



STRATEGIE



PMI E CRESCITA. Due modelli di business a confronto per il futuro delle Pmi italiane

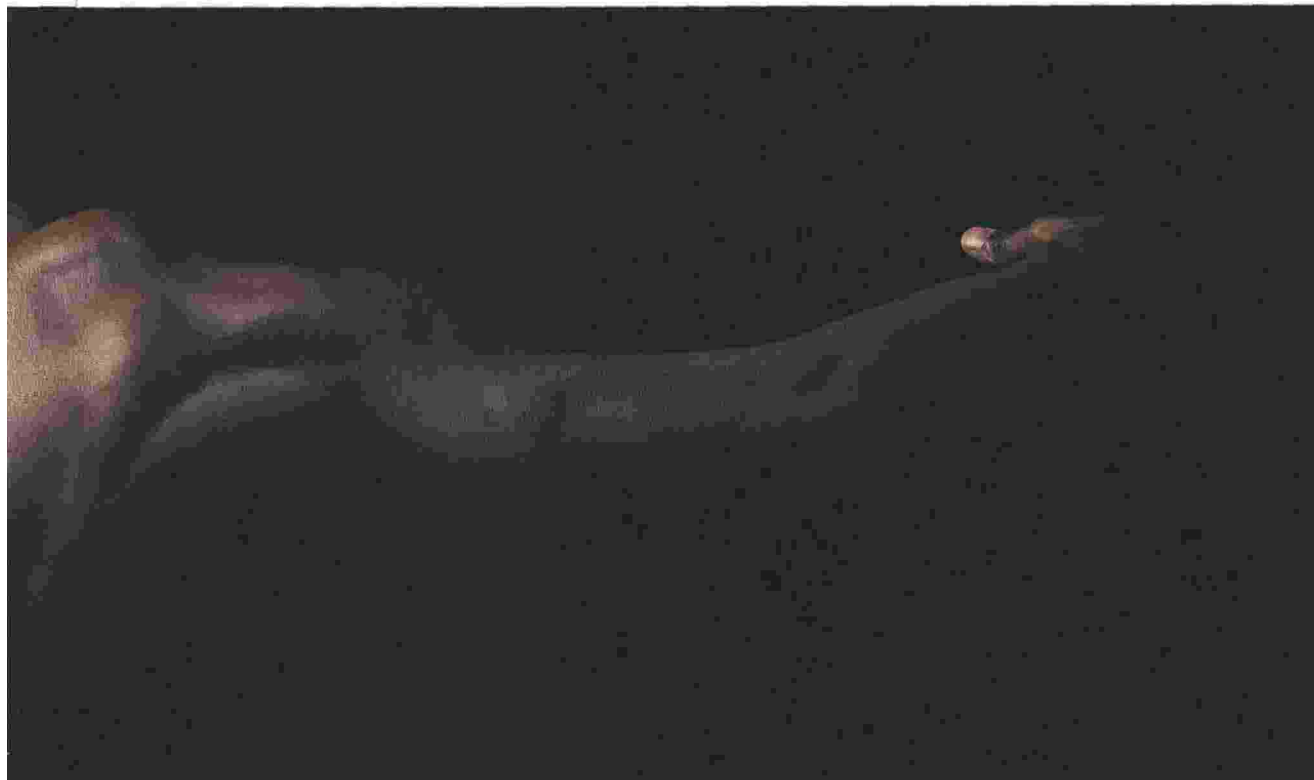
Build to last & to change

Le caratteristiche delle aziende che hanno saputo conciliare visione e capacità di adattarsi alle esigenze del mercato, in un'approfondita analisi delle medie imprese italiane alle prese con la trasformazione del mercato globale

