

Stefano Dall'Ara: le crisi internazionali sono permanenti e le aziende si debbono adeguare

DS6901

DS6901

# Siamo in piena permacrisis

## Il traguardo del Pnrr è a rischio: mancano le competenze

Con 200 clienti tra imprese private, pubbliche e coop quello di Dall'Ara è un punto d'osservazione privilegiato sullo stato di salute del sistema produttivo italiano

Il sistema imprenditoriale italiano è ancora bancocentrico. Però aumentano le operazioni di soggetti istituzionali e fondi che investono nelle pmi

DI CARLO VALENTINI

«**N**el sistema produttivo italiano, a pelle di leopardo, convivono straordinarie eccellenze che ci qualificano come paese in grado di sostenere le spinte evolutive e che in qualche modo hanno vinto la sfida della globalizzazione. Ma vi sono anche debolezze: dimensioni aziendali che troppo spesso non permettono i necessari investimenti in ricerca e sviluppo per l'innovazione, bassa produttività, un sistema infrastrutturale spaccato tra Nord e Sud, incoerenze tra i sistemi formativi e l'impiegabilità. Più in generale c'è una presenza ancora troppo limitata nei settori ad alta tecnologia rispetto ad altri paesi europei, con un connesso rischio di incorrere in un'arretratezza in settori da cui deriveranno in un prossimo futuro i maggiori impatti sulle redditività delle imprese e quindi sull'economia italiana».

**Stefano Dall'Ara**, 60 anni, è presidente di Scs-Consulting, tra le maggiori società di consulenza a capitale interamente italiano (ha la forma giuridica di società di capitali, il pacchetto azionario è controllato da UnipolSai Finance e Coop Alleanza), un fatturato di 20,3 milioni di euro (1 milione di utile), 184 dipendenti. Aderisce a Ifab (International foundation big data and artificial intelligence). Con 200 clienti tra imprese private, pubbliche e coop quello di Dall'Ara è un punto d'osservazione privilegiato sullo stato di salute del sistema produttivo.

**Domanda. Gli imprendi-**

**tori continuano ad avere remore verso la finanza?**

**Risposta.** Rispetto agli altri paesi industrializzati il sistema imprenditoriale italiano è ancora troppo bancocentrico. Però si stanno moltiplicando le operazioni di soggetti istituzionali e fondi che investono anche nelle piccole e medie aziende e questo può finalmente produrre un'accelerazione nell'utilizzo da parte degli imprenditori di una finanza più evoluta e più dinamica rispetto a quella abitualmente utilizzata.

**D. C'è spazio nell'economia globale per le piccole imprese?**

**R.** La piccola dimensione rischia di essere penalizzante nella competizione globale. Dipende da come si affronta il mercato. Ci sono numerosi esempi virtuosi di imprese familiari che hanno compreso l'importanza di cooperare tra loro e lavorare per filiera e quindi hanno saputo crescere, mantenendo la propria identità. È perdente chi decide di rimanere isolato.

**D. Come stanno vivendo le aziende l'impatto delle tensioni internazionali?**

**R.** L'impatto è diverso a seconda dei settori. Bisogna comunque prendere atto che l'ultimo decennio ha registrato il passaggio da crisi susseguenti a crisi di fatto continue, siamo entrati nell'era della *permacrisis*, ciò che comporta per le imprese processi di pianificazione sempre più veloci e flessibili. Il sistema produttivo italiano sta dimostrando capacità, anche in parte inaspettate, di resilienza nell'affrontare i fattori esogeni. All'estero ne sono sorpresi, gli imprenditori tede-

schi e francesi si sono dimostrati di una rigidità sconcertante.

**D. In che modo le imprese sono impegnate nella transizione ecologica?**

**R.** Stanno lavorando con sempre maggiore attenzione su questo tema. Ma è sbagliato pensare che si tratti solo di ridurre le emissioni. Bisogna cogliere questa opportunità per migliorare l'efficienza operativa, ridurre i costi a lungo termine e migliorare la reputazione aziendale ridefinendo nuovi modelli di business improntati alla sostenibilità. Siamo in un passaggio epocale e la sostenibilità è il grimaldello per costruire un nuovo ordine produttivo che dopo l'Europa investirà tutto il mondo. Se noi europei saremo bravi, potremo trarre vantaggio dal fatto di essere arrivati prima degli altri.

**D. Cosa chiedono le aziende a chi fa consulenza?**

**R.** Personalizzazione, cioè risposte su misura. Ci sarà sempre meno spazio per soluzioni standardizzate. Dopo la pandemia c'è stata una forte accelerazione dell'attività di consulenza. Le aziende ma anche le pubbliche amministrazioni hanno dovuto ripensare ai propri modelli di business e di servizio, ciò che ha richiesto competenze di alto livello e molto specializzate.

**D. Quindi sta cambiando il modo di fare consulenza?**

**R.** Le aziende sono oggi più competenti rispetto al passato ma devono affrontare trasformazioni continue e complesse. La capacità di offrire soluzioni di valore aggiunto (per comprendere le dinamiche del mercato), personalizzate e rendi-



contabili, diventa fondamentale per soddisfare i loro bisogni nel contesto attuale.

**D. L'intelligenza artificiale modificherà il modo di fare consulenza?**

**R.** La dimensione più analitica e procedurale potrà essere impattata dalla Ia, mi pare invece difficile che essa possa intervenire sulla consulenza strategica dov'è l'intelligenza umana che deve fare la sua parte e che fa la differenza. Insomma, l'Ia potrà analizzare le dinamiche di mercato ma il modo di affrontarle dipenderà dall'estro e dalla capacità innovativa dell'impresa e non dagli algoritmi. Frenerai quell'entusiasmo che c'è in giro sull'Ia che risolverà tutto.

**D. Un suo consiglio agli imprenditori?**

**R.** Non aver paura di cooperare, stringere alleanze, lavorare in sinergia con uno scambio ed una contaminazione di idee ed esperienze. Solo così si può superare l'insufficiente dimensionamento delle imprese di cui soffre l'Italia. Diventa sempre più importante lavorare per filiera con le corrette modalità di capitalizzazione e di accesso al credito per finanziare questi processi di crescita. Non c'è tempo da perdere se vogliamo salvare un sistema di piccole e medie aziende che è il fondamento dell'economia.

**D. Si riuscirà a vincere la scommessa del Pnrr?**

**R.** È una sfida che non si dovrebbe perdere. Temi come digitalizzazione, mitigazione delle disuguaglianze e parità di genere ripropongono la frattura tra Nord e Sud. Il Pnrr potrebbe dare una spinta decisiva per portare a soluzione questi problemi atavici. Ma sarà difficile anche perché mancano le competenze.

— © Riproduzione riservata — ■

DS6901

DS6901



Stefano Dall'Ara