



ASSOLOMBARDA

Best practice e limiti da superare per il rilancio delle imprese M3 (Medie, Manifatturiere, Multinazionali)

RICERCA

N.01/2015

A cura dell'Area

Mercato e Internazionalizzazione



Best practice e limiti da superare per il rilancio delle imprese M3 (Medie, Manifatturiere, Multinazionali)

di Guido Corbetta, Luana Carcano, Giulia Negri

Indice contenuti

| | |
|---|----|
| PREFAZIONE | 5 |
| 1. IL CAMPIONE INTERVISTATO | 7 |
| 1.1 Settori e prodotti | 8 |
| 1.2 Dimensioni e performance | 10 |
| 1.3 Proprietà, governo e leadership | 13 |
| 1.4 Gli intervistati | 14 |
| 1.5 Lo schema dei focus group | 15 |
| 2. IMPRESE MEDIE, MANIFATTURIERE E MULTINAZIONALI (M3) | 17 |
| 3. I LIMITI ALLO SVILUPPO: LA PREVALENZA DEI FATTORI ESTERNI | 19 |
| 3.1 Gli ostacoli esterni alla crescita: 80% di citazioni | 20 |
| 3.2 Gli ostacoli interni alle imprese: 20% di citazioni | 26 |
| 4. LE CONDIZIONI PER LA CRESCITA: LA PREVALENZA DEI FATTORI INTERNI | 29 |
| 4.1 Fattori esterni alle imprese: 8% di citazioni | 30 |
| 4.2 Fattori interni alle imprese: 92% delle citazioni | 31 |
| 5. SVILUPParsi CON SUCCESSO. LE BEST PRACTICE CONDIVISE DAGLI INTERVISTATI | 35 |
| 5.1 Strategie di portafoglio e diversificazione: il coraggio di ampliare il core business | 36 |
| 5.2 Strategia di crescita a livello di business: l'importanza di essere multinazionali | 38 |
| 5.3 Strategia di crescita a livello di business: passione, competenza tecnica, innovazione incrementale | 40 |
| 5.4 Le alternative di crescita: lo sviluppo interno è la scelta più naturale | 43 |
| 5.5 Imprese familiari, con strutture flessibili e percorsi di crescita interna dei talenti | 45 |
| 5.6 Strategia finanziaria: l'autofinanziamento domina la scena | 47 |
| 6. LE SFIDE FUTURE, NELLA PERCEZIONE DEGLI INTERVISTATI | 49 |
| 7. LE NOSTRE VALUTAZIONI | 51 |

Prefazione

Per “Far volare Milano” penso che oggi sia fondamentale rimettere le imprese al centro. Un modo per farlo è quello di valorizzare la loro vitalità e di mettere a fattor comune le loro eccellenze come esempi da riprodurre, adattandoli a situazioni e contesti diversi.

In Lombardia sono presenti circa 83.000 imprese manifatturiere, che impiegano oltre un milione di addetti, per una quota che è pari al 29% del totale del valore aggiunto manifatturiero nazionale. Per questo, a cavallo tra ottobre 2014 e gennaio 2015, abbiamo organizzato 8 focus group coinvolgendo imprenditori e manager di 51 medie imprese manifatturiere del nostro territorio, per indagare le esperienze - in termini di leve strategiche, modelli organizzativi e percorsi di innovazione - che queste aziende hanno già compiuto con successo e che hanno consentito loro di affermarsi sui mercati internazionali.

Gli incontri sono stati moderati dal gruppo di ricerca guidato dal prof. Guido Corbetta dell’Università Bocconi, con la cui collaborazione abbiamo realizzato questo rapporto che ben sintetizza i casi aziendali condivisi.

Attraverso la discussione e il confronto, che per i partecipanti ha rappresentato anche un’occasione di apprendimento reciproco, abbiamo cercato di far emergere sia i fattori positivi che hanno favorito la crescita delle imprese, nella speranza di stimolare la vis emulativa degli imprenditori attraverso la condivisione delle esperienze dei protagonisti, ma anche raccogliere elementi e criticità per la messa a punto di una serie di iniziative che Assolombarda realizzerà per sostenere la crescita di queste aziende per le quali abbiamo creato l’acronimo M3: medie, manifatturiere e multinazionali.

Aziende che rappresentano il nucleo centrale della nostra economia, sempre più integrate in una supply chain globale, protagoniste del medium high tech che contraddistinguono il nostro tessuto imprenditoriale ma che per mantenere la propria competitività devono affrontare una serie di sfide sia dal punto di vista della governance che delle dimensioni.

Desidero quindi ringraziare i rappresentanti delle 51 aziende che hanno accettato di partecipare attivamente a questo progetto raccontandoci i loro cases, fatti di successi ma anche di difficoltà, che potranno diventare un punto di riferimento per altri imprenditori.

Un ringraziamento anche a Confindustria Monza e Brianza, per la fattiva collaborazione a questa nostra iniziativa e la disponibilità a coinvolgere nei focus group alcune imprese associate di tradizione manifatturiera.

Questo rapporto vuole essere, infatti, il primo step di un progetto fatto dalle imprese per le imprese dal quale partiremo per la messa a punto del nostro action plan, fatto di servizi e informazioni e dedicato alle medie imprese, per valorizzarne la loro creatività e forza innovatrice ma anche per sostenerle nel loro percorso di sviluppo.

Gianfelice Rocca
Presidente Assolombarda

1. Il campione intervistato

Per valutare la composizione del campione coinvolto, proponiamo qualche confronto di caratteristiche settoriali, di prodotto ed economico-finanziarie delle aziende intervistate con i dati ISTAT e con i dati dell'Osservatorio AUB¹ che monitora tutte le imprese lombarde a controllo familiare con ricavi superiori a 50 milioni di Euro.

I Focus Group si sono svolti in Assolombarda nel periodo ottobre 2014-gennaio 2015 ed hanno visto la partecipazione di 51 aziende, distribuite in 8 incontri. Gli interlocutori coinvolti sono stati esclusivamente i vertici aziendali al massimo livello (imprenditore, Amministratore Delegato, ecc.).

A livello aggregato, i 51 intervistati rappresentano una forza lavoro di più di 16 mila persone e un giro d'affari di 3.9 miliardi di Euro.

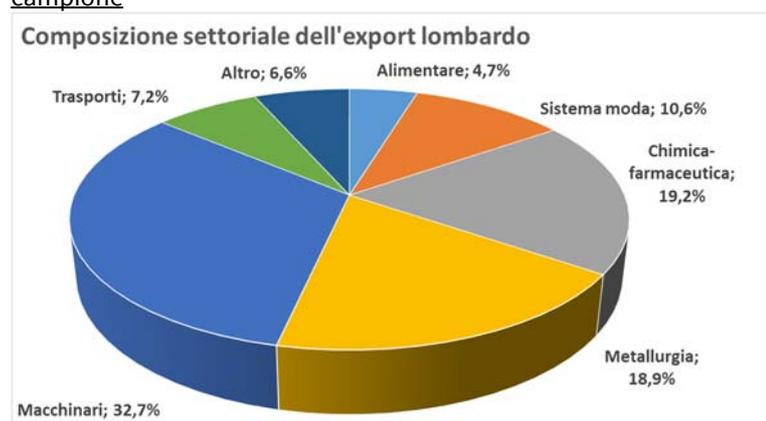
1.1 Settori e prodotti

Le imprese intervistate sono state selezionate tra le associate ad Assolombarda e a Confindustria Monza Brianza, considerando le seguenti caratteristiche:

- la **proprietà italiana** (o, nel caso di appartenenza ad un gruppo, l'autonomia decisionale della filiale presente nel nostro Paese);
- la **localizzazione** a Milano o Lodi o in Brianza;
- l'attività svolta, di natura **manifatturiera**. Più in particolare, 37 aziende (73%) delle 51 coinvolte operano nel settore Business-to-Business mentre le restanti 14 (23%) operano nel settore Business-to-Consumer;
- la dimensione: si tratta di realtà di **media dimensione**², con fatturato medio di 76 milioni di Euro registrati nel 2013 e compreso tra 1.3 milioni di Euro fino a un massimo di 630 milioni di Euro³;
- con una forte presenza sui **mercati internazionali** anche attraverso società controllate.

La rilevanza del parametro internazionale trova evidenza nella composizione del campione che riflette la distribuzione settoriale dell'export lombardo.

Figura 1: Distribuzione settoriale export manifatturiero lombardo vs. distribuzione del campione

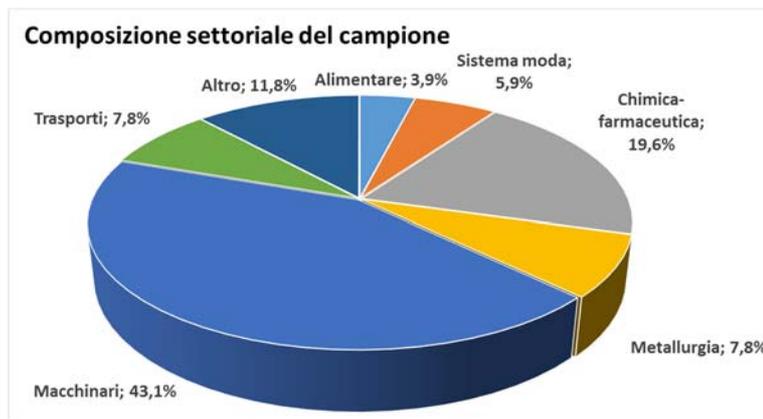


Fonte: Assolombarda e Istat

¹ L'Osservatorio AUB è stato costituito nel 2009 ed è sostenuto da Associazione Italiana delle Aziende Familiari (AidAF), UniCredit, Bocconi e Camera di Commercio di Milano.

² Per media impresa si intende in questo rapporto una azienda con ricavi compresi tra 10 e 500 milioni di Euro.

³ I dati fanno riferimento ai numeri registrati in data 31 dicembre 2013.



Fonte: Assolombarda e Istat

I 7 settori individuati sono riconducibili alle 24 divisioni manifatturiere (secondo la classificazione Ateco alla seconda cifra) come riportato nella seguente Tabella 1:

Tabella 1. Aggregazione dei settori per famiglie di attività

| Famiglie di attività | Divisioni ATECO - 2 digit |
|----------------------|--|
| Industria alimentare | 10 - Industrie alimentari 11 - Industria delle bevande 12 - Industria del tabacco |
| Sistema moda | 13 - Industrie tessili 14 - Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia 15 - Fabbricazione di articoli in pelle e simili |
| Chimica-farmaceutica | 20 - Fabbricazione di prodotti chimici 21 - Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici 22 - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche |
| Metallurgia | 23 - Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi 24 - Metallurgia 25 - Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature) |
| Macchinari | 26 - Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi 27 - Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche 28 - Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature n.c.a |
| Trasporti | 29 - Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi 30 - Fabbricazione di altri mezzi di trasporto |
| Altro | 16 - Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio 17 - Fabbricazione di carta e di prodotti di carta 18 - Stampa e riproduzione di supporti registrati 19 - Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio 31 - Fabbricazione di mobili 32 - Altre industrie manifatturiere 33 - Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature |

Le statistiche costruite sui settori così come definiti includono nello stesso comparto aziende che operano in business molto diversi tra loro. Per questo viene riportato anche l'elenco dei prodotti così come indicati, per ciascuna azienda, dagli intervistati (Allegato 1).

Sintetizzando, si può dire che, tranne poche eccezioni, le aziende partecipanti sono "ultra-specializzate" e hanno trovato il loro successo in una nicchia di mercato o di settore che consente di circoscrivere il confronto competitivo anche a livello internazionale. Come dice un imprenditore: «*il mercato è saturo, ma noi siamo in una nicchia felice perché ci rivolgiamo ai consumatori più esigenti*» (Manzoni, Nuncas Italia S.p.A.).

1.2 Dimensioni e performance

Per analizzare le performance delle aziende partecipanti, proponiamo una serie di analisi che mettono a confronto i dati del biennio 2008-2009 - definiti dagli imprenditori come «*il 2008 è stato per tutti noi un anno da record, il 2009 un disastro totale*» (Arabnia, Geico S.p.A.) - e quelli del 2013.

Innanzitutto, circa il 90% delle aziende coinvolte consegue ricavi superiori a 10 milioni di Euro, circa il 60% superiori a 20 milioni di Euro, circa il 33% superiori a 50 milioni di Euro e 5 aziende hanno ricavi superiori a 250 milioni di Euro (Tabella 2). La dimensione di quasi tutte le aziende si colloca quindi al di sopra di quella che consideriamo la piccola dimensione (inferiore a 10 milioni di Euro). La dimensione media, in alcuni casi piuttosto contenuta, consente comunque a molte imprese di svolgere un ruolo di leadership nella loro specializzazione o nicchia spesso a livello globale.

Tabella 2: Classi di fatturato 2013 aziende intervistate

| Classi di fatturato | Numero società | Percentuale cumulata |
|---------------------------|----------------|----------------------|
| < € 10 mln | 5 | 10% |
| € 10- 20 mln | 16 | 41% |
| € 20 - 50 mln | 13 | 67% |
| € 50 - 100 mln | 7 | 80% |
| € 100-250 mln | 5 | 90% |
| > € 250 mln | 5 | 100% |
| Totale complessivo | 51 | |

Fonte: elaborazione propria

Nella Figura 2 è riportato un confronto tra le aziende oggetto dello studio e quelle dell'Osservatorio AUB Lombardia. È possibile notare come entrambi i campioni abbiano subito una riduzione dei ricavi tra il 2008 e il 2009, recuperando e ritornando già nel 2010 e nel 2011 al livello del 2008 per quanto riguarda, rispettivamente, il campione AUB Lombardia e il campione dei 51 intervistati. Pur con un andamento diverso per gli anni tra il 2010 e il 2012, entrambi i campioni si ritrovano nel 2013 allo stesso livello di crescita cumulata (+12% complessivamente dal 2008 al 2013). Le imprese intervistate, in media, hanno quindi dimostrato una buona capacità di reazione alla crisi del 2008-2009, almeno in termini di ricavi.

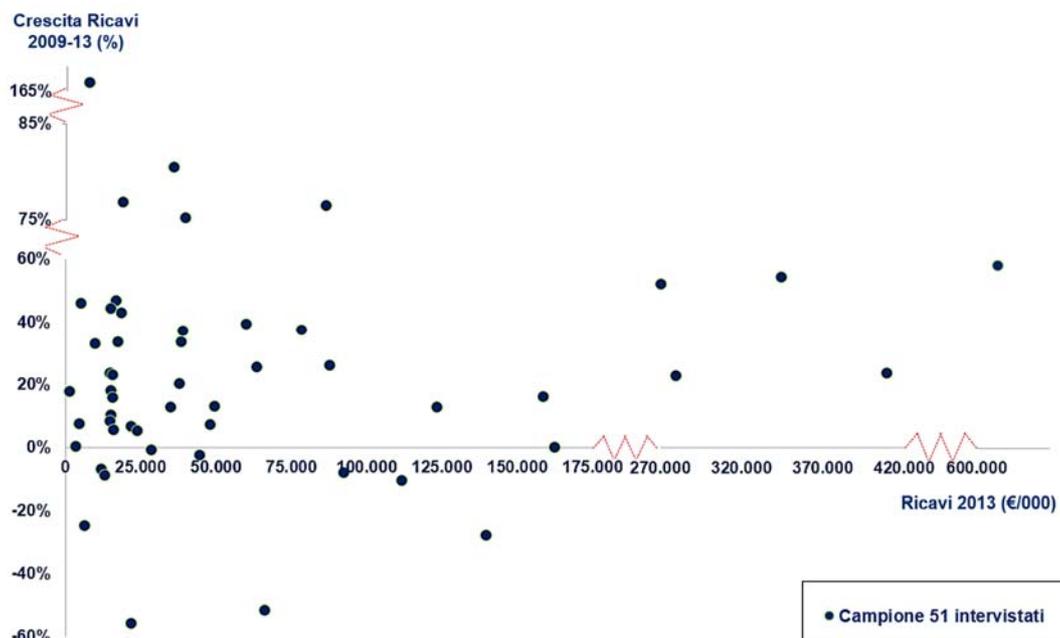
Figura 2: Crescita cumulata 2008-2013 AUB Lombardia versus aziende intervistate



Fonte: elaborazione propria

Nella Figura 3 poniamo in relazione il fatturato conseguito nel 2013 e la crescita dei ricavi nel periodo 2009-2013. In generale, si può affermare che, pur in un periodo difficile, queste aziende hanno adottato scelte strategiche che hanno permesso loro di crescere: 29 aziende sono cresciute più del 15%, altre 11 hanno almeno mantenuto la dimensione del 2009 e solo circa il 20% ha registrato una flessione dal 2009 al 2013. In media le imprese familiari dell'Osservatorio AUB sono cresciute nello stesso periodo del 3.7% e la loro dimensione media nel 2013 è pari a 196 milioni di Euro.

Figura 3: Relazione tra crescita ricavi 2009-13 e livello dei ricavi 2013

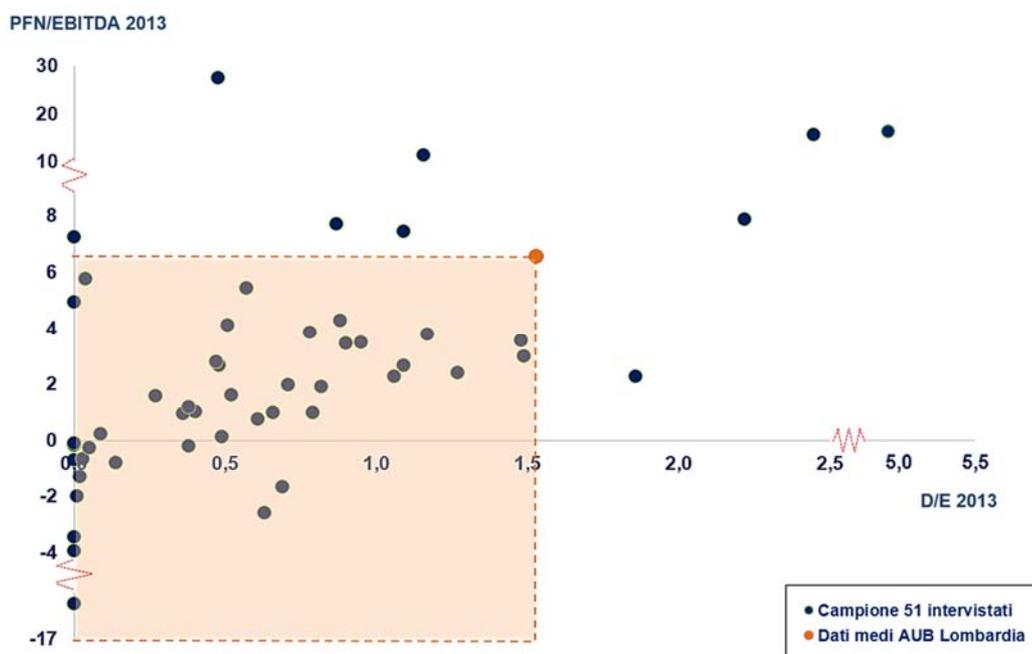


Fonte: elaborazione propria

Per apprezzare la solidità delle imprese intervistate analizziamo il grado di indebitamento 2013 (misurato come rapporto *Debt/Equity*) e il livello PFN/EBITDA 2013 sia a livello di campione dei 51 intervistati che a livello regionale (dati AUB) (Figura 4). Il rapporto PFN/EBITDA assume valori ridotti, comunicando quindi una buona capacità di sostenere il rimborso dei debiti finanziari tramite un flusso di cassa di gestione caratteristica. Solo 5 aziende del campione hanno un rapporto PFN/EBITDA significativamente superiore a quello delle aziende AUB Lombardia, e 33 di esse hanno un rapporto minore di 4. Solo 4 aziende delle 51 hanno poi un rapporto *Debt/Equity* superiore a 1,5.

Possiamo quindi affermare che il campione si presenta composto nella grandissima maggioranza da aziende solide, grazie anche a politiche di patrimonializzazione pregresse: «Solo reinvestendo gli utili ho fatto crescere l'azienda» (Giulio Properzi, Continuous-Properzi S.p.A.).

