



Nicola Roberto Tettamanti

Nicola Roberto Tettamanti, economista, è un imprenditore ticinese. Insieme al fratello Claudio Sergio Tettamanti, dirige l'azienda Tecnopinz SA di Mezzovico, specializzata nella produzione di componenti meccanici di precisione per l'industria meccanica internazionale. Dal 2022 è presidente di Swissmechanic, l'associazione nazionale

delle PMI dell'industria metalmeccanica ed elettrica (MEM), che rappresenta oltre 1'300 aziende e 65'000 posti di lavoro in Svizzera. Swissmechanic è una delle due associazioni nazionali, insieme a Swissmem, responsabile della formazione di oltre 20'000 apprendisti nelle otto professioni MEM dell'industria svizzera.

Le sfide per l'industria e le risorse per affrontarle

L'impatto degli elementi esterni sulle organizzazioni aziendali è sempre più rilevante. Tendenze demografiche, normative nazionali e internazionali, sviluppi geopolitici e disponibilità dei mezzi di produzione, anche nei paesi più avanzati, sono elementi di incertezza che complicano progressivamente la gestione di un'organizzazione e lo svolgimento della propria attività principale, ovvero l'erogazione di beni e servizi volti a rispondere a una domanda di mercato. È pertanto fondamentale investire risorse nell'analisi e nell'identificazione degli strumenti essenziali ai quali le organizzazioni del terzo millennio, in particolare quelle piccole e medie, dovranno volgere lo sguardo per evolvere in modo efficace assicurando con successo la propria sopravvivenza nel tempo.

Chinandosi sul tema della gestione delle organizzazioni complesse nel terzo millennio, il primo elemento su cui è necessario volgere l'attenzione è certamente il momento storico in cui ci troviamo, caratterizzato dalla velocità dello sviluppo tecnologico, da un invecchiamento progressivo della popolazione e da consistenti sfide e ostacoli negli scambi commerciali internazionali dovuti alle tensioni tra paesi.

Dal punto di vista imprenditoriale e organizzativo, si è sviluppata una crescente consapevolezza in merito al fatto che le conseguenze di questi cambiamenti saranno di grande portata per tutte le organizzazioni e occorre da subito mantenere una visione d'insieme per elaborare strumenti opportuni volti a fronteggiarle.

Appare infatti scontato – e ciò non ha carattere riduttivo, ma è una semplice conseguenza della gestione delle priorità – che un'organizzazione complessa come un'azienda operante con la volontà di interagire con il mercato offrendo prodotti e/o servizi che rispondono a una domanda, si concentri prima di tutto sulla propria competenza chiave: la produzione di suddetto bene e/o l'erogazione di servizi e la generazione del relativo valore aggiunto. Questo meccanismo di funzionamen-

to dell'organizzazione si trova oggi in contrasto con la crescente complessità dell'ambiente in cui essa si trova a operare. Da sempre i fattori esterni sono un elemento fondamentale per la gestione dell'azienda ma è indiscusso che il mondo odierno, volatile e incerto, abbia ulteriormente accentuato questo effetto.

Infatti, non è più sufficiente essere focalizzati sulla propria competenza tecnica e produttiva, assicurando la qualità e il servizio migliori; nell'organizzazione odierna, le attività sono influenzate da fattori, a mio modo di vedere, che nascono all'esterno dell'organizzazione e ne modificano radicalmente le decisioni e la struttura. Anche in aziende industriali di medie e piccole dimensioni si riscontra sempre più la presenza di figure professionali che hanno il compito di raccogliere informazioni all'esterno nell'intento di valutarne l'impatto e adattare di conseguenza la propria struttura. Ho vissuto in prima persona questa situazione nella gestione della nostra azienda, Tecnopinz SA, dove stiamo sviluppando numerose funzioni che rivolgono lo sguardo all'esterno dell'organizzazione.

