

Il timore che la crisi delle borse possa diffondersi nell'economia reale suggerisce di pensare a

cosa fare per rafforzare o quanto meno non indebolire i segnali di crescita della nostra economia. L'ottica è quella delle medie imprese di successo presenti soprattutto (ma non solo) nel Nord Est, Lombardia, Emilia Romagna e Toscana.

Queste imprese hanno sostenuto il Paese in una delle fasi più critiche della storia recente con i loro risultati, ma poche volte sono state individuate come soggetti portatori di esperienze rilevanti di innovazione sociale. Queste imprese hanno infatti costruito un denso sistema di alleanze in cui – come vedremo – c'è un vuoto da colmare: le relazioni con la pubblica amministrazione. Qualche tempo fa Ivano Dionigi ricordava il significato originario della parola competere: “correre insieme verso una stessa meta”. Pochi imprenditori conoscono l'origine della parola ma non c'è definizione di competizione più coerente a quanto le medie imprese italiane di successo hanno realizzato negli ultimi anni.



“Vai paparazzo”, un mini-film per Persol (Luxottica) di Wim Wenders, nel quale recita nei panni — e occhiali da sole — del regista dell'età dell'oro del cinema italiano

Queste aziende corrono perché hanno deciso di non accettare l'ineluttabilità della crisi. Rimanere ferme vuol dire creare un divario incolmabile con le imprese più competitive. Secondo Leonardo Del Vecchio, il fondatore di Luxottica, “se un'azienda non segue il tempo in cui vive diventa vecchia”. Hanno scommesso su se stesse e i loro dipendenti.

Non hanno delocalizzato, ma investito nelle nuove fabbriche – a volte riportandole in Italia – per assicurare qualità e servizio al cliente. Inoltre il forte processo di internazionalizzazione della Danieli – un'altra importante azienda del Nord Est – si è accompagnato a un aumento dei dipendenti in Italia. Si sono riposizionate nei mercati globali: hanno conquistato nuovi clienti e aumentato il valore aggiunto in termini di prodotti, servizi e design. Le imprese di successo hanno corso *con jiuicio*. Hanno accelerato ma con prudenza per andare avanti senza correre rischi eccessivi e senza disperdere risorse preziose.



Impianti Daniels nel mondo

Il percorso di riposizionamento non è stato il risultato di una persona sola. Molti imprenditori hanno realizzato un sistema di alleanze e connessioni all'esterno e all'interno dell'impresa. È stato un processo di cambiamento culturale accelerato dall'urgenza di uscire dalla crisi a volte persino doloroso. Hanno acquisito la consapevolezza di non avere le competenze e le energie per poter fare da soli.

Se in passato la collaborazione con i fornitori era un tradizionale punto di forza delle imprese italiane, oggi la collaborazione si è estesa alle altre imprese. Anche due competitori quali Illy e Lavazza hanno collaborato per studiare il genoma della pianta del caffè. Afferma Andrea Illy: "Competere è anche collaborare, non è altro da collaborare".



Giuseppe Lavazza e Andrea Illy
insieme per i risultati della ricerca
scientifica sul genoma caffè



Per entrare nei nuovi mercati emergenti le medie imprese hanno avuto bisogno di partner per superare barriere burocratiche e culturali ancor prima che di business. Sviluppare prodotti che incorporano nuove funzioni e le tecnologie digitali ha richiesto un'ulteriore apertura verso l'esterno. Michele Ferrero aveva un suo laboratorio nel quale creava i suoi straordinari prodotti che avrebbero poi invaso il mondo. Oggi i nuovi prodotti nascono dai team interfunzionali in cui le persone si scambiano idee e i saperi si fertilizzano l'uno con l'altro. Spesso in questi team partecipano persone che lavorano da molto tempo nella medesima azienda, giovani neo assunti ed esperti esterni all'impresa che grazie alle loro competenze specialistiche forniscono un contributo rilevante alla soluzione dei problemi.

Soprattutto nel *business to business* la collaborazione quotidiana con i clienti consente di ideare prodotti "su misura" delle loro specifiche esigenze. In qualche caso, ancora pochi ma in aumento,

le medie imprese di successo hanno avviato, spesso su propria iniziativa, collaborazioni con università e centri ricerche. E allo stesso modo alcune aziende - ad esempio Technogym - iniziano a "ospitare" start up che promuovono nuovi *business*.



Skillmill della Technogym

Non è facile far lavorare insieme persone che appartengono a mondi diversi e spesso lontani, ma le idee più innovative nascono proprio nelle "intersezioni" e nelle connessioni tra culture, discipline e stimoli differenti.

Un'importante conseguenza del valore delle interconnessioni è la rinnovata importanza della prossimità tra fabbrica, produzione e marketing. Le nuove fabbriche - quelle che Giuseppe Berta definisce "intelligenti" in quanto sono ad alta intensità di conoscenza e di relazioni interne ed esterne - consentono di effettuare veloci innovazioni di prodotto, consegne rapide ai clienti e produzioni eco-compatibili.

Le imprese eccellenti hanno creato nuove alleanze anche all'interno delle imprese: verso i dipendenti delle imprese.

