



Confederazione Nazionale *dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa*

**Centro Studi CNA**

**L'IMPORTANZA DELLE PMI PER IL RILANCIO DEL PAESE  
E PER RICONNETTERSI CON LA NOZIONE DI FUTURO**

**GIUGNO 2022**

## L'importanza delle PMI per il rilancio del Paese e per riconnettersi con la nozione di futuro

### ***Ogni sconvolgimento produce un'interconnessione, un intreccio, persino una simbiosi...***

La pandemia ha modificato alcune traiettorie socio-politiche che sembravano avvitarci tra il voler essere, il dover essere, e il... non poter essere. In primo luogo questo ha riguardato il potere politico-istituzionale, improvvisamente tornato al centro della scena con un recupero di ruolo in precedenza impensabile. Un potere che, tanto nella regolazione d'emergenza quanto nei meccanismi della "bonus economy", ha ritrovato il suo carattere necessitante. In secondo luogo le strutture sanitarie pubbliche, i cui sforzi sono apparsi subito decisivi per un Paese che le aveva in parte marginalizzate. Infine, le istituzioni locali, con i sindaci impegnati nell'erogare servizi in forme mai praticate prima e nell'attivare e coordinare tutte le forme di volontariato presenti nei loro territori. Ma la reazione forse più sorprendente è stata quella dei cittadini e delle imprese, capaci di sintonizzarsi molto pragmaticamente sull'emergenza e sulle misure di prevenzione sanitarie suggerite o imposte. Tutto ciò testimonia di un'Italia che in qualche modo aspettava e auspicava una qualche forma di "riconessione" tra i soggetti minuti di cui si popola la società civile (le micro-imprese, i "comuni-polvere", le famiglie) e chi esercita poteri di indirizzo, di guida, di armonizzazione delle istanze sociali ed economiche.

Le grandi discontinuità fanno molto male, specie là dove si pensava di averle esorcizzate, ma evidentemente, come sostiene Jean Luc Nancy ne *"L'equivalenza delle catastrofi"* (pubblicato nel 2016 a seguito dei fatti di Fukushima) *"Ogni sconvolgimento produce oggi un'interconnessione, un intreccio, persino una simbiosi che si riflette su ogni scambio culturale, politico ed economico"*.

Naturalmente il contraltare di questa "riconessione" è stata una ri-verticalizzazione dei poteri, dentro la quale tutti i soggetti si sono ritrovati ad abitare, alcuni con soddisfazione, altri con rassegnazione, altri ancora con perplessità. Lo stato di emergenza è stato in generale percepito più come "atto dovuto" che come "atto voluto" e comunque ha aperto una finestra di luce su almeno due questioni che apparivano da anni avvitate su loro stesse: da un lato la de-responsabilizzazione delle classi dirigenti, dall'altra il potere opaco e fondamentalmente ostativo della burocrazia.

### ***Dallo stato di emergenza allo stato di eccezione***

Oggi, mentre lo "stato di emergenza" appare sostanzialmente superato, si afferma lo "stato di eccezione" e nuovamente, quasi senza soluzione di continuità ci troviamo costretti ad abitare in una dimensione nuova, mai realmente sperimentata dal dopoguerra ad oggi.

Pur nella sua gravità, costituirebbe un errore di lettura attribuire tutto ciò alla guerra in Ucraina. Lo stato di eccezione è essenzialmente quello che ci consegna la prospettiva economica post-globale che si è palesata improvvisamente dinnanzi a tutti noi. Eravamo ancora intenti a capire come posizionarci al meglio nelle reti lunghe (della delocalizzazione, della logistica, dell'export diffuso,

dell'innovazione che connette tutto il mondo, della finanza globale, dei grandi flussi turistici, ecc.) quando ci siamo ritrovati ad abitare una prospettiva diversa, secondo alcuni di "corto raggio". Una prospettiva che comunque chiama all'appello nuove intelligenze, nuove strategie, nuovi soggetti. Una prospettiva che richiede di agire rapidamente e con un'attitudine e un approccio "trasformativo". Questa prospettiva ci spinge a ricercare innovazione ed efficienza in misura superiore al passato. I soggetti pubblici devono guidare i processi guardando in alto (l'armonizzazione di soluzioni alla scala europea) e in basso (accompagnando i soggetti minuti in un percorso di messa in sicurezza della loro attività). La grande capacità adattativa del nostro tessuto imprenditoriale può fare il miracolo purché i processi vengano coerentemente "accompagnati" in percorsi nuovi e virtuosi e finalmente "liberati" da alcuni meccanismi penalizzanti dove ancora si ripropone una selezione basata più sull'adempimento che sul merito, dall'altro. Un esempio in tal senso è individuabile nella proposta sviluppata da CNA per quanto concerne l'autoproduzione energetica.

