

SALVATORE GARBELLANO

**COME LE MEDIE
IMPRESE
DI SUCCESSO
HANNO SUPERATO
LA CRISI**

FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

SALVATORE GARBELLANO

**COME LE MEDIE
IMPRESE
DI SUCCESSO
HANNO SUPERATO
LA CRISI**

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

A Mimmo

Indice

Prefazione , di <i>Giorgio Brunetti</i>	pag.	11
Introduzione	»	15
Finalità e contenuti del libro	»	21
Ringraziamenti	»	28
1. Incremento della <i>value proposition</i> & diversificazione intelligente	»	29
Verso i segmenti a maggior valore aggiunto	»	29
Implementare la vision	»	36
Innovazione e nuove segmentazioni del mercato	»	41
La diversificazione intelligente	»	44
2. <i>Total customer care</i> & innovazione	»	49
L'approccio <i>One Stop Shop</i>	»	49
Innovazione organizzativa e <i>total customer care</i>	»	54
Creare densità di relazioni con i clienti	»	58
Quando le fabbriche diventano uno strumento di vendita	»	64

3. Fabbriche intelligenti & riposizionamento competitivo	pag.	66
Dai volumi produttivi alle produzioni “corte”	»	66
L’importanza della prossimità della fabbrica con la R&S	»	72
La continuità tra processi di produzione e di innovazione	»	74
Flessibilità, standardizzazione ed efficienza	»	77
La diffusione della <i>lean production</i>	»	81
Nuove fabbriche e il ritorno della manifattura in Italia	»	83
4. Innovazione & internazionalizzazione a 360 gradi	»	89
Il connubio tra innovazione e internazionalizzazione	»	89
La via italiana all’internazionalizzazione	»	94
Quando l’innovazione arriva dalla Cina	»	99
L’internazionalizzazione: elemento pervasivo delle imprese	»	103
Acquisizioni straniere: italianità della gestione e perdita del controllo del know how	»	106
5. Governance solida: l’alleanza tra imprenditori & team manageriali	»	111
La fatica di innovare	»	111
Il crescente ruolo delle donne imprenditrici	»	114
L’impresa e il management	»	115
Il rafforzamento del management	»	121
I nuovi manager tra conflitti e integrazione	»	125

6. Controllo del know how strategico: intelligenza diffusa	pag.	129
L'importanza del saper fare	»	129
Il controllo e la gestione del know how	»	132
Il know how dei talenti e delle “colonne”	»	135
I processi di apprendimento negli uffici e nelle fabbriche	»	137
Dalla conoscenza tacita alla formalizzazione della conoscenza?	»	140
Dall'innovazione operativa ai brevetti	»	142
Il valore dell'apprendimento	»	145
Superare le resistenze al cambiamento	»	148
Le buone imprese creano buona occupazione	»	152
7. “Solitudine” & collaborazione imprenditoriale	»	155
La solitudine delle imprese: il mancato supporto della pubblica amministrazione	»	155
La collaborazione con i fornitori	»	159
Le nuove forme di collaborazione	»	162
Le reti di imprese	»	164
La collaborazione con le università: verso un dialogo più proficuo	»	169
Conclusioni: due modelli a confronto	»	175
Bibliografia	»	181
Indice delle aziende citate	»	185

Prefazione

La crisi finanziaria, scoppiata negli USA ancora otto anni fa, è stata veramente sconvolgente e ha lasciato alle economie del mondo due pesanti macigni: la contrazione della produzione (e il riaccendersi, quindi, della disoccupazione) e una massa enorme di “debito” che si è poi trasferito sui conti pubblici dei paesi occidentali. Nel corso del 2011 in Eurozona è scoppiata poi la crisi dei “debiti sovrani”, che ha determinato la profonda recessione che stiamo continuando a soffrire ancor oggi.

