

I vantaggi competitivi creati dall'intelligenza relazionale

Le sfide del cambiamento/2

Leonardo Becchetti
e Gaetano Fausto Esposito

Innovazione tecnologica, marketing e qualità del management sono i fattori che generalmente definiscono il vantaggio competitivo di un'impresa. Finendo così per dimenticare che alla radice dello sviluppo c'è la risorsa fondamentale dell'intelligenza umana. Nelle attuali realtà imprenditoriali complesse il genio individuale à la Schumpeter non è più sufficiente. L'intrapresa economica è un'opera di squadra, che integra competenze non sovrapponibili e complementari (giuristi, esperti di marketing, economisti, ingegneri...) per massimizzare il valore di tutte quelle variabili e rendersi competitiva. Nella catena di montaggio di Charlot in *Tempi moderni* il flusso produttivo si basava su compiti semplici, le relazioni non servivano a molto, anzi erano considerate fattore di distrazione e di inefficienza. Bastavano autorità, controllo e minaccia di sanzione per verificare che l'operaio avvitasse con tempismo "scientifico" il bullone. Tutto cambia nell'impresa moderna. Il lavoro di Charlot lo fanno prevalentemente le macchine, mentre comunità di umani mettono a punto progetti e strategie che hanno come obiettivo creare e innovare. La letteratura teorica ed empirica insegna che gli umani danno il massimo quando sono valorizzate le loro motivazioni intrinseche, oppure, al contrario, il minimo possibile per non essere licenziati (*quite quitters*) quando non sono motivati. Cooperazione e relazioni tra gli umani sono perciò la vera risorsa competitiva delle imprese. Nella nostra ricerca empirica su oltre 4mila imprese dell'indagine dell'Istituto Tagliacarne (sviluppata in occasione del Festival nazionale dell'Economia civile del 2-5 ottobre che ha a tema l'intelligenza relazionale) misuriamo l'intelligenza relazionale delle imprese scomponendola in interna (tra le persone che lavorano in azienda) ed esterna (con altre imprese). L'intelligenza relazionale interna è ottenuta come indicatore composito di formazione, partecipazione, equilibrio vita-lavoro e relazioni dei dipendenti, mentre l'intelligenza relazionale esterna è nella capacità dell'impresa di costruire relazioni ed accordi di mutuo beneficio con altre imprese. L'analisi econometrica indica un impatto positivo e significativo dell'intelligenza relazionale su aspettative di occupazione, fatturato ed export: l'intelligenza relazionale "esterna" aumenta del 10% la probabilità di una crescita di occupazione superiore al 3% nel biennio 2024-25, del 3% e del 14% quella di un aumento delle esportazioni e del 14% del fatturato. L'intelligenza relazionale "interna" produce effetti superiori del 4, del 3 e del 9% sulle

stesse variabili di performance.

Lo studio identifica anche alcuni canali di trasmissione di questo effetto. Le aziende con maggiore intelligenza relazionale hanno un maggior accesso ai crediti d'imposta di Transizione 4.0, investono di più nel capitale umano dei propri dipendenti e in processi produttivi *energy saving*. Le cronache di questi giorni ci raccontano di mari in tempesta per le perturbazioni delle guerre (da quelle guerreggiate ai dazi), ci narrano di un formidabile aumento dell'incertezza mai sperimentato nel passato. Un conto è affrontare i marosi da soli, un conto sviluppare e consolidare l'intelligenza relazionale per fare squadra e gestire assieme i rischi. La storia del nostro Paese insegna che i consorzi hanno avuto e hanno un ruolo importante nel costruire robuste imbarcazioni per solcare con perizia le acque tempestose del mare aperto. Nel 1901 la camera di commercio di Reggio Emilia convince produttori di formaggio grana in competizione tra di loro a mettere assieme risorse per investire in fattori di interesse comune (marchio, qualità del prodotto, servizi alla commercializzazione e all'export). Oggi Parmigiano Reggiano, ma anche Grana Padano, Melinda e molti altri sono marchi di consorzi che rappresentano l'eccellenza del nostro paese all'estero. Portando nel mondo il *sense of Italy* e la qualità dei nostri prodotti. E ce ne sono moltissimi altri non certo da meno. Ma la differenza del loro successo e capacità di fare utili è stata tutta nell'intelligenza relazionale dei produttori, creando imprese aperte non solo ai mercati internazionali ma anche ai rapporti interni e a quelli con i soggetti del territorio. L'intelligenza relazionale è quindi una chiave del successo competitivo per un Paese che sull'apertura ha sempre costruito, a partire dal Medioevo, e soprattutto in momenti difficili come l'attuale, il proprio successo competitivo.

Università di Roma Tor Vergata;

Direttore generale Istituto Guglielmo Tagliacarne

© RIPRODUZIONE RISERVATA

+10

IN PERCENTUALE

Per la ricerca dell'Istituto Tagliacarne, l'intelligenza relazionale "esterna" (cioè la capacità di costruire accordi di mutuo beneficio con altre imprese) aumenta del 10% la probabilità di crescita di occupazione superiore al 3% nel biennio 2024-25, del 3% e del 14% quella di un aumento delle esportazioni e del 14% del fatturato.

