

UN TESORO EMERGENTE

**Le medie imprese italiane
dell'era globale**

**a cura di
Riccardo Varaldo
Daniele Dalli
Riccardo Resciniti
Annalisa Tunisini**

**prefazione di
Corrado Passera**

FrancoAngeli

SIM^{ktg}

ECONOMIA - *Monografia*

UN TESORO EMERGENTE

**Le medie imprese italiane
dell'era globale**

**a cura di
Riccardo Varaldo
Daniele Dalli
Riccardo Resciniti
Annalisa Tunisini**

**prefazione di
Corrado Passera**

FrancoAngeli

La pubblicazione è stata realizzata grazie al contributo di Intesa Sanpaolo.

INTESA  SANPAOLO

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Prefazione, di *Corrado Passera* pag. 9

Parte prima **Il modello analitico-interpretativo**

- 1. Introduzione**, di *Riccardo Varaldo* » 13
- 2. Il gruppo di lavoro, la ricerca, le imprese**, di *Daniele Dalli* » 21
- 3. L'imprenditorialità**, di *Daniele Dalli* » 29
 1. La stabilità del nucleo imprenditoriale » 31
 2. L'apertura al management » 41
 3. La struttura finanziaria in transizione » 45
 4. La tensione alla crescita » 49
 5. Una visione di sintesi » 53
- 4. La competitività**, di *Riccardo Resciniti* » 56
 1. La focalizzazione dinamica » 58
 2. L'orientamento all'innovazione » 66
 3. L'adattamento e la personalizzazione del prodotto » 76
 4. Il presidio del mercato » 82
 5. Una visione di sintesi » 94
- 5. L'organizzazione**, di *Annalisa Tunisini* » 98
 1. La media impresa e la rete » 100

| | |
|---|----------|
| 2. Il legame rinnovato con il territorio | pag. 118 |
| 3. La flessibilità delle formule organizzative | » 125 |
| 4. Una visione di sintesi | » 131 |
| 6. L'internazionalizzazione , di <i>Riccardo Resciniti e Annalisa Tunisini</i> | » 134 |
| 1. La media impresa tra locale e globale | » 134 |
| 2. I modelli di internazionalizzazione | » 135 |
| 3. Le modalità di attuazione | » 145 |
| 4. Una visione di sintesi | » 146 |
| 7. Conclusioni , di <i>Daniela Dalli, Riccardo Resciniti e Annalisa Tunisini</i> | » 148 |
| 1. Tratti caratteristici delle medie imprese virtuose | » 148 |
| 2. Gli elementi di valore delle medie imprese emergenti | » 157 |
| 3. Quale futuro? | » 158 |
| Bibliografia | » 163 |

Parte seconda Casi di studio

| | |
|--|-------|
| 1. Crescita qualitativa e focalizzazione strategica: Altona , di <i>Leonardo Buzzavo e Andrea Sponza</i> | » 171 |
| 2. Strategie di nicchia per la media impresa: Art Ceram , di <i>Alberto Mattiacci e Barbara Aquilani</i> | » 184 |
| 3. Progettazione, immagine e competenze integrative: Baglietto , di <i>Nicoletta Buratti, Alberto Quagli e Roberta Scarsi</i> | » 201 |
| 4. Crescita e diversificazione: Bolici , di <i>Matteo G. Caroli e Enzo Peruffo</i> | » 221 |
| 5. Strategie di creazione del valore: Calligaris , di <i>Giovanna Pegan e Claudio Sambri</i> | » 238 |

