e la programmazione urbana nonché per il rilancio delle attività produttive. Strumenti, questi, non di dirigismo tardivo, ma di supporto alla democrazia delle opportunità e dotazioni permanenti per vivere il territorio, indispensabili a disegnare una "via italiana" alla *smart city*.

A1

La SocialMediAbility delle aziende milanesi*

Guido Di Fraia

GUIDO DI FRAIA È DOCENTE
PRESSO LA FACOLTÀ DI
COMUNICAZIONE, RELAZIONI
PUBBLICHE E PUBBLICITÀ
DELL'UNIVERSITÀ IULM

IL DIFFONDERSI E CONSOLIDARSI DEL WEB 2.0 sta modificando radicalmente le forme della comunicazione organizzativa. I social media, infatti, non sono solo dei nuovi canali di comunicazione che imprese pubbliche e private possono scegliere o meno di utilizzare: tali mezzi di “autocomunicazione di massa”^[1] rappresentano piuttosto un vero e proprio cambiamento di paradigma della comunicazione umana in grado di ridefinire radicalmente i modelli d'interazione tra le aziende e i consumatori nel loro nuovo ruolo di *prosumer*.^[2]

Nel nostro paese, il processo di adozione dei social media per attività di comunicazione e marketing sta tuttavia procedendo in maniera piuttosto eterogenea e non senza elementi di contraddizione all'interno dei diversi settori d'impresa. I ritmi e le forme con cui le realtà organizzative affrontano il cambiamento in corso hanno un impatto fondamentale sulla competitività del sistema imprenditoriale nazionale e in particolare sulla capacità d'innovazione e internazionalizzazione delle PMI, la cui alta densità caratterizza anche il tessuto economico milanese.

Sulla base di tali considerazioni, obiettivo principale della ricerca qui sinteticamente presentata è stato quello di monitorare il livello di penetrazione e le pratiche d'uso dei social media da parte di un campione di aziende dell'area milanese. Più in particolare, l'indagine aveva lo scopo di rilevare il livello di conoscenza e competenze rispetto alla comunicazione 2.0; l'utilizzo e le effettive pratiche d'uso gestionali e strategiche di canali social per attività di comunicazione e marketing (tipologie di strumenti utilizzati, logiche di produzione e gestione dei contenuti, aggiornamento delle informazioni ecc.) e la reale efficacia delle azioni comunicativo-relazionali attuate.

La ricerca si è svolta in due fasi. La prima è stata incentrata sull'analisi di un campione casuale di 720 aziende iscritte al Registro Imprese della Camera di Commercio di Milano, ugualmente ripartite (120 casi per ciascuno) tra sei settori di attività ritenuti particolarmente significativi nel tessuto economico territoriale: **Alimentari e bevande; Attività editoriali; Alberghi e ristoranti; Moda e design; Commercio al dettaglio e Grande distribuzione organizzata (Gdo); Fabbricazione di mobili.**

Estraendo in maniera casuale dal data-set fornitoci, le aziende campionate sono risultate così suddivise:

- 43% micro (da 0 a 9 addetti);
- 24% piccole (da 10 a 49 addetti);
- 20% medie (da 50 a 250 addetti);
- 13% grandi (oltre i 250 addetti).

Un proporzionamento che rispecchia abbastanza fedelmente il tessuto imprenditoriale milanese, caratterizzato da quote significative di PMI.

A livello metodologico, questa prima fase è stata realizzata attraverso l'esplorazione

NOTE

* Un'indagine condotta dal gruppo di ricerca dell'Osservatorio Social Media della Scuola di Comunicazione Iulm, diretta dal prof. Guido Di Fraia, analizza la penetrazione e le pratiche d'uso dei social media da parte delle imprese milanesi, ricostruendo gli atteggiamenti e la cultura aziendale dell'imprenditoria locale rispetto alle nuove opportunità di comunicazione e relazione da questi offerte.

1. M. Castells, *Comunicazione e Potere*, Università Bocconi, Milano 2009, p. 14.

2. G. Di Fraia, “Sviluppi tecnologici e processi comunicativi: immagini di una rivoluzione in corso”, in Id. (a cura di), *Social Media Marketing*, Hoepli, Milano 2011, p. 4.

Solo il 46% circa delle aziende milanesi è presente sul web con un proprio sito

diretta dei siti e degli ambienti social e l'analisi del contenuto di tutte le presenze aziendali censite. Dato che molte aziende non inseriscono nel sito internet link ai propri spazi social, per rilevarne la presenza si sono utilizzati i motori di ricerca interni a ciascun social network.

La seconda fase dell'indagine, dedicata a un approfondimento sugli atteggiamenti e sulla cultura aziendale rispetto al marketing 2.0, si è svolta attraverso una *survey* online che ha coinvolto sia un sottocampione dei 720 casi compresi nell'analisi del contenuto, sia un campione aggiuntivo di aziende milanesi di diversi settori che ha compilato spontaneamente il questionario CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) distribuito via web.

L'uso del web da parte delle aziende milanesi

Un primo elemento di riflessione è rappresentato dal livello di penetrazione dell'uso della rete nel campione esaminato ([tabella 1](#)), da cui emerge come solo il 46% circa delle aziende milanesi sia presente sul web con un proprio sito.

Un dato sintetico decisamente preoccupante, che tuttavia deriva da uno scenario estremamente differenziato in relazione ai settori di attività e alle dimensioni aziendali.

Nel caso del Commercio e della Gdo, l'esigua presenza online è un tratto comune all'intero settore (meno del 50% delle aziende di tale comparto ha una propria presenza sul web, indipendentemente dalla dimensione), mentre, a livello più generale, il possesso di un sito risulta positivamente correlato alle dimensioni aziendali.

A parziale bilanciamento della loro assenza dalla rete, molte delle aziende prive di uno spazio web sono incluse in aggregatori ed elenchi online (come Pagine Gialle, Guida Michelin, elenchi di Google ecc.). Tuttavia, un terzo circa delle aziende del settore Attività editoriali e Alimentari e bevande non compare neppure in questi spazi e, nel complesso, il 16,7% delle aziende senza un sito (il 9% del campione complessivo) non è in alcun modo rintracciabile in rete ([tabella 2](#)).

La quasi totalità delle realtà aziendali che gestiscono un proprio spazio web (il 90% circa) offre agli utenti i tradizionali canali di comunicazione 1.0, quali l'iscrizione a una mailing-list, la possibilità di ricevere newsletter, l'indicazione di un indirizzo email a cui rivolgersi per informazioni eccetera.

Decisamente minoritario si dimostra invece l'uso dell'*e-commerce*: le aziende che offrono la possibilità di acquistare beni e/o servizi attraverso internet rappresentano solo il 20% circa del campione, con notevoli differenze tra i settori esaminati ([grafico 1](#)).

