

IMPRESE CAPACI. DI GUARDARE LONTANO



Hanno performance economiche (dal fatturato alle esportazioni) superiori alla media. Sono proiettate sui mercati globali ma mantengono con il territorio un legame di reciproca valorizzazione. Adottano modelli decisionali che permettono di reagire e di innovare con grande rapidità. Ecco le aziende solide, glocali e agili

di Paolo Gubitta Università di Padova e Fondazione CUOA

e Fabio Pierobon CUOA Impresa

L'analisi longitudinale sulle medie imprese industriali nel periodo 1996-2003 dice che tali imprese presentano tre fattori comuni: sono *solide*, *glocali* e *agili*. Si tratta di imprese *solide* perché tra i fattori che le caratterizzano spiccano performance economiche superiori alla media generale e, soprattutto, maggiori di quelle delle grandi imprese: dal fatturato alle esportazioni, dal valore aggiunto al margine operativo netto, dagli investimenti alla creazione di nuova occupazione. Sono imprese *glocali* perché, pur essendo proiettate sui mercati *globali* (direttamente o attraverso le filiere a cui appartengono), sono ben radicate localmente e mantengono con il territorio un legame simbiotico e di reciproca valorizzazione. Sono imprese *agili* perché adottano (così dicono le ben note ricerche) modelli decisionali snelli, che permettono loro di reagire rapidamente ai cambiamenti nei mercati e nelle tecnologie, di innovare con maggiore rapidità, di valorizzare il *network di risorse* (cognitive, relazionali e finanziarie) cui hanno accesso.

Su questo segmento, CUOA Impresa ha avviato da alcuni anni un progetto di ricerca, focalizzando in particolare l'attenzione sulle condizioni interne e sulle pratiche gestionali che aiutano le imprese piccole a raggiungere e a superare la *soglia dimensionale*, che definisce la media impresa (almeno 50 addetti, almeno 13 milioni di € di fatturato).

ABSTRACT

Le ricerche svolte negli ultimi anni a livello nazionale sulle medie imprese industriali sostengono che tali imprese presentano tre fattori comuni: sono solide, glocali e agili. Si tratta di imprese solide perché tra i fattori che le caratterizzano spiccano performance economiche superiori alla media generale. Sono imprese glocali perché, pur essendo proiettate sui mercati globali, sono ben radicate localmente e mantengono con il territorio un legame simbiotico e di reciproca valorizzazione. Sono imprese agili perché adottano modelli decisionali snelli che permettono loro di reagire rapidamente ai cambiamenti nei mercati e nelle tecnologie.

CUOA Impresa e la Fondazione CUOA hanno avviato un progetto di ricerca che si concentra sulle condizioni interne e sulle pratiche gestionali che aiutano le imprese piccole a raggiungere e a superare la soglia dimensionale che definisce la media impresa. L'indagine ha individuato il minimo comune denominatore che lega tali imprese: tutte, spiegano Paolo Gubitta e Fabio Pierobon, sono state capaci di rispondere alle traiettorie di cambiamento dell'ambiente esterno con piani di azione adeguati in termini di rischio; di modificare i modelli organizzativi e i sistemi operativi per sostenere i progetti strategici; e di sviluppare in modo coerente il portafoglio di competenze.

205 PMI VENETE SOTTO LA LENTE

La prima fase (2003-2004), realizzata attraverso un'indagine campionaria, aveva *fotografato* le caratteristiche del business, gli assetti organizzativi, la composizione della squadra manageriale, l'articolazione degli organi di *governance*, le relazioni con gli *stakeholder* di 205 imprese piccole e medie del Veneto. Da questo studio si poteva dedurre che la continuità della piccola e media impresa ha bisogno non solo di un *timone*, ma anche di una *rotta*. Per individuarla, ed eventualmente cambiarla, è necessario adeguare gli strumenti a supporto dei processi decisionali. Le dinamiche competitive hanno ampliato notevolmente il ventaglio delle opzioni strategiche. Internazionalizzarsi e innovare sembrano essere passaggi obbligati per la continuità e lo sviluppo: ma quali percorsi seguire? Concentrarsi sulle proprie *core competencies* è condizione necessaria per raggiungere posizioni di eccellenza: ma come supportare lo sviluppo coerente delle competenze necessarie alla crescita, al consolidamento o alla ristrutturazione? Aumentare la dotazione di risorse finanziarie è indispensabile per sostenere piani di investimento (industriali, commerciali o tecnologici): ma come riprogettare le strutture e i processi di *governance* per rendere virtuoso l'ingresso di nuovi azionisti?