Gli imprenditori che ce la fanno adoperano spesso due espressioni: l'aver lavorato duramente e l'aver avuto "fortuna": fortuna nell'aver fatto (o non fatto) determinate scelte, nell'aver incontrato un certo cliente o determinate persone, di aver letto una notizia e, non meno importante, di aver continuato a credere in se stessi e nei loro collaboratori anche nei periodi di difficoltà e crisi. L'imponderabile, il non pianificabile è presente nella vita di tutte le persone e le organizzazioni. In realtà, la nuova generazione di imprese è riuscita a sviluppare e rafforzare in modo rapido le

capacità organizzative necessarie per competere in contesti altamente competitivi e incerti. Alla base del successo vi è una visione imprenditoriale: la necessità di accettare la crescita delle imprese come sfida personale e professionale. Questa accelerazione è stata resa possibile da una guida e gestione aziendale che ha coniugato continuità, capacità di durare (*build to last*) e capacità di cambiare (*build to change*)¹. *Build to last* vuol dire costruire capacità organizzative, creare consenso e motivazione, in primo luogo personale. Senso di appartenenza, valori condivisi e comportamenti "virtuosi" diffusi hanno infatti creato un

STRATEGIE



forte collante tra le persone in possesso delle competenze pregiate e le imprese. Il collante, poi, è stato ulteriormente accentuato dai fattori organizzativi quali l'esistenza di comuni prassi di lavoro e la definizione di processi operativi seppure non sempre pienamente formalizzati. Il *build to change* nasce dalla crescente apertura delle imprese verso l'esterno. Creare collaborazioni con gli stakeholder, raggiungere nuovi mercati, sperimentare nuove tecnologie, fidelizzare clienti sempre più sofisticati e, non meno importante, l'apertura dell'azionariato a nuovi soggetti ha consentito alle imprese di accumulare e consolidare nel tempo una serie di vantaggi competitivi. L'integrazione tra *build to last* e *build to change* ha fatto sì che le imprese abbiano sviluppato una capacità di esser flessibili e resilienti per far fronte ai cambiamenti imprevisi e spesso imprevedibili dello scenario economico, ai mutamenti delle esigenze dei clienti e alle azioni dei competitori.

Questa integrazione si fonda su tre principi:

- **il fare:** con il peso significativo delle attività manifatturiere;
- **il far fare:** con l'apertura e la collaborazione con partner, fornitori, reti di vendita e alleati che hanno specializzazioni complementari;
- **il far conoscere:** con la necessità di individuare i canali più efficaci per comunicare ai clienti il maggior valore offerto dalle innovazioni realizzate.

Non a caso, come affermato da una recente indagine della Fondazione Symbola, Fondazione Edison e Unioncamere, l'Italia è tra i 5 paesi al mondo che hanno avuto nel



2013 un surplus commerciale manifatturiero con l'estero di 131 miliardi di dollari nel 2013, a differenza di altri paesi quali Francia (-36 miliardi), Regno Unito (-106 miliardi) e Stati Uniti (-527 miliardi). Il ruolo di punta dell'Italia nell'industria mondiale trova conferma in un ulteriore dato: dal 2008 al 2013, l'export è aumentato del 16,5% facendo meglio di Germania (11,6%) e Francia (5,9%)². Questi dati non devono però far dimenticare

STRATEGIE

Due modelli a confronto

	Innovazione basata sulla delocalizzazione	Nuova generazione di imprese leader
Fattore guida dei processi di internazionalizzazione	Delocalizzazione basata prevalentemente sulla riduzione dei costi	Presidio dei clienti/mercati e ulteriore spinta all'innovazione
Tipologia della produzione	Grande serie, tendenza alla standardizzazione	Piccola serie, personalizzazione sulla base delle specifiche esigenze del cliente, "on demand", attenzione all'ambiente e all'ergonomia ("Fabbrica intelligente")
Processi di produzione	Tendenzialmente ripetitivi e poco complessi	"Artigianalità industriale": integrazione tra macchinari di nuova generazione e attività ad alta intensità di lavoro spesso specializzato
Prossimità geografica tra impianti di produzione e attività di R&S	Bassa	Molto elevata
Direzione dell'innovazione	Dai mercati più ricchi a quelli meno evoluti	Esempi crescenti di flussi incrociati di innovazione tra mercati ricchi e mercati con minore capacità reddituale
Criteri di scelta dei fornitori	La riduzione dei costi e l'efficienza	La condivisione di logiche di business, modelli organizzativi e metodologie gestionali
Livello di integrazione con i fornitori	Tendenzialmente basso: alto livello di sostituibilità anche nel breve termine	Tendenzialmente alto: basso livello di sostituibilità nel breve termine
Tipologia di conoscenza alla base dei vantaggi competitivi	Enfasi su conoscenza strutturata e formalizzata	Prevalenza della conoscenza relazionale e tacita, ma crescente attenzione alla formalizzazione e tutela del know how
Tempi di risposta al cliente	Tendenzialmente medio-alti	Tendenzialmente bassi
Feedback da parte di clienti e fornitori	Tendenzialmente "ex post"	In tempo reale
Livelli di interazione con i clienti	Tendenzialmente medio-bassi	Tendenzialmente alti, continui nel tempo
Relazioni con il territorio	Tendenzialmente in diminuzione	Continuo arricchimento reciproco in termini di know how