Nell'insieme, lo scenario che i dati raccolti ci consentono di ricostruire rispetto all'uso pur basilare (da web 1.0) che le aziende milanesi fanno della rete è piuttosto allar-

| Settore | Micro | Piccola | Media | Grande | Totale settore |
|-----------------------|-------|---------|-------|--------------|----------------|
| Attività editoriali | 43,0% | 48,0% | 77,0% | 100,0% | 57,5% |
| Moda e design | 39,0% | 50,0% | 72,2% | 75,0% | 55,8% |
| Alimentari e bevande | 6,7% | 46,6% | 72,0% | 94,1% | 55,5% |
| Fabbricazione mobili | 28,9% | 77,8% | 83,3% | non presenti | 45,1% |
| Alberghi e ristoranti | 9,7% | 54,8% | 40,7% | 85,0% | 44,0% |
| Commercio e Gdo | 6,7% | 37,0% | 30,0% | 47,8% | 20,8% |

TABELLA 1 – PRESENZA SITO WEB PER SETTORE

| Settore | Presenza (%) |
|-----------------------|--------------|
| Fabbricazione mobili | 92,5 |
| Commercio e Gdo | 86,5 |
| Alberghi e ristoranti | 86,4 |
| Moda e design | 84,6 |
| Alimentari e bevande | 69,0 |
| Attività editoriali | 66,0 |

TABELLA 2 - PRESENZA IN ELENCHI ONLINE DELLE AZIENDE DEL CAMPIONE PRIVE DI SITO INTERNET

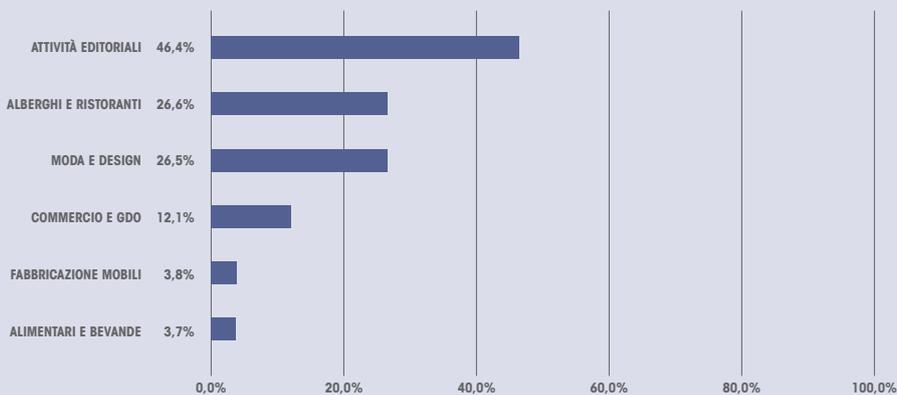


GRAFICO 1 – POSSIBILITÀ DI ACQUISTO DI PRODOTTI E SERVIZI ONLINE PER SETTORE

TABELLA 3 – CANALI SOCIAL
ATTIVATI DALLE IMPRESE
CAMPIONE

| Social media | Attività editoriali | Fabbricazione mobili | Commercio e Gdo | Moda e design | Alberghi e ristoranti | Alimentari e bevande |
|--------------|---------------------|----------------------|-----------------|---------------|-----------------------|----------------------|
| Facebook | 21 | 3 | 9 | 22 | 22 | 19 |
| YouTube | 1 | 3 | 5 | 13 | 6 | 5 |
| LinkedIn | 4 | 1 | 2 | 11 | 11 | 4 |
| Twitter | 11 | 1 | 4 | 8 | 10 | 3 |
| Flickr | 1 | 2 | 3 | 3 | 11 | 1 |
| Blog | 13 | 0 | 0 | 4 | 1 | 2 |
| Altro | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| Totale | 51 | 11 | 25 | 62 | 61 | 34 |

mante e testimonia come l'arretratezza del nostro paese rispetto alle opportunità competitive offerte dal web in termini d'innovazione, commercio e internazionalizzazione si manifesti in tutta la sua portata anche in un tessuto economico e imprenditoriale avanzato e d'eccellenza come quello milanese.

Gli ambienti social: un territorio ancora da abitare

L'analisi dei siti e la ricerca sui principali social network hanno consentito di ricostruire l'effettivo utilizzo di tali ambienti per attività di comunicazione, relazione e marketing da parte delle aziende comprese nel campione. Anche in questo caso, i risultati ottenuti (sintetizzati nella [tabella 3](#)) descrivono uno scenario decisamente poco incoraggiante. Il numero dei canali social complessivamente attivati dalle 720 aziende esaminate è solo di 244, pari al 4,8% dei 5.040 che teoricamente avremmo potuto censire qualora ciascuna azienda fosse stata presente in tutti e 7 gli ambienti monitorati.

Anche in questo caso, si registra una relazione positiva, statisticamente significativa, tra l'utilizzo dei social media e le dimensioni aziendali presente in quasi tutti i settori con l'eccezione delle Attività editoriali e delle aziende del comparto Moda e design. Ulteriori specificità settoriali sono rappresentate da:

- la prevalenza d'uso di blog e di Twitter nel settore Attività editoriali;
- la relativamente maggiore propensione all'uso di YouTube da parte delle aziende di Moda e design (uso comunque modesto in relazione alle potenzialità di tale canale per questo specifico settore);
- il maggior uso di LinkedIn da parte delle aziende alberghiere e della moda, che lo utilizzano prevalentemente per generare network di professionisti interessati a offerte di eventi o alla richiesta di personale stagionale per congressi, fiere o sfilate.

La residua numerosità dei casi rilevati nei settori Fabbricazione mobili e Commercio e Gdo non ha consentito alcuna generalizzazione dei risultati per queste due realtà.

Al di là del dato puramente quantitativo, la capacità d'uso e di presidio strategico dei social media da parte delle aziende monitorate è stata rilevata attraverso un modello di misurazione specificatamente messo a punto dal gruppo di ricerca e definito "indice di SocialMediAbility" (SMA). Tale indice consente di valutare e visualizzare in maniera sintetica la qualità complessiva dell'uso che ciascuna azienda fa dei social media sulla base delle seguenti tre macro-dimensioni:

L'80% circa delle aziende del settore hospitality presente su un social media è rappresentato da hotel

- *Orientamento* verso i social media: da quanto tempo sono stati attivati i diversi canali, tenendo in considerazione il periodo di diffusione degli stessi;
- *Attenzione-cura* nella gestione dei diversi canali: data dell'ultimo aggiornamento, numero di contenuti prodotti, frequenza di aggiornamento, applicazioni e *tool* realizzati;
- *Efficacia*: numerosità degli utenti di ciascun canale e dei contenuti da questi prodotti sull'unità di tempo, frequenza di intervento da parte degli user ecc.

I risultati ottenuti sull'indice di SocialMediAbility restituiscono una rappresentazione di scenario a tinte forse ancora più fosche di quelle emerse a livello puramente quantitativo.