La seconda fase (2005-2006) ha tentato di rispondere a queste domande, addentrandosi nelle pieghe dei processi decisionali, delle dinamiche organizzative, delle relazioni tra imprese. Sono stati analizzati i percorsi strategici di 30 *medie imprese* venete, girando altrettanti *film*, per comprendere le sequenze decisionali che hanno reso possibili e sostenibili i progetti imprenditoriali.

Le imprese sono state individuate sulla base dei risultati della prima fase, integrati con dati di bilancio e informazioni tratte dalla stampa. Alcune di esse hanno tutte le caratteristiche che contraddistinguono le *medie imprese leader*, perché solide, globali e agili. Altre stanno affannosamente (ma con successo) tentando di ritornare solide. Altre ancora sono solide e agili, ma non globali.

AMBIZIONE, STRATEGIA E UN PO' DI (TOLLERABILE) RISCHIO

La ricerca di CUOA Impresa, però, ha individuato il minimo comune denominatore che le lega. Tutte le imprese studiate sono state capaci di progettare e mettere in pratica un insieme di decisioni complementari: rispondere alle traiettorie di cambiamento dell'ambiente esterno con piani di azione adeguati in termini di rischio; modificare i modelli organizzativi e i sistemi operativi per sostenere i progetti strategici; sviluppare in modo coerente il portafoglio di competenze.

L'imprenditore è per definizione una persona che ha deciso di rischiare. La buona e lungimirante direzione aziendale pertanto persegue e si adopera per misurare e gestire il rischio, e non invece per evitarlo, tanto più quando le dinamiche competitive diventano turbolente.

Le imprese capaci della nostra ricerca si distinguono per aver mantenuto il rischio a livello tollerabile, anche a fronte di ambiziosi progetti di crescita qualitativa (ad esempio, internazionalizzazione) o quantitativa (per via interna o esterna).