| | |
|---|----------|
| 6. Sintonia d'impresa e di mercato: Cobra , di <i>Renato Fiocca e Loretta Battaglia</i> | pag. 255 |
| 7. Il fenomeno spin-off nell'high-tech: El.En. , di <i>Giuseppe Turchetti, Ilaria Palla, Andrea Piccaluga e Amedeo Primiceri</i> | » 272 |
| 8. Medie imprese di successo nell'alta tecnologia: Esaote , di <i>Gianni Cozzi e Cinzia Panero</i> | » 287 |
| 9. Crescere rimanendo piccoli: Gruppo Italiano Vini , di <i>Paola Signori, Barbara Gaudenzi e Ivan Russo</i> | » 303 |
| 10. Percorsi di configurazione e modelli di business: Harmont & Blaine , di <i>Cristina Mele e Maria Colurcio</i> | » 321 |
| 11. L'innovazione tecnologica mirata alla soddisfazione del cliente: Inglass , di <i>Giuseppe Volpato e Andrea Stocchetti</i> | » 342 |
| 12. Processi di internazionalizzazione: Iseo Serrature , di <i>Giuseppe Bertoli e Anna Codini</i> | » 361 |
| 13. La configurazione per la crescita rapida: Kuvera , di <i>Alessandra De Chiara e Tiziana Russo Spena</i> | » 377 |
| 14. La crescita dimensionale in un mercato di nicchia: Lacote , di <i>Veronica Gabrielli, Marina Vignola, Ilaria Baghi e Patrizia Vecchi</i> | » 395 |
| 15. Dal distretto alla rete transnazionale: Manas , di <i>Elena Cedrola e Chiara Cantù</i> | » 411 |
| 16. Innovazione e crescita nei settori tradizionali: Margaritelli , di <i>Luca Ferrucci e Antonio Picciotti</i> | » 427 |
| 17. Modelli imprenditoriali e strategie di marketing: Miniconf e Monnalisa , di <i>Lorenzo Zanni e Christian Simoni</i> | » 444 |
| 18. Strategie di nicchia e rapporti con il mercato: Modiano , di <i>Patrizia de Luca</i> | » 464 |

| | |
|--|----------|
| 19. Le dimensioni della crescita aziendale: Morellato-Sector , di <i>Romano Cappellari e Roberto Grandinetti</i> | pag. 480 |
| 20. Strategie innovative e sviluppo commerciale: Nuova Simonelli , di <i>Sergio Silvestrelli e Federica Pascucci</i> | » 495 |
| 21. La transizione verso il lusso: Cesare Paciotti , di <i>Gian Luca Gregori e Silvio Cardinali</i> | » 513 |
| 22. Modelli di business, branding e relazioni di fornitura: Patrizia Pepe Firenze , di <i>Simone Guercini e Andrea Runfola</i> | » 528 |
| 23. La media impresa tra imprenditorialità e consolidamento manageriale: Pershing , di <i>Giorgia Arteconi, Giancarlo Ferrero e Fulvio Fortezza</i> | » 544 |
| 24. Strategie competitive in business maturi: F.lli Pinna , di <i>Simona Romani e Daniele Porcheddu</i> | » 562 |
| 25. Strategie competitive tra innovazione e internazionalizzazione: Gruppo Principe , di <i>Vladimir Nanut e Donata Vianelli</i> | » 577 |
| 26. Tra innovazione e responsabilità sociale d'impresa: Robur , di <i>Roberta Sebastiani e Francesca Montagnini</i> | » 592 |
| 27. Competitività e valore per il cliente: Snaidero , di <i>Maria Chiarvesio e Raffaella Tabacco</i> | » 606 |
| 28. Il ruolo del gruppo per la competitività internazionale: Sorbini , di <i>Alessandro Pagano e Annalisa Tunisini</i> | » 620 |
| 29. Sfide competitive nei settori tradizionali: Technotiles , di <i>Riccardo Lanzara e Antonella Angelini</i> | » 635 |
| Bibliografia | » 653 |
| Gli autori | » 681 |

PREFAZIONE

Questo libro valorizza in misura intelligente e originale la crescita della media impresa in Italia. Le analisi contenute nel volume raggiungono un obiettivo importante in un contesto dove il ruolo della media azienda è spesso messo in ombra dalle grandi imprese e dalla netta prevalenza nel tessuto produttivo italiano della piccola e piccolissima imprenditoria.