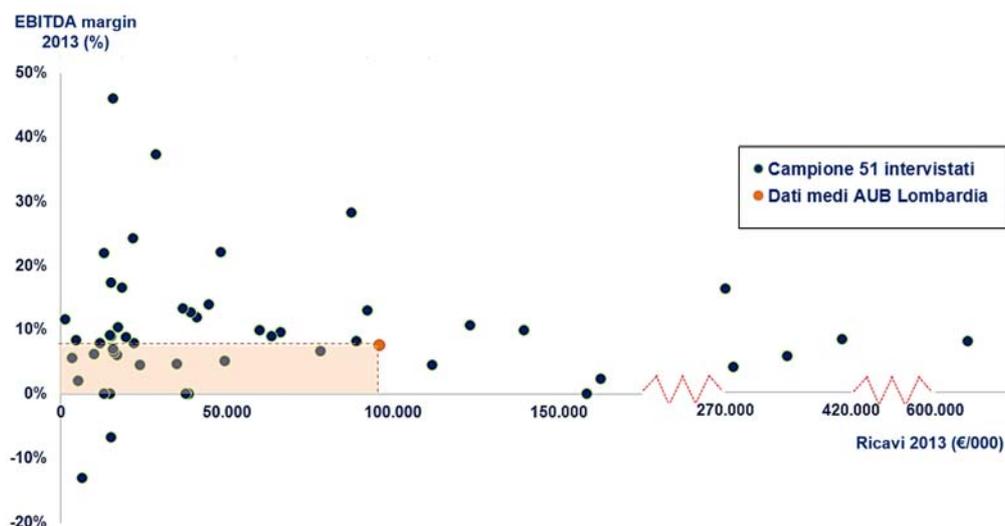
Figura 4: Relazione tra PFN/EBITDA 2013 e rapporto D/E 2013



Fonte: elaborazione propria

Un ultimo commento sui dati economico-finanziari riguarda la profittabilità delle 51 aziende (Figura 5), misurata tramite l'EBITDA *margin* del 2013. Anche in questo caso, i dati sono confrontati con quelli dell'AUB Lombardia il cui EBITDA *margin* medio 2013 è pari al 7,6% (contro un 10% medio delle aziende intervistate). In termini di redditività, all'interno del campione si trovano 9 aziende con performance molto positive con un EBITDA *margin* superiore al 15%, 11 tra il 10% e il 15%, 29 con EBITDA *margin* minore del 10% ma comunque positivo e solo 2 aziende con un dato negativo.

Figura 5: Relazione tra ricavi 2013 e EBITDA margin 2013



Fonte: elaborazione propria

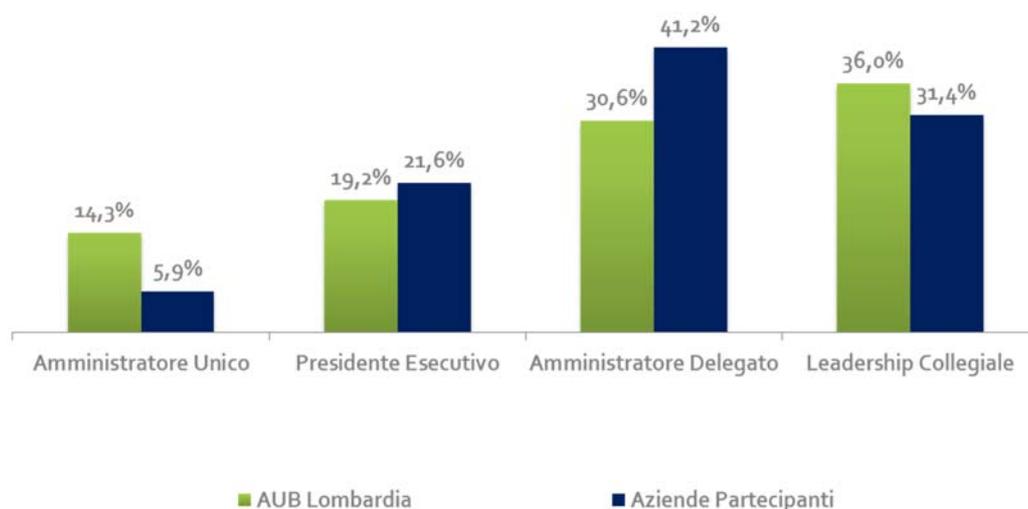
Possiamo quindi in conclusione affermare che le aziende intervistate sono, nella quasi totalità, profittevoli da un punto di vista operativo e sane dal punto di vista finanziario e di generazione di flussi di cassa. L'unico elemento critico per alcune imprese del campione sembra essere quello della crescita che, peraltro, è proprio l'oggetto principale della nostra ricerca. Nella valutazione delle performance delle aziende intervistate occorre considerare che i buoni risultati sono stati un criterio di selezione del campione stesso.

1.3 Proprietà, governo e leadership

La quasi totalità delle aziende intervistate (48 su 51) sono a controllo familiare. Due delle tre aziende non familiari sono controllate da un fondo di private equity, mentre la terza è stata inglobata in un gruppo multinazionale. I possibili limiti delle imprese a controllo familiare sono ben noti, ma per molte di esse sembrano valere le parole di un manager non familiare: «è molto bello lavorare per un'azienda familiare dove la famiglia è un fattore di crescita» (Fumagalli, Artemide Group S.p.A.).

Nella Figura 6 si evidenzia come la tipologia di leadership più diffusa all'interno del campione delle 51 aziende intervistate sia quella tramite un singolo Amministratore Delegato (41%) seguita dalla Leadership collegiale (31%). Quest'ultima è una forma di leadership molto diffusa nelle imprese a controllo familiare e spesso i due o più AD sono membri della famiglia. Un segnale positivo è la presenza di una percentuale molto bassa di casi di Amministratore Unico, un modello che, se applicato ad aziende operative, presenta una elevata concentrazione di rischio in caso di problemi per la persona che interpreta il ruolo di AU.

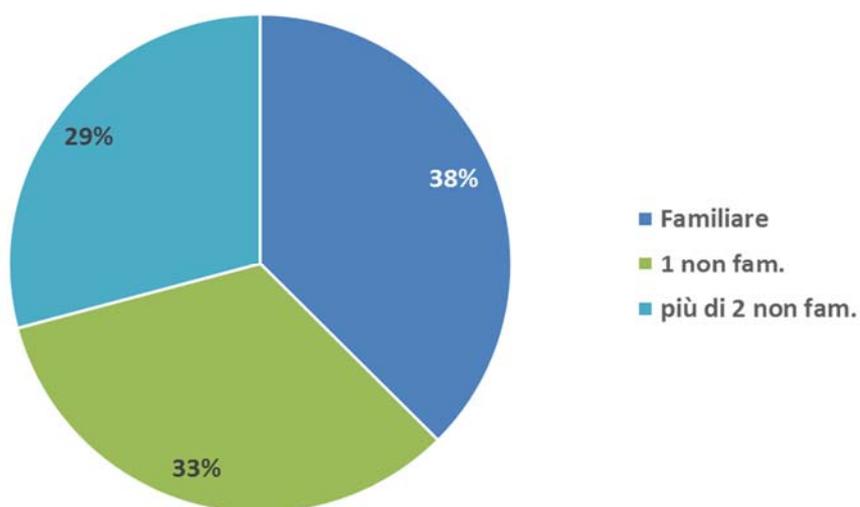
Figura 6: Modelli di leadership (dati 2012)



Fonte: elaborazione propria

Nel corso dei *focus group* è emerso di frequente dalle parole dei partecipanti un ruolo limitato del CdA, usato solo come organo formale. Con qualche eccezione, come nel caso di Artemide Group S.p.A. in cui i vari progetti di quotazione hanno contribuito ad istituzionalizzare il ruolo di tale organo. La Figura 7 conferma che circa il 38% dei CdA delle aziende intervistate sono composti solo da membri della famiglia proprietaria. Tale percentuale è simile a quella delle aziende dell'Osservatorio AUB dove circa il 40% dei CdA è composto solo da membri della famiglia proprietaria.

Figura7: Composizione del CdA nelle aziende familiari intervistate

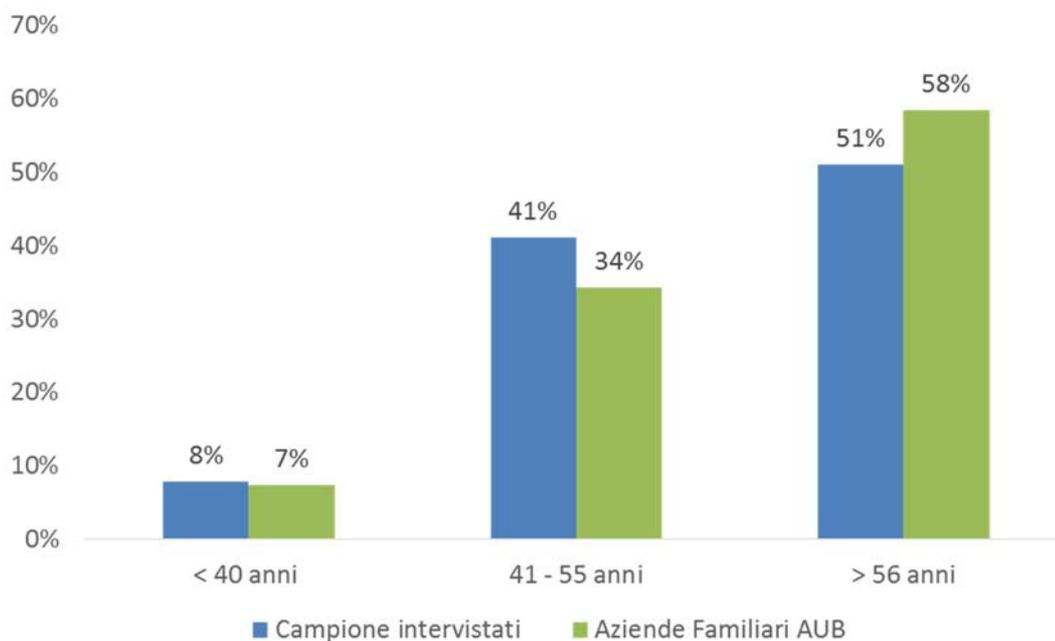


Fonte: elaborazione propria

1.4 Gli intervistati

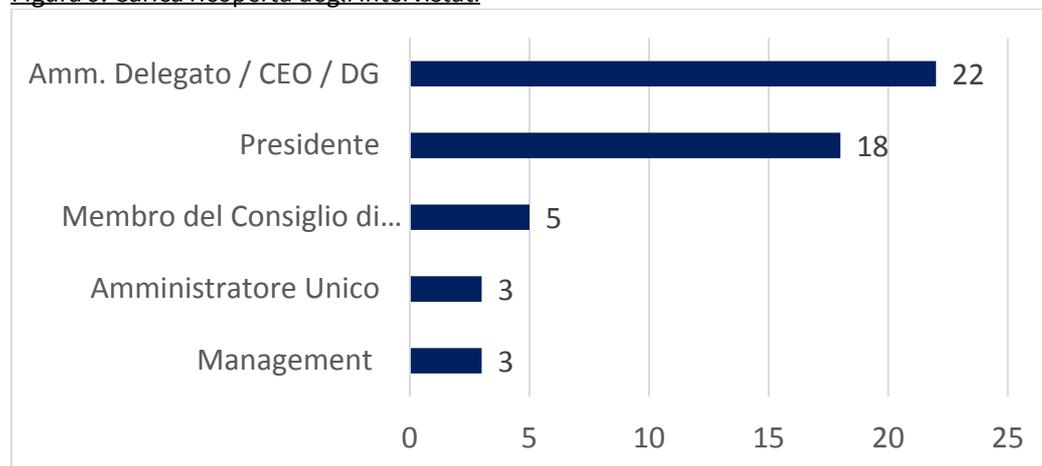
Per concludere il profilo dei partecipanti ai *focus group* proponiamo alcune caratteristiche degli intervistati.

Figura 8: Età degli intervistati (2014)



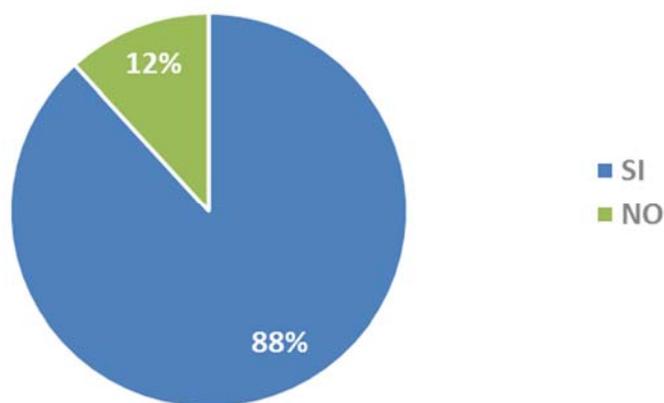
Fonte: elaborazione propria

Figura 9: Carica ricoperta degli intervistati



Fonte: elaborazione propria

Figura 10: Appartenenza alla famiglia proprietaria



Fonte: elaborazione propria

Le Figure 8, 9 e 10 ci offrono dati utili per sostenere che le opinioni riportate nei *focus group* sono state offerte da attori con ruoli rilevanti all'interno delle imprese di riferimento:

- tutti ricoprono incarichi di vertice nell'azienda di riferimento
- in prevalenza si tratta di persone *senior*
- per una percentuale molto elevata sono anche membri della famiglia proprietaria. Tale percentuale è più elevata di quella dei familiari che ricoprono ruoli di vertice nelle imprese dell'Osservatorio AUB (81%).

Infine, la quasi totalità degli intervistati è di genere maschile. Pur se la percentuale di donne è contenuta (12%), essa è comunque maggiore di quella registrata tra i leader delle aziende dell'Osservatorio AUB (10%).

1.5 Lo schema dei focus group

I *focus group* sono stati sviluppati seguendo uno schema predefinito, per quanto si sia lasciato spazio al dibattito tra i partecipanti, riorientando l'attenzione rispetto ai temi che di volta in volta emergevano come di maggiore interesse per il gruppo coinvolto. I *focus group* hanno avuto una durata media di tre ore e una media di 7 partecipanti.

Il moderatore del focus group ha facilitato il dibattito intorno a tre macro-temi:

- condizioni aziendali
- condizioni di contesto
- sfide per il futuro.

Più in particolare, in riferimento alle condizioni aziendali ci si è posti l'obiettivo di stimolare i partecipanti ad esprimere liberamente le tre principali condizioni che, a loro parere, potessero aver favorito o ostacolato la crescita della società. Si è poi voluto esplorare, più in dettaglio, quale sia stato il contributo di alcune decisioni strategiche allo sviluppo aziendale.

Più in particolare, si è chiesto ai partecipanti di esprimersi in merito alle seguenti scelte:

- le alternative di crescita (organica vs. esterna)
- l'innovazione e l'importanza della tecnologia e dei brevetti
- l'internazionalizzazione
- le modalità di finanziamento della crescita
- il ruolo degli organi decisionali e del CdA.

Il secondo macro tema ha riguardato l'impatto delle condizioni di contesto sullo sviluppo.

Più in particolare, si è posto l'accento sui seguenti temi:

- burocrazia e nuove attenzioni
- contesto normativo sul lavoro
- rapporto con gli istituti di credito
- interrelazioni con altri intermediari finanziari e non, incluse le università.

Infine, si è voluto dare spazio alla discussione sulle sfide future con riferimento alle nuove opportunità e conseguenti percorsi di crescita e ai nuovi ostacoli.

2. Imprese Medie, Manifatturiere e Multinazionali (M3)

Le imprese del campione possono essere considerate rappresentative di quella categoria di medie aziende (in termini di fatturato e di dipendenti) che mantengono “testa e cuore” in Lombardia, ma si caratterizzano per una rilevante presenza internazionale. Sono vere e proprie multinazionali che controllano almeno una filiale in un’altra nazione. Rink di Ritrama S.p.A. ben sintetizza alcune caratteristiche peculiari: *«Siamo un’azienda familiare brianzola, nella fase di convivenza tra seconda e terza generazione. Da 50 anni, siamo focalizzati nella produzione di materiale autoadesivo. Siamo una piccola multinazionale: 300 milioni di euro di fatturato annuo e un network di 10 stabilimenti nel mondo».*

Il loro percorso di sviluppo estero può essere estremamente differenziato: dalle aziende *«born global»* che fin dalla costituzione o immediatamente dopo iniziano a costruire una presenza globale; alle aziende che invece sviluppano un percorso sempre più strutturato fino a arrivare a svolgere funzioni chiave, come la ricerca e sviluppo, in una filiale estera. Interessante è il caso che Trifone di STF S.p.A. racconta *«Siamo un’azienda storica milanese che opera nel comparto dei grandi sistemi industriali nel settore termo-meccanico. Siamo una multinazionale con circa 500 dipendenti, di cui circa 270 presso la sede a Magenta. Nel 2002, il gruppo è cresciuto attraverso l’acquisizione di un’azienda danese specializzata nella produzione di grandi impianti industriali. Nel 2009, poi, è stata aperta la BWE India e di seguito altre filiali in altri paesi».*

Le M3 (imprese Medie, Manifatturiere, Multinazionali) compiono scelte e percorsi simili a quelli delle grandi multinazionali, pur mantenendo una propria specificità. Non si tratta solo della dimensione e della relativa flessibilità, ma anche e soprattutto di un sistema di valori e di modelli culturali manageriali differenti⁴. Come evidenzia Ribolla di Sices 1958 S.p.A.: *«Due terzi delle nostre vendite sono estere. Abbiamo sette unità produttive nel mondo e esportiamo in paesi improbabili. Siamo però riusciti a mantenere la flessibilità della media impresa. Questo ci ha consentito di gestire situazioni assai complesse con rapidità».*

Con riferimento ai modelli manageriali, possiamo citare alcune caratteristiche che saranno oggetto di approfondimento in seguito. Sono aziende che si dedicano, in prevalenza, alla ricerca applicata proponendo innovazioni incrementali; crescono rafforzandosi ed espandendosi intorno al *core business*; coltivano internamente i talenti che operano nelle funzioni chiave; e prediligono forme di finanziamento proprio o attraverso indebitamento. Lo sviluppo internazionale avviene attraverso *«trust-based network»*, ovvero relazioni di fiducia con imprenditori/partner locali con cui si condividono principi e visioni imprenditoriali. Sempre Ribolla di SICES 1958 S.p.A. sintetizza il concetto con l’espressione *“capacità di coesistere”*. *«Se in un mercato sviluppato da un agente commerciale si crea l’opportunità di acquisire un’azienda, in genere, l’investimento viene fatto insieme all’agente, che rappresenta un fondamentale supporto per comprendere le logiche del Paese».*

Le M3, a differenza delle grandi multinazionali, continuano a sviluppare una parte importante delle vendite estere attraverso l’esportazione, perché i network di filiali tendono a essere contenuti. Un esempio è rappresentato dalla Sinerga S.p.A.: *«Nata nel 1978 - racconta Alessandro Fontana -, attualmente si basa su due unità di business: cosmesi e benessere. La prima si occupa della formulazione, messa a punto e sviluppo di prodotti cosmetici a marchio di terzi. La seconda invece, propone sul mercato ingredienti per la cosmesi, protetti da brevetti di proprietà. Il 75% delle vendite sono estere, in più di 35 paesi. L’azienda può contare, inoltre, su tre filiali a Parigi, New York e Singapore».*

⁴ B.B. Simons “The rise of the nano-multinational”, *Harvard Business Review*, 2013. Secondo questo autore, sono sempre di più le medie imprese che adottano strategie internazionali una volta di pertinenza solo delle grandi corporations, come per esempio la presenza operativa in più di una nazione. Si distinguono per la capacità di svilupparsi, da un punto di vista geografico, attraverso reti di relazioni basate sulla fiducia più che attraverso strutture di gestione e di controllo formalizzate.

3. I limiti allo sviluppo: la prevalenza dei fattori esterni

La crisi finanziaria del 2009 ha portato a una vera e propria rivoluzione dei vari settori e, più in generale, dell'ecosistema esterno con cui si confrontano le aziende. Ha modificato contesti e prospettive consolidate, ponendo nuove e crescenti sfide alle imprese. Per questo, è considerato un anno spartiacque, ovvero un momento di passaggio a un nuovo scenario che viene identificato comunemente come *new normal*.

Nel *new normal* le aziende si trovano a fare i conti con un contesto caratterizzato da quattro elementi fondamentali - volatilità e incertezza, complessità e ambiguità (VICA) -, i cui confini sono spesso sfumati.