L'indice medio di SMA calcolato sull'insieme delle 720 aziende analizzate (range di scala: 0-10) risulta pari a 0,71. Un punteggio che da solo offre non pochi elementi di riflessione rispetto alla capacità delle aziende milanesi di cogliere appieno il potenziale d'innovazione e competitività offerto dai nuovi canali social. Ciò anche in considerazione del fatto che il valore calcolato su un campione nazionale di uguale numerosità, esaminato con le stesse tecniche di rilevazione e nello stesso periodo (seppure relativo a settori di attività parzialmente diversi), è risultato pari a 1,16.

A fronte di tale dato sintetico complessivo, si registrano tuttavia differenze molto sensibili a livello di competenze e pratiche d'uso tra i diversi settori e in relazione alle dimensioni aziendali. Di seguito esponiamo sinteticamente gli indici di SocialMediaAbility dei settori considerati, con l'esclusione del Commercio e Gdo e delle aziende di Fabbricazione mobili i cui valori sono risultati troppo bassi per poter essere commentati.

L'80% circa delle aziende del settore hospitality presente su un social media è rappresentato da hotel (o catene alberghiere). Embrionale l'uso di tali canali da parte degli esercizi di ristorazione che, attraverso di essi, avrebbero invece potenzialità comunicative, di relazione e fidelizzazione della clientela decisamente interessanti (tabella 4).

In questo settore:

- la dimensione aziendale non risulta particolarmente correlata con la qualità e l'efficacia delle pratiche d'uso dei social media (anche aziende piccole hanno un indice di SMA elevato);
- tra le *best performer* vi sono soprattutto aziende e brand legati al design (in senso lato), al lusso e agli accessori;
- la presenza di grandi firme della moda (per esempio, Valentino, Versace, Santoni, Liolà) è minore di quanto ci si possa aspettare, mentre risultano piuttosto attive anche aziende poco conosciute che si rivolgono a un target giovane e/o con prodotti non specificamente d'alta moda (tabella 5).

| Alberghi e ristoranti | Orientamento | Attenzione/cura | Efficacia | | |
|---------------------------|--------------|-----------------|-----------|-----------------------------------|------|
| Indicatori medi | 1,06 | 0,78 | 0,58 | Indice medio settore* | 0,81 |
| Solo aziende medio-grandi | 1,91 | 1,39 | 1,12 | Indice complessivo "medio-grandi" | 1,47 |

TABELLA 4 – INDICE DI SMA DELLE AZIENDE DEL SETTORE HOSPITALITY

* L'indice riguarda complessivamente il settore hospitality. È interessante specificare che per gli alberghi l'indice medio è pari a 1,38, mentre per la ristorazione è di 0,23.

| Moda e design | Orientamento | Attenzione/cura | Efficacia | | |
|---------------------------|--------------|-----------------|-----------|-----------------------------------|------|
| Indicatori medi | 0,93 | 0,55 | 0,69 | Indice medio settore | 0,72 |
| Solo aziende medio-grandi | 1,16 | 0,57 | 0,94 | Indice complessivo "medio-grandi" | 0,89 |

TABELLA 5 – INDICE DI SMA DELLE AZIENDE DEL SETTORE MODA E DESIGN

| Alimentari e bevande | Orientamento | Attenzione/cura | Efficacia | | |
|---------------------------|--------------|-----------------|-----------|-----------------------------------|------|
| Indicatori medi | 0,77 | 0,56 | 0,65 | Indice medio settore | 0,66 |
| Solo aziende medio-grandi | 1,52 | 1,08 | 1,32 | Indice complessivo "medio-grandi" | 1,31 |

TABELLA 6 – INDICE DI SMA DELLE AZIENDE DEL SETTORE ALIMENTARI E BEVANDE

| Attività editoriali | Orientamento | Attenzione/cura | Efficacia | | |
|---------------------------|--------------|-----------------|-----------|-----------------------------------|------|
| Indicatori medi | 0,66 | 0,62 | 0,62 | Indice medio settore | 0,63 |
| Solo aziende medio-grandi | 1,14 | 1,03 | 1,18 | Indice complessivo "medio-grandi" | 1,12 |

TABELLA 7 – INDICE DI SMA DELLE AZIENDE DEL SETTORE ATTIVITÀ EDITORIALI

| Moda e design | | | | | |
|--|-------------------|--|--|-----|--|
| $\frac{\text{n. di "Mi piace"}}{\text{n. post aziendali}}$ | $\frac{313}{2,3}$ | | | 136 | |
| Attività editoriali | | | | | |
| $\frac{\text{n. di "Mi piace"}}{\text{n. post aziendali}}$ | $\frac{33,2}{9}$ | | | 3,7 | |

TABELLA 8 – SENTIMENT INDEX

Anche aziende di micro e piccole dimensioni hanno ottenuto punteggi di SocialMediAbility abbastanza elevati

Nel comparto Alimentari e bevande lo scarto degli indici di SMA tra le *best performer* (Campari, Pepsi, Raviolificio Lo Scoiattolo)^[3] e le altre aziende è decisamente marcato, per cui la variabilità dei punteggi è molto elevata. Gli indici più alti di SMA sono stati fatti registrare soprattutto dalle aziende medio-grandi (tabella 6).

Anche nel settore Attività editoriali la differenza dei punteggi di SMA tra le *best performer* (Universal Music Italia, Edizioni Piemme, Il Sole 24 Ore e Touring Club Italia)^[4] e le altre aziende è piuttosto marcata (tabella 7).

Da notare che anche aziende di micro e piccole dimensioni hanno ottenuto punteggi di SMA abbastanza elevati (per esempio, Alea Edizioni, azienda micro, e Adriano Salani Editore, azienda piccola, ottengono valori di SMA pari rispettivamente a 4,8 e 4,6).

Il passaggio dal valore complessivo di SocialMediAbility ad alcune delle variabili su cui esso è costruito consente di evidenziare come le specificità settoriali incidano in maniera molto significativa sulle pratiche di gestione dei canali social e sulla loro stessa efficacia.

Per fare un solo esempio, osservando i risultati relativi al Sentiment Index (rapporto tra numero di “Mi piace” e post aziendali per unità di tempo)^[5] si rileva come bastino relativamente poche azioni comunicative efficaci (un numero anche non elevato di post pubblicati a settimana) da parte di un’azienda del settore Moda e design per generare una relazione attiva con il cliente/utente, mentre siano necessari sforzi decisamente maggiori in settori a minor coinvolgimento simbolico e affettivo, come le Attività editoriali, per ottenere qualche risultato (tabella 8).

Conoscenza, competenza e apertura al web 2.0

I risultati dell’approfondimento condotto attraverso la *survey* hanno consentito di mappare i principali elementi di resistenza incontrati dalle aziende milanesi all’apertura di canali di comunicazione di tipo social.