Il lavoro qui proposto consente non solo di colmare una rilevante lacuna presente nella letteratura economica, ma anche di fare luce sulle potenzialità intrinseche nel panorama industriale italiano, di cui le medie imprese risultano uno degli attori più rilevanti e dinamici ma al tempo stesso meno esplorati.

Dall'analisi dei numerosi e ricchi casi di studio presentati nel volume, emerge con forza la presenza di un nucleo di aziende ad alto potenziale di sviluppo, che è già stato in grado di imporsi sul mercato, nazionale e internazionale, con performance di crescita e redditività di tutto rispetto.

L'analisi qui presentata mette con forza in evidenza le linee guida attivate da un campione di medie imprese italiane "vincenti". La vera novità di questi anni è, infatti, l'emergere di un modello di business caratterizzato molto spesso da fattori intangibili, come la ricerca, l'innovazione, la qualità del management, la forza del marchio. In un contesto sempre più competitivo questi aspetti sono spesso in grado di fare la differenza nel determinare casi di successo aziendale.

Naturalmente dal punto di vista della valutazione del merito creditizio questo cambiamento pone una sfida importante per le banche chiamate a svolgere un ruolo sempre più importante di sostegno alla crescita economica del Paese.

Siamo inoltre di fronte a imprese in grado di proiettarsi sul piano internazionale pur continuando ad attingere al grande patrimonio di know-how e saperi produttivi che caratterizzano i propri territori di origine. Si punta cioè sulla capacità di sfruttare un connubio di vantaggi che derivano dall'essere una realtà intermedia tra la piccola e la grande imprenditoria.

Alcuni aspetti tipici della piccola impresa, quali la flessibilità organizzativa e gestionale, il presidio di nicchie di mercato, la continuità del nucleo imprenditoriale, si uniscono ai benefici derivanti dalla grande dimensione, quali la presenza di economie di scala e l'orientamento verso una maggiore internazionalizzazione commerciale e produttiva. I casi descritti in questo ricco volume mostrano, in sintesi, quanto l'innovazione tecnologica ma anche organizzativa e manageriale, siano ormai il tratto distintivo che caratterizza le imprese di successo, un fattore imprescindibile nel determinare lo sviluppo nell'attuale contesto competitivo.

Le peculiarità delle medie imprese si sono confermate nel passato anche nei loro rapporti con gli istituti di credito. Si tratta di realtà con esigenze simili a quelle delle grandi e grandissime imprese, ma talvolta trascurate dalle grandi banche di investimento, per via di caratteristiche strutturali e patrimoniali che si discostano da quelle della loro clientela tipica. Al tempo stesso le piccole banche locali, radicate sul territorio, non possiedono il giusto know-how e le economie di scala sufficienti a offrire servizi a supporto di attività quali R&S e internazionalizzazione.

Intesa Sanpaolo ha accolto da tempo la sfida di sostenere queste imprese nel loro processo di crescita. Nella Banca esiste una specifica unità dedicata alle medie imprese, con strutture a loro dedicate distribuite sul territorio, che si appoggiamo a uffici specialistici centralizzati per le operazioni più complesse. Ogni gestore concentra la sua attività su un numero limitato di settori merceologici e ciò permette di dialogare al meglio con gli imprenditori anche sulle questioni più complesse del loro business. Abbiamo costruito poi dei "tavoli" di lavoro specifici per ogni settore in cui vengono esaminate periodicamente le azioni, per esempio di finanza straordinaria, che si possono perseguire per rafforzare la competitività delle singole imprese.

Molti passi in avanti sono già stati fatti per comprendere e valorizzare questo agglomerato, per ora ristretto, di imprese, e questo volume ne è una testimonianza importante. Alla luce delle difficoltà che sta attraversando l'economia mondiale, risulta tuttavia ancor più necessario spingere sull'ampliamento di tale nucleo di soggetti virtuosi, verso il quale si proiettano le aspettative per un rinnovo del nostro vantaggio competitivo.