### ***Dentro la neo-globalizzazione, ma fuori dalla vulnerabilità***

Gli economisti di tutto il mondo si esercitano oggi nell'analisi delle forze contrapposte tra globalizzazione e de-globalizzazione. Emergono pareri diversi, ma qualche punto fermo bisogna metterlo. Nel 1996 Michael Crichton ha pubblicato "Punto critico", un bel romanzo dove ha analizzato le cause dei disastri aerei spiegando che derivano quasi sempre da un insieme (per fortuna molto raro) di sfortunate e imprevedibili concause. Una sola non basta perché il sistema è progettato per farvi fronte: devono essere più d'una e...interagire tra loro. Un aereo è un sistema molto complesso, ma lo è anche il reticolo delle filiere produttive mondiali. Un evento non previsto (come la pandemia o la guerra) può innestarsi su criticità già in essere (il global warming, il neo-protezionismo, ecc.) e creare delle "strozzature di sistema" (i micro-chip, i materiali, l'energia, la logistica navale, ecc.). Però c'è una fondamentale differenza: la volontà dei passeggeri in caso di incidente aereo, purtroppo, non conta nulla, mentre le volontà dei Paesi all'interno degli schemi economici globali contano moltissimo. E possiamo dare per scontato che nessun Paese sceglierà l'isolamento. Non ha dunque molto senso parlare di de-globalizzazione come destino ineluttabile o peggio ancora come scelta voluta e praticata. Non ha senso in particolare per l'Italia che è tutt'ora la seconda manifattura e il secondo esportatore d'Europa (l'8° nel Mondo) e che dipende fortemente dall'importazione di materiali ed energia. Certamente è necessario rivedere la questione degli approvvigionamenti affiancando alla logica del contenimento dei costi quella del contenimento dei rischi. Per farlo è necessario valutare bene i Paesi verso i quali attuare politiche di re-indirizzo, come peraltro sta avvenendo sul fronte energetico. Si potrebbe dire che andava fatto prima, ma questo non cambia la strategia. E' però importante che venga valutato volta per volta l'impatto delle politiche di reindirizzamento sul sistema produttivo nazionale. Una valutazione che deve tener conto dei settori d'impresa, di quello che possiamo mettere a disposizione del mondo, e dei territori nazionali coinvolti e coinvolgibili. A questo riguardo, come non interrogarsi sul fatto che il

53,9% dell'export nazionale viene da sole 3 regioni e che ci sono 10 regioni (prevalentemente del Sud) che realizzano tutte assieme solamente il 9,8% del valore esportato?

Ma anche le imprese e le loro rappresentanze devono muoversi. Rivedere la natura e la lunghezza delle catene di approvvigionamento non è compito agevole. Nei prossimi mesi andrà posta grande attenzione alla gestione dei rischi. Bisognerà, ad esempio, formare le imprese al *supply-chains management*. L'altro grande antidoto rispetto agli shock di natura esogena può essere individuato nell'adozione di una trama diffusa di *soluzioni circolari con una logica cross-industry*. Per farlo le imprese devono porsi in relazione tra loro ed i soggetti intermedi diventano fondamentali. Dalla relazione non solo nascono le innovazioni, ma si sviluppa anche quella dimensione etica oggi che tutti ricerchiamo.

Certamente serve un surplus di managerialità (e di supporto alla managerialità). Il digitale, in questo, viene in soccorso alla piccola impresa. Certamente possiamo affermare che non ci sarà de-globalizzazione di dati e informazioni. Anzi, sta avvenendo esattamente il contrario. La circolazione e l'accesso ai dati aumentano e sono disponibili per tutti, grandi e piccoli. Le risposte in rete si possono trovare: è necessario che le piccole imprese comincino a fare (e a farsi) le domande giuste.

### ***La delusione per ciò che non è stato***

Il "doppio colpo di maglio" rappresentato dalla pandemia (comprese le discontinuità legate alla tumultuosa ripartenza dell'economia mondiale) e dalla guerra ci proietta in una dimensione fosca e inesplorata proprio quando - solo pochi mesi fa - tutti i segnali inducevano ad un recupero di ottimismo ben sintetizzabile nelle previsioni del Pil, nell'attenzione per le risorse del PNRR, negli indici di fiducia di consumatori e imprese rilevati mensilmente dall'Istat.

Il mondo della piccola impresa sta vivendo questa fase manifestando una profonda delusione per tutto ciò che doveva essere e che non solo non è stato, ma rischia di non essere per molto tempo ancora. Ci sono gli ordinativi, il rimbalzo post-pandemia è ancora in atto, ma improvvisi e inaspettati fattori esogeni (le conseguenze del conflitto Russo-Ucraino) hanno rimesso le imprese sotto pressione nell'operatività concreta e quotidiana ed hanno dissolto repentinamente gli scenari di crescita formulati nella prima metà del 2021.