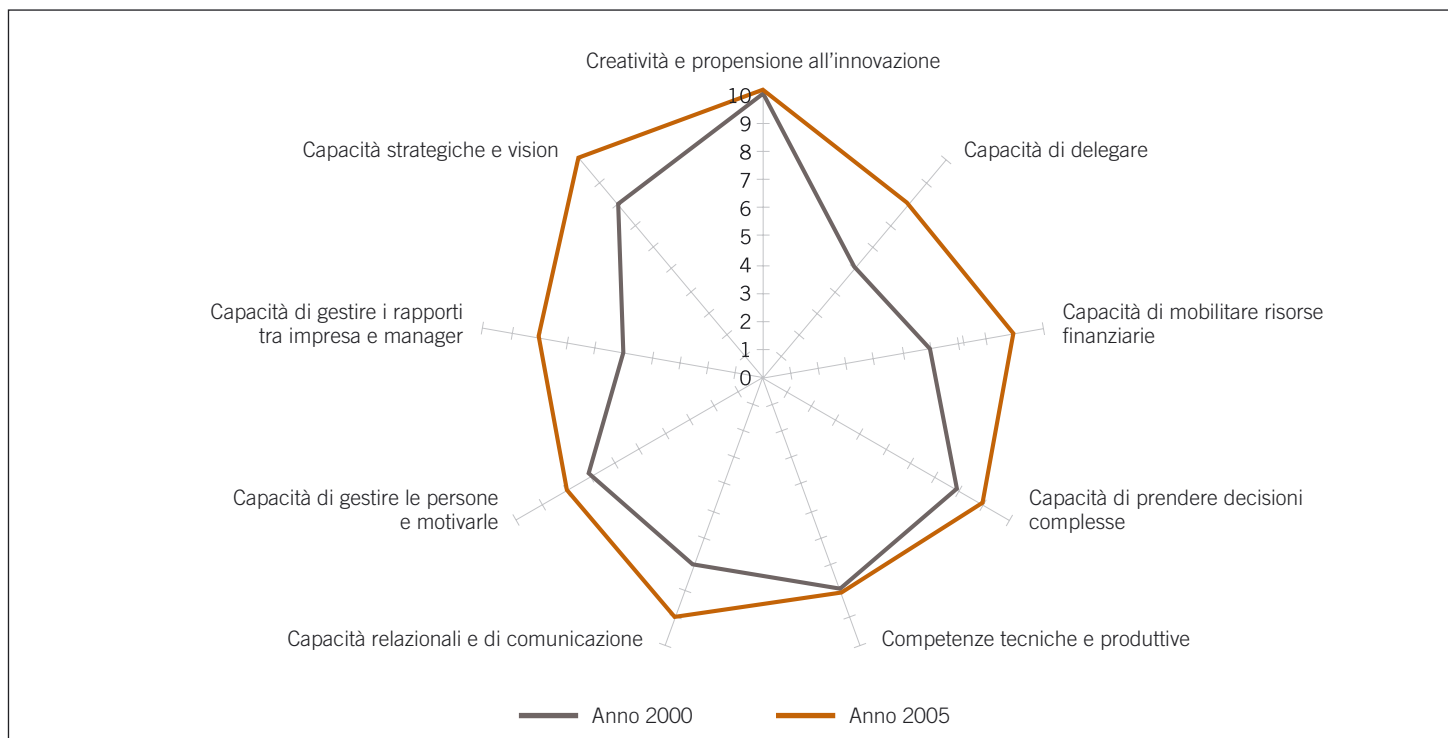
Prendiamo il caso **Sit Group**, azienda padovana specializzata nella produzione di sistemi per la sicurezza, il controllo e la regolazione degli apparecchi a gas, con stabilimenti produttivi in tre continenti, fatturato sopra i 25 milioni e oltre 1500 dipendenti. La strategia di internazionalizzazione segue un approccio per piattaforme continentali che, come succede in molti altri casi, rispondono a obiettivi diversi. Ad esempio, lo stabilimento messicano serve il mercato dell'area Nafta e garantisce tempi di consegna e intervento compatibili con le esigenze di affidabilità dei clienti nordamericani; lo stabilimento cinese, invece, ha come obiettivo primario avvicinarsi e sviluppare conoscenza su un mercato con prospettive di crescita molto interessanti.

In più, Sit Group si caratterizza per aver esplicitamente costruito un portafoglio di investimenti *bilanciato in termini di rischio*: ha diluito nel corso del tempo le varie scelte, in modo tale da avere investimenti che si trovano in fasi diverse del ciclo di vita e quindi più o meno vicini al momento della generazione di flussi di ricavi, di margini economici e di cassa; ha ridisegnato i processi della funzione finanziaria, al fine di ottimizzare i flussi tra le aziende, allocare le risorse in funzione del rendimento/rischio dei progetti, razionalizzare le fonti di finanziamento esterno.

Con il caso **Ing. E. Mantovani**, impresa veneziana leader nel settore delle opere idrauliche e marittime con 350 milioni di fatturato e 800 addetti, è possibile riflettere sulla gestione del rischio associato ad ambiziosi percorsi di crescita dimensionale. L'azienda, per circa un decennio, è cresciuta attraverso acquisizioni, con l'obiettivo prioritario di raggiungere velocemente una dimensione *minima*, disporre di una struttura industriale credibile, accedere al global project e al project financing. Fin qui, tutto normale.