Corrado Passera
Consigliere Delegato e CEO di Intesa Sanpaolo

Parte prima

Il modello analitico-interpretativo

1. INTRODUZIONE

di *Riccardo Varaldo*

Il crescente interesse che in Italia sta suscitando il fenomeno delle medie imprese trova ragione fundamentalmente nelle attese maturate per un rinnovamento dell'industria manifatturiera che passi innanzitutto e soprattutto da un cambiamento del “*modello di impresa*”. Troppo a lungo abbiamo coltivato l'idea che la forza, prima, e la salvezza, dopo, dell'economia italiana fosse nei distretti industriali come unità rappresentativa di tante piccole imprese. Oggi è ormai chiaro che non è più sufficiente la *forza distrettuale* dovuta a un alto numero di piccole imprese presenti nel distretto. Ciò che conta è avere una *forza imprenditoriale* espressa da imprese che sono state capaci di rinnovarsi con percorsi di cambiamento strategico e organizzativo, e con l'inserimento di nuove risorse manageriali, per affrontare un contesto competitivo internazionale sempre più severo e impegnativo.

Questo cambiamento di assetto strutturale dei distretti è in corso con il contributo determinante delle “*medie imprese*”, nate *dai e nei* distretti o comunque molto in linea con i loro connotati di fondo.

Le ragioni per cui le medie imprese stanno ricevendo un crescente interesse da parte degli studiosi, degli analisti e dei policy maker sono evidenti. Ciò di cui soffre da tempo il sistema industriale italiano è la limitata presenza di imprese capaci di organizzare un'offerta di prodotti del *made in Italy* di nuovo conio, sostenuta da un'autonoma capacità di innovazione e di marketing, creata attraverso l'adozione di un appropriato *business model*. A questa carenza di fondo del nostro sistema produttivo sembrano offrire risposte confacenti le medie imprese di nuova generazione. Con un salto di orientamento strategico esse si sono impegnate in rinnovamenti strutturali e organizzativi per seguire percorsi di crescita coerenti con la loro natura di imprese che sanno di doversi affidare alle proprie esperienze, competenze e capacità distintive piuttosto che al potere di mercato derivato dalle grandi dimensioni aziendali.

Lungi dall'espandersi meccanicamente in campo produttivo e sui mercati

secondo codici rigidi e ripetitivi, al fine di espandere il fatturato e acquisire economie di scala, le medie imprese seguono percorsi di crescita assolutamente *firm-specific*, inventando modi per acquisire, mantenere e valorizzare risorse appropriate di capitale umano e sapere specifico. Per questo esse stanno dimostrando di saper creare valore in misura apprezzabile con il contributo delle diverse componenti della propria catena di attività, sfruttando anche la disponibilità e prossimità geografica di reti di fornitori e di clienti.

Le proprietà tipiche delle medie imprese di nuova generazione sono tali da spiegare e giustificare gli sforzi in corso nel Paese per darne una rappresentazione organica come una componente nuova e distintiva del sistema industriale, che si è inclini a denominare “*quarto capitalismo*”.

Si configura questo nuovo modello dell’industria italiana come un capitalismo di *grandi tra i piccoli* piuttosto che un capitalismo di *piccoli tra i grandi*. Il quarto capitalismo appare in effetti come un’evoluzione del capitalismo distrettuale (il cosiddetto terzo capitalismo), tutto centrato su piccole imprese, piuttosto che come un’entità alla rincorsa del capitalismo fatto di grandi imprese private (capitalismo fordista) o di grandi imprese pubbliche (capitalismo di Stato).