Il 25% di quelle che hanno risposto al questionario CAWI ha dichiarato che le difficoltà nel processo decisionale necessario all’avvio della propria comunicazione 2.0 sono riconducibili soprattutto a due aspetti. La convinzione (più impressionistica che basata su uno specifico *know-how*) da parte del management di una scarsa efficacia dell’uso comunicativo dei canali social in relazione a:

- il proprio settore di attività/modello di business;
- le specificità del prodotto/servizio offerto;
- le caratteristiche distintive del proprio target di riferimento.

3. Indice di SMA maggiore di 5 punti.

4. Indice di SMA maggiore di 6 punti.

5. Nel leggere questi indici è importante ricordare che l’utente, nell’indicare il proprio interesse con un “Mi piace” (“Like”), esprime un coinvolgimento e un impegno molto inferiori rispetto a quelli che comporta lo scrivere un commento o addirittura un post sulla bacheca di un’azienda.

In generale, il modello organizzativo più diffuso sembra essere rivolto soprattutto al contenimento dei costi per la comunicazione attraverso i social media

La consapevolezza delle scarse competenze presenti in azienda rispetto a:

- la gestione e il controllo della comunicazione negli ambienti social;
- le opportunità strategiche da essi offerte;
- la loro effettiva implementazione e gestione (per oltre la metà delle aziende rispondenti).

Sono però gli stessi modelli organizzativo-gestionali ad apparire poco orientati alle logiche della comunicazione 2.0.

Le aziende dichiarano d'investire nei social media circa il 7% del budget complessivamente dedicato alle attività di comunicazione/marketing. Tale percentuale, piuttosto contenuta, non deve essere letta come la naturale conseguenza della gratuità dei principali siti di social networking, ma piuttosto come la tendenza a investimenti ancora alquanto ridotti per l'acquisizione del *know-how* e delle risorse umane necessarie al loro utilizzo.

In generale, il modello organizzativo più diffuso sembra essere rivolto soprattutto al contenimento dei costi per la comunicazione attraverso i social media. Si è rilevato infatti:

- un utilizzo prevalente di risorse interne, spesso non specificamente formate, per l'attivazione e la gestione dei nuovi canali;
- un limitato investimento di tempo per la produzione dei necessari contenuti che, per quasi la metà delle aziende milanesi, non supera le 4 ore settimanali. Un tempo medio che lascia immaginare come tali attività, che richiederebbero invece cura e attenzioni costanti, siano portate avanti in maniera interstiziale e/o ancillare rispetto alla più generale comunicazione aziendale;
- un'inadeguata valutazione delle competenze specifiche necessarie all'uso corretto e strategico dei nuovi canali, dato che solo il 2% delle aziende rispondenti dispone di personale che ha seguito corsi sul social media marketing.

Quest'ultimo dato sembra confermare come sia tutt'ora diffuso (soprattutto nelle realtà più piccole e meno avanzate) lo stereotipo secondo il quale tutti coloro che sanno aprire una pagina Facebook o usare Twitter sono anche in grado di utilizzare tali canali per fare comunicazione aziendale. Un errore di comprensione della complessità e delicatezza di tali canali ulteriormente confermato dalle pratiche con cui essi vengono nella maggior parte utilizzati. Pratiche caratterizzate molto spesso da modelli comunicazionali tradizionali e di tipo *top-down* – tipici dei media classici, con contenuti volti a fornire informazioni o a “fare pubblicità” di prodotti e servizi piuttosto che a generare *engagement* e relazione con i clienti/utenti – e dall'utilizzo degli stessi contenuti sulle diverse presenze web dell'azienda (per esempio, sito istituzionale,

È tuttavia necessario che la cultura digitale si diffonda e diventi una vera e propria commodity al servizio dell'imprenditore nazionale e milanese

pagina Facebook e profilo Twitter), spesso presentati esattamente nello stesso modo a testimonianza della totale ignoranza/incomprensione delle logiche e dei linguaggi specifici di ciascun canale.^[6]

Per quanto quest'ultima pratica possa essere generata dalla volontà/necessità di ottimizzare le risorse, i suoi effetti non possono che rivelarsi disfunzionali in quanto basati sul fraintendimento di fondo della sostanziale indifferenziazione dei diversi canali.

Opportunità (mancate?)

Per quanto aprire una pagina Facebook o un canale YouTube richieda pochi istanti e sia un'attività gratuita, non significa però che l'utilizzo di tali canali sia diffuso e ben sfruttato dalle aziende. Le risorse necessarie per rendere tali ambienti effettivamente in grado di attivare relazioni di valore con i diversi *stakeholder* aziendali e generare un vantaggio competitivo per l'azienda si misurano soprattutto in competenze, tempo e creatività. Risorse che hanno sicuramente dei costi quantificabili in termini economici e/o organizzativi che, per quanto significativi, risultano in genere decisamente più bassi rispetto a quelli necessari a generare iniziative di comunicazione altrettanto efficaci tramite i media tradizionali.

Essere in grado di sfruttare le possibilità che la comunicazione aziendale può offrire attraverso i canali social, se coerentemente attivata e integrata con le forme più tradizionali del marketing, si rivela in questo momento come una sfida culturale, prima ancora che imprenditoriale. Una sfida a cui le aziende oggi non possono sottrarsi se vogliono accrescere, o anche solo conservare, la loro competitività sui mercati globali.

Affinché tutto questo sia possibile, è tuttavia necessario che la cultura digitale si diffonda e diventi una vera e propria *commodity* al servizio dell'imprenditoria nazionale e milanese e non solo appannaggio esclusivo di un numero ristretto di grandi brand. Per altro, sono proprio le realtà più piccole quelle che investendo in competenza, creatività e innovazione possono ottenere i risultati più interessanti dall'uso dei canali digitali, non solo a livello di visibilità e "Mi piace" avuti ma anche in termini di ROI.

Alla luce di queste considerazioni, i risultati della ricerca condotta tracciano uno scenario piuttosto allarmante non solo e non tanto per l'uso ancora decisamente ridotto dei diversi canali social e dello stesso *e-commerce*, ma soprattutto per la scarsa consapevolezza e il diffuso basso livello di competenza che le pratiche d'uso rilevate e le risposte raccolte testimoniano.

6. Solo il 21% delle aziende censite sembra utilizzare in maniera evoluta e consapevole i diversi social media, generando contenuti *ad hoc* per ogni canale, mentre le altre hanno dichiarato di usare gli stessi contenuti su tutti i canali gestiti, in parte riadattandoli (47%) ma anche senza alcuna rielaborazione (32%).

Quello che serve è uno sforzo congiunto del sistema imprenditoriale e di tutte le istituzioni in grado di fornire stimoli e risorse affinché, in tempi brevi, possano essere attivati processi capaci d'incidere efficacemente sulla cultura aziendale disseminando la consapevolezza di come i modelli tradizionali della comunicazione e del marketing siano totalmente da rivedere e di quanto i social media vadano presi sul serio come aspetti del nuovo paradigma della comunicazione umana da rispettare e comprendere.

Uno sforzo certamente non piccolo ma decisivo, soprattutto in questo momento di faticosa uscita dalla crisi economica, che ha visto molte realtà sacrificare proprio gli investimenti in comunicazione e marketing.