L'IMPRENDITORE È PER DEFINIZIONE UNA PERSONA CHE HA DECISO DI RISCHIARE. LA BUONA E LUNGIMIRANTE DIREZIONE AZIENDALE PERTANTO SI ADOPERA PER MISURARE E GESTIRE IL RISCHIO, E NON PER EVITARLO, TANTO PIÙ QUANDO LE DINAMICHE COMPETITIVE DIVENTANO TURBOLENTE. LE IMPRESE CAPACI DELL'INDAGINE SI DISTINGUONO PER AVER MANTENUTO IL RISCHIO A LIVELLO TOLLERABILE, ANCHE A FRONTE DI AMBIZIOSI PROGETTI DI CRESCITA





Quali competenze e conoscenze occorrono per fare fronte alle dinamiche competitive? La percezione degli imprenditori (confronto 2000-2005)

In più, Ing. E. Mantovani ha deliberatamente e accuratamente evitato di cimentarsi nell'integrazione organizzativa delle realtà acquisite, accettando anche qualche duplicazione o ridondanza, perchè *non era tollerabile* il rischio di distogliere risorse allo *scouting* sul mercato e all'investimento in impianti e attrezzature, per dedicare risorse alla gestione di tali processi. Contemporaneamente, la proprietà familiare ha *esplicitamente* apportato *capitali pazienti*, cioè risorse "disposte" a ricevere una remunerazione anche nel medio-lungo termine. Ciò ha permesso di aumentare la soglia di *tolleranza* del rischio associato alla normale *asincronia* dei flussi in uscita (immediati e certi) e in entrata (posticipati e incerti) degli investimenti necessari allo sviluppo dimensionale e strategico, permettendo di valutare e cogliere opportunità di business ad elevato rischio (certo) e altrettanto elevato rendimento (incerto).

HYDOR, IMPRESA VICENTINA CHE PRODUCE COMPONENTI PER L'ACQUARIO E IL GIARDINO, HA SPERIMENTATO IN TERMINI COMPETITIVI L'OBSOLESCENZA DI ALCUNE OPZIONI STRATEGICHE, MA È STATA CAPACE DI METTERE IN DISCUSSIONE APPROCCI E SOLUZIONI GESTIONALI CONSOLIDATI RIAVVIANDO UN FECONDO PERCORSO DI SVILUPPO QUANTITATIVO E QUALITATIVO

QUANDO METTERSI IN DISCUSSIONE FA LA DIFFERENZA

Un altro elemento presente in tutte le imprese *capaci* è un disegno strategico in cui sono dinamicamente coerenti il posizionamento all'interno della catena del valore, gli assetti organizzativi e le proprie competenze distintive. Riprendendo il caso Ing. E. Mantovani, ad esempio, si nota che *l'onda lunga* della crescita per acquisizioni *si esaurisce* nel biennio 2001-2002. Da questo momento, in modo altrettanto deliberato e accurato, prende avvio una pesante riorganizzazione dei processi interni, finalizzata a recuperare efficienza e incrementare i margini di redditività, generando risorse da destinare a nuovi investimenti e aumentando la capacità di attirare i *capitali esigenti* degli operatori finanziari.

Dalla ricerca, inoltre, emergono alcune imprese *audaci*. È normale che gli approcci e le soluzioni gestionali che hanno successo si consolidino nel tempo. Ciò da un lato produce efficacia ed efficienza, ma dall'altro può ostacolare la percezione dei *segnali deboli* che il mercato lancia.

Hydor, impresa vicentina che produce componenti per l'acquario e il giardino, ha sperimentato in termini competitivi *l'obsolescenza* di alcune opzioni strategiche, ma è stata *capace* di mettere in discussione approcci e soluzioni gestionali consolidati, *riavviando* un fecondo percorso di sviluppo quanti-qualitativo. Dalla fondazione ha basato il suo vantaggio competitivo sull'innovazione tecnologica dei propri prodotti, rigorosamente *made in Italy* perché destinati per l'80% a un mercato *ricco ed esigente* come quello degli Stati Uniti. L'entrata dell'euro e il cambio euro/dollaro sfavorevole ai clienti d'Oltreoceano hanno spiazzato (anzi, quasi *spazzato*) Hydor, che in un anno ha perso oltre un terzo del fatturato e peggiorato tutti gli indicatori economici, finanziari e patrimoniali. Anche se per un fenomeno esogeno e non facilmente prevedibile, è venuta meno la coerenza tra scelte di localizzazione produttiva e gestione della *supply chain*, di posizionamento

RAPIDO, FLESSIBILE, CAPACE DI SORPRENDERSI. CHE TALENTO!