- **Volatilità.** Dagli anni '80 ad oggi la volatilità dei margini operativi è più che raddoppiata (mentre era stata quasi statica nel trentennio precedente) così come il divario tra i risultati delle aziende di successo e non.⁵
- **Incertezza** politica, economica e di business che rende le previsioni sempre più difficili. Dal punto di vista del contesto competitivo, inoltre, la leadership di mercato è più precaria, con cambi frequenti nelle prime posizioni. Anche le relazioni commerciali sono sempre più incerte. Per usare le parole di Arabnia, Geico S.p.A. «siamo in una situazione di isterismo collettivo che può portare all'annullamento di una commessa anche a metà dei lavori».
- **Complessità.** Non solo perché le aziende sono sommerse da una moltitudine di informazioni differenti, spesso contraddittorie, che rende sempre più difficile cogliere i segnali giusti, ma anche per il cambiamento di prospettiva che viene richiesto. In un ambiente così turbolento, le strategie e i modelli di business possono diventare obsoleti velocemente. Alle aziende si richiede sempre di più una prospettiva di *ambidexterity*, impensabile qualche decennio fa. Per continuare ad avere successo, devono riuscire a eccellere sia nell'efficienza, che serve per affrontare una competizione sempre più intensa, sia nell'innovazione che è necessaria per mantenersi al passo dei frequenti e imprevedibili cambiamenti.
- **Ambiguità.** Posizioni e pratiche, talvolta in contraddizione, possono coesistere con successo. I confini settoriali sono sempre più fluidi al punto che ci sono aziende che fanno fatica a definire in quale settore operano e quali sono i propri concorrenti. Interessante è la testimonianza portata da Frigerio di Fiav L. Mazzacchera S.p.A.: «I nostri profili speciali in acciaio sono componenti di macchinari e di impianti più complessi. Non è possibile individuare un settore di applicazione. Questo rappresenta un limite anche perché la conoscenza di questa lavorazione non è codificata nelle università».

Oggi, quindi, «non ci si muove più secondo una situazione pianificata, ma flessibile, che richiede adattamento ai continui cambiamenti di programma della propria clientela, con approcci strategici da guerriglia» (Rocca, Assolombarda⁶). Diventa pertanto difficoltoso catalogare quanto sta accadendo nel sistema secondo prospettive e modelli consolidati. Per questo la condivisione delle esperienze dei protagonisti, così come ci sono state raccontate, seppur differenti e non sempre generalizzabili, assume un particolare valore. Offrendo spunti di riflessione, può rappresentare un importante stimolo per altri imprenditori e manager.

3.1 Gli ostacoli esterni alla crescita: 80% di citazioni

Nel *new normal* la politica e, più in generale, le risorse che un sistema paese può fornire a supporto delle proprie aziende (in termini di sostegno alla innovazione e alla internazionalizzazione), stanno assumendo un ruolo più rilevante rispetto al recente passato. E ciò vale in misura maggiore per le aziende di piccola e media dimensione che non dispongono di risorse interne cospicue. Per questo, la difficoltà del sistema Italia ad accompagnare i percorsi di crescita delle imprese diventa ancora più critica. Nonostante tutto ciò, le aziende che hanno partecipato alla ricerca hanno affrontato con successo la competizione negli ultimi cinque anni. Sono riuscite quindi a destreggiarsi attraverso i fattori ostativi esterni. Viene naturale chiedersi cosa avrebbero potuto realizzare in presenza di condizioni di contesto differenti.

⁵ BGC, *Adaptability. The new competitive advantage*, 2011.

⁶ Introduzione al focus group del 27/10/2014.

L'80% delle citazioni relative ai tre principali ostacoli alla crescita negli ultimi cinque anni riguardano elementi di contesto, non controllabili direttamente dalle imprese (Tabella 3).

Tabella 3: Limitazioni allo sviluppo esterne alle imprese

| Limitazione | Frequenza citazione |
|---|---------------------|
| Difficoltà di mercato/settore | 23% |
| Burocrazia/quadro normativo | 20% |
| Sistema Paese | 16% |
| Fiscalità | 13% |
| Sistema finanziario/credito | 11% |
| Costi di operare in Italia/infrastrutture | 9% |
| Sistema del lavoro | 8% |

Fonte: elaborazione propria su risultanze focus group, fatto 100 il numero delle citazioni

L'ostacolo allo sviluppo più citato riguarda l'ambito competitivo, ovvero quella parte di ambiente esterno che ha un impatto diretto e evidente sui comportamenti e sui risultati delle aziende.

Partiamo dalla **dinamica settoriale**. Si può osservare come in alcuni casi sono proprio le caratteristiche intrinseche del settore che rendono più complesso crescere. Si pensi, per esempio, alle basse barriere tecnologiche in cui operano alcune delle imprese *medium low tech*. Da un lato, facilitano l'ingresso di nuovi concorrenti, da zone a basso costo del lavoro e, dall'altro, rendono più complesso il processo di internazionalizzazione perché le imprese si trovano a offrire prodotti percepiti come *commodities*. Si pensi, ancora, agli effetti di un eccesso di capacità produttiva. Per esempio la Balconi Pressecentriche S.p.A. stima che «*per l'Europa la richiesta di impianti (presse meccaniche per stampaggio della lamiera a freddo) con tonnellaggio superiore alle 800-1000 tonnellate non superi le 50-100 unità anno*».

In altri casi, sono invece i cambiamenti strutturali imposti dalla crisi ad avere un impatto rilevante sulla pressione competitiva e sulle regole del gioco. Si pensi, per esempio, alle trasformazioni in atto nei canali distributivi lunghi, dove la figura del grossista generico sta progressivamente scomparendo. Per un'azienda come la Vortice Elettrosociali S.p.A., i grossisti di materiale elettrico sono sempre stati il canale principale di vendita in Italia. Ma il canale dal 2007 ha visto ridursi il proprio giro d'affari del 30%, trasformandosi in un limite allo sviluppo. Per questo la Vortice ha cercato nuovi sbocchi distributivi all'estero, allargando la propria presenza. Anche se non è una scelta facile perché, come sottolinea Guantieri, «*bisogna avere i prodotti adeguati*».

Infine, nella complessità della situazione attuale, non è infrequente che segmenti di business possano azzerarsi o scomparire.

Osservando, invece, il **mercato di riferimento**, tra gli ostacoli citati più frequentemente troviamo:

- L'evoluzione del mercato. Per esempio, il mercato delle ristrutturazioni edilizie, in Italia, ha subito una forte battuta d'arresto e questo si riflette sulla capacità di crescita delle aziende che producono prodotti o offrono servizi per l'edilizia. Lo stesso vale per gli investimenti in impianti e macchinari di grandi dimensioni e, più in generale, per il settore della meccanica strumentale.
- I comportamenti della clientela. Se parliamo di *business-to-business* ci si riferisce all'inerzia, alla resistenza al cambiamento e alla bassa propensione agli investimenti che nel contesto attuale caratterizza le aziende distributive. La situazione è ben espressa da Manzoni, Nuncas Italia S.p.A., con il concetto di «*miopia dei settori distributivi*» e rinforzata anche da Bergamaschi, L'Erbolario S.r.l.: «*uno dei fattori*

ostacolanti per noi è l'andamento del canale di vendita. Manca il desiderio di perseguire una propria unicità. C'è pessimismo e la sfiducia genera inerzia e resistenza al cambiamento». Nel caso di *business-to-consumer*, invece, si fa riferimento all'interesse dei *Millennials*⁷ verso il prodotto o servizio. La sfida di Pierre Mantoux S.r.l., per esempio, è quella di convincere le quindicenni a indossare le calze di nylon.

- La dimensione della clientela. Ponzini, per esempio, ha citato espressamente la dimensione della clientela italiana come uno dei principali fattori limitativi dello sviluppo della Ponzini S.p.A. «Le vendite totali degli spazzolini a marchio di una delle prime catene di distribuzione italiane non rappresentano neanche un decimo di quelle della prima referenza della categoria di Aldi. Per le aziende tedesche, quindi, raggiungere le economie di scala è più rapido».

Gli ostacoli non di tipo competitivo creati dall'ambiente esterno sono invece considerati dagli imprenditori come dati di fatto, elementi di contesto con cui bisogna confrontarsi. Partendo da questa considerazione, è doveroso evidenziare come tali ostacoli potrebbero essere stati sotto-rappresentati nelle citazioni. Se l'atteggiamento è, per esempio, quello di considerare «la burocrazia una condizione ambientale con cui bisogna convivere» (Bergamaschi, l'Erbolario S.r.l.), allora facilmente essa non viene citata come un ostacolo per la crescita.

Andando in ordine di frequenza di citazione, si evidenziano di seguito alcuni punti interessanti emersi dai *focus group*:

- Quadro normativo e burocrazia. Con riferimento al primo punto, gli intervistati hanno puntato il dito principalmente sull'incertezza del diritto e sull'assenza di stabilità delle regole. Un contesto confuso e poco chiaro rende difficile prendere decisioni consapevoli di sviluppo. C'è anche chi ha evidenziato l'eccessiva regolamentazione del proprio settore, spesso in costante evoluzione. Ricchi sono gli spunti relativi alla burocrazia che possono essere ricondotti a due macro-categorie:
 - complessità degli adempimenti e numerosità dei controlli, spesso non coordinati fra di loro. Cami, Industrie Chimiche Forestali S.p.A., cita, per esempio, i controlli di cui sono stati oggetti nel giro di pochi mesi e, separatamente, da Guardia di Finanza, Arpa e Vigili del Fuoco. Non è però certamente una voce fuori dal coro a giudicare dalla moltitudine di casi simili. Anche Callerio, Fimac S.p.A., evidenzia i quattro controlli fiscali subiti in altrettanti anni;
 - rapporto con la pubblica amministrazione, le sue complesse procedure e le relative inefficienze. C'è chi cita i «24 mesi necessari per installare un carro ponte, per la non congruenza tra regolamento comunale e legge nazionale» (Trifone, STF) e chi invece i «più di 10 anni per ottenere il permesso di edificare» (Salina, Castel S.r.l.). Chi evidenzia, invece, le lunghe tempistiche e la macchinosità del processo per ottenere la documentazione necessaria per le operazioni internazionali. Un esempio è la «necessità di fissare un appuntamento presso la prefettura di Milano per la legalizzazione di documenti spesso richiesta per l'esportazione» (Franchina, Framesi S.p.A.). E chi, infine, racconta delle tempistiche e delle difficoltà per l'ottenimento delle autorizzazioni necessarie a far partire un nuovo impianto.
- Sistema Paese. E' considerato un ostacolo allo sviluppo da molti degli imprenditori. Fanno eccezione solo le aziende che operano in settori come il design, l'alimentare o la moda in cui l'italianità conserva una connotazione positiva. Si tratta di un tema di non buona reputazione all'estero che ha un impatto immediato sui progetti e le commesse internazionali. Come evidenzia Ponzini, Ponzini S.p.A., dando voce al pensiero di molti: «Dobbiamo dimostrare di essere più bravi del primo della classe e offrire il prodotto/servizio ad un prezzo inferiore perché, a differenza di quanto accade ad aziende di altri Paesi, non possiamo contare su un effetto positivo di reputazione del nostro paese». La non buona reputazione è certo collegata alla mancanza di competitività del Paese nel contesto internazionale, ma anche al limitato supporto

⁷ Le definizione *Millennials* o *Generazione Y* identifica la generazione nata dal 1981 al 1997 (Pew Research Center) o dal 1982 al 2004 (Strauss W. Howe N).

offerto alle aziende all'estero. Emerge con forza sia l'assenza di una collaborazione istituzionalizzata sia uno scarso coordinamento tra gli enti preposti (ambasciate, uffici export regionali, uffici delle associazioni di categoria, CCIAA ecc.). Il ruolo svolto dalle ambasciate all'estero è stato fortemente criticato. Tale mancanza di collaborazione emerge anche in Italia in tema di rappresentanza degli interessi settoriali. Ferrari, Ferrari Giovanni industria Casearia S.p.A., infatti sottolinea come nel comparto agro-alimentare non esista un riferimento governativo unico.

- Fiscalità. E' stato citato il peso fiscale, per entità, ma soprattutto per complessità di gestione. A puro titolo esemplificativo, c'è chi si è sperimentato a misurare il tempo necessario per calcolare le imposte in Francia e in Italia. Risultato «1 giorno in Francia e 15 in Italia» (Castoldi, BCS S.p.A.).
- Sistema creditizio. Sono emerse, *in primis*, difficoltà di accesso al credito, ben sintetizzate dall'espressione «*le banche italiane forniscono l'ombrello quando non piove*». Sono, però, state evidenziate anche le debolezze strutturali del sistema bancario italiano come, per esempio, la scarsa presenza internazionale: «*talvolta siamo costretti a rivolgerci a istituti di credito internazionali per le nostre operazioni perché le nostre banche non hanno copertura capillare nel mondo e sono loro stesse penalizzate dal rischio Paese*» (Trifone, STF). O il non allineamento ai tempi delle imprese. Un esempio tra tutti: «*le banche non possono aggiornare il rating fino all'approvazione del bilancio*» (Gambini, Isagro S.p.A.).
- Costi e infrastrutture. Si fa riferimento ai costi energetici e dei trasporti o più in generale logistici. Interessante è l'esempio della RI.TRA.MA. Ha uno stabilimento nelle Marche che è considerato «vanto produttivo». «*Purtroppo però per trasportare delle merci a Amburgo, per esempio, dobbiamo sempre passare da un hub del Nord Italia perché nessun corriere fa partire un camion completo dal centro Italia*». Sono stati citati anche i costi relativi alla sicurezza. Per la Cedaspe S.p.A. (Giorgi) non sono certo trascurabili i costi relativi alla sicurezza (polizia privata, impianti di allarme, telecamere e assicurazioni) necessaria per proteggere lo stabilimento. Infine, le imprese che operano in prevalenza sul mercato italiano hanno fatto riferimento anche alle difficoltà commerciali, in termini di dilazioni di pagamento che devono essere concesse e alto tasso di insoluti. Questi ultimi sono stati definiti come «*impunibili e impuniti*».
- Il sistema del lavoro è stato menzionato in misura forse inferiore a quello che ci saremmo aspettati.

Possiamo concludere questa disamina, citando direttamente il Presidente Rocca «*il nostro Paese è contraddittorio: non manca chi ha gambe per correre, ma anche chi sembra impegnarsi a riempirgli lo zaino di pietre*».

“Paradossi di burocrazia”

Più di due terzi delle condizioni esterne allo sviluppo sono relative a fattori di contesto - dalla burocrazia al sistema del lavoro - che le imprese italiane si trovano a dover affrontare quotidianamente. Per questo abbiamo deciso di riportare di seguito alcuni esempi, così come ci sono stati raccontati dagli imprenditori. Dato che un quarto delle citazioni totali si riferisce al quadro normativo di riferimento e alla burocrazia, abbiamo deciso di focalizzare la nostra attenzione su questi due ambiti. In questo paragrafo non abbiamo la presunzione di coprire in maniera esaustiva l'argomento né tanto meno di identificare un qualsiasi ordine di priorità/importanza. Quanto riportiamo di seguito vuole solo essere una rappresentazione simbolica della variegata casistica raccolta.

Partiamo dal quadro normativo di riferimento presentando un caso relativo alla proprietà intellettuale. Spesso si rimprovera alle aziende italiane di avere pochi brevetti, senza però andare a verificare la complessità gestionale degli stessi. Properzi, Continuus-Properzi S.p.A., racconta la propria esperienza in proposito. *«Papà ha sempre brevettato ogni idea, con estensione della copertura in tutto il mondo. Poi a metà degli anni '60 si è trovato a fronteggiare un caso di concorrenza sleale. Una società americana ha cominciato a depositare dei “brevetti di carta”, traducendo in inglese quelli della nostra azienda. Noi, piccola azienda italiana, ci siamo trovati da soli a fronteggiare un colosso USA. Pochi anni dopo aver preso in mano le redini dell'azienda e dopo l'apertura del nuovo stabilimento produttivo, l'azienda americana ci ha citato per aver infranto i loro brevetti. Siamo arrivati fino a 18 citazioni con relative richieste di rimborso, assai importanti, fino anche a un miliardo di vecchie lire, che ci avrebbero distrutto. A quel punto, partiamo al contrattacco e a nostra volta li citiamo per concorrenza sleale. La competenza è del tribunale di Milano che ha impiegato 9 anni per emettere la sentenza in primo grado, chiedendo alla controparte il pagamento di una quota che copriva solo una minima parte delle spese processuali. La controparte, non avendo alcuna attività in Italia, però non pagava le spese di causa e nemmeno i CTU (Consulente Tecnico d'Ufficio) del tribunale, che essendo dovuti in solido dalle parti erano pagati da noi! Siamo ricorsi in appello e abbiamo dovuto attendere altri 8 anni prima di veder riconosciuti i nostri diritti. Avendo in mano l'originale di un contratto di vendita dei nostri prodotti alla società americana, era palese che la stessa li avessi copiati. Ci sono però voluti circa 20 anni prima di ottenere la condanna per concorrenza sleale e per sbarazzarci dei 18 brevetti fasulli con Sentenza della Cassazione.»*

In merito alla complessità delle procedure burocratiche, le casistiche sono assai variegata. Abbiamo deciso di citarne alcune emblematiche della lentezza e della complessità.

Bertani di Elesà S.p.A. racconta della difficoltà con i regolamenti comunali: *«quando ci siamo trovati a dover ampliare la capacità produttiva, speravamo di poter contare su due terreni contigui di proprietà. Purtroppo il piano regolatore comunale li aveva classificati come agricoli. Finché non è arrivato lo sportello unico, siamo stati costretti a esternalizzare le macchine e la produzione per carenza di spazi con conseguenti difficoltà nel controllo della qualità. Solo dopo una decina di anni e una variazione del piano regolatore siamo riusciti a ampliare lo stabilimento».*

Sempre in tema di lentezze burocratiche, questa volta sul fronte assicurativo, è l'esempio portato da Frigerio, Fiav L. Mazzacchera S.p.A. *«Abbiamo avuto un grosso incendio a novembre 2013. Nell'ambito del processo di risarcimento danni, la nostra assicurazione ha valutato la possibilità di rivalsa su un produttore di un impianto con l'intervento di un perito terzo per una ATP. La gestione della complessità ha determinato un enorme allungamento dei tempi. La nostra assicurazione ha coperto il danno diretto, compresa la perdita di margine. Ma che dire dei dieci mesi di avviamenti commerciali persi? Siamo riusciti a recuperarli solo parzialmente. Solo l'appartenenza ad un gruppo ha permesso alla società di superare il difficile momento».*

Altro esempio in tema di lentezza nell'ottenimento delle risorse è raccontato da Ribolla. Nel 2007 la SICES 1958 S.p.A. acquisisce uno stabilimento ABB che spera di pagare in parte con un finanziamento pubblico a fondo perduto di 3,6 milioni di Euro. Un cambio del funzionario di riferimento al Ministero dello Sviluppo Economico rimette le carte in gioco. L'azienda, dopo 8 anni, riesce a incassare solo 1,3 milioni di Euro dovendo accollarsi la differenza, pari al 10% del fatturato aziendale.

Possiamo concludere il tema, con il caso dell'Artemide Group S.p.A.. Nella fase di valutazione di dove aprire un nuovo stabilimento sono arrivate in finale una città italiana ed una ungherese. Tenendo conto dei tempi e dei costi necessari per le opere di urbanizzazione italiane, «*con molto malincuore*» ha vinto l'Ungheria, dove in due mesi hanno ottenuto le necessarie autorizzazioni ricevendo anche un finanziamento a fondo perduto pari a un terzo del totale dell'investimento.

3.2 Gli ostacoli interni alle imprese: 20% di citazioni

Spesso gli ostacoli allo sviluppo sono da ricercarsi all'interno delle aziende, perché mettere in moto processi di crescita comporta inevitabilmente anche cambiamenti culturali che non tutti sono pronti ad accettare. Nonostante ciò, solo il 20% delle citazioni sui fattori limitanti lo sviluppo riguardano fattori aziendali e scelte e decisioni del management. Fatte 100 tali citazioni, esse sono identificate nella Tabella 4.