A2

Social Camera

Mario Barone

MARIO BARONE È DIRIGENTE
DELL'AREA COMUNICAZIONE
DELLA CAMERA DI COMMERCIO
DI MILANO

Obiettivo: prossimità e interazione

LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE È ALLA COSTANTE RICERCA DI SOLUZIONI per avvicinarsi maggiormente ai suoi cittadini e utenti: sempre più forte è l'esigenza di farsi conoscere, di farsi prossima, di non essere più percepita come monolite lontano che chiede e che informa (e non sempre in modo chiaro). La PA vuole essere riconosciuta come un soggetto sociale – anzi, come una comunità di persone – che dialoga, interagisce, offre opportunità e servizi il più possibile efficienti ed efficaci.

Oggi ha una grande opportunità. Il web 2.0 è un modello di comunicazione che rende possibile una relazione nuova con l'utente: una comunicazione a due vie; non si parla più *a* qualcuno, ma *con* qualcuno. Quella che si crea è una relazione di fiducia e ascolto.

I canali social, inoltre, sono numerosi e diversificati e offrono perciò molteplici possibilità d'interazione con differenti linguaggi, permettendo quindi di entrare in contatto con quei target che difficilmente si raggiungerebbero tramite gli altri canali, come, per esempio, alcune specifiche categorie d'imprenditori o i giovanissimi appena usciti dalle scuole professionali che vogliono aprire un'attività. L'utilizzo dei social media, infatti, consente di potenziare la comunicazione tradizionale sviluppata attraverso i mass media ormai classici: proprio perché si tratta di un'informazione mirata, ogni questione ha un'eco per il suo target e ogni notizia patisce meno il fenomeno della dispersione, diffondendosi in maniera virale.

Il richiamo al virus è qui più che mai opportuno, non è infatti scontato che ciò che si diffonderà sarà qualcosa di positivo: una risposta inappropriata o che si è fatta attendere troppo a lungo ci fa correre il rischio di tradire la fiducia dei cittadini utenti. Inoltre, proprio perché i social offrono la possibilità di un monitoraggio permanente, ci si accorge subito di quello che le persone pensano di un servizio. Oggi è possibile avere un'idea più chiara dell'opinione degli utenti anche semplicemente andando ad analizzare le conversazioni sui social, senza che la PA in questione sia necessariamente parte di questa conversazione. È quindi importante partecipare al dibattito, non solo ascoltare o monitorare.

I social network in Camera di Commercio

In perfetta sintonia con la natura stessa dei network sociali, anche in Camera di Commercio la spinta è arrivata dal basso. Le singole iniziative, proposte e attività dei suoi vari uffici chiedevano voce e spazio sulla rete, uno spazio diverso dal sito istituzionale, un approccio differente: una comunicazione che non aspetta l'utente, ma che lo va a *cercare*. Così l'ente ha mosso i suoi primi passi e testato le proprie forze.

Il web 2.0, del resto, nasce proprio come discorso di collettività e di capitale sociale

È stato il canale tv YouImpresa (già per sua natura web 2.0) a lanciarsi per primo in qualche esperimento: inizialmente con esigenze promozionali, ha costruito una sua presenza anche su altri social network. Sono poi seguite ulteriori iniziative, guidate di volta in volta dalle caratteristiche stesse dei progetti da promuovere o valorizzare. La newsletter camerale, “CameraNews”, inviata ogni quindici giorni a circa centomila iscritti, è stata affiancata da una pagina Twitter (@CameraNewsMI) e una su Scoop.it:^[1] sulla prima viene condensata in 140 caratteri la notizia, che poi può essere approfondita sul portale istituzionale o su Scoop.it. Questa sinergia ci consente di avere una newsletter dinamica, che cambia di giorno in giorno e non più solamente ogni due settimane.

Altro esempio interessante per la felice combinazione tra la natura dell’iniziativa e la sua eco sui canali social è quello dei “Business Hour”, aperitivi d’affari: aspiranti imprenditori, imprenditori affermati e professionisti di ogni settore s’incontrano e si confrontano per condividere esperienze, trovare sinergie, creare opportunità di business e fare rete. Si tratta di eventi dinamici, cui partecipa un numero limitato di persone, che prevedono interazioni veloci e il più possibile efficaci: tre minuti, un tavolino e 35 partecipanti per provare a fare rete. È la natura stessa dell’iniziativa che ha fatto pensare al collegamento con i social: agli incontri *face to face* è stato affiancato un gruppo chiuso su LinkedIn per consolidare le relazioni create durante gli appuntamenti e cercare di avere un dialogo più diretto possibile con chi partecipa o vorrebbe partecipare a questi eventi.

Dopo questo inizio cauto, calibrate forze e possibilità, è arrivato il momento di dare una risposta istituzionale e di sistematizzare la voce della Camera di Commercio di Milano sui social, coinvolgendo tutta la struttura: ciò consentirà peraltro di raggiungere una massa critica d’informazioni e di capitale sociale e relazionale che singolarmente non si potrebbe ottenere.

Senza perdere la ricchezza delle diverse iniziative precedenti, la sfida è di avere una stessa filosofia di base, uno stesso linguaggio, uno stesso approccio: creare in sostanza quello che è un “autore collettivo”. Il web 2.0, del resto, nasce proprio come discorso di collettività e di capitale sociale. Integrazione e utilizzo coerente sono quindi le linee guida della *social media strategy* dell’ente: ogni social è valorizzato e amplificato dagli altri. L’importante è che l’utente possa riconoscere in tutti i social sviluppati dalla Camera un’unica voce, coerente nella qualità e nella quantità.

Ecco le prime tappe:

- creazione del blog YouCamera.it che costituisce il collettore dei diversi canali;
- apertura di una pagina Facebook ufficiale;
- profilo Twitter ufficiale;
- pagina aziendale su LinkedIn;
- pagina Google+.

NOTE

1. Scoop.it è un social network che consente di comporre una sorta di magazine.

P1

Glocal/Glocalizzazione

Livia D'Anna

LIVIA D'ANNA È COORDINATORE DELLE ATTIVITÀ ISTITUZIONALI E PROGETTUALI DELL'ASSOCIAZIONE GLOBUS ET LOCUS, MILANO

LA DEFINIZIONE PIÙ CONOSCIUTA DELLA PAROLA “GLOCALE”, e del processo di “glocalizzazione” a essa riferito, è quella introdotta nella prima metà degli anni novanta dal sociologo inglese Roland Robertson, e da lui mutuata dall’*Oxford Dictionary of New Words*, per indicare i fenomeni derivanti dall’impatto della globalizzazione sulle realtà locali e viceversa. Essa deriva dal termine giapponese “*dochakuka*”, in origine usato per indicare l’adattamento delle tecniche agricole alle condizioni locali e diffusosi poi negli anni ottanta in riferimento a questioni di marketing come sinonimo di “*global localization*”, localizzazione globale, per indicare una prospettiva globale adattata alle condizioni locali.^[1]

Partendo da questo spunto semantico, Robertson allarga lo spazio della questione del rapporto dialettico tra globale e locale ai diversi ambiti intellettuali e prasseologici. Il globale non è di per sé contrapposto al locale; piuttosto, quello che è generalmente considerato locale è essenzialmente incluso nel globale. In questo senso la globalizzazione, lungi da tendenze omogeneizzanti, include il legame e le connessioni con le dimensioni locali. Globalizzazione e localizzazione vengono considerate come tendenze non opposte, ma strettamente interconnesse in un processo di reciproca inclusione e modellizzazione.