Il quarto capitalismo, per merito della sua genesi dal basso e per la capacità di far crescere e organizzare in modo diverso e più produttivo componenti virtuose del tessuto delle piccole imprese, sembra possedere i geni per affermarsi come un’evoluzione naturale del capitalismo distrettuale. E questo indipendentemente dal fatto che le medie imprese che compongono il quarto capitalismo siano dirette figlie di realtà distrettuali.

Ciò che rileva non è il fatto che le medie imprese siano nate o meno in un distretto industriale quanto piuttosto la circostanza che esprimono doti di flessibilità, vitalità e creatività che incarnano ed esprimono tradizioni e valori delle migliori esperienze distrettualistiche italiane, ma con in più il vantaggio di una diversa e più avanzata capacità di *business building*.

Le medie imprese di successo hanno la capacità di sviluppare una moderna cultura del territorio per superare i limiti del localismo, aprirsi all’esterno sia a monte che a valle della filiera produttiva, ma senza trascurare l’opportunità di impiegare e rivitalizzare capacità manifatturiere di eccellenza, ben radicate nel tessuto delle piccole imprese e dei distretti industriali. In questo senso, le medie imprese, spinte alla ricerca di una maggiore redditività e di un’originale capacità competitiva e innovativa, hanno il merito di innescare processi di rivitalizzazione ed evoluzione del *manufacturing* nei suoi punti di eccellenza, attivando rapporti evoluti di fornitura e co-fornitura, per superare la tradizione di rapporti negoziali di limitato respiro strategico.

Il progetto di ricerca che è alle spalle del presente volume si ricollega agli sforzi di caratterizzazione del “quarto capitalismo” attraverso l’esame di una serie di casi di medie imprese eccellenti, considerate sotto il profilo dei percorsi di cambiamento strategico, strutturale e operativo che le hanno portate a innovare il loro status. In questo senso la nostra ricerca mira a coprire una lacuna rinvenibile nella letteratura economica e aziendale dove raramente la *media impresa* è stata analizzata quale categoria concettuale autonoma e distinta. Anche a livello internazionale gli studi sul tema, di matrice prevalentemente anglosassone, sono pochi e frammentati¹.

C’è in atto in Italia una promettente crescita di interesse da parte di operatori, istituzioni e studiosi, verso le potenzialità della categoria delle medie imprese, dopo che nel passato sono stati esaltati di volta in volta i pregi delle grandi o delle piccole imprese. D’altro canto, i dati disponibili sulle prestazioni economico-finanziarie delle medie imprese confermano l’emergere di un vero e proprio *tesoro* su cui contare per il rilancio del nostro sistema industriale.

L’universo delle 4.345 medie imprese industriali² operanti in Italia nel 2006, identificate con l’indagine Mediobanca-Unioncamere (2009), ha fatto registrare tra il 1997 e il 2006 un incremento del 63,3% del fatturato, del 60,1% delle esportazioni, del 17,1% dei dipendenti e del 46,6% del valore aggiunto. La loro competitività è testimoniata dalla capacità di creare ricchezza, generando quasi il 14% del valore aggiunto dell’industria manifatturiera italiana, percentuale che sale a quasi il 22% considerando l’indotto.

Le medie imprese inoltre registrano margini sul fatturato superiori a quelli delle grandi imprese e sono dotate di elevata solidità finanziaria (il patrimonio netto e il passivo a media e lunga scadenza coprono più di due terzi del capitale investito tangibile).

Lo studio Mediobanca-Unioncamere evidenzia, inoltre, come il mercato delle medie imprese sia sempre più internazionale, avendo nel 2005

¹ La maggior parte di questi studi non tenta di analizzare la media impresa nella sua globalità, ma si limita ad alcuni aspetti particolari, spesso riferiti alle medie imprese ad altissimo tasso di crescita, quali l’imprenditorialità e i fattori critici di successo (Tonge *et al.*, 1998), i processi di pianificazione strategica (Larssen *et al.*, 2000), i percorsi e gli ostacoli alla crescita (Feldman e Klofsten, 2000; Corò, Grandinetti, 2007), l’approccio di marketing adottato (Brooksbank *et al.*, 1999; Barnes, Morris, 2000; Pacitto *et al.*, 2007), le strategie di internazionalizzazione (Roth, 1992).