Tabella 4: Limitazioni interne allo sviluppo alle imprese

| Limitazione | Frequenza citazione |
|---|---------------------|
| Personale manageriale | 27% |
| Scelte aziendali | 27% |
| Difficoltà/mancanza tecnici specialistici | 23% |
| Atteggiamento della "testa pensante" | 17% |
| Dimensione aziendale | 7% |

Fonte: elaborazione propria su risultanze focus group, fatto 100 il numero delle citazioni

Gli ostacoli interni citati più frequentemente sono stati:

- **Personale manageriale.** Come evidenzia Rocca, nel suo "Riaccendere i motori",⁸ «*le imprese medium tech hanno bisogno – per avere successo – di persone versatili, capaci di adattarsi a condizioni di lavoro diverse, culturalmente attrezzate per trovare soluzioni nuove e innovative e in grado di riqualificarsi*». Quando questo non accade, tali risorse diventano un freno per lo sviluppo dell'azienda. Racconta Fontana (Fontana Finanziaria S.p.A.), condividendo un'opinione fortemente diffusa: «*Non sempre i manager interni sono in grado di rispondere velocemente a una nuova direzione aziendale e questo talvolta può rappresentare un freno allo sviluppo; un esempio su tutti è la scarsa disponibilità a trasferirsi/viaggiare per contribuire alla crescita internazionale della struttura*». Sulla stessa linea è anche Bertani di Eles S.p.A. che cita, tra i fattori ostacolanti, «*i manager non più in linea con le esigenze aziendali. Anche perché – sottolinea – le nuove esigenze sono arrivate con una rapidità superiore rispetto al naturale ricambio generazionale dei dipendenti in azienda*». Fontana, di Sinerga S.p.A., condivide un punto di vista simile: «*negli ultimi cinque anni abbiamo quasi raddoppiato il fatturato, ma abbiamo fatto fatica a trovare delle risorse all'altezza della velocità a cui volevamo andare*».
- **Scelte aziendali.** In quest'ambito un ostacolo abbastanza comune è rappresentato dalla specializzazione "estrema" che porta, spesso, a focalizzarsi su una nicchia fortemente ristretta, in cui operano pochi soggetti. Se rimane l'ambito prevalente di attività, si viene a creare un rapporto di dipendenza dal mercato di riferimento particolarmente rischioso e limitante. Se poi al posizionamento di nicchia si aggiunge una focalizzazione territoriale in Europa, la difficoltà di attuare una strategia di crescita risulta ancora più evidente. I casi, in quest'ambito, sono difficili da categorizzare data la specificità per ogni singola realtà. Se ne citano alcune, a puro titolo esemplificativo: «*Abbiamo investito troppo nel processo e in capacità produttiva. Avremmo dovuto acquistare più prodotti/marche*» (Ribolla, SICES 1958 S.p.A.); «*Abbiamo fatto pochi investimenti per far conoscere il marchio a livello internazionale*» (Maddalon, Diplomatic Oleodinamica S.p.A.); «*Siamo troppo poco presenti all'estero e forse abbiamo una gamma troppo ampia di prodotti*» (Brambilla, Fantini Cosmi S.p.A.); «*La mancanza di investimenti per sostenere il brand e la diversificazione*» (Giangrossi, Pierre Mantoux S.r.l.).
- **Tecnici specializzati.** Sempre in "Riaccendere i motori", Rocca sottolinea come «*le industrie medium tech abbisognano di capitale umano di qualità, adeguatamente formato e altamente specializzato*». Un buon numero di intervistati ha evidenziato la

⁸ Gianfelice Rocca 'Riaccendere i motori. Innovazione, merito ordinario, rinascita italiana', Marsilio Editore, 2014

difficoltà di reperire personale qualificato e specializzato. Non si tratta solo della cronica mancanza di artigiani con capacità manuali-realizzative. Ormai è noto che settori tradizionali, come l'abbigliamento o il tessile, hanno perso la loro attrattività sui giovani. Più in generale, si fa riferimento alla difficoltà di attrarre risorse specializzate a diverso livello, dai tecnici saldatori agli ingegneri meccanici. Si cercano persone che possano dare il proprio contributo in tempi rapidi all'interno di realtà relativamente meno strutturate rispetto alle grandi multinazionali dei settori di riferimento. Covelli, Adler S.p.A., menziona espressamente *«la difficoltà di trovare ingegneri meccanici con conoscenza pratica del processo produttivo»* come fattore limitante lo sviluppo. Callerio concorda: *«in Fimac S.p.A. abbiamo posizioni scoperte da anni. Il titolo di studio talvolta è sopravvalutato. Noi abbiamo bisogno di persone che conoscano il progetto ma anche il processo e che abbiano senso pratico. Ricorriamo di frequente a consulenze di manager in pensione»*.

- Atteggiamento della “testa pensante”. Un altro limite allo sviluppo è rappresentato dalle convinzioni e dagli atteggiamenti del team imprenditoriale e/o della persona al comando. Si è parlato di atteggiamenti eccessivamente prudenti, o di vera e propria paura d'investire, ingiustificata dal contesto di riferimento. Per paura di non fare il passo più lungo della gamba o per scarsa propensione al cambiamento, infatti, si può rischiare l'immobilismo. Così come, con il senno del poi e alla luce degli avvenimenti, talvolta gli imprenditori riconoscono che con un po' più di coraggio avrebbero potuto prendere decisioni differenti. Altro fattore citato è l'immobilismo decisionale che caratterizza, talvolta, le realtà a proprietà e gestione familiare, in particolare in occasione di passaggi generazionali non affrontati in maniera strutturata. Con le parole di Giovanardi, Giovanardi S.p.A.: *«essere nel contempo manager e proprietario può rappresentare un ostacolo, soprattutto quando si devono prendere decisioni radicali che implicano cambiamenti di assetto»*.
- Dimensione aziendale. E' stata citata come elemento ostacolante lo sviluppo sia in merito alla partecipazione a gare e commesse internazionali di una certa rilevanza sia in merito alla gestione della relazione con grandi clienti internazionali. Ma non solo: spesso il confronto con i principali concorrenti, in genere grandi multinazionali diversificate, risulta veramente impari, in termini di potenzialità sul mercato e attrattività delle risorse.

4. Le condizioni
per la crescita:
la prevalenza dei
fattori interni

4.1 Fattori esterni alle imprese: 8% di citazioni

Tra tutte le condizioni facilitanti la crescita individuate dagli intervenuti ai *focus group* solo l'8% riguarda fattori esterni alle imprese. Tra questi pochi, sono stati citati con maggior frequenza relativa le opportunità di mercato e la tecnologia digitale (tabella 5).

Tabella 5: Fattori esterni facilitanti la crescita

| Fattori facilitanti | Frequenza citazione |
|--------------------------|---------------------|
| Opportunità di mercato | 38% |
| Digitale | 38% |
| Radicamento territoriale | 24% |

Fonte: elaborazione propria su risultanze focus group, fatto 100 il numero delle citazioni

- Opportunità di mercato/trasformazione del settore.
 - In alcuni casi, lo sviluppo aziendale è legato alla decisione di focalizzarsi su settori o clienti chiave che meno di altri hanno risentito della crisi o che sono comunque riusciti a mantenere livelli di business importanti anche nel “*new normal*”. Callerio, Fimac S.p.A. evidenzia, tra i fattori positivi proprio il fatto di operare su una nicchia in un settore largamente anticiclico (sistemi di condizionamento dell'avionica e per cabine dei piccoli aerei).
 - In altri casi, invece, le imprese hanno saputo cogliere i cambiamenti strutturali in atto, rivedendo il prodotto e il servizio offerto oltre che l'organizzazione aziendale. Anceschi riporta l'esperienza di Tria S.p.A.: «*abbiamo compreso per tempo i cambiamenti in atto nel nostro principale settore e abbiamo intensificato l'attività in ambiti prima marginali: dall'edilizia, agli imballaggi alimentari fino all'automobilistico*».
 - Di rilievo è anche la capacità di identificare opportunità di mercato non presidiate da numerosi concorrenti o lasciate scoperte dalle grandi multinazionali, perché particolarmente complesse da gestire e da rendere economicamente profittevoli. Le aziende M3 si sono attrezzate per servire queste nicchie con prodotti dedicati e talvolta riescono a presidiare il segmento a livello mondiale. BCS S.p.A., per esempio, ha deciso di entrare nel comparto dei trattori isodiametrici, ovvero, per i non addetti, trattori che si devono muovere in uno spazio chiuso, tipicamente le vigne. Ora, dopo un decennio, è tra le aziende leader nel mondo. Ancora, Gibertini Elettronica è specializzata nella produzione di strumenti scientifici per laboratori chimici. E' leader mondiale nel settore enologico per il controllo di qualità nella produzione di vino con bilance idrostatiche e distillatori. Spesso sono aziende “*specializzate nell'impossibile*”, ovvero in ciò che gli altri non vogliono fare perché oggettivamente difficile.
 - Infine, anche i processi di M&A che modificano le geografie di un settore creano opportunità per le imprese M3. Giorgi, Cedaspe S.p.A., cita tra i fattori di crescita «*l'acquisizione del principale concorrente, nel 2009, da parte di una grande multinazionale che ci ha creato spazi di mercato*».
- Digitale. La digitalizzazione è considerata da questi imprenditori un'utile evoluzione tecnologica. Come evidenzia Rivolta, Rivolta Carmignani S.p.A.: «*l'utilizzo di sistemi digitali – nella fase di ideazione e di rendering - e le simulazioni, anche in 3D, dei tessuti – in fase di progettazione e prototipia - per noi sono importanti e ci hanno consentito di ottenere una maggiore flessibilità produttiva*». Callerio di Fimac S.p.A., evidenzia che: «*Fimac S.p.A. utilizza la stampa 3D da anni. E' utile per fare la design review con i clienti e avere un quadro d'insieme in fase di ingegnerizzazione*». Per chi è a contatto con il consumatore finale, le tecnologie digitali sono ormai una necessità. Il web viene vissuto come un importante canale di comunicazione e, nelle parole di Ferrari, Ferrari Industria Casearia S.p.A. «*il mondo digitale ha portato a una riallocazione del budget di comunicazione tra on-line e off-line*». Anche Bergamaschi considera cruciale l'attività sul web: «*Per L'Erbolario S.r.l., la gestione dei social network è fondamentale. Le nostre clienti sono “ghiotte” di novità, vogliono essere informate anche su come viviamo la nostra responsabilità sociale d'impresa. Ci siamo*

quindi organizzati, con la creazione di un team di giovani dedicati supportati anche da fornitori esterni».

Per alcune aziende, la presenza di informazioni facilmente reperibili sul web ha fornito una spinta importante all'internazionalizzazione. Per questo, Internet è stato indicato da alcuni imprenditori come una condizione facilitante la crescita. Dice Codini di Disa S.p.A.: «siamo stati facilitati da Internet che ci ha consentito, agli albori dell'e-commerce, tramite una nostra start up dal nome "You Diesel", di scoprire nuovi mercati. Il canale e-commerce ci ha consentito di entrare in contatto con clienti che altrimenti non avremmo potuto raggiungere senza costruire una rete di vendita che, vista la dimensione aziendale, non sarebbe stata alla nostra portata».

Ci sono, infine, aziende che hanno incorporato le tecnologie digitali nei propri prodotti per ridurre l'impatto della distanza geografica. Come evidenzia Salmoiraghi, Samoiraghi S.p.A.: «la tecnologia digitale inserita nei nostri macchinari ci consente di vedere cosa accade anche a grande distanza».

Vale la pena notare che sono relativamente poche le aziende che hanno citato la digitalizzazione, con la conseguente disponibilità di informazioni e semplificazione di processi e procedure, come un fattore che ha supportato i processi di sviluppo interno.

- **Radicamento territoriale.** La disponibilità di artigiani e, più in generale, di manodopera specializzata, nell'area di localizzazione dell'azienda è un fattore che ha facilitato i percorsi di crescita delle aziende e anche l'avvio di nuove iniziative. Ponzini ha citato espressamente il radicamento sul territorio tra i fattori facilitanti la crescita: «i nostri dipendenti si tramandano il lavoro all'interno della famiglia. Abbiamo inoltre una scuola tecnica interna per garantirci il personale tecnico del futuro». Trifone, STF, sottolinea il concetto: «il manufacturing italiano non ha rivali in Europa, per competenze e dedizione delle persone, metodi, tradizioni ed efficienza. Basti pensare, per esempio, che ogni centrale energetica nel mondo ha, almeno, un fornitore italiano».

4.2 Fattori interni alle imprese: 92% delle citazioni

Dagli otto focus group sono emerse numerose condizioni interne (pari al 92% delle citazioni) che hanno facilitato la crescita negli ultimi cinque anni. I tre fattori emersi con maggiore frequenza sono stati: innovazione, internazionalizzazione e organizzazione (Tabella 6).

Tabella 6: Condizioni interne facilitanti lo sviluppo

| Fattori facilitanti | Frequenza citazione |
|--------------------------------|---------------------|
| Innovazione | 26% |
| Internazionalizzazione | 16% |
| Organizzazione | 13% |
| Personale | 10% |
| Strategia della testa pensante | 10% |
| Diversificazione | 9% |
| Reputazione | 5% |
| Rapporti di filiera | 4% |
| Strategia finanziaria | 4% |
| M&A | 3% |

Fonte: elaborazione propria su risultanze focus group, fatto 100 il numero delle citazioni

Andiamo a esemplificare tali fattori facilitanti, rimandando in taluni casi a approfondimenti successivi nella parte dedicata alle *best practice*.

- **Innovazione.** L'innovazione, di prodotto o di processo, per lo più incrementale, affinata e sviluppata nel tempo, rappresenta il fattore di crescita più frequentemente citato dalle imprese. L'innovazione incrementale si alimenta con la conoscenza e

l'esperienza accumulate nel tempo e non deve essere associata a semplicità. Codini, Disa S.p.A., parla di «*pazzesca difficoltà di prodotto*» come fattore che ha consentito di mantenere i concorrenti a distanza. «*A parità di dimensioni, non c'è differenza tra i motori diesel di marche differenti. Ciò che li differenzia è l'apparato di iniezione che è il cuore pulsante delle prestazioni. Le difficoltà insite nella sua costruzione sono incredibili, appena al di sotto dell'aeronautica spaziale. Possono rappresentare un elemento favorevole, ma anche un ostacolo insormontabile per le imprese che non hanno competenze e know-how tecnici*».

Gli investimenti in ricerca e sviluppo – in media il 10/15% del fatturato aziendale - e, più in generale, la disponibilità di brevetti di proprietà rappresentano un importante volano per lo sviluppo. La Fimac S.p.A., per esempio ha costruito il proprio successo sul brevetto per gli impianti di condizionamento per gli aerei basato sul sistema dei mulini a vento. Insieme ad AleniaAermacchi (Finmeccanica), sono gli unici contractor italiani per i Tornado con progetto proprio.

La capacità progettuale e di engineering - che si può esplicitare in impianti su commessa ad alto contenuto tecnologico, in una composizione per l'industria cosmetica o in un manufatto in pelle - rappresenta un punto focale su cui queste imprese hanno costruito il proprio sviluppo. Mosconi, Tecno S.p.A., cita la loro «*capacità di progettare - e non solo quindi di fare buoni prodotti*» tra i tre fattori più rilevanti della crescita.

- **Internazionalizzazione.** La progressiva espansione internazionale ha avuto un ruolo cruciale per lo sviluppo di queste imprese. Tale concetto può essere sintetizzato con alcune citazioni: «*un'azienda locale, non internazionalizzata, non può avere futuro*» (Lualdi, Lualdi S.p.A.) o, ancora: «*non si è mai abbastanza internazionali*» (Guantieri, Vortice Elettrosociali S.p.A.). L'internazionalizzazione continua ad avere una rilevanza cruciale per le strategie di crescita delle imprese M3. Lo sviluppo della STF - 270 dipendenti, attiva nella produzione di impianti industriali nel settore termomeccanico - è stato fortemente focalizzato sull'internazionalizzazione. L'azienda di Magenta ha dapprima acquisito, nel 2002, un'azienda danese, poi nel 2009 ha creato un'azienda indiana e nel 2014 una società francese. Ad oggi, la ricerca e sviluppo, cuore pulsante dell'azienda, è basata in Italia e in Danimarca. Anche le poche aziende con un fatturato prevalentemente domestico, sono comunque aperte a esperienze internazionali di acquisto o di vendita, seppure meno strutturate.
- **Organizzazione.** Più di un'azienda ha evidenziato come la complessità della situazione attuale abbia portato a riorganizzazioni aziendali che hanno dato un ulteriore impulso allo sviluppo. Anceschi, di Tria S.p.A. annovera il cambio di direzione del 2014 tra i tre fattori principali dello sviluppo. L'azienda è passata da una gestione familiare a una manageriale. Alcuni familiari hanno lasciato l'operatività aziendale pur conservando un ruolo importante nel CdA. «*Era diventato necessario avere una visione unitaria rispetto alla gestione dell'azienda e delle persone. Il cambio di direzione ha riportato l'armonia tra di noi. Troppi titolari coinvolti nell'operatività possono rappresentare un freno allo sviluppo perché limitano la sana complicità fra dipendenti*». Azzini condivide invece l'esperienza della Balconi Pressecentriche S.p.A. in tema di riorganizzazione: «*Siamo sempre stati una società a proprietà e gestione familiare fino al 2008. Poi, per problemi legati alla crisi e alla competizione, la famiglia Balconi Pressecentriche S.p.A. ha deciso di aprire la proprietà a esterni. Questa operazione straordinaria ha coinvolto un gruppo industriale multinazionale. La riorganizzazione aziendale che ne è conseguita ha permesso nel giro di 18 mesi all'azienda di tornare a essere in equilibrio economico e di avere un buon successo sul mercato*».
- **Personale.** L'importanza delle persone e del loro contributo allo sviluppo aziendale è stata ampiamente riconosciuta. Salina di Castel S.r.l. cita come uno dei tre principali fattori dello sviluppo dell'azienda «*il rispetto delle persone e la ricchezza delle risorse umane: alla ricerca dei talenti nascosti ed inespressi*». Anche Codini, Disa S.p.A., sottolinea come «*lo straordinario legame con il personale*» sia stato un fattore importante per il loro sviluppo. La terza condizione di successo per Vergani, Asco Pompe S.r.l. è stata, semplicemente, «*il management*».
- **Strategia della testa pensante.** Dalle citazioni è emersa, inoltre, la crucialità della propensione alla crescita del team decisionale che incide sulla direzione, velocità e dimensione dello sviluppo. Per Vergani, Asco Pompe S.r.l.: «*La prima condizione di successo è lo spirito di Ulisse dei nostri CdA. Prendono rischi calcolati e vanno al di fuori*

degli schemi più diffusi nell'imprenditoria italiana». Gambini, Isagro S.p.A., è sulla stessa lunghezza d'onda: «quando l'imprenditore, per ambizione, passione o vis imprenditoriale, è fortemente concentrato sulla crescita, le opportunità "saltano fuori"».