È cambiata la percezione dello spazio e del tempo

In Robertson il bisogno d’introdurre il concetto di glocalizzazione nella teoria sociale emergeva dalla considerazione che la maggior parte dei discorsi sulla globalizzazione tendevano a tralasciare le dimensioni locali. Il tentativo complesso avviato da Robertson è stato quello di mettere in connessione le discussioni sui cambiamenti relativi al rapporto tempo-spazio con quelle tra universalismo-particolarismo. La grande mobilità dell’informazione e del sapere ha infatti ridimensionato la percezione dello spazio e del tempo così come li conoscevamo, avvicinando tra loro tutte le aree del globo.

La quasi istantaneità è il tratto di distinzione tra l’era dell’hardware, o modernità pesante, e l’era del software, o modernità liquida, come nella ben nota definizione di Zygmunt Bauman. «Applicato al rapporto spazio/tempo ciò significa che poiché tutte le parti di spazio possono essere raggiunte nello stesso arco di tempo (vale a dire all’istante), nessuna parte di spazio è privilegiata, nessuna ha un “valore speciale”». ^[2] I nuovi modelli di comunicazione tendono a consentire a un qualsiasi punto rilevante, o “nodo” della rete, di essere ubicato dovunque nello spazio. Questa realtà dinamica si è enormemente accresciuta e oggi ha un grande impatto sulle realtà locali e, a maggior ragione, su quelle aree dove l’interscambio fra globale e locale è sostenuto dalla consapevolezza della nuova centralità di una logica basata sulla mobilità.

NOTE

1. R. Robertson, “Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity”, in M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson (a cura di), *Global Modernities*, Sage, Londra 1995, pp. 25-44. Si veda anche R. Robertson, *Globalizzazione. Teoria sociale e cultura globale*, Asterios, Trieste 1999.
2. Z. Bauman, *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari 2011 (trad. it. 2002), p. 133.

IL SENSO DELLE PAROLE

Nel XIII libro degli *Annali* si legge che Tzu-Lu chiede a Confucio: «Se il duca di Wei ti chiamasse per amministrare il tuo paese, quale sarebbe il tuo primo provvedimento?». Il Maestro risponde: «La riforma del linguaggio». Octavio Paz commenta a riguardo: «Non sappiamo da dove inizi il male, se dalle parole o dalle cose, ma quando le parole si corrompono e i significati diventano incerti, anche il senso delle nostre azioni e delle nostre opere diviene insicuro. Le cose si appoggiano sui loro nomi e viceversa». Il senso delle parole parte da qui.

L'impatto della globalizzazione sul locale cambia anche le gerarchie preesistenti, ponendo al centro dell'analisi luoghi come le città, in quanto sedi di produzione di "input globali strategici"

A partire dagli anni novanta e arrivando a oggi, il concetto di glocalizzazione è stato ripreso e approfondito da diversi scienziati sociali di fama mondiale, come il già citato Bauman, Ulrich Beck, Manuel Castells e Saskia Sassen, o da geografi come Erik Swyngedouw. L'analisi dei mutamenti introdotti dai processi di glocalizzazione nella morfologia dei tradizionali sistemi politico-economici ha portato all'elaborazione di nuove categorie concettuali deputate a descrivere tali sistemi. «In una sociologia plurale della globalizzazione la concezione nazional statuale della società [...] lascia il posto a forme di vita *terze*, cioè a spazi d'azione del sociale integrati transnazionalmente, pervasivi, che si estendono ben al di là dei confini stabiliti».^[3] Secondo Beck la concezione dello Stato viene sottratta al primato territoriale che caratterizzava lo Stato nazionale e aperta a un concetto di «Stato che (ri)conosce la globalità nella sua multidimensionalità come uno stato di cose irreversibile».^[4]

La città nell'era della globalità

Il concetto di "internazionale" non indica più soltanto ciò che è "tra" stati nazionali e appare sempre di più sfidato dagli slittamenti di sovranità legati ai processi di globalizzazione (nuove aggregazioni metanazionali e subnazionali, evoluzioni dei meccanismi di *governance*, influenza di attori e reti funzionali). L'approccio globale implica infatti un nuovo rapporto tra territorio, reti e funzioni (flussi). Il territorio è attraversato da flussi globali (finanziari, economici, migratori, informativi, culturali, valoriali ecc.) che prescindono dalla tradizionale organizzazione tipica del sistema westfaliano, incentrata sullo Stato e sul controllo dei confini. La glocalizzazione mette in crisi questo sistema e pone nuove sfide sul piano della *governance*, del senso di appartenenza dei cittadini, della formazione delle classi dirigenti a tali trasformazioni.^[5]

L'impatto della globalizzazione sul locale cambia anche le gerarchie preesistenti, ponendo al centro dell'analisi luoghi come le città, in quanto sedi di produzione di "input globali strategici". La città globale è infatti al centro di processi fondamentali come la globalizzazione economica, le migrazioni, i servizi specializzati e la finanza, le nuove politiche identitarie, culturali e dello spazio.^[6] Essa è in primo luogo una città di reti che si dispongono secondo un modello a scala variabile e in base alle principali funzioni che l'attraversano e la rappresentano. Per il geografo Erik Swyngedouw l'emergere di nuove scale territoriali di *governance* e la ridefinizione di quelle esistenti cambia i meccanismi di regolazione e organizzazione della relazione tra potere sociale, politico ed economico.^[7] Questa ri-scalarità comporta una tensione continua tra la scala della *governance* e quella delle reti.

3. U. Beck, *Che cos'è la globalizzazione. Rischi e prospettive della società planetaria*, Carocci, Roma 1999, p. 51.

4. Ivi, p. 133.

5. Per approfondimenti si veda P. Bassetti, G. Bordino, L. Ornaghi, R. Ratti, *Globus et Locus. 10 anni di idee e pratiche 1998-2008*, Giampiero Casagrande Editore, Milano-Lugano 2008. Il volume raccoglie analisi concettuali e prassi progettuali sviluppate dall'associazione Globus et Locus, presieduta da Piero Bassetti e impegnata fin dalla sua istituzione nella comprensione delle trasformazioni legate ai fenomeni di glocalizzazione.

