

# L'internazionalizzazione delle piccole imprese del mobile

di Enrico Marelli



Un tema cruciale per l'Italia le cui imprese familiari ne costituiscono il capitalismo, perché sono l'83% e incidono sulla forza lavoro per l'81%: un unicum nel panorama economico internazionale.

Scrivo queste riflessioni, per i lettori del Gd'A, in occasione del Salone del Mobile 2012, il cui macrosistema Legno-Arredo fattura alla produzione 33.496 miliardi, di cui ne

esporta 21.628, con 389.646 addetti per 73.548 imprese (Centro Studi Cosmit/ FederLegnoArredo, Dicembre 2010).

Sul modello Italia le posizioni accademiche sono sostanzialmente 3:

**A. Piccolo è brutto** perché anarchico, evasore, antisociale...

**B. Piccolo è perdente** perché incapace di competere globalmente...

**C. Piccolo è vincente** perché è vocato imprenditorialmente, con valori familiari, creativo, flessibile, innovativo, con specializzazione manifatturiera anche automatizzata in soluzioni esclusive...

Gli accademici di **A** e **B** teorizzano, di conseguenza, il declino dell'Italia. Gli accademici di **C** teorizzano, al contrario, la sua salvezza e la sua rivincita dopo lo smarrimento seguito alla crisi della finanza mondiale e agli effetti, spesso devastanti, della globalizzazione. Confesso - e lo confermano i miei scritti

- d'aver tenuto il piede (e la penna) in due scarpe: a volte, infatti, mi spaventava l'affanno quasi preagonico dei piccoli; a volte, invece, mi impressionava la loro capacità di resistere, e anche di vincere. Questa ambiguità è ben documentata negli ultimi due libri: "Un new deal per il sistema mobili" con sottotitolo "dalla prospettiva del declino alla cultura e al coraggio della metamorfosi della filiera" (2005); "A come Arredamento" con sottotitolo "valori versus crisi" (2010 - [www.enricomarelli.it](http://www.enricomarelli.it)).

B&B Italia



Da una parte la constatazione dell'incapacità delle piccole imprese a gestire la complessità e le tecnologie ad elevata intensità di capitale; dall'altra un Made in Italy in mano, quasi esclusivamente, ad un articolato sistema produttivo di microimprese, anche qui al Salone del Mobile ben rappresentate, anzi in maggioranza. Da una parte la scarsa propensione dei piccoli alla ricerca industriale innovativa, alla formazione del capitale umano, alla qualificazione tecnico-scientifica; dall'altra un'innata propensione ad innovare tanto i prodotti quanto i loro processi produttivi, sia pure con modalità incrementali, passo dopo passo, tenendo tutto sotto controllo senza radicalizzare le decisioni, saggiamente rifuggendo dai posizionamenti competitivi basati sulle quantità e, quindi, insidiosi.

Un'ambiguità ragionata e giustificabile, quasi una sospensione di giudizio, soprattutto a causa della globalizzazione rampante e scompigliante.

Ma, a conti fatti, dopo tante letture e osservazioni, oggi ho una voglia matta di levare uno dei due piedi dall'unica scarpa, visto che l'Italia resiste proprio in forza del suo sistema fatto sì di debolezze da superare, ma soprattutto di caratteristiche da difendere e da migliorare.

Provo ad elencare, e a sviluppare argomentativamente, le pezze di appoggio per la scelta di C.

## Piccolo è bello, giusto e vincente

L'imprenditore vocato, familizzato, innovativo, d'eccellenza..., cura maniacalmente, giorno e notte, la sua impresa manifatturiera, allevandola a immagine e somiglianza, lontano dai parametri dell'omologazione. La sua convinta e quotidiana ossessione consiste nel differenziarsi il più possibile dagli altri, per offrire servizi esclusivi, per costruire vantaggi di nicchia, per soddisfare piccole ma consistenti fasce di mercato..., controllando la crescita sen-





za mai farsi prendere la mano. È una fenomenologia tipicamente italiana le cui radici affondano nelle storiche tradizioni artigianali, nei territori ricchi di peculiarità, negli esclusivi contesti estetici della penisola, nell'individualistica imprenditorialità da cui nascono modelli produttivi differenziati e flessibili, animati dalla creatività che diventa gusto, stile, moda, design, specialità, alto artigianato, artidesign, lusso... È questa personalizzazione delle imprese che permette ai