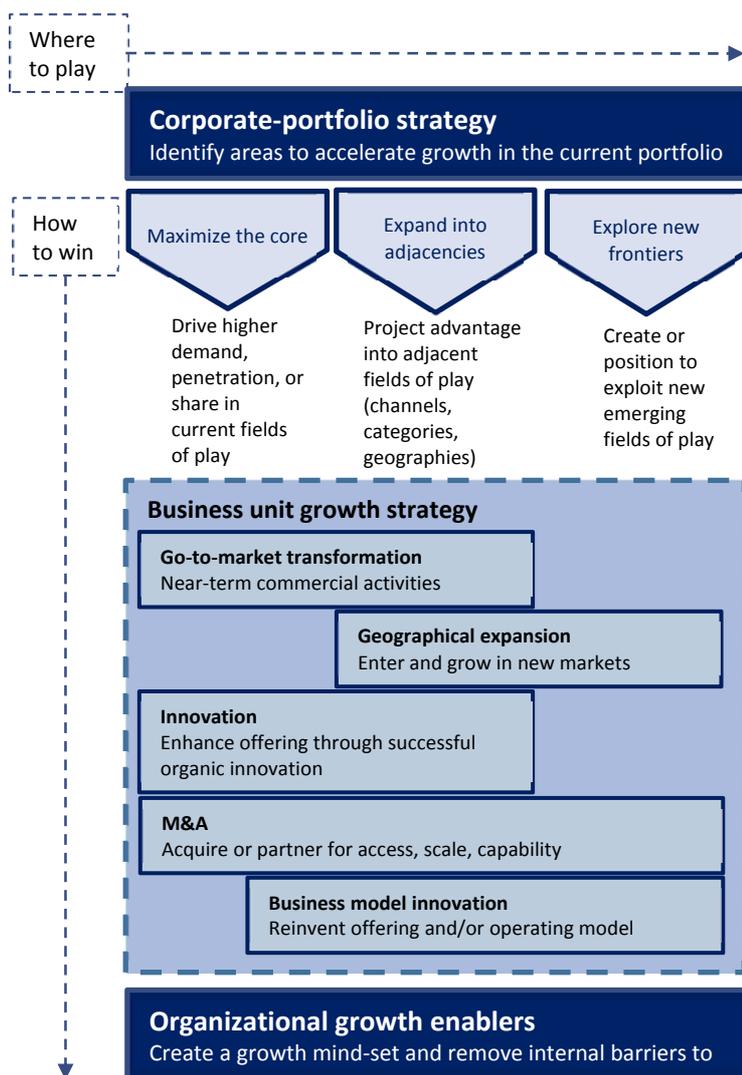
- **Diversificazione.** Lo sviluppo dell'azienda può anche essere collegato, infine, a scelte di diversificazione del portafoglio prodotti, alla ricerca di mercati più attrattivi e di una maggiore diversificazione dei rischi operativi. La STF S.p.A., per esempio, ha scelto di ampliare il proprio raggio d'azione a tutte le fonti di produzione di energia, dal carbone, ai cicli combinati, alle fonti energetiche rinnovabili, fino al nucleare. Artemide Group S.p.A., azienda leader nell'illuminazione, ha saputo cogliere i cambiamenti in atto nel settore, ampliando la propria attività dal prodotto consumer al mercato professionale e alle soluzioni di illuminotecnica, diversificando così il portafoglio di business e allargando anche i canali distributivi. Come evidenzia l'AD Fumagalli: «abbiamo costruito la nostra reputazione sui prodotti iconici, ma la nostra attività è ora focalizzata maggiormente sui nuovi business inseriti grazie alla nostra capacità di cavalcare i cambiamenti tecnologici nel settore con investimenti tempestivi».
- **Reputazione.** Tra i fattori di sviluppo citati si trova anche la costruzione di una forte e consolidata reputazione nel settore di riferimento attraverso le azioni e i comportamenti attuati in numerosi anni di attività: «la nostra reputazione e il nostro marchio sono stati seminati, goccia a goccia, in cinquant'anni di attività» (Lualdi, Lualdi S.p.A.), o ancora «la storicità della nostra azienda è un fattore che ha facilitato la nostra crescita» (Parodi, Alcea Azienda Lombarda Colori E Affini S.r.l.). Sono stati citati anche gli investimenti a supporto del marchio. Brambilla, Fantini Cosmi S.p.A., cita «la riconoscibilità del marchio come fattore che ha facilitato la crescita in Italia».
- **Rapporti di filiera.** La collaborazione con i clienti e la realizzazione di prodotti e/o servizi *tailor-made* (Mantovani, Aerea S.p.A.) sono considerate basi importanti su cui fondare la crescita. Per esempio, Amato di Leu Locati S.r.l. evidenzia tra i fattori facilitanti la crescita, la capacità di collaborare con i grandi clienti offrendo proposte innovative. Rocchitelli, Gruppo Rold S.p.A., cita l'importanza di «costruire un rapporto fidelizzato con i propri clienti per crescere assieme». C'è anche chi, infine, considera il servizio offerto alla filiera a valle come elemento fondante il proprio successo.
- **Strategia finanziaria.** La stabilità e, più in generale, le condizioni finanziarie positive sono state citate talvolta tra i tre fattori facilitanti la crescita. Per Andreis, Fluid-O-Tech S.r.l. «una gestione patrimoniale attenta negli anni è uno dei fattori che ha facilitato la nostra crescita». Le risorse consentono di affrontare operazioni straordinarie ed investimenti importanti con le proprie forze, anche se talvolta l'autofinanziamento può trasformarsi in un fattore limitante.
- **M&A.** Sono poche le aziende che hanno citato i processi di M&A come fattore facilitanti lo sviluppo, nonostante, comunque, un buon numero delle aziende del panel abbia fatto acquisizioni.

5. Svilupparsi con successo. Le Best Practice condivise dagli intervistati

Come visto, ci sono condizioni interne di crescita che sono state citate più di frequente: l'innovazione, l'internazionalizzazione, la managerializzazione e, più in generale, il tema dell'organizzazione e del rapporto con il personale. E' possibile, dunque, delineare alcuni tratti comuni che hanno consentito alle imprese M3 di crescere, esplorare i mercati e vincere la competizione. In questa parte del rapporto, ci concentriamo quindi su quanto emerso nei *focus group* rispetto ai fattori citati, con l'obiettivo di stimolare la riflessione attraverso il racconto delle esperienze degli imprenditori.

E' interessante notare che i fattori che sono emersi dai *focus group* sono del tutto consistenti con i risultati di una recente ricerca condotta da BCG su 1600 grandi imprese di successo (Figura 12). Le dimensioni aziendali, quindi, non sembrano impattare rispetto ai driver di crescita utilizzati dalle imprese di maggior successo probabilmente perché la stragrande maggioranza delle aziende del campione presenta molte delle caratteristiche proprie delle multinazionali.

Figura 12: Opzioni di crescita: dove competere e come vincere?



Fonte: BGC. "When the growing gets tough". Oct. 2014.

5.1 Strategie di portafoglio e diversificazione: il coraggio di ampliare il core business

Molte delle aziende del panel negli anni più difficili hanno saputo sviluppare, con coraggio, nuovi prodotti e ricercare nuove opportunità di business. Sono arrivate a modificare in pochi anni la propria offerta ed anche la rilevanza, in termini di fatturato, delle diverse aree di affari. In taluni casi, anche il *core business* non è più lo stesso.

Tra le aziende del campione prevale una logica di crescita che fa leva sul patrimonio di risorse disponibili, anche specializzate, e che valorizza le sinergie tra i diversi business in portafoglio. Dai racconti appare evidente la capacità di molti team di vertice di cogliere con prontezza le evoluzioni in atto nel contesto e i collegamenti con le risorse e competenze interne per dare avvio a processi sinergici di diversificazione attorno al *core business*. Frigerio sintetizza tale logica quando racconta la diversificazione dell'ambito operativo del gruppo Fiav L. Mazzacchera S.p.A.: *«la diversificazione ha facilitato la condivisione delle risorse, la ricerca di ambiti competitivi in crescita, lo scambio di esperienze, know-how, conoscenze tecniche. Il gruppo si è dato una struttura organizzativa a matrice, ove i business sono identificati sulla base della tecnologia – trafilati, estrusi, laminati»*.

Le strategie di portafoglio possono essere categorizzate in tre macro-decisioni:

- Massimizzare il *core business*. Molte delle imprese hanno attuato strategie di rinforzo del proprio business, spesso attraverso l'estensione della gamma dei prodotti e servizi. Sono aziende che presidiano la nicchia in cui operano a 360°. Ponendosi l'obiettivo di soddisfare le richieste della propria clientela, propongono un catalogo prodotti più ampio e differenziato di quello dei concorrenti. Giorgi ha indicato la varietà di prodotti in catalogo come uno dei tre fattori che hanno facilitato la crescita della Cedaspe S.p.A.. Della stessa linea anche Ribolla, SICES 1958 S.p.A. *«uno dei fattori del nostro successo è la diversificazione. Proponiamo attualmente cinquantadue prodotti con l'obiettivo di dare al mercato quello che cerca»*.
- Espandersi nelle adiacenze. Si tratta di individuare opportunità di sviluppo in ambiti contigui al *core business*, in termini di categorie di prodotto, canali distributivi e mercati geografici. La capacità di avviare processi di espansione nelle adiacenze, seguendo l'evoluzione dei mercati di riferimento, ha rappresentato per un buon numero di aziende del campione una chiave importante per preservare la competitività. Un esempio è la Gibertini Elettronica S.r.l., azienda che produce bilance di alta precisione. L'imprenditore sintetizza così l'evoluzione dell'azienda *«papà, il fondatore, era un chimico. Quando siamo entrati, i miei fratelli ed io, l'azienda produceva bilance per laboratori chimici, poi ci siamo espansi producendo bilance per altri ambiti, tra cui anche l'enologia. Oggi abbiamo ampliato i settori d'utilizzo con le bilance industriali e produciamo anche conta pezzi per supportare i processi produttivi di componenti in cui è importante contare i pezzi con tolleranza zero; per esempio nel settore automobilistico, particolarmente esigente, siamo "omologati" quali fornitori di produttori di componenti per importanti gruppi automobilistici mondiali»*.
- Esplorare nuovi ambiti. Alcune delle aziende intervistate, infine, hanno saputo ampliare il proprio raggio d'azione a nuovi ambiti, anche distanti dal *core*. Quasi sempre però in settori correlati. Le opzioni di esplorazione possono riguardare un'adiacenza di settore o di filiera. La prima riguarda l'ingresso in un settore ancora non presidiato dall'azienda. La Ponzini S.p.A., ormai giunta alla quinta generazione, nasce come commerciante di spazzole, finimenti per cavalli e costruttori di carrozze. All'inizio del XX secolo, comincia la produzione industriale di spazzole a seguito dell'acquisizione di uno stabilimento preesistente in provincia di Milano per poi focalizzarsi su due settori specifici: la produzione di spazzolini da denti, per conto di grandi marchi e con marchio proprio (attualmente producono, in Italia, poco meno di 500.000 spazzolini al giorno) e la produzione di scovolini per il mascara. La Vortice dal trattamento residenziale si è estesa al trattamento aria/aspirazione industriale, ha scelto, quindi, di operare in un settore contiguo con logiche produttive e di vendita diverse, ma con alcune conoscenze di base sinergiche. Altro esempio è quello di SICES 1958 S.p.A.. Racconta Ribolla: *«l'azienda ha iniziato l'attività con la produzione di valvole per Oil & Gas, per poi espandersi nella produzione di caldaie proposte chiavi in mano; per proseguire con l'offerta di servizi di engineering su impianti e caldaie fino a arrivare alla produzione di componenti per il comparto aereospaziale»*. Un percorso simile è stato intrapreso dalla Sipcam Oxon S.p.A., gruppo attivo nei prodotti chimici per l'agricoltura. E' partita dalla fornitura di mezzi tecnici per poi ampliare il proprio dominio alla produzione di agro-farmaci, di fertilizzanti e di sementi. Lo stesso vale anche per le Industrie Chimiche Forestali S.p.A.. Si tratta di un'azienda di estrazione chimica che nel tempo ha cercato di ampliare il proprio raggio d'azione e di accrescere la piattaforma industriale. Attualmente opera nel business dei prodotti chimici per

adesivi che sono utilizzati, tra gli altri, nelle calzature, automobili e nel *packaging* flessibile alimentare, oltre che nel business dei rinforzi per la pelletteria e per le calzature. Oggi è fra i primi tre produttori mondiali di colla per tetti d'auto.

L'adiacenza di filiera si riferisce a un'integrazione verticale parziale. La Ferrari Industria Casearia S.p.A. nel 2008 ha acquisito un caseificio che produce Parmigiano Reggiano di montagna andando a integrarsi a monte. Come evidenza Ferrari «*siamo tornati alle origini: dal commercio, alla trasformazione e alla stagionatura del formaggio*». La Pierre Mantoux S.r.l., nel 2000, ha iniziato un percorso di integrazione verticale a valle, con l'apertura di alcuni monomarca in partnership con i distributori.

In conclusione, la quasi totalità di queste aziende presidia nicchie di mercato. Per continuare a svilupparsi, una volta massimizzato il *core business*, diventa fondamentale ampliare il proprio raggio d'azione geografica o ricercare nuove nicchie dove sfruttare le proprie competenze/conoscenze tecnologiche seguendo una visione di lungo termine.

5.2 Strategia di crescita a livello di business: l'importanza di essere multinazionali

La progressiva espansione internazionale ha rappresentato per queste aziende una delle leve chiave per supportarne lo sviluppo e la crescita negli anni più recenti. Si possono contare sulle dita di una mano le aziende che hanno ancora una forte concentrazione delle vendite sul mercato nazionale. Spesso il processo di internazionalizzazione ha avuto inizio negli anni '60-'70, talvolta anche in anni precedenti, con scelte non sempre consuete per il tempo. Per esempio, la BCS S.p.A., produzione di macchine per l'agricoltura, ha fatto il suo ingresso nel mercato indiano nel 1975. L'espansione internazionale delle imprese M3 è poi progredita e continuata, non necessariamente in maniera lineare, fino ad oggi, ove la maggior parte delle aziende del campione sono strutturalmente presenti nei mercati esteri, per fornire un servizio eccellente ai clienti locali, in tempi rapidi. Per esempio, la Fimac S.p.A. ha organizzato un network di *service station* nei principali mercati volte ad assicurare un buon livello di manutenzione dei propri impianti.

Per la maggioranza delle imprese intervistate, negli ultimi quattro/cinque anni il livello di esposizione internazionale si è sviluppato ulteriormente oppure si è mantenuto, se già era assestato su valori alti. Quest'ultimo è stato il caso citato più di frequente nei *focus group*.

E' interessante notare il ruolo dell'Europa. Se solo pochi anni fa, la presenza a livello europeo era considerata parte di una strategia di internazionalizzazione, ora, invece, l'Europa è considerata alla stregua del mercato domestico: «*ormai per noi le vendite in Europa non sono più considerate export*» (Properzi, Continuus-Properzi S.p.A.); «*per noi internazionalizzazione significa muoversi su mercati extra-europei*» (Nocivelli, Gruppo Epta S.p.A.). Un'impresa che ambisce a essere considerata come un serio *player* internazionale deve riuscire a bilanciare le vendite e la presenza tra i diversi continenti, evitando quindi un'eccessiva concentrazione di attività in Europa. Come sottolinea Fontana, Fontana Finanziaria S.p.A. «*se vogliamo diventare la prima azienda al mondo nel nostro comparto, la produzione realizzata in Europa non può superare il 50% del totale*». D'altra parte per continuare a crescere, bisogna continuare a estendere il raggio geografico della nicchia presidiata.

L'espansione internazionale è considerata un driver cruciale della strategia di crescita futura. E', infatti, convinzione unanimemente condivisa che le opportunità di sviluppo siano da cogliere fuori dall'Italia, siano esse su mercati consolidati o su mercati emergenti. Il concetto è ben sintetizzato da Rink «*il gruppo Ritrana ha sede in Italia, ma le opportunità di crescita sono fuori*». Le attività cruciali per lo sviluppo rimangono in Italia, mentre gli investimenti – in reti commerciali e/o stabilimenti produttivi – sono prevalentemente orientati all'estero. Come evidenza Spinelli, L'Isolante K-Flex S.r.l., «*uno dei fattori principali che ha supportato la nostra crescita è stata la capacità di essere tra gli operatori più importanti nei principali mercati*». E occorre cogliere il momento opportuno per effettuare gli investimenti: «*Se acquisto adesso un nuovo stabilimento produttivo a Jakarta mi costa 1 milione, se invece pospongo la decisione tra cinque anni, l'investimento richiesto salirà a 30 milioni*».

Talvolta l'internazionalizzazione è trainata dalle aziende clienti, in particolare se si tratta di grandi multinazionali che richiedono ai propri fornitori preferenziali una presenza locale, sui

mercati più importanti. La prima filiale della Ponzini S.p.A. è stata creata in Cina su richiesta di uno dei principali fornitori per supportare il mercato locale. Come evidenzia Ponzini stesso *«Se non lo avessimo fatto noi, sarebbe cresciuto un nostro concorrente diretto»*. In tal caso diventa prioritario, per il fornitore, dotarsi di una struttura e di una presenza all'estero. La scelta dei mercati da presidiare, in questo caso, è legata o ai mercati di sbocco dei clienti o ai paesi in cui sono presenti i loro siti produttivi. Cami classifica lo sviluppo geografico come il fattore principale di crescita delle Industrie Chimiche Forestali S.p.A. *«Andiamo dove ci sono i clienti, ovvero le aziende produttrici. Su 80 milioni di auto prodotte nel mondo, 25 milioni escono da stabilimenti cinesi e 18 da fabbriche americane. Noi dobbiamo seguire i nostri clienti»*.

In linea generale, le aziende del panel sembrano prediligere modalità di presenza diretta (da qui la definizione di medie multinazionali), commerciale o produttiva, che consentano un radicamento locale e soprattutto opportunità ulteriori di sviluppo: *«la filiale aiuta a accorciare la catena distributiva e a allargare la base clienti»* (Lualdi, Lualdi S.p.A.); *«le esportazioni funzionano solo se il mercato di sbocco è facile»* (Salmoiraghi, Salmoiraghi S.p.A.).

Un buon numero di imprese persegue una strategia da *insider*, ovvero produzione in loco per il mercato locale: *«il nostro obiettivo è radicarci nei diversi continenti, per essere vicini ai clienti, e essere riconosciuti come produttori locali»* (Maddalon, Diplomatic Oleodinamica S.p.A.). La Tria S.p.A. ha trasformato nel tempo *«le filiali commerciali, estendendo l'attività all'assistenza e alla gestione dei ricambi per poi passare anche alla produzione in loco»* (Anceschi). La possibilità di garantirsi una presenza diretta rappresenta, quindi, un'importante spinta alla ricerca di nuove opportunità di espansione internazionale.

Le imprese M3 si caratterizzano spesso per approcci creativi e fuori dagli schemi nella propria espansione internazionale per garantirsi una presenza relativamente ampia e, ove possibile, capillare, date le dimensioni e le risorse disponibili. Un esempio è rappresentato dalla decisione di Elesà S.p.A. di ampliare la propria presenza internazionale attraverso un rapporto di partnership con il distributore tedesco. Aziende tra loro complementari - una produce stampati in materiale plastico, l'altra in acciaio - hanno deciso di unire le proprie forze per superare i limiti dimensionali, aprendo in joint-venture nuove società commerciali nei principali mercati terzi. L'accordo prevede la scelta congiunta del responsabile della filiale e la condivisione dei costi di gestione e degli utili. Nei piani di sviluppo futuro, si prevede di continuare con la strada intrapresa pensando all'acquisizione di altri distributori che si trovano nelle condizioni di mancanza di continuità generazionale.

Come noto, lo sviluppo internazionale comporta una serie di cambiamenti organizzativi e pone anche l'accento sul management delle filiali estere: locale o italiano? Dai racconti degli imprenditori, le soluzioni adottate sono varie e fortemente collegate al settore, al prodotto, alla dimensione aziendale, al mercato target. Fatto salvo il principio per cui *«ci vuole sempre molta cautela nel gestire le differenze culturali»* (Castoldi, BCS S.p.A.):

- in alcuni casi, emerge la necessità di coinvolgere, nelle filiali, manager locali che conoscono le prassi di business consolidate. Viene quindi privilegiato il rispetto della culturale manageriale locale. La Sipcam Oxon S.p.A., per esempio, persegue una politica di adattamento al paese in cui decide di operare per riuscire a integrarsi;
- in altri casi, invece, l'espansione internazionale è collegata alla disponibilità al trasferimento, seppur temporaneo, del management italiano la cui esperienza - in particolare nel caso di prodotti e/o di impianti particolarmente complessi - risulta determinante nelle fasi iniziali di insediamento. La disponibilità al trasferimento del management italiano diventa, in questo caso, cruciale. Fontana di Sinerga S.p.A. identifica come sfida futura per l'azienda proprio *«la difficoltà di trovare personale disponibile a passare almeno un centinaio di giorni all'estero»*.

Differente, invece, è il tema relativo alla struttura organizzativa di cui dotarsi e alla modalità di condivisione delle esperienze e delle competenze fra le diverse unità dell'azienda. Con riferimento al primo punto, un esempio è stato portato da Spada. La VRV S.p.A., in questi anni, ha completato lo sviluppo dell'impianto produttivo indiano e ha rafforzato la presenza diretta in aree strategiche come la Russia e il Brasile. L'azienda si è, poi, strutturata con un

dipartimento di *global procurement* per rispondere in maniera importante alle richieste di clienti sempre più globali. In merito al secondo, invece, Fontana, Fontana Finanziaria S.p.A., condivide la sua visione: *«E' importante valorizzare le migliori esperienze e renderle usufruibili da tutti. Le competenze, inoltre, si acquisiscono ove sono presenti, senza preclusioni geografiche»*. Fumagalli, Artemide Group S.p.A. conclude *«la tecnologia acquisita deve diventare know-how del gruppo e non rimanere indipendente»*.

Nonostante la fortissima vocazione e presenza internazionale, il cuore delle aziende e la testa pensante rimangono, al momento, italiane: *«Produciamo e commercializziamo a livello internazionale, ma l'engineering, vero valore aggiunto della nostra azienda, è in Italia»* (Salmoiraghi, Samoiraghi S.p.A.); *«Abbiamo sette stabilimenti produttivi nel mondo, ma la R&S ha sede in Italia»* (Ribolla, SICES 1958 S.p.A.). Anche se non mancano alcune realtà, come Duplomatic Oleodinamica S.p.A. e STF S.p.A. che cominciano a sviluppare le attività di ricerca e di sviluppo in altri paesi. Significativa è la sintesi di Gagliardini: *«Sipcam e Oxon sono aziende con vocazione internazionale e cuore italiano. Metà dei dipendenti, pari a quasi 900 persone, sono in Italia dove abbiamo scelto di restare»*.