Questa situazione traumatica si è interconnessa con tanti altri fenomeni in un contesto oramai globalizzato. Si pensi all’incalzante progresso tecnologico, dove ICT e soprattutto la pervasiva crescita della digitalizzazione sono un forte traino al cambiamento, senza dimenticare la nascente rivoluzione industriale della stampante 3D. Le società avanzate sono anche attraversate da alcuni megatrend: dall’invecchiamento della popolazione all’individualismo crescente, dalla maggiore consapevolezza della sostenibilità ambientale alla diffusione di sempre maggiore “conoscenza” nelle società, tutti fattori che non possono non produrre conseguenze sui bisogni, e sui mercati, oltre ad incidere nelle condizioni produttive e nell’organizzazione stessa del lavoro. È in atto quindi nel mondo intero una fase di profonda transizione, di trasformazione epocale della nostra società e quindi dei relativi sistemi produttivi.

In questo quadro complesso e problematico, mentre molte no-

stre imprese sono entrate in difficoltà tanto da determinarne la chiusura o il ricorso a procedure concorsuali, con ulteriore effetto domino sui loro fornitori, altre hanno continuato a vivere e a svilupparsi, riposizionandosi essenzialmente lungo due direttrici. Da un lato, l'innovazione a tutto tondo, non agendo solo sul livello qualitativo dell'offerta, con sostenuti investimenti nel capitale umano e, dall'altro, la focalizzazione sui mercati globali alla ricerca del "cliente da servire" cercando di interpretarne, bisogni, desideri e valori. Sono le imprese che hanno reso meno grave la perdita dei posti di lavoro, mantenendo, specie nel Nord una presenza significativa della manifattura in un sistema produttivo ora in gran parte terziarizzato.

Ebbene, il libro che qui si presenta esplora questo mondo di *imprese eccellenti* che, pur in un contesto sociale per certi versi drammatico, hanno avuto il coraggio di non perdersi d'animo e di proseguire nella loro azione imprenditoriale dando conferma che il nostro paese gode tuttora di un'imprenditorialità vivace e dinamica, pur con i limiti che sempre gli vengono attribuiti, dalla resistenza alla crescita dimensionale alla forte *allergia* a condividere con altri la conduzione dell'azienda. Un'imprenditorialità che genera imprese che appaiono come sostiene Giuseppe Berta "configurazioni a geometria variabile soggette a continui adattamenti, mancando – tra l'altro – qualsiasi progettualità nella scena sociale del Paese e una Politica appiattita sul presente e non sovrastata dalle contingenze".

Il libro effettua un "carotaggio" (esplorazione profonda) di questo sistema di imprese, per lo più di media dimensione, riportando una folla di micro casi di imprese o di *box* che accolgono esemplificazioni di prassi e comportamenti aziendali. Il tutto è frutto di interviste ad aziende, effettuate negli anni scorsi, in piena crisi, e di una serie di spunti su fatti aziendali tratti da indagini e ricerche e dalla pubblicistica, che consentono all'Autore di tracciare e proporre un interessante "modello di business" che è a fondamento di queste imprese di successo.

Il cuore di questo modello sta in una visione imprenditoriale di lungo respiro, capace altresì di cogliere immediatamente i primi segnali di cambiamento e di riorientare la propria azione,

reinterpretando in modo innovativo il sentiero finora percorso. Questa visione alimenta vari fattori chiave, dalla ridefinizione della “proposta di valore” alla collaborazione imprenditoriale, ad ognuno dei quali è dedicato un capitolo. Fattori che possono essere pure intesi come i fattori di competitività delle imprese di successo. La loro illustrazione si accompagna sempre con un opportuno approfondimento della problematica sottostante. Così nel rapporto della proprietà con il management, oltre ad indicare che una sana alleanza tra famiglie imprenditoriali e management è un punto di forza, non si manca di segnalare casi in cui i rapporti difficili tra i familiari hanno influenzato negativamente le relazioni con il management tanto da determinarne spesso “divorzi” o dimissioni traumatiche. Fenomeni questi che si manifestano anche quando tra proprietà e management si assiste ad un progressivo deterioramento delle loro reciproche relazioni.

Tra i molti spunti di riflessione che il libro suggerisce, conviene richiamare l’attenzione su un paio di aspetti da ritenersi fondamentali per conseguire il successo imprenditoriale di cui queste imprese sono dimostrazione.