Della Valle di resistere a Nike, a Poliform di essere in prima fila nonostante Ikea, ai Zegna, Marzotto, MaxMara, Benetton, Ferragamo... di vivere a fianco delle catene di abbigliamento standardizzato e low cost che spuntano da ogni dove. Di nomi ne potrei fare un centinaio, se non di più, a dimostrazione che "piccolo è bello", se resta tale, se preserva e sviluppa le sue peculiarità, se persegue i suoi obiettivi di misura e di equilibrio, se cerca e serve le nicchie del mondo intero, se produce servizi e valori vincenti, se sta fuori dalla rampante competizione fatta, spesso, se non necessariamente, di valori sottratti.

### Un fenomeno tutto italiano

Dunque l'Italia è prevalentemente piccola e media impresa, proprietà familiare (il Salone del Mobile è un tripudio di famiglie), vocazione all'imprenditorialità, manifatturiero..., dove contano più le idee dei numeri, più i valori dei prezzi, più i servizi dei prodotti, più le mani e il cervello delle macchine, più l'automazione su misura delle grandi tecnologie, più i rapporti personali che non le grandi reti distributive, più le boutiques che non le catene dei negozi...

È vero che piccolo spesso significa, purtroppo, vincoli alla crescita, scarsità di risorse, impoverimento... come dice Fabrizio Onida in "Se il piccolo non cresce"; ma ciò è soprattutto vero quando piccolo è sinonimo di anonimo, routine, commodity... Ma quando il piccolo si esalta nelle sue virtuose peculiarità, allora può anche crescere, come dimostrano Bracco, Brembo, Carraro, Della Valle, De Longhi, Ferrero, Geox, Illy, Loro Piana, Mapei, Marazzi, Marzotto, Permasteelisa, Scm, Stefanel, Technogym, Zegna, Diesel, Artemide, Ferragamo, Gucci, Ducati, Ferrarini, Iguzzini, Flos, B&B Italia, Cassina, Frau, Molteni, Poliform, Scavolini... che non sono certamente nati grandi.

Quando c'è vocazione alla emblematica distintività che caratterizza, i piccoli superano le crisi meglio dei grandi che spesso soccombono o si ridimensionano nelle aspre battaglie competitive. L'Italia è cesellata sulla piccola dimensione con i valori dell'artedesign, del design, della bellezza, della passione, della sensibilità, del romanticismo, degli stili... Perciò "la piccola dimensione va

salvaguardata giacché in essa risiedono alcune delle caratteristiche più peculiari del successo" (Butera, De Michelis) come innovazione, flessibilità, servizio su misura, ascolto con risposte adeguate ai bisogni, se non ai capricci di una committenza spesso esigente e pretenziosa. Come a dire che, "se il piccolo non cresce" troppo, e magari anche male, fa solo bene all'economia italiana perché la mantiene unica mentre il mondo globalizzato insegue i numeri, i prezzi sempre più bassi, dentro una competizione senza tregua dove, a volte, si soccombe abbattuti come birilli colpiti furiosamente e senza scampo.

### Dai "distretti" ai "crocevia"

Il modello italiano dei distretti che tanto ha contribuito al successo del Made in Italy è andato progressivamente a indebolirsi. E da tempo, infatti, che ci poniamo le domande: quali sono le energie residue dei distretti? Sono ancora attuali? Sono funzionali al sistema Italia? Per rispondere a queste curiose domande consiglio la lettura di "L'Italia che compete: the italian way of doing industry" dove gli autori già citati Franco Butera e Giorgio De