Da un lato la nuova generazione di imprenditori ha dovuto rivalutare il ruolo del *management*. Per implementare le strategie di innovazione e internazionalizzazione ha avuto bisogno di professionalità tecniche e manageriali che sono state spesso acquisite dal mercato del lavoro. Non è sufficiente l'unità di intenti con gli azionisti. L'alleanza profonda tra manager e azionisti - spesso componenti della stessa famiglia - si è rivelata un fattore necessario per agire rapidamente e con efficacia il successo dell'impresa.

Dall'altro lato il *know how* di quadri, tecnici e operai specializzati costituisce la base per fare innovazione continua. Il senso di appartenenza è ancora il fondamento del patto tra impresa e i suoi collaboratori. Spesso è stato rinforzato (ad esempio tramite il welfare aziendale), ma si è arricchito di elementi di meritocrazia per poter sostenere lo sforzo necessario per raggiungere i risultati aziendali.

In molte imprese di successo il dialogo con il sindacato - o meglio una parte del sindacato - ha portato alla firma di contratti integrativi di lavoro prevedendo premi per il miglioramento di fatturato, la realizzazione di efficienze e incrementi di produttività. Soprattutto nelle aziende più innovative, nelle fasce medio alte di professionalità, tra i giovani lavoratori della conoscenza si sta affermando una prassi che era propria delle aziende di grandi dimensioni: i patti individuali tra

impresa e dipendente per acquisire consenso, disponibilità e motivazione. La ridefinizione dei contratti ha portato un'altra azienda veneta - la Manfrotto - a creare d'intesa con il sindacato e con il supporto dell'Università di Pisa un sistema di valutazione delle prestazioni individuali che consente all'impresa di premiare i dipendenti che raggiungono e superano gli obiettivi assegnati.



Il Digital Director (Manfrotto) per trasformare il proprio tablet Apple in un monitor esterno per la ripresa video

A fronte di una così ampia pluralità di alleanze qual è la meta comune? La meta è rappresentata dalla *vision imprenditoriale*. È una leadership connettiva nella quale il fattore gerarchico è presente ma meno accentuato: Dialogo, collaborazione e negoziazione sono necessari per trovare sintesi efficaci nella pluralità dei soggetti interni ed esterni all'impresa.

La *vision* è un progetto di impresa nel quale bisogni e interessi diversi dal punto di vista economico, professionale e anche personale non si annullano ma si integrano tra di loro. Questo progetto - fatto di interessi economici, ma anche di sogni, macchine, competenze ed emozioni - si esprime nel medio- lungo periodo. Supera le difficoltà congiunturali, costruisce un futuro possibile, fornisce un senso al lavoro quotidiano di ciascuno. Pertanto ha la capacità di connettere e intrecciare storie personali diverse riducendo le distanze tra chi guida le imprese e chi ogni giorno è sulle linee di produzione o presso i clienti ovunque essi siano.

I conflitti (di potere, status, generazionale,) ci sono e a volte esplodono ma non superano la soglia critica: è interesse della maggioranza non spezzare i legami fondamentali, il valore di una comunità coesa.

Quali sono i punti di criticità del modello imprenditoriale emergente? In primo luogo è comune soltanto a una minoranza di imprese e ancora troppo rare nel Mezzogiorno. Pur essendo poche le imprese che ce l'hanno fatta non si può nascondere la loro esistenza né sottovalutare la loro funzione anche se chi guida le imprese di successo non è pienamente consapevole del ruolo svolto di innovatori sociali.

In secondo luogo, è un modello che presenta elementi di criticità: nasce "dal basso" e dalla volontà di persone e gruppi, ma manca il supporto attivo delle banche e soprattutto dello stato per continuare e accelerare la crescita. Come rileva Mariana Mazzucato, docente di economia dell'innovazione all'università del Sussex, oggi i problemi delle imprese sono visti soltanto in termini di "impedimenti" (tasse, burocrazia, eccetera) da rimuovere, invece che in termini di come

promuovere “collaborazioni sinergiche” tra pubblico e privato.

Molte innovazioni contenute nell'iPhone di Apple derivano da ricerche promosse, finanziate e realizzate da e con risorse pubbliche. **Il tema della politica industriale - oggetto di discussione tra Paolo Luca Stanzani Ghedini e Franco De Benedetti - diventa ancora più stringente quando incertezze e volatilità aumentano.** Saper dialogare con queste imprese, interpretare in modo dinamico le loro istanze e fornire le risposte adeguate sono diventati fattori imprescindibili per dare forza a una ripresa troppo debole



Salvatore Garbellano è docente a contratto di Modelli Organizzativi e HRM, Politecnico di Torino, e autore di “Come le medie imprese di successo hanno superato la crisi”, Franco Angeli, Milano 2015

Politica industriale in Italia, ecco dove casca l'asino di Paolo Luca Stanzani Ghedini

Politica industriale. Programmare e progettare. Come fa la Germania di Paolo Luca Stanzani Ghedini

Una nuova idea di politica industriale in Italia di Paolo Luca Stanzani Ghedini