

# FUORI DALLA MEDIA

Percorsi di sviluppo delle imprese di successo

*a cura di* **Daniele Marini**

SINTESI

**Marsilio**

## INDICE

Premessa

*di Vittorio Ogliengo*

Medie imprese: l'impossibilità di essere normali

*di Daniele Marini*

Fattori competitivi e performance delle medie imprese industriali

*di Claudio Gagliardi*

Il punto di vista delle medie imprese: le opinioni degli imprenditori

*di Daniele Marini e Federico Ferraro*

### **PARTE PRIMA.**

#### **LE MEDIE IMPRESE DEL NORD EST**

La dimensione: una questione culturale

*di Silvia Oliva*

Organizzazione e strategia delle medie imprese del Nord Est

*di Alessandro Rigoni*

L'internazionalizzazione: una strada (obbligata) per crescere

*di Federico Ferraro*

I rapporti con il territorio e la famiglia imprenditoriale

*di Federico Ferraro, Silvia Oliva*

### **PARTE SECONDA.**

#### **LE MEDIE IMPRESE DEL NORD OVEST**

La crescita dell'impresa come risposta al mercato

*di Silvia Oliva*

Organizzazione e strategia delle medie imprese del Nord Ovest

*di Alessandro Rigoni*

Il mondo visto da Nord Ovest

*di Federico Ferraro*

Il territorio

*di Federico Ferraro*

### **APPENDICE**

Nota metodologica

Le imprese intervistate

La traccia dell'intervista

## L'INDAGINE

La trasformazione del sistema produttivo industriale, di cui le medie sono protagoniste, sta avvenendo lungo tre direttrici fondamentali: un processo di riorganizzazione produttivo all'interno delle imprese; uno spostamento e ricollocazione delle produzioni su segmenti di valore più elevati; una selezione fra le imprese medesime.

La ricerca ha inteso studiare dall'interno le strategie di un gruppo di medie imprese industriali di successo partendo dalle loro storie, dalle strategie perseguite, dalle trasformazioni realizzate, dalle proiezioni internazionali attuali o future.

Sono state studiate 61 realtà aziendali del Nord, dal Piemonte al Friuli V. G., collocate nei tradizionali settori del *made in Italy* e caratterizzate da storie di successo.

Ne è emersa una fotografia in cui, a fronte di percorsi molto diversificati, le realtà imprenditoriali del Nord condividono orizzonti di sviluppo, problematiche e strategie: una convergenza che sembra disegnare una nuova fase e un diverso assetto socio-economico in cui anche il rapporto tra società, economia e politica risente di questi cambiamenti profondi.

L'ipotesi che emerge è che una simile evoluzione racchiuda le radici di una identità geo-economica che trova nella diffusione e presenza delle medie imprese industriali un fattore al contempo caratterizzante e scatenante.

## I PERCORSI

Le 61 interviste dell'indagine, basate su una traccia di intervista a risposte aperte, hanno avuto l'obiettivo di delineare i percorsi che hanno portato queste aziende a collocarsi in posti di rilievo nel panorama nazionale del sistema produttivo, cercando di cogliere le differenti dimensioni del loro sviluppo.

Ecco una sintesi degli elementi salienti emersi.

**La questione dimensionale.** Secondo gli imprenditori interpellati, la dimensione non deve più essere definita tramite parametri quantitativi (numero addetti o fatturato) ma attraverso caratteristiche culturali e organizzative, legate cioè alla strategia, alla capacità e alla consapevolezza di confrontarsi sul mercato. Si può essere *più grandi senza essere più grossi*: per conquistare nicchie di mercato non è necessario crescere in termini di addetti.

**Il passaggio da piccola a media.** L'internazionalizzazione, intesa come apertura e confronto con i mercati esteri è l'elemento fondamentale per la media impresa. Competere con concorrenti di altri Paesi, individuare strategie di medio periodo significa dare all'impresa un'organizzazione manageriale e industriale. Ciò comporta, come conseguenza, la necessità di fare investimenti maggiori per realizzare i cambiamenti necessari ad adeguare l'impresa. Inoltre, il passaggio da piccola a media impresa si riscontra anche per la maggiore attenzione che oggi viene riservata ai mercati e alla clientela anziché al prodotto.