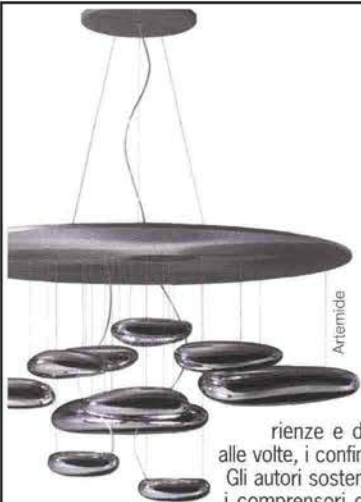
Poliform

Michelis sostengono che la naturale evoluzione dei distretti siano i "crocevia", cioè, le cosiddette Reti. Dove sta la differenza?

I distretti sono territori. Le Reti sono virtualità e snodi di imprese che non risiedono necessariamente nello stesso spazio. I distretti sono concentrazioni produttive. Le Reti sono crocevia di incontro per obiettivi particolari.

Crocevia, quindi, come appuntamento di potenziali compagni di viaggio. Snodo dove si intersecano aziende vocate a camminare insieme per libera scelta sulle strade del mondo perché "operano con finalità funzionali comuni, dando origine ad una sorta di distretti virtuali non più legati al territorio, ma agli specifici apporti di ciascuna unità operativa (anche in settori diversi)... creando





filiere in cui la condivisione di esperienze e di conoscenze travalica la distanza e, alle volte, i confini".

Gli autori sostengono questa tesi: i distretti geografici, i comprensori dove le relazioni di subfornitura erano intensissimi, appartengono all'era del prodotto; i distretti del futuro si formeranno negli incroci ("crocevia") delle affinità, delle complementarità (mobili, luce, tessile, piastrelle, oggetti, porte, materiali vari...), delle finalità, delle condivisioni intorno ai posizionamenti, alle strategie, ai modelli organizzativi, alle anime delle imprese, alle qualità degli imprenditori, agli obiettivi da raggiungere, ai mercati internazionali da soddisfare, insieme, senza esasperati individualismi, ma in simbiosi collaborativa.

I distretti sono comprensori residuali e retroterra produttivi, ma ciò che conta veramente non è più tanto la vicinanza, quanto l'incontro di imprese, anche tra loro geograficamente lontane, per integrarsi negli obiettivi, ciascuna con le proprie caratteristiche, per raggiungere "elevate performance economiche e condotte sociali eticamente integre". Si tratta, quindi, di distretti virtuali non più in competizione al loro interno, come avveniva, e avviene, nei comprensori geografici, ma in collaborazione per completarsi e per rispondere a forti richieste viribus unitis.

Crocevia come contenitori che si formano, volta a volta, per rispondere ad una domanda di mercato cui non saprebbe rispondere la piccola, e solitaria, impresa. Entità che assumono un corpo solo quando si tratta di confrontarsi con i mercati internazionali anche molto complessi, dove neppure le grandi aziende sarebbero in grado di arrivare. Contenitori capaci di aver un rapporto diretto con il cliente, senza intermediari, proprio perché nati per relazionarsi su esigenze specifiche, producendo servizi su misura e prodotti "fatti ad hoc per il cliente". Per ritornare poi nell'autonomia a compito eseguito. Dice De Michelis: "Il prodotto è, insomma, arricchito da una componente di servizio che gli dà



Scavolini

un valore che va ben al di là della sua elevata qualità intrinseca".

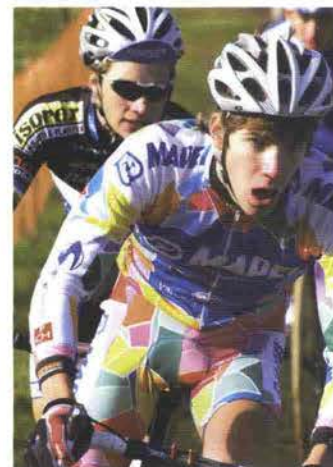
I vecchi distretti possono e devono ancora rispondere alle esigenze produttive dei contract, soprattutto quando si tratta più di prodotto che non di Made in Italy. Ma, quando parlo di crocevia dei piccoli, parlo di Made in Italy dove si incontrano gli specialisti delle qualità, quelle piccole aziende italiane che non intendono perdere le loro peculiarità con subforniture dequalificate per i titolari di grossi contract ovunque fattibili.