Il primo è rifuggire da impostazioni opportunistiche nelle scelte strategiche come quella di uscire dalla propria area di attività perché si colgono occasioni interessanti di *acquisizioni* senza disporre delle adeguate competenze per operarvi. Pensiamo ai fallimenti di molte acquisizioni improvvise! Le imprese qui esaminate hanno operato, invece, prevalentemente nel proprio campo di attività, diversificando talvolta per adiacenze, ossia in settori vicini per i quali potevano essere utili le conoscenze accumulate dei mercati di riferimento o la disponibilità di competenze pregiate, sebbene più di qualche azienda abbia incontrato non poche difficoltà anche in questo tipo *prudente* di diversificazione.

Altro elemento importante è la coesione della proprietà, specie quando si tratta di imprese familiari. I conflitti che possono sorgere specie in fase di passaggio generazionale pregiudicano la vita dell’azienda in modo talvolta irreparabile. In genere, le imprese eccellenti seguono regole di governance talvolta non codificate ma comunque volte a regolamentare ruoli e meccanismi di

entrata dei familiari nella governance e nel management dell'azienda.

Infine una sottolineatura. Il taglio del lavoro è strategico-organizzativo, ma dalle pagine si evince che queste imprese hanno successo se dispongono pure di risorse finanziarie adeguate, senza le quali gli investimenti non si possono intraprendere tanto più in momenti di crisi come questi che sono sempre accompagnati da difficoltà di ottenere credito. O l'impresa gode per il suo posizionamento e la sua offerta di rilevanti flussi di cassa derivanti dalla gestione del business o beneficia di un "capitale paziente", ossia mezzi propri in grado di consentire investimenti per lo sviluppo dell'azienda o di sopportare eventuali difficoltà che si possono presentare durante il cammino.

Si accenna talvolta nel testo al ruolo fondamentale delle banche nelle ristrutturazioni aziendali o a qualche felice intervento di Private Equity che ha permesso di sostituire una proprietà stanca e sfiduciata. Il successo d'impresa, va ricordato, non si ottiene se non si persegue un orientamento di lungo periodo volto allo sviluppo che non può ottenersi senza un profitto dalle solide basi che scaturisca da una superiore capacità di competere sul mercato e di attrarre risorse.

In conclusione, è un libro denso e godibile, visti i continui riferimenti a realtà aziendali in gran parte note poiché consumatori dei loro prodotti o "perseguitati" dai loro messaggi mediatici o dalle notizie che li riguardano. Un libro quindi che si rivolge a qualsiasi persona curiosa di quanto accade oggi nel mondo delle imprese manifatturiere, oltre che agli imprenditori e manager che da questo scritto possono trarre riflessioni sul proprio lavoro. Infine un'altra categoria di destinatari non possono che essere i giovani che studiano economia d'azienda per avere uno spaccato delle realtà dove dovranno andare a operare.

Giorgio Brunetti
Professore emerito di strategia aziendale
Università Commerciale Luigi Bocconi, Milano

Introduzione

È nata una nuova generazione di imprese leader. Nonostante tutto, una parte, una minoranza di imprese italiane sta riuscendo ed è riuscita a superare la più lunga crisi economica degli ultimi decenni. È una minoranza che ad oggi rappresenta circa il 20% del totale delle imprese secondo le indagini dell'Istat¹.

Nonostante una crisi che dura da ormai quasi otto anni, una competizione a livelli mai raggiunti prima, cambiamenti repentini negli scenari internazionali e un sistema politico per lungo tempo incapace di fornire risposte adeguate, ci sono imprese che, nonostante tutto, non soltanto sono riuscite a sopravvivere, ma hanno raggiunto e consolidato la leadership nei mercati mondiali.

L'economista Giulio Sapelli utilizza un'immagine efficace per descrivere quanto è accaduto e continua a accadere. Le crisi precedenti si sono abbattute come un ferro da stiro su un tessuto che tende a coinvolgere tutte le persone e tutte le imprese quasi allo stesso modo. La crisi attuale, invece, sembra più "una grattugia su un tessuto"² che ha causato solchi profondi, ma ha anche lasciato aree quasi intatte e in certi casi di crescita.

