

## L'intervento

## Sono piccoli e forti, non fateli crescere per forza

Il paradosso italiano: Paese in crisi endemica, ma «Pmi» che sfondano sui mercati globali

di Gianfranco Dioguardi

Il fenomeno è bizzarro, alquanto strano e difficile da interpretare. Il sistema delle imprese italiane (che sono in genere di dimensioni medio piccole) si afferma sui mercati mondiali per l'efficacia e l'efficienza che caratterizza i risultati conseguiti, creando valore in forme innovative e competitive, nonostante si trovi costretto a operare in uno scenario nazionale certamente preda di una forte crisi, oramai endemica, che si traduce in un sostanziale declino del sistema paese, in particolare se riferito ai contesti europei e a quelle delle aree emergenti.

## L'affermazione

Eppure... eppure le imprese italiane reagiscono con caparbia e continuano ad affermarsi nonostante tutto. Parrebbe quasi che lo stato di crisi e di scarsità, l'incombente indisponibilità di risorse e di infrastrutture, servano a stimolare fortemente una reazione fatta di ottimismo imprenditoriale di tipo quasi primordiale, grazie al quale lanciarsi alla ricerca — come per contrasto — di affermazioni delle singole imprese da conseguirsi a tutti i costi.

Queste azioni imprenditoriali singolarmente concepite, e accompagnate da una forte dose di ottimismo individuale, se vengono poi rguardate in prospettiva esprimono nella loro sintesi comportamenti assimilabili a ciò che Federico Butera e Giorgio de Michelis, sulla base di una ricerca effettuata dalla Fondazione Irso, hanno chiamato *L'Italia che compete: The italian way of doing industry*, (a cura di Federico Butera e Giorgio De Michelis - Franco Angeli, Milano 2011). Un magnifico libro a più voci e di varia estrazione.

Il fenomeno è caratteristi-

co della dimensione medio-piccola delle aziende che è appunto quella tipica del nostro sistema produttivo. Una realtà da non contrastare con l'ossessione di approdare a mega-dimensioni,

ma che va invece attentamente studiata e salvaguardata giacché in essa risiedono alcune delle caratteristiche più peculiari del successo: basti ricordare la capacità innovativa e le caratteristiche di flessibilità tipiche di quella dimensione, come è messo molto bene in evidenza nel contributo di Riccardo Varaldo.

## I nuovi crocevia

Sono proprio queste piccole e medie imprese a determinare una «Italian way of Doing Industry» basata su nuovi «crocevia territoriali di reti lunghe vitali». (Butera - De Michelis) Quelle reti sono la naturale evoluzione dei distretti industriali oggi «travolti da processi di cambiamento radicali» (De Michelis), espresse da imprese leader che hanno trasformato il distretto di rigida competenza territoriale in un insieme di aziende che operano con finalità funzionali comuni, dando origine a una sorta di distretti virtuali non più legati al territorio bensì agli specifici apporti funzionali di ciascuna unità operativa, «creando filiere in cui la condivisione di esperienze e di conoscenze travalica la distanza e, alle volte, i confini» (De Michelis). A questo proposito Daniele Marini ricorda che «ogni media impresa del

Nord ha relazioni con circa 244 subfornitori», determinando così di fatto una sorta di distretto virtuale con confi-

gurazioni che ricordano il concetto di Macroimpresa.

Il modello che emerge da queste situazioni provoca un coacervo di combinazioni ottimali che Butera sintetizza in cinque fattori: posizionamento sul mercato, strategie, modelli organizzativi, anima dell'impresa, qualità dell'imprenditore. Nell'insieme viene a delinearsi la fisionomia di una «impresa integrata che persegue elevate perfor-

mance economiche e condotte sociali eticamente integre». (Butera) In tal senso Francesco Verbaro e Tiziana Lang auspicano anche «la collaborazione con il sistema dell'istruzione e della formazione sul piano tecnologico» e della ricerca.

## L'innovazione

All'estero queste imprese sanno assumere identità adeguata anche alle più difficili situazioni locali e in ciò indubbiamente è fondamentale l'esperienza italiana, certamente non facile, dalla quale provengono e sulla quale hanno testato il loro Dna. Lo testimoniano chiaramente Francesco Mantovani e Roberto Maglione parlando per esempio delle esperienze all'estero di Finmeccanica. Il loro successo si fonda sulle trattative — assai personalizzate e uniche — che le imprese sanno impostare con il mercato di riferimento: «rompendo la separazione tra produzione e distribuzione, il loro rapporto con i clienti non ha intermediari», «grazie a una continua innovazione della loro relazione» nel posizionamento di prodotti assai personalizzati «fatti ad hoc per il cliente» (De Michelis). E sempre De Mi-

chelis giustamente afferma: «Il prodotto è insomma arricchito da una componente di servizio che gli dà un valore che va ben al di là della sua pure elevata qualità intrinseca».

In questi rapporti un ruolo fondamentale lo gioca l'intelligenza e la capacità innovativa: «per quanto riguarda la tecnologia incorporata nel prodotto e l'automazione dei processi produttivi, le imprese italiane possono spesso vantare soluzioni uniche che le proteggono dalla concorrenza» (De Michelis).

Così fra i fattori di successo messi molto bene in evidenza da Federico Butera emergono l'anima dell'impresa e le indiscusse qualità dell'imprenditore.

Sono queste caratteristiche rese particolarmente efficaci ed efficienti da specifici e innovativi modelli organizzativi che condizionano le strategie vincenti sui mercati di riferimento, scelti nelle forme più appropriate. Sono queste caratteristiche che sanno imporre il giusto grado di adattabilità ai prodotti imprenditoriali personalizzando le offerte con un elevato grado di flessibilità a fronte delle mutevoli esigenze dei clienti, caratterizzando

così una forte competitività tipica dell'anima di ciascuna impresa. «Tutti gli studi e le opinioni degli operatori convergono nel riconoscere all'impresa italiana la capacità di ascoltare e interpretare i bisogni di una clientela globale, produrre prodotti per segmenti molto specifici, e di offrire prodotti e servizi personalizzati» (Butera).

## Un nuovo modello

Caratteristiche queste che «configurano un nuovo mo-

dello socio-economico, un modo italiano e di livello internazionale di fare industria sia nel settore manifatturiero che nei servizi» (Butera). Un modello che va preservato nella sua autonomia e che con ogni probabilità avrebbe le capacità di sviluppare an-

cora ulteriori potenzialità competitive, ma la prudenza induce forse a non intervenire con artifici che potrebbero limitare tali capacità con risultati reali opposti a quanto si vorrebbe e si desidererebbe fare.

Vale la pena seguire l'inse-

gnamento organizzativo secondo cui quando un sistema funziona è salutare non intervenire in alcun modo su di esso perché si rischia di compromettere la situazione. Forse un discorso particolare potrebbe essere fatto relativamente alle condizioni di scenario ambientale dove

una iniezione di grande e persistente cultura potrebbe indurre qualche utile modificazione assai di più di possibili interventi dello Stato italiano. Interventi che letti storicamente sono sempre stati apportatori di effetti non proprio esaltanti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

www.ecostampa.it

**La crisi, la scarsità di risorse e infrastrutture sembrano aver stimolato una reazione di ottimismo imprenditoriale**

**La realtà medio-piccola è tra le chiavi del successo delle nostre imprese. Errato farle approdare a mega-dimensioni**



Imago Economica