Quattro esperti svelano i segreti per scoprire e valorizzare i giovani più meritevoli. Proponendo che anche le istituzioni pubbliche facciano la loro parte

I temi dell'*open innovation* e dello sviluppo delle *conoscenze* portano l'attenzione dalle imprese alle persone. Il successo dei processi innovativi dipende dalla qualità del capitale umano e, solo in parte, dalle soluzioni organizzative per gestirlo. Su questi temi, e con specifico riferimento al settore delle nanotecnologie, nel corso della ricerca è stato realizzato un focus group a cui hanno partecipato: **Franco Favaro** (direttore del personale, San Benedetto), **Pietro Busnardo** (direttore scientifico International master in nanotech, CIVEN, Mestre-Venezia), **Andrea Berti** (dirigente Area trasferimento di tecnologia, Università di Padova), **Enzo Sisti** (investor relations, Veneto Nanotech, Padova). Ai partecipanti sono state poste due domande: 1) chi sono i talenti? 2) come integrare i talenti nelle imprese, soprattutto se piccole o medie? Ecco le risposte.

CHI SONO I TALENTI?

Franco Favaro: «Un talento è una persona capace di portare a casa risultati in *tempi veloci*, perché la pressione sui tempi è un fattore competitivo chiave nella strategia di qualsiasi impresa; capace di *sorprendersi*, cioè di cogliere i margini di miglioramento nelle prassi consolidate; capace di *stare in situazione*, cioè di inte-

grarsi all'interno del contesto organizzativo. Un vero talento possiede un livello minimo di competenza su ciascuna delle aree indicate».

Pietro Busnardo: «Nell'ambito della formazione post-universitaria in tema di nanotecnologie, il talento è una persona che non ha solo un elevato potenziale, ma ha accumulato anche un'esperienza professionale che gli ha permesso di *trasferire il talento* nei processi operativi (di diversa natura, a seconda del contesto di riferimento)».

Andrea Berti: «All'interno dell'Università, è la dimensione cognitiva il punto essenziale per la definizione di un talento. Per noi le fucine dei talenti sono le scuole di dottorato, dove giovani con elevato potenziale vengono messi nelle condizioni di *far fruttare le loro conoscenze*».

Enzo Sisti: «Veneto Nanotech si occupa di guidare i processi di trasferimento tecnologico. Per noi il talento è un *ibrido*: ha conoscenze molto approfondite su temi più o meno vasti; ha dimostrato di saperle trasferire nei processi operativi; è in grado di convivere con le inevitabili ambiguità dei processi di trasferimento tecnologico».

COME INTEGRARE I TALENTI NELLE IMPRESE?

Andrea Berti: «Nella mia esperienza è risultato evidente che anche il semplice

trasferimento di innovazioni di processo o di prodotto può essere dirompente e può generare resistenze. Spesso per superare *l'impasse* conviene costruire una *nuova impresa* intorno all'innovazione, attraverso i noti processi di start-up: al suo interno è più semplice adottare regole organizzative diverse e adatte a sostenere i processi di innovazione».

Franco Favaro: «L'integrazione dei talenti in azienda è un problema oggettivo. In base alla mia esperienza, i veri talenti rendono di più se sono in prestito. Si potrebbe pensare a un'istituzione pubblica che assume questi ricercatori e li presta alle imprese, chiedendo alle stesse di finanziare una parte del loro costo».