6. S. Sassen, *Le città nell'economia globale*, il Mulino, Bologna 2010 (trad. it. 1997), pp. 21-27.

7. E. Swyngedouw, "Globalisation or 'glocalisation'? Networks, Territories and Rescaling", in "Cambridge Review of International Affairs", vol. 17, n.1, 2004, pp. 25-48.

Vecchi e nuovi paradigmi

In conclusione, la glocalizzazione non può essere intesa staticamente ma come un processo dialettico e multidimensionale (tra localizzazione dei flussi e globalizzazione dei luoghi) in cui elementi contraddittori sono compresi nella loro complessità e interdipendenza. Nell'ambito di questo processo tutt'ora in atto e in evoluzione, la coesistenza di forme istituzionali e sociali organizzate attorno a spazi tradizionali come gli stati-nazione – che, seppure in crisi, permangono come attori istituzionali nello scacchiere globale – e di forme di “nuova statualità” legate ai processi di despazializzazione e rispazializzazione contemporanei, rende opportuno un processo di confronto sistematico tra vecchi e nuovi paradigmi, volto a individuare delle efficaci chiavi interpretative dei fenomeni sociali, economici e politici in atto.

P2

Social network

Adriano D'Aloia

ADRIANO D'ALOIA È ASSEGNISTA
DI RICERCA PRESSO IL
DIPARTIMENTO DI SCIENZE
DELLA COMUNICAZIONE
DELL'UNIVERSITÀ CATTOLICA DI
MILANO

FRA LE NUMEROSE RIVOLUZIONI DI CUI I SOCIAL NETWORK SONO STATI PROTAGONISTI nell'ultimo decennio c'è anche, forse anzitutto, una torsione semantica di alcune parole chiave del vocabolario a cui l'uomo ha da sempre fatto ricorso per descrivere la propria vocazione sociale. Agli occhi dei più critici, il senso di parole come “socialità”, “condivisione” e “amicizia” sembra essersi in qualche modo rarefatto, forse persino depauperato, nel turbine in cui i media, evolvendosi ed espandendosi nelle pratiche collettive, risemantizzano la vita quotidiana a partire proprio dai nomi delle cose. La *socialità* è ridotta a tessitura di reti instabili in cui a contare veramente è l'esistenza dei nodi e non la loro permanenza e la tenuta dei collegamenti; la *condivisione* è ridimensionata all'invio – il più massiccio possibile – di segnalazioni, magari a partire da una a sua volta ricevuta, segnalata; l'*amicizia* è degradata al rango di rubrica telefonica o tutt'al più a una cerchia di contatti. Il nostro profilo esistenziale non è più sedimentazione di esperienza, ma una *bacheca* su cui appiccicare dei post-it che contengono aforismi (di 140 caratteri al massimo) privi di illuminazioni poetiche e in cui l'espressione della nostra interiorità è ridotta a una dichiarazione di stato. Sintomatica è anche la recente evoluzione di questo sistema di “retificazione” distribuita della socialità e di pubblicizzazione della privacy in un *diario* che contiene la *timeline* della nostra vita, una vera e propria cronologia di eventi tanto più accurata quanto meno la nostra esistenza è separata dai media.

Il social network come luogo d'incontro

In un tale scenario, l'unica via per non trasformarsi in avatar di se stessi è re-impossessarsi della propria identità. Viviamo oramai in un tempo in cui, come spiega Manuel Castells, la rete è la morfologia stessa della società.^[1] Riappropriarsi del sé significa trasformare i media sociali (a partire proprio dai social network) in uno strumento performativo, un'occasione di estensione, integrazione, persino intensificazione, ma non di sostituzione della vita sociale. Dobbiamo però uscire dalla logica deterministica che vede i media come fagocitatori di esperienza. Un social network non è altro che un nuovo luogo d'incontro, il ponte di una nave in cui si è in tanti e, anche se non ci si conosce, si è tutti lì a fare la stessa cosa, tutti a viaggiare verso lo stesso porto. Tanto vale fare due chiacchiere, provare a conoscersi, scambiarsi opinioni e commenti, arricchirsi del racconto degli altri. I social network sono il terreno e la prova della “socievolezza” (*sociability*), una forma di socialità che Georg Simmel descriveva come indipendente dal contenuto della relazione, fondata sul gioco e sulla semplice voglia di stare insieme, in cui anziché dialogare possiamo

NOTE

1. M. Castells, *La nascita della società in rete*, Università Bocconi, Milano 2002.

IL SENSO DELLE PAROLE

«Il linguaggio ha pronte per tutti le stesse trappole, l'enorme rete di strade sbagliate ben praticabili».

Ludwig Wittgenstein

Pur nella loro frammentarietà, i social network sono rivelatori del *mood* collettivo, del sentire comune

disinvoltamente cinguettare (in inglese si dice “to twitter”).^[2] Su questo immenso ponte virtuale, l’etnografo potrebbe osservare un tale ventaglio di comportamenti e ricaverrebbe una tale mole di discorsi che un’enciclopedia in trenta tomi non basterebbe a contenerne l’elaborazione e le riflessioni.

Ecco dunque l’elemento cruciale, il gap concettuale e metodologico che gli esperti di marketing rimasti all’era 1.0 non possono più esimersi dal colmare, o quantomeno ridurre, nel viaggio verso la costituzione di una “impresa socievole”. I social media sono anzitutto un imponente e ininterrotto flusso di discorsi, un bacino di informazioni dal carattere sostanzialmente privato da cui si possono trarre direttamente o ricavare indirettamente informazioni su gusti, preferenze e orientamenti relativi a prodotti culturali e servizi, beni materiali e immateriali. Sono una miniera di commenti e consigli, un campionario di opinioni e desideri, di esigenze e aspirazioni, un archivio di contenuti spesso generati direttamente dagli utenti e dunque rivelatori anche del tasso di creatività e del livello di competenza tecnologica di una comunità. Pur nella loro frammentarietà, i social network sono rivelatori del *mood* collettivo, del sentire comune. Forse, proprio per questo, attraverso i social media ci sorvegliamo l’un l’altro, come in un immenso *Panopticon* di benthamiana memoria, oppure, fuori dalla logica del controllo e della punizione, come in un enorme cortile in cui ci si cura l’uno dell’altro.^[3]

Lo stesso vocabolario di base del *social networker* (il neologismo peraltro lo designa come un vero e proprio “lavoratore del web”) indica il graduale passaggio dal “consumatore” inteso come soggetto individuale, astratto e i cui gusti e orientamenti possono essere solo ipotizzati, a un “*prosumer*” (produttore e consumatore) inteso come soggetto inserito in una *community* che esprime direttamente e performativamente le proprie preferenze attraverso la costruzione e l’esposizione del sé. Si tratta anzitutto di formulare un giudizio sommario (il “mi piace” di Facebook, a cui in YouTube si aggiunge, molto democraticamente, la possibilità del “non mi piace”, opzione iconizzata dalla scelta fra pollice *recto* e pollice *verso*), di esprimere la propria opinione (“commenta”), di condividere un contenuto (“manda ai tuoi amici”), dando vita a una forma inedita del tradizionale passaparola, e finanche di “appropriarsi” di un evento esponendolo nella propria vetrina (la “bacheca”, il “diario”). Il social network è di fatto un dispositivo collettivo che incorpora nuovi indicatori di base che la psicologia dei consumi e il marketing 2.0 non possono più ignorare. Per quanto l’epoca dell’egemonia dei *media broadcaster* non si sia ancora definitivamente chiusa, siamo entrati pienamente in un’era che Henry Jenkins descrive come segnata dall’emergere di una “cultura partecipativa”, un fascio di pratiche *grassroots* (cioè, dal basso) che entrano in risonanza con le dinamiche produttive tradizionali (dall’alto) e ne influenzano la pianificazione.^[4] Se il

