

L'INDUSTRIA ITALIANA CAMBIA VOLTO

*Conoscenza e crescita:
le nuove strategie delle imprese
del Sistema Confindustria*



CONFINDUSTRIA
Centro Studi

Progetto Focus Group

INDICE

■ Premessa	pag. 5
■ L'industria italiana cambia volto: le imprese puntano su conoscenza e crescita	» 7
1. Eppure si muove	» 9
2. Conoscere è potere	» 14
3. Prodotti, prodotti, prodotti	» 18
4. (Re)integrazione verticale a monte	» 23
5. Cooperazione con fornitori strategici	» 28
6. La discesa verso valle	» 33
7. Obbligati a crescere, desiderosi di crescere	» 37
8. Sette strumenti per un grande obiettivo: crescere	» 41
■ Il Progetto Focus Group	» 43
■ Elenco delle imprese intervistate	» 45

PREMESSA

Nuove sfide strategiche per le imprese e per Confindustria

di Emma Marcegaglia
Presidente di Confindustria

Le imprese aiutano le imprese. A cambiare, a intraprendere nuovi percorsi di sviluppo, con scelte che comportano spesso faticose trasformazioni cambiamenti e adattamenti o addirittura rivoluzioni nell'impostazione, nelle produzioni, nell'organizzazione e nella governance. L'esperienza degli altri, quando è coronata da successo, è il migliore incoraggiamento, anche perché riduce l'ansia che le innovazioni si dimostrino sbagliate e abbiano conseguenze pericolose per la vita aziendale.

Confindustria ha promosso e concretizzato il Progetto Focus Group proprio con lo scopo di individuare quelle scelte strategiche compiute dalle imprese di successo che possano essere da esempio per altre imprese. Un'operazione con un alto valore associativo nella progettazione, nella realizzazione e nella divulgazione dei risultati perché è stata attuata attraverso il Centro Studi e con la collaborazione attiva e partecipata di tante Associazioni territoriali. La diffusione pubblica dei risultati è già cominciata con i rapporti curati dal CSC¹ e con apposite riunioni sul territorio per restituire le informazioni, raccolte ed elaborate, alle imprese protagoniste dei Focus Group.

Questo piccolo libro è il concreto e riconoscente ringraziamento a quanti, con passione e dedizione, hanno contribuito alla realizzazione della ricerca basata sui Focus Group. Ricerca che apre la strada a nuove frontiere di servizio da parte di Confindustria. Anzitutto, quindi, il mio personale grazie va agli imprenditori che hanno animato gli incontri e condiviso le storie aziendali. Qualcuno di loro, a posteriori, ha confessato che temeva di sprecare tempo prezioso e invece ha scoperto di essere uscito da quei colloqui molto arricchito di saperi e cultura imprenditoriali.

In secondo luogo il mio grazie sentito è per i Presidenti, i Direttori e i Funzionari delle Associazioni, che hanno selezionato le imprese da coinvolgere e organizzato e ospitato gli incontri. Infine, ma non da ultimo, un grazie sincero al gruppo di lavoro guidato dal Centro Studi, che ha subito creduto nel significato e nella portata del progetto, voluto dalla Presidenza di Confindustria, e ha coordinato l'intera ricerca e curato la redazione di questo testo.

Confindustria ha dimostrato, ulteriormente e in una fase delicatissima per l'economia italiana, di essere Sistema. E grazie all'impegno di tante persone è stata raccolta una mole di informazioni sulle strategie di impresa come mai era accaduto in passato.

È, d'altronde, la prima volta che l'attività di ricerca del Sistema viene orientata così fortemente e direttamente verso le imprese. È stata una precisa decisione del vertice di Confindustria, con l'intento esplicito di aiutare gli Associati a orientarsi nelle fasi più critiche e confuse della recessione. Perciò altrettanto deliberatamente è stato scelto che le protagoniste dell'indagine fossero imprese tra le più dinamiche, perché in questi anni di enormi cambiamenti a livello globale e di crisi profonda le strategie da esse messe in campo si sono rivelate decisive per le sorti del loro sviluppo.

¹ "Costruire il futuro. PMI protagoniste: sfide e strategie", maggio 2011, e "Effetti della crisi, materie prime e rilancio manifatturiero. Le strategie di sviluppo delle imprese italiane", Scenari industriali, giugno 2011.

Per l'industria italiana è in gioco la stessa sopravvivenza. Sopravvivenza che è legata a filo doppio alla possibilità che le best practice, i comportamenti dei migliori e da emulare, riescano a trasferirsi ad altre imprese che ancora non sono riuscite a metterle a fuoco e a tradurle in azione.

La conoscenza delle nuove strategie perseguite dalle imprese italiane, grazie al Progetto Focus Group, si è enormemente accresciuta. Soprattutto, la ricerca guidata dal CSC ha fornito un'originale chiave interpretativa del loro muoversi sul mercato, indicando la direzione verso cui il resto del sistema produttivo deve tendere. La rotta così individuata va seguita e mantenuta e al raggiungimento di questo obiettivo il Sistema Confindustria può contribuire molto.