le imprese che non sono riuscite a far fronte alle nuove sfide e quelle che ancora devono superare gravi difficoltà, soprattutto quelle che hanno sede nel Mezzogiorno, l'area del paese in cui la crisi ha colpito in modo più duro e continuo. La crisi ha fatto emergere due modelli di fare impresa: il primo è quello basato sull'internazionalizzazione fondata sulle delocalizzazioni che centralizza le funzioni ritenute chiave – il design, il marketing, la ricerca e sviluppo – ed esternalizza nei paesi a basso costo del lavoro le attività di produzione. Il secondo modello è, invece, ad alto contenuto di relazioni sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Il successo dell'impresa si fonda sulla capacità di integrare i principali processi manageriali e operativi su basi globali, rinnovando e rinforzando le basi della competitività presenti nel paese. In questo modello, l'innovazione non si limita al prodotto e/o al processo, ma valorizza il know how – tecnologico, organizzativo, operativo – che trova le proprie radici nel nostro sistema

socio-economico. L'imperativo è stato quello di crescere e innovare: entrambe condizioni necessarie per mantenere l'autonomia dell'azienda e per costruire le basi per il futuro. Questo modello rappresenta anche un ritorno alle radici: il successo di molte imprese italiane nasce, infatti, da un saper fare radicato nei territori e che spesso ha origine antica. Coniugare innovazione, apprendimento, il fare bene e la continuità dei risultati vuol dire integrare industria e alto artigianato. Per molto tempo sono stati mondi distanti, due modi di vedere spesso in conflitto tra loro. Oggi nelle imprese eccellenti si sta creando, e in alcune si è già creato, un nucleo centrale di persone che hanno nel loro patrimonio professionale l'equilibrio di entrambe le culture. Un segnale forte di ottimismo per le imprese e per l'intera società italiana. Sono due modelli che coesistono nel tessuto economico italiano, ma è il secondo che oggi sta acquisendo una crescente visibilità e diffusione. In questi anni, la nuova generazione di imprese leader ha compreso che la sostenibilità del loro successo si basa su fondamenta più salde rispetto a quelle costruite nel recente passato: la prossimità di attività manifatturiere e R&S, le relazioni dirette con i clienti, la densità degli scambi con tutti coloro i quali portano idee e risorse a livello globale. È urgente una politica industriale che rafforzi le imprese che implementano modelli di business che arricchiscono e valorizzano il sistema socio-economico italiano in un'ottica di competitività globale. La durezza della crisi ha imposto il superamento del dualismo tra "stato" e "mercato". Oggi occorre un'alleanza tra "buona amministrazione pubblica" e "buone imprese". Soltanto quest'alleanza è in grado di fornire un contributo rilevante all'ulteriore crescita delle imprese eccellenti in termini di dimensioni, relazioni e mercati; a far sì che molte altre aziende, potenzialmente in possesso delle caratteristiche per effettuare il salto qualitativo, possano rapidamente effettuarlo; e a creare posti di lavoro ad alto contenuto di professionalità.

Tratto da **Come le medie imprese hanno superato la crisi** di Salvatore Garbellano, Franco Angeli, 2015

¹Lawler III E., Worley G.C. (2006), *Build to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass.

²Fondazione Symbola, Fondazione Edison, Unioncamere (2014), "Dieci verità sulla competitività italiana", Milano.