**La famiglia imprenditoriale.** Gli intervistati hanno sottolineato la consapevolezza che la proprietà familiare è considerata un vincolo allo sviluppo dell'impresa. Tuttavia, si è riscontrato un processo che ha dato vita a un passaggio generazionale in modo positivo e in grado di gestire la transizione per garantire la continuità. Il passaggio è generalmente avvenuto attraverso un passaggio generazionale graduale con il supporto di tutorship, l'ingresso di manager a cui delegare una gamma variabile di funzioni, patti di famiglia e organizzazione con strutture intergenerazionali.

**L'organizzazione dell'impresa.** Elemento cruciale per gestire il cambiamento è la flessibilità che ha permesso all'impresa di adeguare l'organizzazione alla domanda del cliente attraverso: funzioni e attribuzioni di deleghe, un maggiore scambio di informazioni e quindi di controllo del processo produttivo interno e della filiera di riferimento, uno sviluppo e gestione di reti d'impresa specie quando la produzione si delocalizza, l'innovazione dei prodotti che significa anche rendere l'impresa più permeabile alle contaminazioni del sapere e delle professioni, la formazione delle risorse umane sia per i lavoratori che per manager.

**L'innovazione.** Alcune imprese oggetto della ricerca sono state in grado di innovare. Esistono una pluralità di forme attraverso cui l'innovazione viene declinata, oltre agli investimenti nelle reti informatiche (ERP) per mantenere continuo il passaggio delle informazioni in un sistema a rete e in filiera oltre che internazionale, tra cui: attribuzione del valore al prodotto, cura dell'organizzazione della filiera e del servizio al cliente, marchio e commercializzazione del prodotto.

**L'internazionalizzazione.** E' stato uno dei principali elementi che ha spinto le imprese a una crescita dimensionale di un certo spessore. Vi sono tra gli imprenditori intervistati processi di internazionalizzazione differenti: joint venture, accordi produttivi, costruzione di siti produttivi nuovi (le aziende più grandi), ricerca di fornitori in loco che entrano nel network. Elemento comune per tutte le imprese è, ad ogni modo, la centralità del cliente al quale essere vicino e porre particolare attenzione fino a giungere a specializzarsi in prodotti "su misura", cioè su scala industriale ma confezionati con cura artigianale e personalizzati sulle esigenze della clientela.

**Distretti e reti d'impresa.** In un contesto sempre più globale, il rapporto con il territorio non perde di valore: se, da un lato, le imprese continuano a ritenere il territorio in cui sono inserite una risorsa per le professionalità presenti, dall'altro non si limitano all'offerta del territorio, aprendosi a livello internazionale allargando il concetto di filiera e di distretto industriale.

**Identità industriale.** Le medie imprese del Nord, pur nella trasformazione in corso, si riaffermano come attività produttiva e industriale fortemente connotata dall'attenzione al prodotto: una sorta di affermazione di orgoglio industriale nell'essere portatore del *Made in Italy* nel mondo ma non disposte a tramutarsi in gestori di operazioni finanziarie.

## I TERRITORI DEI NORD

Dalle interviste realizzate emerge che la questione settentrionale è diventata una questione nazionale, nel senso che i problemi delle imprese del Nord, fortemente proiettate sui mercati internazionali, diventano i problemi dell'intero sistema produttivo nazionale: burocrazia eccessiva, scarso aiuto nei processi di internazionalizzazione, attrattività dei territori, politiche industriali.

Emerge l'esigenza di uno Stato più flessibile e vicino alle esigenze dei territori, ma anche la consapevolezza della necessità di formare una classe dirigente che sappia interloquire con le istituzioni.

Il processo di trasformazione disegnato dalle medie imprese sta forse prefigurando un nuovo rapporto con la società, con i territori in cui insistono, con le istituzioni e la politica.

La centralità riconosciuta alle medie imprese industriali consiste nella loro abilità nell'intraprendere percorsi e nel trovare soluzioni innovative; nell'essere appunto fuori dalla media.