² Le soglie dimensioni per la definizione di “media impresa” sono di: 50-499 per gli addetti e 13-290 milioni di euro per fatturato.

quasi un quinto dei clienti fuori dei confini domestici, e soprattutto una quota di export sul fatturato pari al 34,5%.

Tali lusinghieri risultati concorrono a spiegare perché le imprese in esame sono in grado di sopportare gli inevitabili maggiori costi e rischi derivanti dall'adozione di nuovi *business model*, meno centrati sul manufacturing e a più elevati investimenti in fattori intangibili (know-how stilistico, branding, marketing, comunicazione ecc.) che comportano impegnativi *sunk costs*. Tutte queste lusinghiere performance economiche e finanziarie restano però ancora largamente inspiegate nella loro genesi e nella loro dinamica. I migliori risultati vengono assunti come un dato da vedere in sé e a confronto con quelli delle grandi imprese, per rendere meglio percepibile la loro superiorità, ma lasciano scoperta l'indagine su cosa ci sta dietro. È su questo terreno che si colloca il lavoro di ricerca, alla base del presente volume, condotto a livello di trenta medie imprese di eccellenza, rappresentative di vari settori produttivi e diverse realtà territoriali.

Comprendere a fondo le ragioni di un successo imprenditoriale non è facile. Numerosi e spesso difficili da catturare sono i fattori che innescano "storie" di successo, i cambiamenti dimensionali e qualitativi che trasformano una piccola impresa con un raggio d'azione locale in una di successo in grado di competere nell'era globale. È il caso di molte nostre medie imprese industriali annoverate tra i principali protagonisti del *made in Italy* a livello mondiale e con nomi di marca già conosciuti; ma anche di tante altre medie imprese sconosciute per lo più al grande pubblico, sebbene vantino posizioni di rilievo in aree di business circoscritte.

La ricerca di modelli di successo, ovvero l'identificazione di fattori di successo comuni a più imprese replicabili, è un obiettivo ancora più arduo. Tuttavia, uno sforzo in tal senso si giustifica in virtù della rilevanza che oggi è riconosciuta al fenomeno delle medie imprese industriali per la competitività e il rilancio dell'industria del *made in Italy* a livello internazionale, e quindi del rilievo che assumono le politiche e gli interventi tesi a espandere e consolidare questo tipo di esperienze.

Nel panorama della ricerca economica aziendale italiana sono presenti almeno tre filoni d'indagine riconducibili in qualche misura al contesto delle medie imprese.

Il *primo filone di lavori* più di taglio economico-industriale annovera gli studiosi che vedono le medie imprese come possibili protagonisti dello sviluppo manifatturiero italiano, data la progressiva scomparsa delle grandi imprese (Gallino, 2003) e l'inadeguatezza evidente di quelle piccole e piccolissime, che costituiscono la struttura di base della nostra industria. Di

fronte alla concorrenza dei Paesi emergenti che mette inesorabilmente in crisi la manifattura come attività a sé stante pare che la media impresa possa rappresentare una componente nuova, importante e distintiva del sistema industriale italiano (Balconi *et al.*, 1998; Balloni, Iacobucci, 2001; Fortis, 2004) adottando un *business model* meno centrato sul manifatturiero e più su altri fattori intangibili.

In considerazione di tali cambiamenti nel modello di business – e degli effetti che ne derivano sull’assetto strutturale dell’industria manifatturiera e in specie dei distretti – la media impresa viene identificata quale asse portante del “quarto capitalismo” (Turani, 1996; Colli, 2005) e volano di una metamorfosi storica del nostro sistema produttivo (Berta, 2004), in linea con i tempi (Varaldo, 2004).