Pietro Busnardo: «La proposta di Franco Favaro è interessante. Una soluzione complementare è chiedere al *policy maker* di finanziare una parte del costo di un talento, a fronte dell'impegno dell'azienda di mantenerlo in organico per un periodo di 12-18 mesi, sufficiente per portare a termine l'integrazione nell'ambiente di lavoro».

Enzo Sisti: «Il talento si esprime al meglio solo all'interno di un contesto organizzativo in cui ci sono altri talenti. Veneto Nanotech ha dato vita a Nanofab, una struttura in cui lavorano venti ricercatori, impegnati su progetti diversi pagati dalle aziende».

competitivo e contenuto innovativo dei prodotti, di strategia commerciale, organizzazione interna e competenze. Nel 2004 ha preso avvio un profondo processo di ristrutturazione che ha agito su tutte le variabili indicate e, dati i primi risultati (netto recupero di posizioni di mercato e fatturato, successo commerciale del nuovo marchio proprio), è riuscito a ripristinare una condizione di *coerenza* tra prodotto, mercato e risorse. Il *turnaround* è stato realizzato con un forte supporto consulenziale esterno, non solo per colmare le lacune di conoscenza dell'imprenditore, ma anche perché, usando le parole dell'imprenditore, «se lavori per quasi vent'anni in un determinato modo e con un gruppo di collaboratori che ti hanno aiutato a raggiungere il successo, ti risulta quasi impossibile essere veramente critico e lucido per prendere decisioni che di fatto sconfessano te stesso, le tue idee e quello che hai fatto per molto tempo».

Anche **Taplast**, impresa vicentina produttrice di imballaggi in plastica con un centinaio di dipendenti e un fatturato che ha superato i 20 milioni, è un bel caso per capire cosa significa essere *capaci* di mettersi in discussione e riprogettare le basi del proprio vantaggio competitivo. Fino al 2001, Taplast ha costruito il successo sull'innovazione di prodotto, in termini tecnici e di design, ritenuta l'unica vera arma per competere in un mercato dominato da multinazionali. Poi, come in molti altri settori, è arrivata la concorrenza asiatica, i cui differenziali di prezzo rispetto a Taplast



non hanno portato alla perdita di clienti per l'impresa vicentina, ma ad una drastica riduzione dei prezzi di vendita e di conseguenza dei margini di contribuzione dei prodotti. A fronte di questo *shock*, sono stati avviati il ridisegno della supply chain e della strategia di innovazione. In primo luogo, è partito uno *scouting* sulla rete di fornitori, per individuare partner locali in diverse aree del globo, con un adeguato portafoglio di competenze tecniche. Facendo leva sui differenziali di costo, ad alcuni di essi sono stati trasferiti impianti e macchinari semi-automatici, ma non obsoleti. Questa decisione permette a Taplast di realizzare anche piccoli lotti di prodotti sofisticati che in Italia non potrebbero essere competitivi. Gli impatti strategici e commerciali sono interessanti: si può verificare l'*accoglienza* del mercato per nuovi prodotti, si *testa* la reale dimensione di nuove nicchie di mercato, si *soddisfano* le esigenze particolari dei clienti consolidati. Per quanto riguarda l'innovazione, invece, si è investito su micro-innovazioni che semplificano il prodotto e su innovazioni di processo che permettono di ridurre i tempi di industrializzazione o l'efficienza dei processi produttivi. Le soluzioni per gestire l'innovazione adottate da Taplast portano al terzo elemento che identifica le imprese *capaci*.

BUONE ANTENNE PER METTERSIS ALL'ASCOLTO

Si insiste spesso sul fatto che l'investimento continuo in innovazione in senso lato (di prodotto, di processo, di mercato, organizzativa) rappresenta una condizione essenziale per sostenere il vantaggio competitivo. Si dice anche che le imprese che non sono in grado di far evolvere il proprio patrimonio di competenze e conoscenze coerentemente con le evoluzioni dell'ambiente esterno prima o poi rischiano cadute nei livelli di performance.

Tutto vero. Ma come si mettono in pratica questi *buoni propositi*?