Nell'attuale fase storica, è quindi fondamentale che l'organizzazione non

solo continui a garantire la propria competenza produttiva e qualitativa, bensì investa anche nella propria struttura organizzativa per assicurare la presenza di cosiddette funzioni “antenna” che permettano alla direzione aziendale di sviluppare strategie in grado di estendere lo sguardo ad altri elementi oramai divenuti centrali. Penso, in particolare, all’apertura di determinati mercati e gli eventuali ostacoli commerciali o alle normative e regolamentazioni che accompagnano la fornitura e l’erogazione di prodotti e servizi a livello internazionale (ad esempio, tutto quanto riguarda il tema della sostenibilità).

A ciò si aggiunge la carenza di manodopera nel nostro mercato del lavoro di riferimento, dovuta al progressivo invecchiamento della popolazione. Nelle periodiche inchieste congiunturali di Swissmechanic la mancanza di manodopera, negli ultimi anni, ha sempre occupato una delle prime posizioni tra le principali preoccupazioni del settore. Ciò significa che anche organizzazioni di dimensioni medio-piccole si trovano oggi a dover promuovere i propri posti di lavoro in un clima di forte competizione totalmente sconosciuto soltanto pochi anni or sono.

Inoltre, come detto, non va tralasciato l’aspetto geopolitico; gli ultimi due decenni sono stati caratterizzati da repentini cambiamenti di equilibri ritenuti stabili, sfociando in crisi come quella russo-ucraina e, più di recente, quella israelo-palestinese. Su un piano più ampio, il clima del commercio internazionale si è fortemente deteriorato a causa delle tensioni tra Stati Uniti e Cina – fortunatamente, per ora, solo a livello economico –, ricreando uno scontro tra due poli analogo a quello che ha caratterizzato il secolo scorso.

Gli aspetti relativi alle risorse umane, almeno per quanto concerne le organizzazioni che operano nell’industria MEM svizzera, sono probabilmente la sfida più consistente che ci troveremo ad affrontare. Il nuovo modello

di società fluida, sia dal punto di vista dell’identificazione verso l’azienda che da quello dell’equilibrio tra sfera lavorativa e privata, si unisce al più tangibile invecchiamento della popolazione e queste dinamiche portano le organizzazioni a doversi confrontare con una nuova sfida di attrattività dei posti di lavoro: non si tratta più soltanto di assicurare un salario, bensì è necessario offrire ai propri collaboratori un senso compiuto del proprio lavoro, flessibilità, inclusione e uguaglianza in tutti gli aspetti organizzativi.

Questi principi fondamentali e virtuosi costituiscono una sfida importante per un’organizzazione che si prefigge come unico scopo la generazione di un profitto da reinvestire in mezzi di produzione poiché, per definizione, la flessibilità si scontra con le esigenze in termini gerarchici delle aziende produttive.

Oggigiorno, indipendentemente dalle dimensioni finali della struttura e dalla sua distribuzione geografica (nazionale o multinazionale), risulta fondamentale disporre di competenze di lettura delle evoluzioni geopolitiche e delle normative. Se, in passato, questi aspetti venivano spesso delegati a società esterne – tipicamente di consulenza, alle quali le aziende si appoggiavano soprattutto per certificazioni, progetti di ricerca o analisi di dati –, oggi il flusso di informazioni e il volume di dati che l’azienda si trova a processare è tale da costringerla a investire in questo ambito, pena una perdita di visione e competenza strategica nel lungo periodo.

Come possono dunque le aziende manifatturiere assicurare la produttività con questi nuovi modelli di collaborazione? Qui entrano in scena con forza l’innovazione tecnologica e la digitalizzazione dei processi, che accompagnano in misura crescente le aziende nelle loro attività quotidiane. Possiamo quindi affermare che il futuro della produzione industriale nei paesi avanzati dovrà tenere conto dell’importanza del capitale umano, in particolare delle competenze in materia di svilup-

po e innovazione, rafforzando costantemente le capacità di automazione dei propri processi produttivi e di analisi dei dati.

Oggi si sente spesso parlare di “fabbrica intelligente” ma, secondo il mio parere, il successo nella gestione di un’organizzazione complessa sarà sempre più basato sulla combinazione del fattore umano – con la sua capacità di astrarre e proiettare scenari sul futuro della propria organizzazione – con le competenze nella digitalizzazione e nell’automazione delle attività quotidiane, utili alla lettura e all’interpretazione dei dati.