Il *secondo filone di ricerche* si collega direttamente al dibattito sulle trasformazioni in atto nei nostri distretti industriali e nelle aree di specializzazione produttiva, per effetto della globalizzazione dei mercati e dell’economia (Varaldo, 2006a). Da qui emerge una figura di media impresa localizzata e radicata nel distretto quale soggetto imprenditoriale trainante del suo cambiamento (Varaldo, Ferrucci, 1997; Micelli, 2007) e “guida” di una rete di piccole e medie imprese co-localizzate (Lorenzoni, 1996; Corò, Grandinetti, 1999; Caroli, Lipparini, 2001; Zagnoli, 2001). Si rileva, inoltre, come le nuove tecnologie (Micelli, Di Maria, 2000) e, più in generale, gli “intangibles” e le capacità di relazione (Rullani, 2006; Varaldo, 2006b), possano essere un importante fattore di sviluppo anche a livello internazionale.

Il *terzo filone di studi*, più squisitamente di matrice teorico-concettuale, si fonda sul fatto che gli attuali scenari competitivi mettono in discussione i principali modelli teorici sulla natura delle imprese, sul loro percorso di sviluppo, sui loro modelli di business, i quali sono stati concepiti e sviluppati principalmente avendo a riferimento le grandi imprese. Da oltre un decennio la letteratura dibatte sulla crisi del modello della grande impresa manageriale (Vaccà, 1991) senza peraltro pervenire a delineare modelli strategico-organizzativi alternativi a validità generale. Date le peculiarità strutturali dell’industria italiana e del suo modello di specializzazione produttiva nella nuova economia internazionale (Varaldo, 1998), la media impresa può quindi rappresentare un terreno fertile di indagine, cui riconoscere una propria identità (Corbetta, 2000; Morelli, Monarca, 2005; Tunisini, 2006) in quanto modello originale che può coniugare i vantaggi della piccola e della grande dimensione (Butera, 1998; Alzona, Iacobucci, 2005; Alzona, 2007; Tunisini, Dalli, 2007), con particolari virtuose operazioni combinatorie.

Questo volume dal titolo emblematico “*Un tesoro emergente: le medie imprese italiane dell’era globale*” ha l’ambizione di costituire un organico sforzo di approfondimento della particolare componente imprenditoriale – di volta in volta considerata l’*ancora di salvezza* del sistema industriale italiano, il *futuro della nostra economia*, l’emblema del *quarto* capitalismo – contribuendo a fare luce su un *tesoro emergente*, ossia una realtà di particolare rilevanza e significato per il futuro dell’Italia industriale. E questo in un momento in cui la grave crisi che ha colpito il capitalismo globale sta facendo emergere come le prospettive del Paese nel fronteggiare i nuovi problemi che abbiamo di fronte dipenda dal fatto di avere come asse strategico una solida e vitale industria manifatturiera.

La cosiddetta “era globale”, con la concorrenza senza confini, l’impegnosa crescita delle economie asiatiche, il continuo rivolgimento delle regole competitive, l’incessante cambiamento tecnologico, i nuovi sistemi monetari, ha avuto effetti dirompenti sulle basi su cui reggeva tradizionalmente il successo delle nostre imprese minori e dei nostri distretti industriali³. D’altro lato, i segnali di crescita dell’ultimo triennio⁴ sembrano accreditabili alle imprese che si sono ristrutturate, hanno cambiato i modelli organizzativi e migliorato la qualità dei loro prodotti (Confindustria, 2007). È come se la globalizzazione abbia lasciato in vita solo le imprese meglio equipaggiate sotto il profilo strutturale e manageriale riconducibili al mondo delle “medie imprese”.

