

## Diventare grandi restando piccoli

di Lauro Venturi

Tempo fa un imprenditore che conosco da anni mi ha chiesto se ero disponibile a partecipare a una riunione con i suoi soci per parlare dell'importanza del 'mettersi insieme', in questi tempi così difficili.

Ho aderito senza esitazione perché l'argomento delle alleanze tra imprese m'interessa da sempre e perché sono convinto che vada premiato chi non si piange addosso, ma si tira su le maniche della camicia per provare, comunque, a fare qualcosa.

Ho passato alcune ore davvero piacevoli, insieme a venti imprenditori che hanno costruito una formale rete d'imprese per approvvigionarsi a condizioni più vantaggiose.

Nel 1987 scrissi uno dei miei primi articoli sul tema, dopo aver ascoltato una conferenza dell'ingegnere De Benedetti. Il giornalista gli fece la classica domanda: "Ingegnere ma... piccolo è ancora bello?".

Il sornione capitano d'impresa (o di finanza?) rispose: "Piccolo è bello ma grande è meglio".

Ragionai su quelle parole e conia lo slogan "*Diventare grandi restando piccoli*", per significare la necessità di fare convivere la flessibilità delle piccole aziende con la capacità produttiva, finanziaria, commerciale, d'innovazione delle grandi strutture.

Come titolo scelsi *Dai miti alle alleanze* per rilevare il fastidio verso inutili e astratti dibattiti a favore o contro i piccoli imprenditori (in un Paese nel quale oltre il 95% delle aziende ha meno di dieci addetti!), ponendo l'accento sull'esigenza di creare esempi concreti di alleanze per generare *co-makership* efficaci.

Ventiquattro anni dopo, lo scorso 11 novembre, la Camera di Commercio di Milano ha organizzato il convegno "Allearsi per crescere: le nuove reti d'impresa".

In quell'occasione il professor Renato Mannheimer di Ispo ha presentato un'indagine illuminante:

- circa un quarto delle aziende intervistate non sa evidenziare né i vantaggi né gli svantaggi del fare rete;
- ben l'ottanta per cento del campione si dice 'per nulla interessato' o 'poco interessato' a prendere in considerazione l'ipotesi di mettersi in rete.

Già si sapeva, ma ora ci sono evidenze empiriche a dimostrare che, sulle reti d'impresa, tra il dire e il fare, il mare da colmare è oceanico.

I termini, nel tempo, si sono evoluti: da alleanze siamo passati a 'filiere', poi a 'reti' e sicuramente la produzione di neologismi non si arresterà.

La sostanza però è immutata: perché è difficile fare collaborare le piccole e medie imprese?

La motivazione che troppo facilmente è chiamata in causa è che i titolari di queste aziende sono eccessivamente individualisti.

Per me, l'individualismo che caratterizza l'imprenditoria molecolare è un punto di forza, senza il quale la 'moria' di queste aziende avrebbe raggiunto dimensioni terribili per la nostra economia: ma su questo mi impegno ad approfondire l'argomento in una successiva rubrica.

Voglio qui sottolineare che il tema delle alleanze tra le imprese non è assolutamente un problema razionale, di conti e di numeri: è soprattutto un problema di relazioni.

Ogni cambiamento induce nelle persone sentimenti, pensieri ed emozioni non necessariamente consapevoli e dichiarati. Il cambiamento che un imprenditore, titolare di una piccola impresa, attraversa mettendosi insieme ad altri suoi colleghi è molto elevato.

Non siamo di fronte a scambi di azioni di aziende forse mai viste, o conosciute solamente attraverso report periodici dei propri manager e analisti.

Qui sono storie di vita che si fondono e quindi bisogna muoversi con cautela.

È molto facile che i primi sentimenti possano essere di frustrazione, di paura e di giudizio critico: "E se poi non va bene, come mai non ce la faccio ad andare avanti da solo...?".

Trasformare queste energie negative in risorse positive, quali ad esempio l'entusiasmo, il coraggio e la curiosità, non è né automatico né banale.

Richiede un lavoro costante, alla pari, se non superiore, a quello analitico sui conti e sui processi.

Ecco perché un progetto di alleanza deve vedere figure multidisciplinari che affianchino gli imprenditori intenzionati a fare un cammino insieme ad altri, compresi professionisti di coaching e counseling.

Qualsiasi business plan di una futura rete di imprese fallirà sotto i colpi dei timori e delle incertezze degli attori principali. Allora, meno osservatori e più laboratori per sperimentare davvero possibili alleanze tra imprese.