

# La coesione e l'inclusione migliorano la competitività

**Il Rapporto Symbola-Unioncamere.** Le imprese che hanno una strategia basata sulle relazioni sono più resilienti, innovative, aperte ai giovani e agli equilibri di genere con benefici per tutta la filiera

**Chiara Bussi**

La metafora più calzante, soprattutto nell'estate degli Europei, è quella con il mondo calcistico. «La vita economica e sociale è uno sport di squadra. Puoi essere Cristiano Ronaldo o Messi ma se scendi in campo da solo perdi tutte le partite» si legge nel Rapporto biennale "Coesione è competizione" promosso da Fondazione Symbola, Intesa Sanpaolo e Unioncamere. Sempre più imprese con meno di 500 dipendenti l'hanno capito: erano il 32% nella precedente rilevazione e oggi sono il 37% (circa 49 mila) quelle che hanno fatto della relazione il proprio tratto distintivo. Sono le aziende coesive, che hanno scelto di giocare in team attraverso una profonda tra-

se i ricavi aumenteranno contro il 9% di quelle "tradizionali". Le imprese che puntano sulla relazione hanno anche una maggiore apertura verso i mercati esteri (58% contro 39%) e sono più attive in termini di investimenti: il 39% ha scommesso sul green (contro il 19%) e più di una su quattro (26% rispetto al 12%) nel biennio 2021-2023 si concentrerà su processi e prodotti a maggior risparmio energetico, idrico e ambientale. Si sono inoltre focalizzate sul miglioramento di prodotti e servizi (58 contro 46%). E sono anche più innovative: il 28% di esse (contro l'11% delle non coesive) ha adottato o sta pianificando di adottare misure legate al piano Transizione 4.0. Possiedono inoltre una maggiore capacità di rapportarsi al mondo della cultura attraverso donazioni, sponsorizzazioni o partnership. Il 26% intraprende queste iniziative (contro l'11%).

Sono anche più giovani: il 14% di esse è guidata da un under 35, mentre nelle tradizionali si fermano al 9. E coesione va a braccetto con un migliore bilanciamento di genere. Tanto che dove si registra una maggiore presenza di donne nella proprietà o nel management il tasso di crescita degli ultimi 5 anni è stato più del doppio di quella maschile (7,2 contro 3,5 per cento). Ma è soprattutto il mix di genere a garantire una maggiore capacità di recupero rispetto ai livelli pre-Covid.

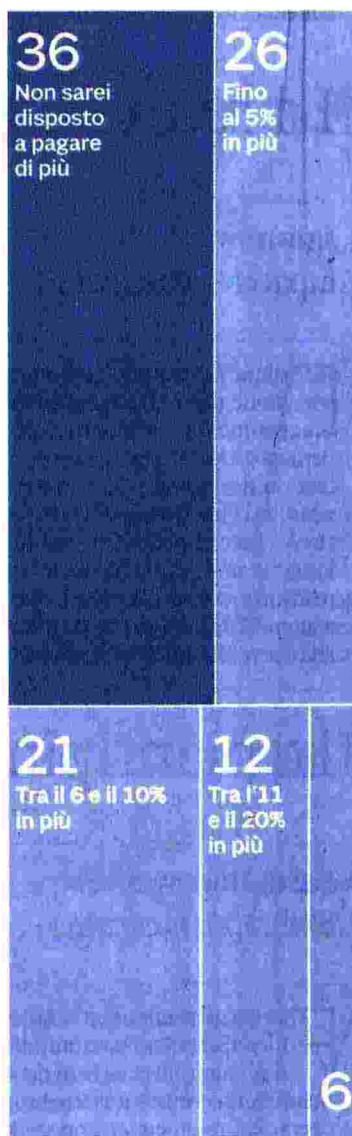
## Valore condiviso

«La pandemia - sottolinea il direttore di Fondazione Symbola Domenico Sturabotti - ha reso ancora più evidente il valore della coesione per affrontare le sfide che abbiamo di fronte e costruire un'economia più a misura d'uomo». I ripetuti black out delle catene del valore asiatiche e le guerre commerciali tra Usa e Cina «hanno fatto riscoprire la prossimità con i territori di origine e rivalutato i rapporti fiduciari con la comunità, dove si crea un valore condiviso». Gli spazi diven-

## Il prezzo della qualità

Quanto gli italiani sono disposti a riconoscere un prezzo più alto per i prodotti delle imprese coesive.

Dati in %



Fonte: Tutti i grafici del dossier sono tratti dal Rapporto "Coesione è competizione" promosso da Fondazione Symbola, Intesa Sanpaolo e Unioncamere

**Nel 2021 il 12% delle imprese che ha forti rapporti con la comunità crescerà (il 9% delle tradizionali)**

sformazione delle loro strategia. Un cambio di gioco che premia, in termini di risultati economici ma anche nel rapporto con i fornitori, la clientela e la società nel suo insieme.

## L'identikit

Quante sono, dove sono e qual è il filo rosso che lega le imprese coesive? La loro quota aumenta di pari passo alle dimensioni. Si va dal 29% tra le microimprese fino a 9 addetti al 71% tra quelle più grandi. Sette su dieci sono localizzate al Nord. In testa ci sono Lombardia (26,3%), Veneto (13,6%) ed Emilia-Romagna (13,4 per cento).

Il primo dei loro segni particolari è la resilienza. Chi ha puntato sulla coesione ha resistito meglio agli scossoni della pandemia: nel 2020 il 58% di esse ha registrato un fatturato in calo contro il 66% di quelle non coesive. Anche le prospettive sono favorevoli e quest'anno per il 12% di es-

tano luoghi di relazione: si inverte il trend della delocalizzazione e si investe sui territori portatori di know how attraverso un gioco di squadra sotto forma di distretti, reti di impresa, ecosistemi di innovazione, ma anche hub (fisici e virtuali) o piattaforme. A favorire nuove relazioni è anche la transizione ecologica che porta a un nuovo modello di organizzazione basato su produzione e consumo di energia proveniente da fonti rinnovabili o su materiali recuperati dai processi di riciclo. L'economia si trasforma da lineare a circolare. L'altra grande spinta proviene dal digitale.

Il baricentro si sposta dal valore economico all'economia del valore,

che premia anche nei rapporti con il mondo del credito. E nuovo è anche il rapporto con i dipendenti. «Questo – spiega Sturabotti – implica il superamento dell'organizzazione basata sulla rigida divisione e specializzazione tra chi dirige e chi esegue». L'impresa diventa una comunità, dove l'addetto è un codicesore / associato con maggiore capacità espressiva. Cambia anche la relazione con i fornitori che diventano partner, con effetti positivi sul valore di tutta la filiera. L'apertura all'esterno contagia l'innovazione che esce dal perimetro aziendale e cerca alleanze con il mondo della ricerca e dell'università. An-

che il consumatore cambia pelle. Ora è "prosumer", in grado di orientare scelte e produzione. Le imprese coesive sono dunque il motore per l'altra grande sfida: la sostenibilità. Come dimostra un'indagine Ipsos per Fondazione Symbola il 64% degli intervistati è disposto a pagare in media il 10% in più per i prodotti di un'impresa che punta a uno sviluppo basato sulla coesione sociale. «L'auspicio – conclude Sturabotti – è che sempre più aziende scelgano la strada della coesione all'interno della propria strategia per valorizzare l'energia delle relazioni e garantire un contesto più favorevole in cui prosperare».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