Negli ultimi otto anni l'Italia ha perso circa un quarto del prodotto industriale, mentre la Germania ha recuperato quasi piena-

¹ Istat (2014), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, Roma.

² Boschini M. (a cura di) (2014), "Intervista a Giulio Sapelli", *IMA Magazine*, n. 28.

mente i livelli produttivi pre-crisi, unico paese europeo ad aver raggiunto questo obiettivo (Istat, 2014)³.

La chiusura delle aziende è evidente dai numeri della crisi, dalla quantità di capannoni vuoti e soprattutto dalla crescita dei disoccupati. Non sono mancate crisi aziendali che poi sono diventate crisi personali e esistenziali. Da un lato i suicidi degli imprenditori che si sono sentiti sopraffatti dall'entità e dalla gravità dei problemi, dall'altro i suicidi di chi avendo perso il lavoro non è riuscito a far fronte a un futuro che si prospettava troppo incerto e privo di soluzioni per sé e le famiglie.

Eppure nonostante questa crisi che nata come esclusivamente finanziaria, trasformatasi poi in economica e infine diventata sociale, alcune imprese hanno superato la crisi e hanno avuto la forza di imporsi nei mercati internazionali.

Le imprese che “ce la fanno” sono come gli arbusti dopo una lunga gelata: la loro forza, robustezza e resilienza deriva dalla capacità di reazione degli imprenditori alla crisi che talvolta aveva già colpito con durezza.

La nuova generazione di imprese leader:

- ha compreso che occorre superare l'eccessiva dipendenza dal mercato interno ricercando nuovi mercati;
- ha arricchito l'offerta di valore verso i clienti, innovando il loro portafoglio di prodotti e servizi;
- ha curato tutti i dettagli necessari per migliorare le relazioni con i clienti. L'attenzione verso il cliente, verso ciascun cliente, è posta ancor prima della firma del contratto e continua nelle fasi del post-vendita;
- ha sviluppato una densa rete di relazioni con i clienti non soltanto per fidelizzarli, ma anche per individuare in tempo reale i loro bisogni e proporre soluzioni innovative su misura.

³ Istat (2014), *Rapporto*, op.cit.

La crisi ha accentuato la polarizzazione tra le imprese (Intesa Sanpaolo, 2013)⁴. A fronte dello scenario economico che suggeriva prudenza, molte imprese hanno deciso di ridurre i costi e di rinviare le scelte strategiche in attesa di tempi migliori e meno incerti.

Le imprese eccellenti, invece, hanno scelto la strada della crescita. Il senso di questo percorso trova fondamento nei processi di riposizionamento competitivo da esse implementati (Brunetti, 2013). È un riposizionamento che in gran parte dei casi non ha determinato una radicale trasformazione del loro know how e della cultura aziendale. Piuttosto è stata una discontinuità che ha creato un processo di arricchimento avvenuto con decisione, coraggio e determinazione.

Le imprese di successo rappresentano il risultato di una capacità di vision che:

- si è espressa al delinarsi dei primi segnali del cambiamento strutturale dello scenario economico;
- ha avuto come termine di riferimento il medio-lungo periodo;
- è riuscita a mantenere e rafforzare l'identità dell'impresa pur in presenza delle tendenze di globalizzazione che avrebbero potuto indebolire o snaturare l'unitarietà aziendale.

Queste imprese hanno conquistato la leadership in quanto sono diventate uniche, flessibili, veloci e globali. Le imprese eccellenti hanno raggiunto questi obiettivi attraverso un insieme di innovazioni: hanno riguardato non soltanto i singoli aspetti della gestione aziendale, ma l'intero modo di fare impresa. Hanno saputo accelerare il passo per far fronte al cambiamento degli scenari competitivi.

La qualità dei vertici aziendali ha integrato scelte potenzialmente conflittuali e che, invece, si sono rivelate sinergiche tra loro. È tramontata la fase in cui il vantaggio competitivo di un'impresa si basava soltanto su un fattore di successo.