Il rapidissimo e drastico cambio di scenario impone un'accelerazione e un raffinamento di pensiero per quanto concerne il fronteggiamento di criticità che erano già emerse nei mesi scorsi ma che ora si ripresentano in forma amplificata (la questione energetica, i prezzi e la disponibilità delle materie prime e di alcune fondamentali commodities, la filiera logistica, l'intercambio commerciale con l'estero, ecc.). Il mondo della rappresentanza d'impresa sembra doversi attrezzare per continui e significativi cambi d'impegno: prima l'azione difensiva volta alla sopravvivenza stessa del tessuto imprenditoriale, poi un accompagnamento verso le nuove sfide e le nuove opportunità che si intravedevano nel post-covid, infine un brusco ritorno alla protezione, che però non può risultare sufficiente se sganciato da una (complicatissima) visione prospettica e di sistema.

## ***Riconnettersi con la nozione di futuro***

Questa incredibile recrudescenza della guerra in Europa annovera tra le tante vittime anche la nozione stessa di futuro, già fortemente corrosa da una pandemia che aveva ridotto tutto a cronaca quotidiana, bollettino giornaliero di vittime e di ospedalizzazioni, elenco di attività sospese pro-tempore. La “resilienza”, ossia la parola magica si era affermata nei due anni della pandemia (nei documenti programmatori come nel linguaggio comune) oggi non basta. Nello scenario attuale la capacità elastica di tornare rapidamente all’ordine precedente non sarà sufficiente. Ci sarà invece bisogno di una nuova attitudine verso un reale cambiamento basato sulla ricerca di potenzialità inedite o inesplorate. L’esempio più evidente riguarda certamente le forniture energetiche. L’Italia (e l’Europa) sono di fronte ad un bivio: considerata la necessità di un affrancamento dalle risorse energetiche dell’Est Europa potranno “far pratica di passato” (pensando al carbone o al nucleare), potranno ridefinire completamente la geografia degli approvvigionamenti, potranno inseguire caparbiamente le energie rinnovabili in tutte le loro possibili declinazioni. In tutti e tre i casi siamo al cospetto di scelte dirompenti, rotture di scenario, meccanismi di “*ex-aptation*”, come teorizzato dai biologi evuzionisti. Nel primo caso sarebbe una sorta di dietrofront (una “*retrotopia*” direbbe Bauman); nel secondo caso un percorso geo-politico (che ci vede da tempo assai carenti, dovendo forse tornare all’era Mattei per trovare coraggio e strategia); nel terzo caso potremmo giocare qualche buona carta se fossimo in grado di “pensare globalmente e agire localmente” come si diceva un tempo. Quello che è certo è che l’energia serve a tutti, serve subito, e serve a prezzi accessibili. Occorrerà allora ricercare un mix di soluzioni e attivare una comunità d’intenti che la renda possibile economicamente, politicamente e socialmente. La costruzione di questa comunità può rappresentare una sfida per i soggetti della rappresentanza e un campo di applicazione di un nuovo schema di presidio della dimensione intermedia.

## ***Coltivare l’obbligazione sociale verso il cambiamento***

Più in generale si può ritenere che nel contesto attuale - accanto alla grande attenzione alla qualità dei servizi erogati (vero “marchio di fabbrica” della CNA) - sia necessario approfondire uno sforzo di comprensione degli interessi d’impresa con almeno tre caratterizzazioni portanti:

- sviluppare una capacità d’ascolto asimmetrica per cogliere sia l’urlo di chi viene colpito più direttamente dal “cigno nero”, sia il lamento di chi sente di scivolare in basso, sia le richieste di chi si è messo in moto e vorrebbe davanti a sé percorsi non troppo tortuosi;
- veicolare il senso dell’“obbligazione sociale” verso il cambiamento per tutti i soggetti sociali. Non più semplice adempimento, opportunità o posizionamento strategico, ma vera e propria istanza di sopravvivenza collettiva;
- riaffermare l’esigenza – nelle interlocuzioni in alto e in basso - di mantenere un solido ancoraggio alle fenomenologie reali rompendo la “bolla delle opinioni” che ancora zavorra il dibattito pubblico.

A questo riguardo, si afferma la necessità di un pensiero forte e articolato in grado di immaginare come il mondo d’impresa verrà attraversato da alcuni problemi strutturali che interessano oggi il Paese senza che si intraveda una reale capacità di contrasto. Solo a titolo di esempio si può fare riferimento a tre macro-fenomenologie:



- alla transizione demografica, che si affaccia all'orizzonte per la prima volta sia nella forma di un declino in termini assoluti, che di un depauperamento specifico di alcune coorti d'età e di alcuni territori in particolare (Mezzogiorno e aree interne);
- al perdurante ciclo di bassa partecipazione al lavoro (con particolare riferimento al segmento giovanile e femminile);
- alla progressiva perdita della fiducia dei cittadini negli investimenti sociali, che appaiono loro a rendimento via via decrescente (scuola, lavoro, imprenditorialità, innanzitutto).

Sono fenomeni che certamente impattano sul sistema-Paese, sui suoi sottosistemi (si pensi alla previdenza, alla scuola, alla sanità), sui suoi assetti macro-economici (la produzione di valore aggiunto), ma anche sull'attività d'impresa (la difficoltà di reperire capitale umano in grado di contribuire alla trasformazione digitale, solo a titolo di esempio) e sulla stessa propensione imprenditoriale.