Mi piace molto la teorizzazione di questi crocevia, o Reti, perché se realizzati potrebbero rappresentare nel mondo un Made in Italy che cresce senza snaturarsi, senza pericoli di esplosioni o di implosioni. Mi piace perché i piccoli finalizzati, affini e complementari, con processi produttivi appartenenti a diverse unità, troverebbero il modo di andare nel mondo, insieme e coordinati, per offrire soluzioni complesse che nessuna grande azienda sarebbe in grado di fornire da sola. Del resto avviene già così quando un Contractor "sfrutta" i piccoli, senza cui non sarebbe in grado di servire il committente.

#### L'internazionalizzazione dei piccoli

Solo così le piccole e piccolissime imprese familiari possono camminare sulle strade del mondo, incontrandosi, su progetti coordinati, in un crocevia dove tante microimprese si trasformano in macroimpresa per rispondere alla complessità della committenza, tenendo alte le qualità e le specificità dei diversi e geniali imprenditori. Questi crocevia, se ben collocati e condotti, fanno crescere i piccoli e belli, altrimenti destinati a decrescere e a depauperarsi. Questi crocevia non temono la concorrenza dei grandi. "Per quanto riguarda la tecnologia incorporata nel prodotto e l'automazione dei singoli processi produttivi, le piccole imprese italiane possono spesso vantare soluzioni uniche che le proteggono dalla concorrenza".

De Michelis, con la citazione suddetta, intende affermare che le piccole e qualificate imprese italiane hanno un'anima quotidianamente alimentata dalle qualità dell'imprenditore. Ciò che non può avvenire - sarebbe una contraddizione in termini - nella managerizzata e globalizzata azienda dove contano i numeri e i prezzi, sempre più democratici, per le quantità. L'imprenditore familizzato personalizza sempre rapporti, prodotti e servizi con le sue flessibili tecnologie e la sua inventività. "Tutti gli studi e le opinioni degli operatori convengono nel riconoscere all'impresa italiana la capacità di ascoltare ed interpretare i bisogni di una clientela globale, produrre prodotti per segmenti molto specifici, offrire prodotti e servizi personalizzati" (F. Butera).







Technogym

### Piccolo può essere globale

Dunque, se le piccole imprese del mobile hanno una forte personalità, il loro futuro internazionale potrebbe essere garantito dal nuovo concetto di distretto: crocevia di progetti importanti!

I piccoli, autonomi, referenziati, specializzati... non devono temere il futuro (contrariamente ai piccoli despecializzati e tuttofare) purché allontanino l'ansia di ingrandirsi a tutti i costi, magari a scapito della loro peculiare cultura progettuale ed operativa.

Si può, e si deve, stare nel mondo da grandi, per competere.

Si deve stare nel mondo anche da piccoli per vincere, senza competere, purché i servizi siano esclusivi e altrove irripetibili.

Come si evince dalla consecutio dei ragionamenti e delle autorevoli citazioni,

nella scarpa, dove a volte ci infilavo i due piedi, oggi ci metto un solo piede: quello della piccola, ma valoriale, azienda che incrocia consorelle di pari valore per progetti di alta performance e di grandezza economica rilevante. (È chiaro che non sto parlando di normali contract appannaggio di grandi aziende dai valori standard. Non c'è nessun bisogno d'essere italiani per avere grandi dimensioni, ottime risorse, gestione manageriale, obiettivi commerciali internazionali. Lo sanno fare in tanti, nel mondo intero, soprattutto tra gli emergenti). È invece vitale non crescere se ciò dovesse implicare la distruzione del Made in Italy. È più importante continuare a vincere da piccoli perché si è unici, perché si possiede un'anima, perché si sa rispondere a domande esclusive, perché si soddisfa pienamente il cliente.