Le imprese di successo hanno integrato processi di produzione e sviluppo di nuovi prodotti, innovazione tecnologica e organizza-

⁴ Servizio Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo (2013), *Economia e Finanza dei distretti Industriali*, Milano.

tiva, innovazione di prodotto e di processo. Per conquistare l'unicità le imprese hanno quindi utilizzato una pluralità di leve e hanno integrato in modo equilibrato gli opposti: specializzazione e diversificazione, flessibilità e efficienza, radici nel territorio e internazionalizzazione, leadership imprenditoriale e team manageriali.

Le aziende vincenti hanno realizzato un processo di rinnovamento che ha avuto le seguenti caratteristiche:

- è stato guidato e promosso dall'imprenditore con l'essenziale sostegno del proprio management che ha condiviso e sviluppato le scelte strategiche di fondo e su queste si è posto in gioco dal punto di vista personale e professionale;
- si è fondato sul "cosa", "quanto" e "come" era stato realizzato in precedenza; pertanto non sono *start up*, che iniziano dal prato verde, ma interpretano in modo innovativo quanto hanno fatto nel passato e lo utilizzano per sviluppare il modo nuovo di fare business;
- è stato un percorso di accumulazione per piccoli passi che si è alimentato attraverso prove ed errori;
- ha trovato la propria base sui cambiamenti del business e dei bisogni dei clienti;
- ogni decisione è stata sostenuta da un'attenta valutazione dei rischi, in particolare, finanziari per non esporre l'impresa a situazioni critiche anche in considerazione delle difficoltà ad accedere al credito bancario.

In questi anni le imprese hanno preso decisioni forti dalle quali è difficile tornare indietro. Spesso hanno detto no a proposte che sembravano assicurare margini e lavoro ma che in realtà limitavano la loro autonomia, le loro scelte e in definitiva la loro identità. Per questo motivo è stato necessario consolidare un forte consenso tra chi ha le maggiori responsabilità in azienda: l'allineamento, la compattezza della squadra di vertice è oggi ancora più rilevante. Innovare vuol dire infatti rompere gli equilibri consolidati tra competitori, fornitori e reti di vendite.

Gli stessi equilibri di potere tra imprenditori e manager si sono modificati: questi ultimi hanno acquisito maggiore autonomia

proprio perché affrontano clienti, mercati e contesti competitivi spesso completamente nuovi per l'impresa.

È un'innovazione che spesso ha superato i perimetri tradizionali del fare impresa; si apre ai nuovi clienti, alle nuove tecnologie e ai detentori del nuovo know how necessario per lo sviluppo. È un'innovazione che richiede una visione imprenditoriale a forte contenuto di relazioni in grado di oltrepassare l'autoreferenzialità e i localismi: mantiene le sue radici nel territorio, ma promuove accordi e si apre alle connessioni con clienti, fornitori e le migliori istituzioni ovunque abbiano sede.

Le imprese di successo non hanno abbandonato la base produttiva presente in Italia, al contrario, in molti casi è stata rinnovata per rendere possibile il miglioramento qualitativo e la personalizzazione dei prodotti. In un mondo sempre più piatto, globale e connesso, le imprese di successo hanno riscoperto l'importanza della prossimità tra fabbrica, R&S e uffici di progettazione per:

- creare rapidamente prodotti personalizzati sulla base delle specifiche dei clienti;
- assicurare la qualità necessaria sin dalla “prima serie” di produzione;
- essere tempestivi nelle consegne al cliente.

Il complesso di questi fattori ha portato a rivalutare il *manufacturing* come vantaggio competitivo delle imprese e dei sistemi economici nazionali. Questa tendenza ha trovato ulteriore rinforzo nel ritorno delle fabbriche che sta avvenendo in tutti i paesi occidentali. Per l'Italia il ritorno alle basi del fare impresa ha acquisito un ulteriore, specifico aspetto.

Negli altri paesi occidentali le principali forze che spingono alla manifattura sono soprattutto dal lato dei costi (di energia, costo del lavoro, disponibilità di capitale umano ecc.). Per l'Italia in molti business sono i clienti che vogliono il vero *made in Italy*. Un numero crescente di clienti che risiedono nei paesi emergenti vuole comprare prodotti che sono realmente realizzati in Italia. Soltanto nel nostro paese c'è la cultura e il senso della bellezza che rendono unico qualsiasi prodotto.