Confrontarsi con i mercati internazionali pone sul tavolo, con forza, la sfida dimensionale. Per molti imprenditori le dimensioni attuali non sono percepite come un problema. Non manca, però, anche chi come Ribolla, SICES 1958 S.p.A., è convinto che *«siamo arrivati a una dimensione per cui da soli non riusciamo più a crescere ulteriormente. Siamo una quindicina di aziende che "o mangiano o vengono mangiate". E' una questione di presenza sul mercato e di taglia media»*.

5.3 Strategia di crescita a livello di business: passione, competenza tecnica, innovazione incrementale

L'innovazione è stata citata con maggiore frequenza tra le condizioni interne facilitanti la crescita. Anche se un buon numero di intervistati ha evidenziato come, sempre di più, debba essere combinata con una struttura di costo efficiente, rimandando al concetto di *ambidexterity* citato in precedenza.

Abbiamo incontrato aziende che investono fortemente in ricerca e sviluppo: *«Investiamo il 15% del fatturato in R&S negli anni peggiori»* (Callerio, Fimac S.p.A.), *«Abbiamo 22 dipendenti dedicati alla ricerca e sviluppo e lanciamo ogni anno 40 nuovi prodotti»* (Bergamaschi, L'Erbolario S.r.l.).

Nella maggior parte dei casi, inoltre, le aziende intervistate ricorrono alla copertura brevettuale e investono nella protezione della proprietà intellettuale. Sartor di Elettrotec S.r.l. sottolinea l'importanza *«di avere il coraggio di brevettare i nuovi prodotti»*. Sono comunque in tanti a credere nei brevetti.

Nonostante ciò, non è stato semplice discutere con gli imprenditori sull'entità degli investimenti in innovazione. Spesso non si ha riscontro dell'attività innovativa nel bilancio, alla voce R&S, ma questo non significa, come evidenzia Salmoiraghi, Salmoiraghi S.p.A., *«che le aziende italiane non innovano. Nella stragrande maggioranza dei casi, i costi di sviluppo delle soluzioni innovative sono caricati sui progetti, e quindi non visibili nel bilancio alla voce R&S. Le aziende di dimensioni minori hanno continuamente bisogno di proporre nuove idee o soluzioni per stare sul mercato»*.

La maggior parte delle imprese adotta un approccio incrementale all'innovazione; quello che *«ha bisogno di talenti ordinari e si alimenta della conoscenza acquisita nel tempo»* (Rocca nel libro "Riaccendere i motori"). Solo in pochi casi queste aziende hanno iniziato la propria attività presentando un'innovazione di fondamentale importanza per il proprio settore che, talvolta, è diventata poi lo standard, come nel caso del metodo Properzi.

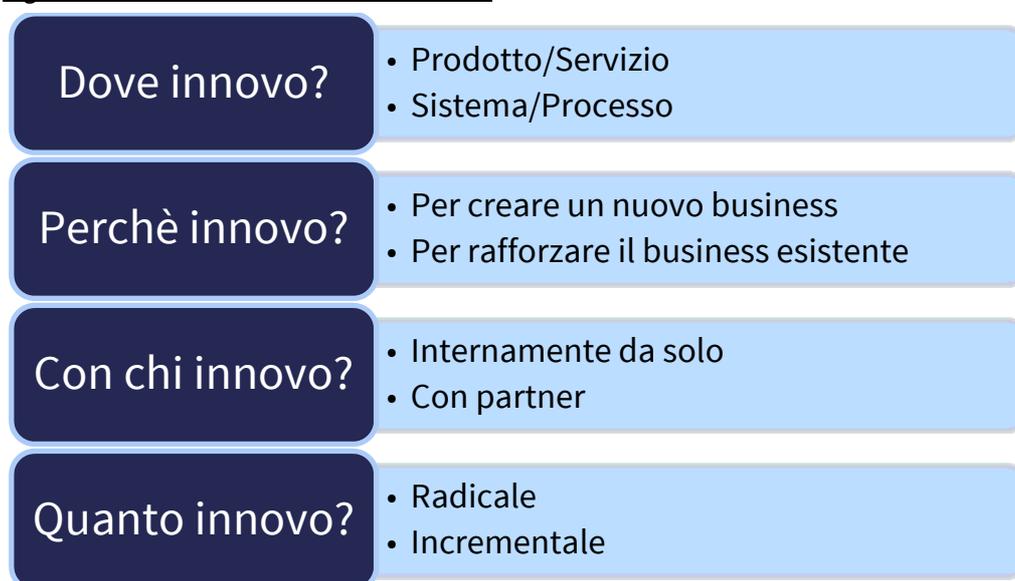
L'innovazione incrementale nasce spesso dall'attento ascolto del mercato e dall'anticipazione delle esigenze inesprese. Come evidenzia Giovanardi, Giovanardi S.p.A. *«l'innovazione per noi nasce dalle competenze dei nostri designer e ingegneri che riescono sempre a proporre prodotti in linea con le richieste dei clienti e con i cambiamenti dettati dalla stagionalità del nostro principale settore di riferimento»*. Talvolta, però, la soluzione innovativa è frutto di adattamenti ed interpretazioni di innovazioni realizzate a monte, dai

fornitori di materie prime e di materiali. «La Eles S.p.A.- come evidenzia Bertani - cresce grazie all'innovazione che arriva da un lato dal mercato e dall'altro dai materiali utilizzati. I metalpolimeri, che hanno progressivamente sostituito il metallo in molti settori, hanno portato l'azienda a proporre soluzioni innovative e nuovi prodotti. Questi materiali, inoltre, con una resistenza all'urto ben superiore ai metalli, hanno portato anche a innovazioni di processo nel ciclo produttivo». Le innovazioni sono spesso, infine, la risposta a richieste specifiche della clientela. Come evidenzia Menoncello, Valente S.p.A., «il nostro è un settore maturo dove non c'è grande spazio per l'innovazione. Sono i clienti che in base alle problematiche che si trovano a dover affrontare ci spingono a proporre soluzioni innovative. Per esempio, di recente, insieme a un'altra società, abbiamo sviluppato degli abbattitori di fumo che consentono di utilizzare i motori diesel nelle gallerie».

Si tratta spesso di innovazioni difficili da comprendere per i non addetti ai lavori, ma che ben colgono ciò che è apprezzato dal mercato. Come evidenzia Vergani, Asco Pompe S.r.l., «cerchiamo mercati di riferimento complessi perché ci obbligano ad avere prodotti complessi e innovativi».

Proviamo a categorizzare quanto emerso dai *focus group* lungo le quattro dimensioni che caratterizzano l'innovazione e che, incrociate, danno vita a differenti strategie (Figura 13):

Figura 13: Una tassonomia dell'innovazione



Fonte: elaborazione da J.P. Deschamps "Innovation Leaders", Willey - Jossey_Bass, 2008

- Focus: prodotti/servizi o sistemi? Le aziende M3 eccellono ove il contenuto tecnologico/progettuale interno al prodotto può fare la differenza. Per usare un'espressione di Covelli, Adler S.p.A. «le nostre valvole sono un pezzo di ferro con un'anima dentro». C'è anche chi è riuscito a combinare lo sviluppo tecnologico di prodotti industriali con l'estetica, riuscendo ad aggiudicarsi rinomati premi di design, come il Compasso d'Oro. Per altre aziende, invece, è l'innovazione di processo - adozione di sistemi *lean* di produzione, introduzione di macchinari più efficienti - a fare la differenza. Sartor racconta che «Elettrotec S.r.l. ha dovuto internalizzare la produzione per la progressiva scomparsa dei terzisti di riferimento. Per questo siamo passati da un processo produttivo artigianale a una catena automatizzata che sta consentendo importanti risparmi di costi».
- Obiettivo: rafforzare il business esistente o creare un nuovo business? Il primo obiettivo sembra essere quello più importante anche se non mancano casi di creazione di una nuova categoria di prodotto. Slide S.r.l. ha saputo creare un'innovativa collezione di prodotti con l'introduzione di un nuovo materiale - il poliuretano - e di un nuovo processo produttivo - lo stampaggio ad iniezione - completamente differenti da quelli utilizzati tradizionalmente - polietilene e stampaggio rotazionale - per produrre il mobile luminoso che l'ha portata al successo

sul mercato. Come racconta l'imprenditore, Colonna «*Acquistiamo esternamente tutte le materie prime – polietilene e poliuretano – e seguendo la nostra filosofia “Made in Slide”, produciamo tutto internamente, incluso lo stampaggio ad iniezione del poliuretano. Questo ci ha consentito di portare sul mercato novità importanti rispetto ai nostri competitor*».

- Confini: innovazione interna o con partner? Le imprese del panel tendono a privilegiare modalità interne. Esempificativa della prima alternativa è la BCS S.p.A., attiva nella produzione di macchine per l'agricoltura. L'azienda, conta, attualmente, ben trenta brevetti attivi e il 10% del personale impiegato in R&S. «*Il dipartimento di ricerca è suddiviso fra le tre linee di business aziendali per consentire una ricerca più dedicata. L'unico punto di collaborazione con partner esterni riguarda l'applicazione dell'elettronica*». Solo in pochi casi l'innovazione è frutto di rapporti di collaborazione, con partner, fornitori, clienti. La Isagro S.p.A. «*investe il 10% dei ricavi in ricerca e sviluppo in cui impiega un centinaio di dipendenti. All'inizio l'azienda curava internamente ricerca e sviluppo. Adesso le soluzioni innovative possono nascere internamente oppure arrivare da attività di scouting di idee presso terzi che non le hanno valorizzate. Lo sviluppo, che richiede maggiori investimenti, è fatto in partnership*» (Gambini). Anche la Sipcam-Oxon S.p.A. «*ha forti rapporti di collaborazione con una società giapponese di ricerca*» (Gagliardini). I nuovi prodotti della Ponzini S.p.A, invece, sono co-sviluppati con i clienti e richiedono ingenti investimenti in ingegnerizzazione del prodotto stesso e del processo, spesso attraverso la creazione di impianti pilota.
- Intensità: incrementale o radicale. Come visto, le imprese M3 privilegiano l'innovazione incrementale che offre alla propria clientela soluzioni o sistemi nuovi o migliorati. Come sottolinea Cami, Industrie Chimiche Forestali S.p.A. «*innovazione per noi significa fare meglio degli altri qualcosa che è apprezzato dai clienti. Noi abbiamo cominciato a offrire prodotti chimici adesivi a base di acqua o senza solventi. Ogni anno produciamo circa 20.000 tonnellate di colla. Sei anni fa, producevamo solo prodotti con solventi, attualmente la produzione è equamente suddivisa a metà*». La ricerca di base è spesso demandata ai grandi gruppi internazionali, con cui possono anche intrattenere rapporti di collaborazione. Sono imprese che eccellono, quindi, nella ricerca e innovazione applicata. Come evidenzia Gagliardini «*i punti di forza della Sipcam-Oxon S.p.A. sono nella sintesi chimica – produzione di principi attivi fuori brevetto – e nella capacità progettuale*». Seppur rare, ci sono aziende che hanno innovato in modo più radicale.

Dai *focus group* è emerso chiaramente che gli imprenditori considerano la distinzione tra innovazione di prodotto e di processo, ovvero il dove innovare, come puramente accademica. E', infatti, attraverso la combinazione creativa di innovazione di prodotto e di processo in un *unicum* spesso difficile da distinguere, che le aziende hanno difeso o rafforzato il proprio posizionamento rispetto ai concorrenti. Gli esempi sono molteplici: «*Per il Gruppo Epta S.p.A., l'innovazione di processo dà sostenibilità nel tempo all'innovazione di prodotto che non può prescindere dalle specifiche richieste del mercato*» (Nocivelli). Anche per Trifone «*innovazione di processo e di prodotto sono imprescindibili. Per la STF S.p.A. alcuni prodotti maturi possono essere rivitalizzati attraverso miglioramenti di prestazioni garantite da innovazioni di processo*». Come evidenzia Ponzini «*uno degli elementi che ha facilitato lo sviluppo della Ponzini S.p.A. è il livello tecnologico interno e le competenze di engineering su cui può contare. L'azienda riesce così a offrire soluzioni non convenzionali, mixando opportunamente innovazioni di processo e di prodotto, che poi sono realizzate da macchinari specifici, anch'essi di progettazione interna*».

Il presidio diretto delle fasi ritenute a maggior valor aggiunto per l'impresa o più critiche per lo sviluppo di quelle innovazioni incrementali così rilevanti per la loro capacità competitiva rappresenta una caratteristica indicativa di quella abilità di mixare tipologie di innovazioni differenti per offrire sul mercato un prodotto percepito come unico dai propri clienti. Anche se, come evidenzia Pagani della Molino Pagani S.p.A., talvolta l'innovazione è limitata dal settore di riferimento: «*Noi ci siamo inventati di tutto nel corso degli anni: ma è sempre farina!*».

5.4 Le alternative di crescita: lo sviluppo interno è la scelta più naturale

Gli imprenditori sembrano concordi nell'evidenziare come le modalità di crescita non possano essere definite a priori, ma siano da scegliersi in funzione degli obiettivi di sviluppo. Emblematico è il racconto di Ribolla, SICES 1958 S.p.A.: *«Il fatturato del gruppo è cresciuto cinque volte dal 2002 al 2014. La crescita accelerata ha comportato forzature di struttura. Abbiamo provato di tutto, acquisizioni - alcune sono state positive, altre meno - partnership - di rilievo nei mercati geografici a rischio - e crescita organica»*. E' difficile generalizzare o categorizzare le differenti esperienze che sono state presentate. Proviamo, comunque, a presentare alcuni spunti di riflessione partendo dai casi a cui siamo stati esposti.

Di frequente, all'inizio del percorso, le aziende puntano sulla crescita organica. Solo dopo aver fatto esperienza, cominciano a gestire il proprio sviluppo scegliendo la modalità ritenuta più efficace rispetto agli obiettivi. Interessante è l'esempio portato da Spada, VRV S.p.A.: *«all'inizio siamo cresciuti internamente, anche attraverso il sostegno dato allo sviluppo dai fornitori fidelizzati. Poi siamo passati alla ricerca di tecnologia e di espansione geografica attraverso le acquisizioni. Nel 2000 abbiamo acquisito un'azienda francese. Poi abbiamo tentato di replicare l'operazione negli USA ma non siamo riusciti a raggiungere l'accordo. Per partecipare alle gare internazionali, invece, stringiamo alleanze con altre aziende partecipanti»*.

La maggioranza delle aziende del campione, infatti, privilegia la modalità di crescita organica. Sono numerose le imprese che hanno citato l'ampliamento della capacità produttiva attraverso la costruzione di un nuovo stabilimento come uno dei fattori rilevanti per il proprio sviluppo. Una parte preponderante delle imprese del panel cura internamente la produzione dei prodotti e/o servizi offerti e si occupa direttamente dell'assistenza post-vendita.

Solo una parte minore, ma non per questo meno rilevante, ha perseguito modalità di crescita esterne attraverso acquisizioni o alleanze. Diverse sono le motivazioni che sembrano portare verso l'acquisizione di un'impresa, anche concorrente, o verso un'alleanza:

- E' l'unica strada percorribile per continuare a svilupparsi. Come evidenzia Maddalon di Duplomatic Oleodinamica S.p.A.: *«la crescita in un settore maturo può avvenire per accorpamento di aziende che operano nello stesso ambito, o per ampliamento della gamma offerta o dei mercati presidiati. Le acquisizioni finora effettuate ci hanno consentito l'accesso ad un mercato importante, a un marchio conosciuto oltre che un ampliamento della capacità produttiva. Ci poniamo l'obiettivo di nuove operazioni per realizzare economie di scala sui mercati e rispetto al canale distributivo»*.
- E' la modalità per assicurarsi un ampliamento della capacità produttiva, attraverso l'acquisizione di concorrenti minori. *«Partendo da una situazione di mancanza di integrazione verticale e di assenza di debito, abbiamo iniziato una politica di acquisizioni di rami d'azienda appartenenti a gruppi conglomerati che non brillavano per i risultati ma con potenzialità di importanti sinergie per noi. Così, abbiamo acquisito, per esempio, il ramo d'azienda indiano del gruppo RPG, dotato di un moderno impianto di sintesi chimica nel quale abbiamo concentrato la produzione dei principi attivi di proprietà, all'epoca ancora fabbricati da terzi, ricavandone importanti sinergie. Inoltre, il ramo d'azienda disponeva di una piccola rete distributiva in India, paese con un mercato ai tempi piccolo, ma con prospettive di elevata crescita»* (Gambini, Isagro S.p.A.).
- E' la via per integrarsi a monte, acquisendo i propri fornitori, o a valle, con acquisizione di propri distributori e/o clienti, in particolare in casi di difficoltà nel passaggio generazionale.
- E' il modo per entrare in un nuovo mercato geografico. Come racconta Pugassi: *«Lo shale gas sta rivoluzionando il mercato dell'energia USA e sta modificando le dinamiche mondiali del settore. Per la Inoxfucine è importante monitorare da vicino quanto accade. Per questo stiamo pensando ad una Joint Venture con una piccola impresa, che ci possa aiutare a capire - dall'interno - le dinamiche del mercato e l'integrazione con altri servizi accessori al nostro»*.
- E' la strada per assicurarsi tecnologia, brevetti o nuovi prodotti.

Talvolta, si possono creare occasioni di alleanze con concorrenti su progetti specifici. Interessante è il caso della Ferrari Industria Casearia S.p.A. dove *«l'alleanza con il gruppo francese Bongrain, leader nella produzione di formaggio con marchi come Camoscio D'Oro e Caprice des Dieux, è stata una scelta strategica importante. Si tratta di un'alleanza commerciale con la filiale italiana con cui condividiamo la struttura logistica e le reti di vendita. Siamo così riusciti a creare delle sinergie e a sviluppare il nostro network commerciale, suddividendo i costi. Dall'Italia, l'alleanza si è poi estesa anche a altre aree geografiche consentendoci di ampliare il nostro export»*.

Nonostante la crescita esterna, se ben gestita, possa consentire di rafforzare la propria posizione di mercato, la decisione di intraprendere questa strada non dovrebbe essere guidata unicamente dalle opportunità che casualmente si presentano. Il rischio che l'operazione possa essere fine a sé stessa senza portare vantaggi alle imprese coinvolte è concreto. In un periodo "fluido" come quello attuale, sono numerose le imprese potenzialmente acquisibili. Bisogna però valutarne lo stato di salute e le risorse, finanziarie e manageriali, necessarie oltre che i punti di sinergia che possono essere sfruttati. Come evidenzia Nocivelli, Gruppo Epta S.p.A. *«Un'acquisizione è sempre il risultato di numerosi fattori. Non accade per caso, ma è frutto di uno sforzo importante, legato alle strategie di crescita. Su cento aziende visitate, con trenta si possono creare contatti, ma solo con tre alla fine si può pensare di chiudere il deal. Per la nostra ultima acquisizione, abbiamo lavorato tre anni. Il vero punto critico, per la proprietà, è rappresentato dalla necessità di liberarsi dalle attività quotidiane per dedicare tempo alle acquisizioni. E' un processo di presa di consapevolezza»*.

Non sempre la crescita per linee esterne, anche se fortemente sostenuta dal management, si riesce a concretizzare, perché sono numerosi i fattori che possono intervenire per cambiare il quadro. Tra questi, dai *focus group* sono emersi i seguenti:

- L'impossibilità di chiudere l'accordo, spesso perché non si riesce a trovare un punto di incontro sul prezzo: *«spesso con le imprese di medie dimensioni le trattative si fermano sui valori attribuiti da entrambe le parti»* (Guantieri, Vortice Elettrosociali S.p.A.). *«Abbiamo iniziato un paio d'operazioni che non sono andate a buon fine per motivi legati al prezzo»* (Andreis, Fluid-O-Tech S.r.l.).
- La difficoltà di trovare il partner. *«Non è semplice trovare aziende che possano arricchire l'offerta se si persegue una strategia focalizzata su una nicchia di mercato»* (Franchina, Framesi S.p.A.). Pasini, Breda Energia S.p.A. lo considera impossibile: *«le altre imprese del settore valgono 4 miliardi di dollari»*.
- La difficoltà dell'integrazione. Giangrossi, Pierre Mantoux S.r.l., indica la difficoltà gestionale relativa all'acquisizione come fattore ostativo della propria crescita.