The italian way of doing industry significa saper vincere da piccoli. Nel mondo. Questo noi sappiamo fare bene. Ora lo dobbiamo fare evolvendo il distretto in crocevia, dove le eccezionali individualità abbandonano il gretto e provinciale individualismo e condividono i know how acquisiti per svilupparli ulteriormente nei crocevia dove da piccoli si diventa grandi, da microimprese si diventa macroimpresa, da distrettuali si diventa internazionali, da produttori si diventa griffe delle qualità riconosciute.

Chiudo questo scritto con un paio di testimonianze; quella del Prof. Enzo Rullani (Venice International University) tratta dalla prefazione del libro di Paolo Preti: "Il meglio del piccolo. L'Italia delle PMI: un modello originale di sviluppo per il Paese": Oggi... abbiamo bisogno di recuperare il racconto collettivo che sta dietro le storie individuali, se vogliamo dare all'originalità del nostro capitalismo di piccola impresa la possibilità di svoltare pagina, aprendo con successo un altro capitolo della sua storia...

L'economia dello storno (vecchi distretti produttivi) non basta più se si tratta di costruire attivamente il futuro in base ad un proget-

to condiviso, in funzione del quale fare gli investimenti che servono a prendersi i rischi (collettivi) che vanno presi. Per iniziare un viaggio verso nuove mete, lo storno deve oggi imparare a pensare, agire, raccontarsi come oggetto collettivo, che comprende la varietà delle esperienze, ma che è anche in grado di riassumerle e farle convergere verso un punto comune di arrivo".

Una bella definizione di crocevia, di rete, di snodo!

La seconda testimonianza è di Luisa Todini, imprenditrice e Presidente del Comitato Leonardo, organo di Confindustria per la promozione del Made in Italy: "L'Italia ce la farà. La genia leopardiana dei nostri talenti e delle nostre imprese è la forza che ci aiuterà a superare qualunque crisi... L'eccellenza italiana permetterà al nostro Paese di competere nei mercati internazionali... Il problema è migliorare le reti tra le imprese. Uno sforzo che va fatto... con un punto di forza, a prova di taroccamento cinese: la genia italiana... un substrato di cultura e di creatività che abbiamo nel DNA che ci farà essere leader di eccellenza nel mondo anche per il futuro... Nella nostra storia c'è la nostra forza. E con l'innovazione e il coraggio, anche il futuro ci vedrà protagonisti".

### Una simulazione

A esemplificazione di quanto dovrebbe succedere se microimprese eccellenti volessero internazionalizzarsi senza subire predomini vessatori di sorta dai grandi in cerca di subfornitori, potrebbe essere un ottimo esercizio di ricerca simulare la creazione di un crocevia, di una Rete, di uno Snodo dove ci si incontra da piccoli - senza resistenze pregiudiziali - per rispondere da grandi.

Magari lavorando attorno ad un ipotetico tender dai contenuti alti, con la gestione coordinatrice di un manager indipendente e con le funzioni di commerciale, di product manager, di responsabile dei servizi, di amministrazione...

Il crocevia forma, coordina, dirige e controlla la rete delle piccole imprese che, insieme, rispondono, come una macroimpresa, alle esigenze della committenza, assumendosene le responsabilità in toto. ■

Per quanti volessero approfondire questa tematica suggerisco la seguente essenziale bibliografia:

Fabrizio Onida, *Se il piccolo non cresce*, Bologna, Il Mulino, 2004  
 Edoardo Nesi, *Storia della mia gente*, Milano, Bompiani, 2010  
 Dario Di Vico, *Piccoli. La pancia del Paese*, Venezia, Marsilio, 2010  
 Guido Corbetta, *Le aziende familiari*, Milano, Egea, 2010  
 Paolo Preti, *Il meglio del piccolo*, Milano, Egea, 2010  
 F. Butera, G. De Michelis, *L'Italia che compete: the italian way of doing industry*, Milano, F. Angeli, 2011  
 Enrico Marelli, *A come Arredamento. Valori versus crisi*, Mariano C. se Ed. Metron, 2010

www.enricomarelli.it