Pensando alla ricerca e sviluppo, in alcuni casi gli investimenti interni possono generare conoscenza tecnologica proprietaria, che da sola è sufficiente a convertirsi in valore attraverso il mercato (si vende la conoscenza o il prodotto che la incorpora). In altri casi, come tipicamente succede per molte medie imprese, il processo innovativo non può non passare attraverso un network interno/esterno, come succede in Taplast. I processi innovativi sono affidati ad un'unità di ricerca e sviluppo dedicata, sorta da circa dieci anni e anche logisticamente separata dal resto dell'azienda perché, usando le parole dell'amministratore delegato di Taplast, «chi pensa al futuro non può avere i problemi della routine del presente». Il team di ricerca non è composto solo da personale interno, ma è aperto a un *network esterno* che include designer italiani e stranieri, progettisti di materie plastiche, consulenti provenienti dalle aziende fornitrici di materie prime e figure esperte di processo (ad esempio, nella costruzione delle macchine). Si tratta prevalentemente di liberi professionisti specializzati, che operano in diverse parti del mondo e che collaborano con l'azienda in maniera strutturata ma non esclusiva.

Taplast, più o meno consapevolmente, si è avviata lungo la strada che porta all'*open innovation*, modello secondo cui il processo innovativo nasce dall'integrazione della conoscenza interna con quella esterna, dal trasferimento di tali conoscenze in processi operativi, prodotti e servizi, dallo sviluppo di risorse complementari insieme a fornitori, clienti, centri di ricerca e altri istituti specializzati. L'idea è senza dubbio *affascinante*, ma è sostenibile solo in presenza di istituzioni che sostengono la creazione di nuova conoscenza, facilitano il dialogo tra gli attori del processo innovativo, supportano il processo di trasferimento tecnologico (si veda il box).

Resta aperto il tema dello sviluppo di conoscenze e competenze coerenti con le esigenze del business (si veda il grafico). È scontato (e quasi banale) dire che bisogna investire in formazione continua per colmare gli eventuali gap. Ma *chi* lo deve fare e, soprattutto, *perché*? Anche per la formazione del capitale umano vale il principio dell'asincronia tra il momento in cui si compie l'investimento e il momento in cui esso genera un miglioramento delle prestazioni di lavoro. Nel frattempo, le conoscenze possono essere diventate *obsolete*, o il lavoratore potrebbe aver cambiato azienda, o entrambe le cose.

Le imprese *capaci* della nostra ricerca non sono quelle che hanno investito *tanto* in formazione continua, ma quelle che hanno progettato politiche formative, di carriera, di organizzazione del lavoro e retributive tra loro complementari e tali da incentivare i *talenti* a specializzare le loro competenze sulle esigenze particolari dell'impresa. Non è scontato riuscirci. Parafasando Adam Smith, non è pensabile confidare nella mera *benevolenza* dei collaboratori di talento per incassarne la disponibilità a investire nell'apprendimento delle *particolarissime alchimie della formula imprenditoriale*.

**RESTA APERTO IL
TEMA DELLO SVILUPPO
DI CONOSCENZE E
COMPETENZE COERENTI
CON LE ESIGENZE DEL
BUSINESS. È SCONTATO
DIRE CHE BISOGNA
INVESTIRE IN FORMAZIONE
CONTINUA PER COLMARE
GLI EVENTUALI GAP.
MA CHI LO DEVE FARE
E, SOPRATTUTTO,
PERCHÉ? ANCHE PER
LA FORMAZIONE DEL
CAPITALE UMANO
VALE IL PRINCIPIO
DELL'ASINCRONIA TRA
IL MOMENTO IN CUI SI
COMPIE L'INVESTIMENTO
E IL MOMENTO IN
CUI ESSO GENERA UN
MIGLIORAMENTO DELLE
PRESTAZIONI DI LAVORO.
NEL FRATTEMPO, LE
CONOSCENZE POSSONO
ESSERE DIVENTATE
OBSOLETE, O IL
LAVORATORE POTREBBE
AVER CAMBIATO AZIENDA,
O ENTRAMBE LE COSE**