2. G. Simmel, *La socievolezza. Esempio di sociologia pura o formale* (1911), Armandò, Roma 1997.

3. J. Bentham, *Panopticon, ovvero la casa d’ispezione*, Marsilio, Venezia 1983; M. Foucault, *Sorvegliare e punire: nascita della prigione*, Einaudi, Torino 1976.

4. H. Jenkins, *Fan, blogger e videogamers. L’emergere delle culture partecipative nell’era digitale*, FrancoAngeli, Milano 2008.

Tutte le ricerche più recenti su questo fronte convergono su risultati simili: le imprese italiane, soprattutto le PMI, non hanno ancora pienamente maturato una cultura orientata al social media marketing

punto di vista è quello dell'impresa, l'unica via è adottare una logica "conversazionale", integrando strategie *bottom-up* al modello *top-down*, spostando il baricentro delle strategie di marketing verso la componente social.

Quando l'azienda si fa etnografo

Esiste anzitutto un modo per cambiare all'interno. Le imprese non hanno ancora compreso pienamente l'utilità dei social network aziendali, piattaforme attraverso cui è possibile gestire le risorse umane, integrare flussi informativi che viaggiano su dispositivi diversi (tablet, smartphone, email...), fornire istruzioni sulle mansioni, ospitare videoconferenze, erogare corsi di formazione. I social network aziendali possono aumentare la collaborazione fra colleghi, i quali possono agevolmente comunicare fra loro e con i manager, condividere notizie, idee e progetti.

Tuttavia finché si rimane all'interno, le potenzialità dei social media sono ampiamente inespresse. Se i social network sono un'arma potente al servizio del marketing e della comunicazione aziendale, lo sono soprattutto all'esterno, nel mare aperto del mercato, attraversato dalle correnti discorsive generate su Facebook, Twitter, YouTube. Eppure tutte le ricerche più recenti su questo fronte convergono su risultati simili:^[5] le imprese italiane, soprattutto le PMI, non hanno ancora pienamente maturato una cultura orientata al social media marketing. Quali sono le ragioni di questa titubanza? La risposta più immediata potrebbe indicare alla scarsa consapevolezza del potenziale dei social media, ma al fondo di questa esitazione vi è probabilmente un certo timore. Si tratta in effetti di tuffarsi in un mondo impervio e dai confini indefiniti e per questo percepito come pericoloso o persino ostile. Un mondo che può sfuggire in ogni momento al controllo e provocare seri danni. Esserci, invece, è la priorità, con la giusta cautela e le dovute precauzioni. L'azienda dovrebbe in un certo senso vestire i panni dell'etnografo ed entrare a far parte della comunità dei suoi potenziali clienti.

Una narrazione per sedurre

Se la presenza è un criterio imprescindibile, altrettanto importante è non limitarsi all'osservazione non partecipante. Far parte del flusso e cercare di orientarlo attivamente è la mossa decisiva. Per ottenere risultati concreti è necessario che la presenza sui social network sia concepita all'interno di una strategia di comunicazione e di marketing ben

5. Limitandosi ai centri di ricerca milanesi, oltre all'indagine dello Iulm presentata in questo numero [Cfr. l'articolo di Guido Di Fraia alle pp. 75-84, *Ndr*] esiste almeno un altro studio significativo: "Brands & Social Media. Osservatorio su 100 aziende e la comunicazione sui social media in Italia", curato dall'OssCom dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e da Digital PR.

TIMELINE DEI SOCIAL NETWORK

1997 - SixDegrees, il primo social network, permetteva di realizzare un proprio profilo e stringere amicizie con altri utenti

2002 - Friendster offre la possibilità di conoscere nuove persone, accoppiando sconosciuti sulla base degli interessi in comune condivisi in rete

2003 - LinkedIn, il primo social network per il mondo del lavoro e degli affari

2003 - MySpace, il re dei social network fino all'avvento di Facebook, ha una grafica completamente personalizzabile ed è usato per condividere musica e video

2004 - Facebook, destinato dapprima esclusivamente agli studenti dell'Università di Harvard, si espande in brevissimo tempo e integra un servizio di chat, giochi e numerose applicazioni, oltre alla possibilità di condividere immagini e video

2005 - YouTube, sito di hosting e condivisione video, è la culla dello user-generated content

2006 - Twitter, servizio di social network e microblogging (con messaggi non più lunghi di 140 caratteri)

2011 - Google+ sostituisce Google Buzz (nato soltanto nel 2010), si integra al servizio web mail e consente di organizzare i contatti in "cerchie"

pianificata e gestita nel tempo. Anzitutto operando diversamente a seconda delle funzionalità di ogni singola piattaforma. L'ideale sarebbe anzi concepire un "progetto narrativo" unitario (per esempio, una campagna di advertising online di un prodotto) che tenga conto delle specifiche dinamiche d'interazione e di veicolazione del contenuto consentite dalle diverse piattaforme: Facebook non è Twitter e Twitter non è YouTube. È opportuno talvolta dismettere la veste istituzionale e "mischiarsi alla folla", lanciare campagne di marketing virale, stimolare e raccogliere feedback in modo semi-clandestino. Senza per questo snaturare la propria identità o mancare di ricondurre al proprio brand i discorsi generati. Ancora, è fondamentale usare la giusta misura nella stimolazione dei discorsi, senza lasciar morire l'attenzione con una frequenza di aggiornamento troppo blanda o per converso stimolare eccessivamente gli utenti, ingenerando reazioni e atteggiamenti controproducenti.

Riuscire in tutto ciò non è facile e questa difficoltà è un'altra – forse la principale – delle ragioni per cui i social network non sono ancora decollati nelle imprese italiane. Il problema più radicale è la mancanza di profili professionali in grado di elaborare tattiche di comunicazione e di relazione pubblica sufficientemente consapevoli del potenziale dei social media, di lanciarsi con mezzi appropriati all'esplorazione di un territorio irto di pericoli, eppure così cruciale. La partita, in questa fase storica, si gioca sul tavolo della formazione.

Ristampa
0 1 2 3 4 5

Anno
2012 13 14 15

Stampato per conto della casa editrice presso
3 erre Srl, Orio Litta (LO)