Ci sono anche aziende che dopo aver fatto acquisizioni di scarso successo, hanno preferito proseguire la propria crescita per linee interne: *«dopo tre tentativi non finalizzati, l'unica modalità di crescita che consideriamo è lo sviluppo interno»* (Mantovani, Aerea S.p.A.). *«Abbiamo fatto circa una decina di operazioni, ma perché procurarsi altri dolori?»* (Parodi, Alcea Azienda Lombarda Colori E Affini S.r.l.).

Nella scelta di crescere per linee esterne, la fase dell'integrazione delle strutture è cruciale. Come evidenzia Pugassi, Inoxfucine S.p.A. *«i primi cento giorni sono critici per allineare le procedure»*. Esemplificativo è il caso della STF S.p.A., azienda che dopo essere cresciuta internamente, ha cominciato a effettuare acquisizioni importanti. Negli ultimi anni l'acquisizione di un'impresa danese. Come evidenzia, Trifone, *«la vera sfida di un'acquisizione è rappresentata dall'implementazione e dall'integrazione delle strutture»*. Emblematico è anche il racconto di Frigerio *«Fiav L. Mazzacchera S.p.A. è parte di un gruppo di recente costituzione, cresciuto attraverso acquisizioni. E' composto da una decina di società che si occupano, a vario titolo, di "profili speciali in acciaio". Fino al 2008, si aveva un approccio volto a massimizzare l'autonomia delle diverse società coinvolte, tra loro anche concorrenti, anche perché il mercato lo consentiva. C'era solo un coordinamento strategico a livello di capogruppo attraverso la validazione dei piani industriali e delle politiche di investimento. La contrazione, post crisi, invece, ha portato alla ricerca di un maggior coordinamento e della condivisione delle best practice all'interno delle diverse aziende. Le società del gruppo*

continuano a mantenere la propria autonomia ma si scambiano esperienze e know-how, anche per favorire l'innovazione. Per facilitare lo scambio, le società sono state organizzate in divisioni, sulla base della tecnologia».

5.5 Imprese familiari, con strutture flessibili e percorsi di crescita interna dei talenti

La quasi totalità delle imprese del campione è a proprietà e gestione familiare. Componenti della famiglia occupano posizioni chiave e sono attivamente coinvolti nella quotidianità delle decisioni aziendali. Un buon numero di aziende si identifica con la sintetica descrizione di Ritrama S.p.A. data da Rink *«un'azienda familiare con la proprietà coinvolta attivamente nella gestione e supportata da un gruppo manageriale con deleghe»*, confermata anche da Bergamaschi de L'Erbolario S.r.l. Talvolta il quadro familiare è complesso: Trifone racconta che *«gli azionisti familiari in STF S.p.A. operativi sono cinque e lavorano tutti in azienda»*.

Si può certo distinguere le aziende in merito all'ampiezza delle deleghe concesse ai manager non familiari, ma è un dato di fatto che in quasi tutte le imprese intervistate i familiari svolgono ruoli di leadership. Diventa, quindi, importante identificare le modalità per sviluppare queste capacità. Qualche azienda ha coinvolto, come *tutor*, un *senior manager* in pensione con esperienza in realtà di maggiori dimensioni. Franchina, per esempio, considera la presenza del *tutor* un elemento cruciale dello sviluppo della Framesi S.p.A. negli ultimi anni: *«Il tutor arriva da una multinazionale del nostro settore. Ci incontriamo una volta alla settimana. Ci sta aiutando soprattutto a creare una visione strutturata e a definire obiettivi strategici da rispettare»*.

I consigli di amministrazione prevedono ancora, in assoluta maggioranza, il coinvolgimento totalitario della famiglia proprietaria. SICES 1958 S.p.A. è uno dei pochi esempi di gruppo che cerca di far funzionare il CdA: *«Abbiamo voluto impostare – racconta Ribolla – una governance differente nei diversi paesi in cui siamo presenti. Cerchiamo di far funzionare il consiglio. Abbiamo un calendario istituzionale, in tutte le aziende, con appuntamenti fissi, come per esempio il momento di presentazione del piano strategico»*. Il Gruppo Epta S.p.A., è un'altra realtà con un consiglio che si riunisce ogni mese per la presentazione dei risultati: *«è importante coinvolgere consiglieri con punti di vista differenti che fungano da stimolo»*. La Tria S.p.A., per esempio, *«ha un CdA che – secondo le parole di Anceschi – ha iniziato a funzionare grazie alla presenza di esterni»*.

Più del 60% di queste aziende ha già affrontato con successo il passaggio generazionale – talvolta più passaggi – mentre solo una parte minoritaria si trova a gestire per la prima volta un momento così delicato sia per la famiglia che per l'impresa. Alcune di esse stanno cercando di non farsi trovare impreparate. Codini, Disa S.p.A., racconta *«in preparazione al cambio generazionale, da sei/sette anni sto organizzando dei comitati a cui hanno partecipato i miei figli anche quando non erano ancora in azienda»*. Diventano importanti i processi di selezione e di carriera dei familiari, come ci racconta Salina di Castel S.r.l., alla terza generazione: *«Quando papà ha lasciato le redini dell'azienda nel 2008 ha deciso di non mantenere alcuna carica. Attualmente sono coinvolte in azienda tre persone delle tre famiglie proprietarie. L'attenta selezione dei componenti della terza generazione e la lunga preparazione ha fatto sì che le famiglie siano riuscite ad inserire tre persone che si sono appassionate al loro lavoro esprimendo caratteristiche e talenti diversi ma fortunatamente complementari»*.

Contare sulle professionalità più adatte e adeguare l'organizzazione e la cultura aziendale alle esigenze innescate dai progetti di crescita è una parte imprescindibile dei percorsi di successo. Anceschi, di Tria S.p.A., racconta la loro esperienza: *«La crescita dell'azienda ha portato con sé anche un cambiamento di governance. Se prima le posizioni di amministratore delegato, di direttore tecnico e di direttore operativo erano sotto la responsabilità di componenti della famiglia, poi solo il ruolo di AD è rimasto di competenza della famiglia, mentre gli altri due familiari hanno lasciato le responsabilità operative per esercitare ruoli più strategici attraverso il Consiglio di Amministrazione»*. Properzi, Continuus-Properti S.p.A., sottolinea come *«per avviare processi di crescita e per sostenerli nel tempo, bisogna predisporre una struttura adeguata, pronta a supportare gli inevitabili cambiamenti»*. Sono

soprattutto le aziende di maggior dimensione relativa a riconoscere l'importanza della strutturazione e dell'organizzazione. Per usare le parole di Rink: *«la struttura corporate per Ritrama S.p.A. è un'opportunità, non un limite o una burocrazia. Stiamo imparando dalla crescita a disciplinarci»*. La sfida, come evidenzia Pugassi, Inoxfucine S.p.A., è *«riuscire a strutturare i processi aziendali come una grande azienda, pur conservando la flessibilità operativa della media»*.

I rapporti con il personale nelle aziende del panel tendono a essere positivi e di lungo periodo. Non sono pochi gli imprenditori che, come Pagani della Molino Pagani S.p.A., considerano *«l'attaccamento dei dipendenti»* o come Pugassi di Innoxfucine S.p.A. *«la disponibilità e la crescita professionale del personale»* come uno dei fattori che hanno facilitato lo sviluppo della propria realtà. Le persone, con le proprie competenze ed esperienze, possono, infatti, fare la differenza nelle aziende M3.

Il processo di managerializzazione della prima linea è ormai un dato di fatto per la quasi totalità delle aziende. In generale, è composta da un nucleo chiave di manager che garantiscono stabilità e continuità, con innesti dall'esterno perché, come evidenzia Ferrari: *«La Ferrari Industria Casearia S.p.A. è un'impresa a proprietà e gestione familiare. Se non prendiamo manager esterni, rischiamo di rimanere immobili»*. Anche Rocchitelli, Gruppo Rold S.p.A. è fermamente convinta che *«sia necessario per un'azienda familiare poter contare su qualcuno che abbia esperienze differenti e che possa aiutare con una visione più allargata»*. Detto ciò, la maggior parte delle aziende continua a avere un mix esterni/interni fortemente sbilanciato verso i manager cresciuti internamente. Su questo aspetto Nocivelli del Gruppo Epta S.p.A. esprime una valutazione critica: *«10 manager su 15 appartenenti alla prima linea sono in azienda da più di dieci anni. Trovo che ci sia poca mobilità e questa è una forma di autolimitazione seppur 8 di loro abbiano cambiato funzione o ruolo per ovviare a questo inconveniente»*.

La maggior parte delle aziende preferisce sostenere percorsi di crescita interni in particolare nelle funzioni specifiche dell'azienda (ricerca, produzione, commerciale), mentre è disponibile a acquisire professionalità sul mercato nelle funzioni più generaliste, come finanza, amministrazione e controllo, organizzazione. Emblematica è la testimonianza di Mantovani, Aerea S.p.A.: *«Preferisco far crescere i manager all'interno perché così conoscono il nostro mercato e sono omogenei, fin dall'inizio, alla cultura aziendale»*. Gagliardini, Sipcam Oxon S.p.A. ben riassume un punto di vista comune: *«A noi piace, quando è possibile, far crescere i talenti dall'interno. Chi arriva dall'esterno, in particolare dalle grandi multinazionali del settore, tende a avere un approccio inquadrate e competenze finite. In un'azienda come la nostra, invece, vale di più la capacità di saper interagire e di saper gestire in modo differente. Purtroppo per aziende delle nostre dimensioni non è facile far crescere i talenti dall'interno»*.

E' importante sottolineare le diverse competenze richieste ai manager che operano nelle M3 italiane o in una filiale italiana di azienda multinazionale. Ai primi viene richiesto di integrare la competenza tecnico-funzionale con una visione integrata d'insieme e con competenze manageriali più generalistiche, considerando che si troverà, se di prima linea, a contribuire a disegnare e sviluppare le strategie aziendali. I manager di filiali italiane, invece, devono dimostrare forti conoscenze di mercato/della realtà locale oltre che le necessarie competenze specialistiche perché il loro compito principale è quello di implementare con successo sul mercato locale le linee guida definite a livello centrale.

Non sempre, però, le competenze esistenti possono essere sufficienti per supportare processi di crescita sostenuta. Racconta Andreis, di Fluid-O-Tech S.r.l. che *«tante persone interne non sono state capaci di star dietro al cambiamento aziendale e abbiamo dovuto cercare sul mercato figure chiave»*. Questo perché i manager che crescono all'interno tendono a riproporre la cultura prevalente, mentre in alcuni casi ci sarebbe bisogno di idee e prospettive nuove che solo gli esterni possono portare.

Immaginiamo che non sia semplice per un'impresa relativamente poco conosciuta attrarre manager e giovani talenti, così come trattenerli in azienda, data la mobilità verticale più contenuta rispetto a quella esistente nei gruppi di grandi dimensioni. Come evidenzia Rink, Ritrama S.p.A.: *«è difficile mantenere i talenti in azienda e essere un'azienda di dimensioni*

minori rispetto ai concorrenti non aiuta». La testimonianza di Mosconi, Tecno S.p.A. evidenzia con forza quali sono le sfide che queste aziende si trovano a affrontare nella gestione dei talenti: «I talenti hanno bisogno di far parte di progetti vincenti. Le persone che rimangono in aziende che non crescono, si impoveriscono progressivamente. Se l'azienda non cresce o non dà un senso di dinamismo e velocità, se ne vanno. La vera sfida non è il livello salariale offerto rispetto ai concorrenti, bensì la capacità di trattenere manager di valore».

I team manageriali tendono a essere a netta prevalenza italiani anche se qualcuna di queste medie multinazionali sta cercando una maggiore apertura internazionale anche in quest'ambito. Per esempio, due dei quattro ingegneri recentemente assunti dalla Salmoiraghi S.p.A. non sono italiani. Ancora una volta, non è semplice convincere manager internazionali a venire a lavorare in Italia perché, pensando alle loro famiglie, il contesto troppo spesso non regge il confronto con le opportunità offerte da altre destinazioni. Non si può, però, pensare di definirsi azienda multinazionale se non si introduce varietà nel management. Come sottolinea Nocivelli, Gruppo Epta S.p.A., «siamo ancora sbilanciati sugli italiani; dovremmo ribilanciare anche con gli internazionali, intesi come origine o come esperienza». Questa rappresenta una importante sfida futura.

5.6 Strategia finanziaria: l'autofinanziamento domina la scena

La quasi totalità delle aziende del campione può contare su una situazione finanziaria solida, frutto di alcuni fattori: tassi di crescita organica non elevati, buoni risultati reddituali, limitate operazioni straordinarie, ridotta distribuzione di dividendi.

Un buon numero di aziende riesce ad autofinanziare i propri progetti di sviluppo. Come evidenzia Mantovani di Aerea S.p.A., «la dimensione del mercato in cui operiamo e le prospettive di crescita ci consentono di svilupparci attraverso l'autofinanziamento».

La solida posizione finanziaria nasce anche dalla decisione di reinvestire gli utili generati a supporto della strategia di crescita. Come sottolinea Manzoni, Nuncas Italia S.p.A., «La nostra azienda è un piccolo miracolo, nel mondo della detergenza. Abbiamo sempre reinvestito gli utili e non saremmo qui se non l'avessimo fatto». Anche Guantieri, Vortice Elettrosociali S.p.A., è sulla stessa lunghezza d'onda: «Non lavoriamo, per fortuna, con le banche. Abbiamo una posizione finanziaria netta molto attiva, frutto delle scelte fatte negli anni. Gli utili sono sempre stati lasciati in azienda e questo ha fatto sì che in questi anni di crisi abbiamo investito solo con le nostre forze».

D'altra parte, come emerge dalle considerazioni di Rocchitelli, Gruppo Rold S.p.A., per avviare percorsi di espansione del proprio business, con ingresso anche in altri comparti, l'autofinanziamento non può bastare: «anche noi abbiamo sempre reinvestito gli utili in azienda e non abbiamo mai avuto problemi con le banche. Adesso però ci stiamo indirizzando verso strumenti finanziari più evoluti e partecipazioni equity perché se vuoi seguire un percorso di crescita che non si limiti all'acquisto di un impianto per l'anno prossimo, ma che ti consenta di fare delle evoluzioni importanti in tempi rapidi, diventa fondamentale considerare l'apertura del capitale, anche nella forma, ad esempio, di mini-bond».

La quasi totalità delle aziende del campione utilizza come fonte di finanziamento esterno esclusivamente il canale bancario. I rapporti con il sistema bancario, anche visti i positivi risultati della maggior parte delle aziende, sono sostanzialmente positivi e c'è chi, come Pagani, Molino Pagani S.p.A., ne sottolinea la maggior apertura: «nell'ultimo periodo, le banche sembrano essere più incentivate a supportare i progetti». Il caso della Cedaspe S.p.A., è emblematico di una posizione condivisa tra molti dei partecipanti ai focus group: «Abbiamo sempre perseguito una politica di indebitamento a medio termine, mantenendoci liquidi sulla cassa. Tutte le sere calcoliamo la posizione finanziaria netta che deve essere rigorosamente inferiore al 20% del fatturato. Il debito ci fa paura, per questo c'è un controllo rigoroso. L'unica società autorizzata a contrarre un debito è la capogruppo». Come ci racconta Fumagalli, Artemide Group S.p.A., «il debito, sano e proporzionato alle operazioni, velocizza i percorsi di crescita». D'altra parte, Gagliardini Sipcam-Oxon S.p.A., evidenzia come la crescita attraverso il debito possa diventare problematica: «Non è facile per le nostre filiali estere

finanziarsi localmente, anche per l'immagine del sistema paese. Ci siamo, quindi, trovati a dover finanziare la crescita delle filiali attraverso indebitamento in Italia».

Solo una minoranza ha preso in considerazione strumenti finanziari alternativi. Pochissime aziende hanno valutato il coinvolgimento di fondi di *private equity*. In alcuni casi si ha l'impressione che tali realtà non siano ben conosciute, in altre che siano poco apprezzate per il loro vero o presunto orientamento al breve termine. Pasini, Breda Energia S.p.A. (ma non è l'unico), sottolinea, come elemento ostacolante, la divergenza dei risultati attesi: *«operazioni di private equity mi sembrano impossibili nel nostro comparto per la forte differenza tra la redditività media del settore e quella attesa dagli investitori»*. Gagliardini, Sipcam-Oxon S.p.A., è sulla stessa lunghezza d'onda, in merito alla quotazione: *«la quotazione può portarci sicuramente delle risorse finanziarie ma ne è insita una certa rischiosità nel controllo dell'azienda e nella possibilità di perseguire scelte di medio lungo invece che di breve»*. In alcuni casi, i fondi di *private equity* sono coinvolti in mancanza di continuità generazionale, come nel caso Duplomatic Oleodinamica S.p.A.. Raramente il *private equity* viene considerato come un possibile acceleratore del processo di sviluppo. Ribolla, SICES 1958 S.p.A., è una delle poche voci fuori dal coro: *«il private equity è un valore aggiunto che obbliga a darsi delle regole. Anche se ci vuole molto tempo per convincerli della bontà di un'operazione a lungo termine perché tendono a leggere solo il "numero per il numero"»*. Qualcuno invece si rammarica di non aver valutato anche questa alternativa: *«Magari fossimo stati legati ai fondi, sarebbe andata meglio»* (Parodi, Alcea Azienda Lombarda Colori E Affini S.r.l.).

Sono ancora più rari i casi di aziende quotate: la sola Isagro S.p.A.. Qualche azienda in più si è avvicinata alla Borsa o sta seguendo il percorso Elite di Borsa Italiana che prepara ad una eventuale quotazione. Colonna ne riconosce l'utilità e il contributo allo sviluppo di Slide S.r.l.: *«siamo entrati nel primo round del programma Elite e questo ci ha dato visibilità e ci sta aiutando a strutturarci»*. Anche Fumagalli sottolinea come *«per Artemide Group S.p.A. i progetti di quotazione sono stati un valore aggiunto. Adesso l'azienda funziona come una quotata con 5 indipendenti nel Consiglio di Amministrazione»*. Della stessa opinione anche Nocivelli del Gruppo Epta *«Anche se noi preferiamo non indebitarci tanto, guardiamo comunque alle diverse opportunità presenti. Stiamo, per esempio, facendo il percorso Elite di Borsa Italiana»*.

Per altre aziende, invece, la quotazione rappresenta un potenziale ostacolo a percorsi di sviluppo a lungo termine. E' di questo avviso Mosconi, Tecno S.p.A. *«raccogliere i soldi in Borsa può essere un'opportunità nel breve, ma poi diventa davvero complicato soprattutto per aziende che devono continuare ad investire, perché questo si riflette sulla valutazione del titolo. Per cui a lungo andare, le decisioni di investimento vengono, inevitabilmente, influenzate dall'impatto che potrebbero avere sull'andamento delle azioni»*.

6. Le sfide future,
nella percezione
degli intervistati

Le imprese M3, per continuare ad avere successo nei prossimi anni, dovranno concentrare le proprie attenzioni su alcune importanti sfide da vincere. Seppur specifiche per ogni business e ogni realtà, è possibile identificare alcuni elementi ricorrenti emersi nei *focus group* e così sintetizzabili: le aziende devono mantenersi attrattive per i clienti e per i dipendenti; devono diventare più grandi, in termini di dimensioni e di dipendenti; e devono, infine, espandere la loro presenza internazionale.

