

Trovare certezze in mezzo all'incertezza. Cercare punti di riferimento mentre ci si muove nell'ignoto. Nasce con questo scopo il «Report su pratiche aziendali in situazioni di crisi» realizzato per **Confapi** (Associazione che raggruppa piccole e medie industrie italiane) da un gruppo di ricercatori della Harvard Business School. «L'obiettivo del rapporto, — spiega Raffaella Sadun, la responsabile del rapporto e docente alla Harvard Business School — sviluppato grazie al supporto e alla collaborazione con **Confapi**, era quello di capire come le imprese «virtuose» stessero affrontando il periodo di grande incertezza creato dal Covid-19». Si tratta di interviste, realizzate per l'Italia ad aziende consociate a **Confapi**, aziende che spiegano il modello con cui hanno affrontato la pandemia e con cui si affrettano alla ripresa. Best practice che nel prossimo futuro potrebbero fare la differenza. «Sono aziende — continua Sadun — che hanno rivelato una grande dinamicità all'interno di quasi tutte le imprese intervistate: a partire dalla capacità di adattarsi ai cambiamenti di domanda e alle nuove necessità di produzione, allo sforzo dimostrato nel gestire importanti vincoli organizzativi tramite innovazione di processo e di prodotto».

I modelli

Diversi i profili emersi da una report che ha coinvolto aziende da tutto il mondo. «Gli aspetti più interessanti del lavoro a mio parere — conclude la do-

LE BUONE PRATICHE DEI PICCOLI

La resistenza delle pmi nel mondo con l'emergenza Covid. Una ricerca **Confapi** con studiosi di Harvard. **Casasco**: basta bonus

di **Isidoro Trovato**

cente della Harvard business school — sono gli esempi di sostegno e collaborazione fra imprenditori e lavoratori, all'interno di ecosistemi di produzione, e in alcuni casi anche fra imprese in concorrenza fra di loro. La nostra speranza è che questi esempi possano essere di aiuto e permettano di capire come affrontare momenti di profondo cambiamento dell'economia mondiale e italiana, come quello con cui stiamo purtroppo convivendo da molti mesi».

Resta comunque la complessità di un momento storico senza precedenti per il sistema economico mondiale. Un nuovo assetto che richiede alle aziende una nuova cultura imprenditoriale. «Ne siamo pienamente consapevoli — osserva **Maurizio Casasco**, presidente di **Confapi** —. Le piccole e medie imprese italiane si sono affermate negli anni per la loro capacità di innovare, oggi più che mai bisogna saper interpretare il cam-

biamento. Questa congiuntura storica è particolarmente delicata e richiede uno sforzo in più che le aziende più attrezzate stanno già realizzando. I modelli del rapporto sviluppato con Harvard dimostrano che c'è già chi sta rapidamente modificando e talvolta cambiando la propria offerta di prodotti e servizi per adattarsi alle condizioni della domanda in continua evoluzione e scoprire nuove opportunità di crescita».

Nuovi equilibri

Per impostare un nuovo corso serve una ripartenza dopo i durissimi mesi di lockdown. Le pmi italiane sono strutturate per impiegare nuovi capitali dopo tanti mesi di stallo? «Ogni comparto fa storia a sé — precisa **Casasco** — però la curva della fiducia è abbastanza comune: la prima fase ha visto le imprese fare per lo più da sole, chi ha potuto ha resi-

stato al meglio delle proprie forze. Adesso invece serve una spinta efficace da parte dello Stato: con i bonus non si rilancia un sistema economico. Non ci aspettiamo aiuti a pioggia ma chiarezza: il sistema Italia deve capire quali settori hanno futuro e quali hanno necessità di essere aiutati. Di sicuro c'è che non si possono guardare solo le grandi imprese ma l'intera filiera perché tutti i macrosettori di successo hanno alle spalle una costellazione di piccole imprese che compongono una filiera vincente. Per questo motivo ci attendiamo sensibilità del governo nello studio di misure che raggiungano anche le piccole e micro imprese».

Cosa aspettarsi dal governo nei prossimi mesi? «Semplificazione burocratica e un fisco più equo. Queste misure, se realizzate davvero, potrebbero da sole rilanciare la nostra economia».

E cosa attendersi dalle imprese? «Quello che le più illuminate stanno già facendo: investire nel welfare, nel ricambio generazionale e nella formazione. La pandemia ha portato una rivoluzione digitale che cambierà le relazioni con clienti e fornitori: stiamo sensibilizzando tutte le nostre Pmi perché restino al passo coi cambiamenti così rapidi di questa fase perché chi resta indietro oggi faticherà parecchio a sopravvivere ma chi terrà il ritmo potrà conoscere una nuova era».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Confapi
Maurizio Casasco,
presidente della
Confederazione italiana
della piccola e media
impresa privata