Questo studio nasce sul campo, con un approccio di tipo *botton-up*, facendo riferimento a un gruppo di imprese rappresentative di una nuova fattispecie che ha saputo emergere in modo prepotente e in tempi brevi in un particolare contesto economico-competitivo, facendo leva su consolidate expertise manifatturiere ma avanzando verso i servizi e l’immateriale. Si tratta di imprese intelligenti che hanno saputo reagire alle sfide della globalizzazione rendendosi conto che non ci si poteva limitare alla sola difesa a oltranza del “*made in Italy*”, vissuto prevalentemente come qualità manifatturiera. Le imprese analizzate presentano il tratto comune di avere capito

³ Nell’arco del quadriennio 2001-2005, si è avuto un tasso di sviluppo medio pari ad appena lo 0,4%, mentre il grado di utilizzazione della capacità produttiva ha segnato nel 2005, con il 93,8%, il più basso livello dal 1998, quando ammontava al 97,8.

⁴ Il 2006 sembrerebbe aver messo fine al lungo periodo di stagnazione durato sei anni, essendo stato caratterizzato da una crescita dell’economia italiana dell’1,9%. La produzione industriale, in particolare, dopo cinque anni consecutivi di contrazione, è cresciuta del 2,3%, soprattutto per il contributo della manifattura, che è cresciuta a un tasso superiore alla media del settore industriale (2,5%). Anche le esportazioni sono aumentate non solo in valore (dal 2005 al 2007 sono aumentate di 54 miliardi di euro, trascinate dalle “quattro A” del made in Italy), ma anche in quantità (Fortis, 2008).

tempestivamente che la difesa *del manufacturing* “in sé” da un lato è sempre meno sostenibile di fronte alla concorrenza dei nuovi Paesi emergenti, da un altro lato non è economicamente produttiva perché buona parte della creazione del valore passa da altre componenti intangibili (servizi, vicinanza al cliente, capitale relazionale).

Le medie imprese di successo hanno così saputo cambiare fisionomia sviluppando nuovi modelli di business attorno a un’offerta che coniuga un’elevata qualità del prodotto con altri elementi intangibili a presidio del mercato.

Gli interrogativi di fondo che hanno orientato il lavoro di ricerca sul campo e ai quali si vuole dare una risposta possono essere riassunti nei seguenti quattro gruppi:

1. Quali origini produttive e imprenditoriali connotano le medie imprese di successo e quale solidità hanno le basi su cui hanno fondato il loro successo? Dall’analisi compiuta si può comprendere quanto profondi e radicati siano i fattori che hanno guidato tali imprese al successo e spesso alla rinascita, dopo un periodo di crisi. Ci si interroga, nel lavoro anche sulla sostenibilità nel tempo dei vantaggi che esse hanno potuto acquisire e dunque sulla solidità degli elementi alla base del loro modello di business e del loro agire sul mercato. In sostanza, c’è un limite alla crescita di queste imprese? In quali condizioni e come la media impresa può stabilizzarsi ovvero crescere ulteriormente?
2. Quali sono i fattori abilitanti su cui fa leva la strategia aziendale? Secondo quali modelli strategico-organizzativi devono essere rivisitati i tradizionali fattori del *made in Italy*? Alle nostre medie imprese in che misura e con quali peculiarità possono applicarsi i modelli competitivi di successo definiti nella letteratura a livello internazionale? Quali sono i modelli di gestione dell’innovazione e quelli di approccio al mercato? Occorre mantenere il controllo degli aspetti manifatturieri? Fino a che punto le economie di scopo lasciano il posto alle economie di scala e di varietà?
3. Quale ruolo ha nel percorso di crescita la dimensione organizzativa? Ciò vale sia per la struttura e le procedure interne, sia per le reti orizzontali e verticali nell’ambito delle quali le imprese sono cresciute. Quale ruolo può avere l’organizzazione a rete non solo per ridurre i costi, ma anche per produrre conoscenza e specializzazione? Esistono tendenze generalizzabili? C’è un limite all’apertura e all’eterogeneità della rete?
4. Qual è il ruolo dello sviluppo internazionale? È una strategia di svilup-