- **Mantenersi attrattive.** Una delle sfide che queste aziende si troveranno a dover affrontare riguarda il ricambio generazionale, non solo della famiglia, ma anche dei propri dipendenti, in particolare di quelli che ricoprono funzioni chiave. Sono, infatti, numerose le aziende come la Gruppo Rold S.p.A. che si trovano a dover gestire *«una fase di ricambio perché ci sono persone, entrate in fase di avvio dell'azienda, che stanno andando in pensione»*. Sapranno queste aziende cogliere l'opportunità di dotarsi di professionalità di valore? Nel condividere la propria esperienza, Pagani ha sottolineato come *«la Molino Pagani S.p.A. abbia cambiato ritmo quando è riuscita a inserire le "persone giuste al posto giusto" che condividono gli obiettivi di sviluppo»*. Se, come si auspica, queste aziende sapranno mettersi in gioco, inserendo dinamismo anche nei gruppi manageriali di vertice, un'altra sfida riguarderà la codificazione della conoscenza. *«Nel futuro, ci saranno sempre meno bandiere nel management di queste aziende - ne è convinto Frigerio di Fiaf L.Mazzacchera S.p.A. -. Possiamo prevedere uno spostamento di manager tra le aziende. Diventa, quindi, necessario consolidare il know-how e renderlo indipendente dai singoli manager in carica»*. Sempre in tema di risorse umane, la sfida di rendersi attrattive ai giovani neo-laureati o con competenze tecniche dovrà essere affrontata nel futuro con forza per evitare di accontentarsi di situazioni di compromesso come, talvolta, accade oggi. *«Noi assumeremmo subito giovani ingegneri. Abbiamo però provato a rivolgerci al Politecnico, ma è difficile trovare giovani interessati a una sconosciuta Cedaspe - racconta Giorgi -, quando questi ricevono proposte da colossi come Enel, ABB, Telecom e Eni, che ovviamente sono più attrattivi per loro»*. Nel futuro questo tema dovrà essere nell'agenda di chi prende le decisioni chiave.
- **Diventare realtà sempre più grandi.** Per alcune delle M3, la sfida della crescita dimensionale diventerà imprescindibile. Ribolla, SICES 1958 S.p.A., fornisce un'interessante prospettiva: *«Noi siamo arrivati a un punto in cui da soli non riusciamo a progredire ulteriormente perché il nostro è un mestiere da grandi. Ti adegui o ti riduci. E' una scelta che dobbiamo fare considerando che nel settore Oil & Gas ci sono opportunità»*. Anche Anceschi, Tria S.p.A., confronta la propria realtà con i grandi del settore: *«i nostri sono prodotti di nicchia realizzati da piccole aziende come noi che devono riuscire a garantire a multinazionali nei diversi continenti gli stessi prodotti, gli stessi prezzi e lo stesso livello di servizio»*. Questo tema implica anche il rafforzamento dell'organizzazione e delle squadre manageriali, oltre che un certo lavoro sulla governance e sul passaggio generazionale.
- **Diventare realtà sempre più internazionali.** Fontana di Sinerga S.p.A. sintetizza il concetto in *«3 E: Estero, estero e estero. E non è facile trovare collaboratori disponibili a andare all'estero per più di cento giorni all'anno»*. Azzini considera imprescindibile un'espansione estera di Balconi Pressecentriche S.p.A., in particolare in Oriente dove devono riuscire a trovare un partner industriale: *«se non riusciamo a crescere nel mondo rimarremo un'azienda che lotta costantemente per sopravvivere con buoni risultati»*.

In linea generale, le aziende coinvolte nel rispondere alla domanda sulle sfide future hanno fatto riferimento al breve-medio termine, ragionando in termini di miglioramento del portafoglio prodotti e/o mercati oltre che della propria posizione competitiva. Un numero relativamente minore ha argomentato con riferimento a scelte strategiche e un'assoluta minoranza ha mostrato chiarezza di obiettivi e di visione a medio-lungo termine (5-10 anni).

7. Le nostre valutazioni

Una ricerca come questa non può terminare con un classico paragrafo conclusivo. Lo scopo della ricerca, infatti, era dare visibilità alle opinioni e ai comportamenti degli imprenditori per facilitare un maggior scambio di esperienze. Terminiamo allora il nostro rapporto con alcune “percezioni” che abbiamo maturato durante i *focus group* e nel lavoro di rilettura dei materiali.

I punti forti delle M3

- Abbiamo incontrato, per usare le parole del Presidente Rocca «*molti talenti ordinari*». I talenti ordinari sono scarsi, seppur non rari, in genere poco visibili, date le dimensioni delle imprese in cui operano. Abbiamo incontrato grande passione, motivazione e competenze su prodotti/mercati/tecnologie. Grazie ad esse, questi imprenditori sono riusciti a costruire aziende di successo fondate su continui miglioramenti incrementali del prodotto e dell’organizzazione. E hanno dimostrato di sapersi muovere in modo originale sui mercati internazionali.
- Le strategie delle M3 sono molto focalizzate su singoli segmenti e settori nei quali hanno un ruolo rilevante. La focalizzazione consente di accumulare risorse e competenze sufficienti per competere in contesti geografici anche molto ampi con risultati reddituali superiori alla media.
- Le M3 sono aziende veloci. Veloci nelle decisioni, veloci nei processi di realizzazione delle decisioni. E veloci anche a modificare le decisioni prese ove queste risultino poco convenienti. Un esempio tra i più evidenti riguarda la capacità di muoversi da un mercato geografico all’altro a seconda delle opportunità nascenti. Un altro esempio riguarda la capacità di procedere senza sosta nella innovazione di prodotto aggiungendo anche, quando necessario, componenti di servizio.
- Abbiamo visto aziende dove il rapporto con i collaboratori è profondo. Non sono numeri da gestire, ma persone con le quali condividere un percorso di ricerca e di sviluppo aziendale e personale. L’antagonismo che ha caratterizzato periodi passati della storia imprenditoriale del nostro Paese sembra superato.
- Le M3 sono aziende con un grado elevato di solidità patrimoniale e finanziaria. Buoni risultati reddituali ordinari, una attenta gestione del capitale e la scelta di distribuire dividendi contenuti hanno consentito di traguardare anche il difficile periodo appena (?) terminato.
- Come conseguenza di tutti questi elementi, i rapporti con il sistema bancario sono nella grande maggioranza dei casi aperti e positivi.

Punti di forza delle M3

Strategia

- Sono aziende che basano il loro successo su passione, motivazione e competenze su prodotti/mercati/tecnologie di «*talenti ordinari*»
- Sono aziende molto focalizzate. Questa scelta consente anche ad aziende non grandi di accumulare risorse e competenze sufficienti per competere in contesti geografici anche molto ampi
- Hanno un grado elevato di solidità patrimoniale e finanziaria

Management

- Sono veloci nelle decisioni, nei processi di realizzazione e nella loro modifica. Sono altresì rapide nel cogliere le occasioni che si presentano
- Il rapporto con i collaboratori è ricco e profondo

Network

- I rapporti con il sistema bancario sono nella grande maggioranza dei casi aperti e positivi

I punti deboli delle M3

- Forse perché queste aziende sono ancora centrate sul contributo degli imprenditori che sono impegnati nella gestione ordinaria dell'azienda, forse perché esiste una profonda sfiducia nella pianificazione, abbiamo trovato solo in pochi casi esplicite visioni e strategie a 5-10 anni che provino a valutare le evoluzioni dei prodotti, delle tecnologie, dei mercati e di tutte le altre variabili di contesto che possono avere impatto sulle imprese.
- Seppure le M3 siano medie imprese, alcune delle quali con fatturati rilevanti, presentano ancora una dimensione troppo contenuta per riuscire a partecipare ai processi di consolidamento che è ragionevole ritenere si realizzeranno con sempre maggiore intensità nei prossimi anni.
- Le imprese M3 hanno realizzato ancora poche operazioni straordinarie utili per partecipare a processi di consolidamento anche di segmenti e settori ristretti. Le aziende che hanno superato la crisi sono più forti e hanno più risorse e vorranno impiegarle. Molte delle imprese intervistate pare che non si siano ancora dotate di tutte le competenze necessarie per progettare e realizzare operazioni straordinarie come acquisizioni e alleanze.
- Le M3 sono aziende che faticano ad attrarre e mantenere manager di valore provenienti anche da aziende di dimensioni maggiori. Questa faticosa ricerca di un punto d'incontro tra domanda e offerta di competenze manageriali si radica in pregiudizi da entrambe le parti che devono essere superati al più presto. Anche perché i processi di questo tipo è inevitabile che scontino qualche insuccesso iniziale e se non si comincia con qualche tentativo non si accumulano le competenze necessarie per gestirli con maggiori probabilità di successo.
- Certamente le M3 sono aziende che conoscono molto bene le tecnologie alla base dei propri prodotti. Sembra però che non abbiano a disposizione "finestre" utili per osservare le dinamiche tecnologiche "rivoluzionarie", di business e digitali.
- Le M3 sono, nella grande maggioranza dei casi, ancora restie a valutare tutto il range di possibili contributi che possono venire dalla finanza. A ragione, l'origine finanziaria della crisi che stiamo forse superando, ha rafforzato le perplessità degli imprenditori verso il mondo della finanza. Lo dimostra il ridotto ricorso a strumenti finanziari come l'apertura del capitale. Onestamente, però, qualche sorpresa l'abbiamo registrata quando abbiamo percepito che la diffidenza verso attori e strumenti della finanza ha portato addirittura a non voler neppure approfondire il funzionamento di alcuni strumenti (mercato o private equity). Non tutte le imprese hanno bisogno di risorse (finanziarie e non) provenienti da terzi, ma tutte hanno la necessità di conoscere e valutare ogni opzione possibile per accompagnare percorsi di sviluppo.

Punti di debolezza delle M3

Strategia

- Scarsità di lettura delle possibili evoluzioni di contesto e definizione di strategie che ne tengano conto
- Dimensione ancora ridotta rispetto ai concorrenti internazionali
- Mancanza di un diffuso utilizzo di «veri» organi di *governance*
- Pochi casi di operazioni straordinarie e resistenza a valutare strumenti finanziari alternativi
- Linee di comando non chiare per i prossimi passaggi generazionali

Management

- Difficoltà ad attrarre e mantenere manager di valore, anche provenienti da grandi concorrenti
- Ridotta conoscenza delle dinamiche tecnologiche «rivoluzionarie», digitali e di business

Network

- Poca propensione a operazioni di «coopetition» e networking allargato

- Le imprese M3 non godono ancora di reputazione adeguata. Sono ancora poco noti i successi che hanno raggiunto, pur in anni così difficili. Speriamo che questa ricerca possa servire a dare loro la visibilità che meritano. La mancanza di visibilità verso un pubblico più ampio – si pensi ai manager, ma anche alle scuole o alle università – rappresenta un potenziale freno allo sviluppo.
- Infine, le M3 sono ancora aziende dove i processi di governo non sono ben strutturati e sono rari i casi di coinvolgimento di attori terzi nei Consigli di amministrazione. Dopo almeno quindici anni di ricerche, convegni, seminari sui vantaggi della governance aperta al contributo di membri esterni, era lecito attendersi una maggior propensione ad organizzare Consigli di amministrazione come organi di vero governo dell'azienda. Così non è, almeno ad oggi. L'inserimento di soggetti non familiari nei Consigli e il buon funzionamento di tali organi non sono ancora parte delle strategie della grande maggioranza delle aziende intervistate.
- In molte aziende M3 nei prossimi anni si dovranno realizzare processi di ricambio generazionale. Senza regole tempestivamente definite sono possibili due conseguenze, entrambe negative: linee di comando aziendale non chiare e patrimonio di conoscenze dell'imprenditore (in particolare di mercato o tecnologiche) non trasmesse. Anche in questo caso una pianificazione tempestiva fondata sulla ricerca della continuità dell'impresa può essere di grande aiuto.

Le opportunità possibili

- Nei prossimi anni in vari paesi del mondo crescerà la domanda di prodotti manifatturieri italiani di vari segmenti di settore (non solo quelli che tradizionalmente si associano al *made in Italy*), capaci di rapporti qualità/prezzo invidiabili. E con una qualità che è fatta di innovazione tecnica, design, personalizzazione: un insieme non facilmente imitabile da parte dei concorrenti.

Opportunità per le M3

Settore/business

- Lo sviluppo di mercati geografici e di segmenti di settore a livello internazionale che apprezzano il rapporto qualità/prezzo/servizio
- I processi di consolidamento in atto in segmenti di settore ai quali partecipare con successo
- La più ampia disponibilità sul mercato di manager con esperienza internazionale

Macro-ambiente

- Un sistema politico e burocratico italiano in via di «svecchiamento»

- Nei prossimi anni si realizzeranno processi di consolidamento in vari settori e segmenti di settore e le M3 hanno tutte le caratteristiche per partecipare con successo a tali processi, a condizione che lo vogliano fare e che apprendano e adottino tutte le migliori pratiche già note nelle imprese di dimensioni maggiori.
- La crisi ha reso disponibili sul mercato manager con esperienza anche internazionale in aziende di dimensione maggiore che possono essere interessati a valorizzare le loro competenze in aziende come le M3.
- Il sistema pubblico italiano, sotto la spinta di un Governo che sta agendo con grande energia per “svecchiare” il nostro sistema politico e burocratico, potrebbe diventare un interlocutore utile per realizzare progetti di crescita anche internazionale delle imprese M3.

Alcune minacce possibili

- Molte imprese M3 non hanno ancora le dimensioni sufficienti per valutare i contesti geopolitici e i mutamenti che potrebbero interessarli. In questo campo esistono centri di ricerca specializzati, italiani e non italiani, i cui risultati dovrebbero essere portati a conoscenza delle imprese italiane magari con accordi facilitati dalle associazioni di imprenditori.

- L'innovazione incrementale rappresenta uno dei punti di forza di queste aziende. In molti casi, nasce dalla relazione continua e dalle richieste della clientela. Qualsiasi ostacolo che potrebbe bloccare questo flusso, rappresenterebbe una minaccia al modello stesso di sviluppo di queste aziende. Le M3 dovrebbero quindi porre in atto politiche di sviluppo prodotti/servizi che possano in parte per lo meno, prescindere dal rapporto specifico con la clientela di riferimento.

Minacce per le M3

Settore/business

Cambiamenti nel contesto geopolitico che potrebbero non cogliere e sfruttare a causa della loro ancora ridotta dimensione

Innovazioni tecnologiche radicali che potrebbero non presidiare in maniera adeguata

Macro-ambiente

Un sistema burocratico che lascia spesso «soli» gli imprenditori in attività che dovrebbero essere di competenza di lobby politiche

- In qualche segmento di settore è possibile che si affermino innovazioni tecnologiche radicali non monitorate dagli imprenditori.⁹

Il primo passo per un'impresa è focalizzare quale sia l'innovazione strategicamente importante. Può essere il software, il materiale, il design, l'hardware. Una volta individuata l'innovazione fondamentale, l'impresa deve fare uno sforzo per investire nella protezione dell'innovazione. La domanda da farsi è se il segreto industriale sia un'ottima arma di protezione; se sì, può essere applicata in modo estensivo.

Se il segreto industriale non è una carta nelle mani dell'impresa, il secondo passo è proteggere l'innovazione strategica (per esempio una tecnologia dei materiali) con una serie di brevetti intorno ai vari elementi dell'innovazione.

Qualora l'innovazione fosse di difficile brevettazione, l'ultimo passo è il cosiddetto *versioning* innovativo; l'impresa deve continuamente arrivare sul mercato con un miglioramento dell'innovazione per stare sempre un passo avanti alla concorrenza. La tempistica del *versioning* dipende molto dall'abilità di potenziali concorrenti di copiare e imitare e uscire con un prodotto simile.

⁹ Le brevi riflessioni sulla innovazione sono state sviluppate anche con il contributo del Prof. Marco Giarratana, esperto di innovazione dell'Università Bocconi.

Allegato 1: I prodotti delle aziende intervistate

| RAGIONE SOCIALE | PRODOTTO |
|--|---|
| ADLER S.P.A. | Valvole a sfera |
| AEREA S.P.A. | Prodotto per l'aeronautica e l'aerospaziale |
| ALCEA AZIENDA LOMBARDA COLORI E AFFINI S.R.L. | Verniciatura |
| ARTEMIDE GROUP S.P.A. | Lampade di altissimo design |
| ASCO POMPE S.R.L. | Pompe per il settore <i>Fluid Handling</i> |
| BCS S.P.A. | Motofalciatrici, motocoltivatori (macchine agricole ad altissimo livello tecnologico) |
| BALCONI PRESSECCENTRICHE S.P.A. | Presse meccaniche e servopresse per stampaggio di lamiere a freddo |
| BREDA ENERGIA S.P.A. | Prodotti per industria Oil & Gas - valvole, sistemi di controllo, teste di pozzo, <i>packaged systems</i> , <i>service</i> , telemetria |
| CASTEL S.R.L. | Componenti per la refrigerazione e condizionamento dell'aria civile e industriale |
| CEDASPE S.P.A. | Accessori e componenti per trasformatori elettrici |
| CONTINUUS-PROPERZI S.P.A. | Produzione di impianti per la produzione secondo il "metodo Properzi" (metodo di colata e laminatura diretta) di vergella di Alluminio e Rame |
| DISA DIESEL INIEZIONE S.P.A. | Apparati di iniezione per motori diesel |
| DUPLOMATIC OLEODINAMICA S.P.A. | Componenti Oleodinamici |
| ELESA S.P.A. | Componentistica per macchine utensili (da elementi di manovra a ogni genere di componente) |
| ELETTROTEC S.R.L. | Apparecchi di controllo per fluidi |
| FANTINI COSMI S.P.A. | Meccanismi di controllo della temperatura e della pressione sia per civili che per industriali |
| FERRARI GIOVANNI INDUSTRIA CASEARIA S.P.A. | Produzione, stagionatura, confezionamento di formaggi |
| FAIV L.MAZZACCHERA S.P.A. | Deformazione plastica dell'acciaio |
| FIMAC S.P.A. | Idraulica e componentistica per aerei |
| FLUID-O-TECH S.R.L. | Progettazione, produzione e vendita di pompe volumetriche per la pressurizzazione ed il trasferimento dei liquidi |
| FONTANA FINANZIARIA S.P.A. | Metalmecanica: bullonerie e fastener in generale |
| FRAMESI S.P.A. | Prodotti per capelli ad uso professionale |
| GEICO S.P.A. | Impianti di verniciatura per auto |
| GIBERTINI ELETTRONICA S.R.L. | Bilance di precisione per laboratori chimici |

| | |
|--------------------------------------|--|
| GIOVANARDI S.P.A. | Sviluppo e produzione di espositori per la vendita rivolta al fashion |
| GRUPPO EPTA S.P.A. | Banchi frigoriferi e sistemi completi per la refrigerazione commerciale |
| GRUPPO ROLD S.P.A. | Componentistica per elettrodomestici |
| INDUSTRIE CHIMICHE FORESTALI S.P.A. | Tessuti e adesivi per i settori calzaturiero, automotive e packaging |
| INOXFUCINE S.P.A. | Trasformazione di acciai speciali per produrre componenti per valvole Oil & Gas |
| ISAGRO S.P.A. | Agrofarmaci |
| L'ERBOLARIO S.R.L. | Prodotto di cosmesi a base naturale |
| L'ISOLANTE K-FLEX S.R.L. | Sviluppo e produzione materiali per isolamento termico e acustico. |
| LEU LOCATI S.R.L. | Borsette di altissima qualità |
| LUALDI S.P.A. | Porte di alto design |
| MOLINO PAGANI S.P.A. | Farina |
| NUNCAS ITALIA S.P.A. | Prodotti di igiene per la casa |
| OXON ITALIA S.P.A. - SIPCAM S.P.A. | Sintesi, formulazione e commercializzazione prodotti chimici per agricoltura, biologici e fertilizzanti. |
| PIERRE MANTOUX S.R.L. | Calze in Nylon |
| PONZINI S.P.A. | Prodotti per l'Igiene Orale e Applicatori per la Cosmetica |
| RITRAMA S.P.A. | Produzione di materiale autoadesivo |
| RIVOLTA CARMIGNANI S.P.A. | Biancheria di alto livello per alberghi, ristoranti, aerei e compagnie di navigazione |
| SALMOIRAGHI S.P.A. | Impianti di movimentazione del settore meccanico e della fibra chimica |
| SICES 1958 S.P.A. | Valvole per settore Oil & Gas |
| SINERGA S.P.A. | Cosmesi per terzi e fabbricazione a marchio proprio |
| SLIDE S.R.L. | Arredamento e illuminazione di design |
| STF SALVATORE TRIFONE E FIGLI S.P.A. | Impianti e componenti per i settori Power (convenzionale e nucleare) e Oil & Gas |
| TECNO S.P.A. | Prodotti di design per ufficio |
| TRIA S.P.A. | Macchine ed impianti per il recupero in linea di scarti di produzione di manufatti in materia plastica. |
| VALENTE S.P.A. | Produzione di materiale ferroviario per scavare gallerie in miniera |
| VORTICE ELETTROSOCIALI S.P.A. | Prodotti per la ventilazione |
| VRV S.P.A. | Componenti a pressione per industria chimica e petrolchimica |

Fonte: elaborazione propria

www.assolombarda.it
www.farvolaremilano.it
www.assolombardanews.it
Twitter: @assolombarda
Linkedin: company/assolombarda
Youtube: AssolombardaTV
Instagram: @assolombarda