Dai risultati dei Focus Group stanno scaturendo molte idee e iniziative per supportare Associati e Associazioni nel ridefinire meglio le attività da avviare per favorire la competitività delle aziende e il benessere del Paese. Il punto di partenza è proprio il sapere acquisito riguardo alle strategie delle imprese che sono riuscite ad affermarsi e, dunque, il loro fabbisogno di servizi. Su questi aspetti si rinnova la stessa identità del Sistema, chiamato a svolgere ruoli originali, senza necessariamente abbandonare quelli tradizionali, e a offrire ulteriori sostegni al mondo delle imprese.

È dunque proprio alle Associazioni e a tutti coloro che hanno partecipato all'indagine che questo libro è dedicato. L'augurio personale e di tutta Confindustria è che i materiali che lo compongono costituiscano il primo mattone di una costruzione che unisca saldamente l'attività di ricerca del CSC, la rappresentanza istituzionale e il lavoro quotidiano degli imprenditori.

L'INDUSTRIA ITALIANA CAMBIA VOLTO: LE IMPRESE PUNTANO SU CONOSCENZA E CRESCITA

Dai Focus Group condotti dal CSC le nuove strategie di sviluppo

Puntano a crescere, innovano, si concentrano sulla conoscenza tecnologica e dei mercati, cambiano l'organizzazione, si proiettano sui mercati internazionali, fanno acquisizioni, sono attente ai costi ma non li considerano una variabile strategica, potenziano la capacità commerciale, sviluppano rapporti sempre più evoluti con i fornitori.

Un'estesa indagine sul campo, condotta dal CSC su oltre 450 imprese quasi esclusivamente manifatturiere, racconta una storia diversa da quella delle aziende italiane che guardano soprattutto alla flessibilità dei costi per essere più efficienti. Le imprese analizzate, scelte fra quelle che nell'ultimo decennio si sono rivelate più dinamiche e proattive al cambiamento, mostrano infatti con chiarezza l'esistenza diffusa, nel sistema produttivo nazionale, di comportamenti orientati in tutt'altra direzione.

Certo, non rappresentano l'intero universo industriale del Paese. Ma la fotografia che ne scaturisce contraddice l'idea che il made in Italy competa in blocco su variabili di ripiego. Nelle nuove strategie adottate dalle imprese di successo sono centrali tecnologia, qualità, capacità di interazione "strategica" con la domanda, attenzione alla qualità del capitale umano, capacità di spingersi all'estero nei mercati che contano. A competere su costi e prezzi sono semmai, anche in virtù di una scala che resta comunque maggiore, i loro antagonisti esteri.

Il punto su cui converge la quasi totalità dei comportamenti registrati è la centralità assoluta assunta dalla conoscenza come variabile strategica: la detenzione di un sapere che distingue l'impresa dalle altre. Questa è una discontinuità. L'intera storia della fase industriale che abbiamo lasciato alle spalle ha avuto, infatti, come faro delle scelte aziendali la concentrazione sul core business, ossia la definizione di un perimetro merceologico. Nel nuovo quadro l'enfasi si sposta sull'investimento permanente, sull'accumulazione delle conoscenze come fattore competitivo che, in funzione dell'evolversi della domanda, è sempre improntata alla logica dello sviluppo dimensionale.

C'è, quindi, un pezzo del sistema industriale italiano che risponde a tutti i requisiti da sempre indicati come quelli su cui fondare la competitività del Paese. È un insieme di imprese variegato per dimensioni, specializzazione e localizzazione. È un gruppo che non è numericamente maggioritario ma nemmeno marginale. Non si tratta di casi straordinari di eccellenza (e tantomeno di singoli gioielli "di nicchia"), ma di un segmento significativo che ha saputo smarcarsi dai concorrenti attraverso la valorizzazione del sapere interno come strumento di differenziazione.

Ciò non cancella il fatto che nel contesto generale dell'economia italiana persistano molte imprese (numericamente la maggioranza?) che faticano a tenere il passo e ad adattarsi alle impressionanti novità emerse a livello globale. C'è però anche un'accentuata variabilità di comportamenti e performance.

Lo stesso emergere dei soggetti dinamici, che la ricerca del CSC evidenzia, delinea una nuova forma di dualismo che attraversa orizzontalmente il settore manifatturiero italiano e che discrimina chi cambia in coerenza con le condizioni di contesto da chi non ci riesce ancora. Perciò è cruciale capire in che misura i comportamenti di successo possano costituire best practice e rappresentare un punto di riferimento importante per quegli imprenditori che sono in cerca di strade di uscita dalla crisi e che vogliono trarne esempio.

La nuova capacità di competere dell'impresa fa leva sulle sue conoscenze perché sono quelle che le consentono di differenziare la sua offerta in funzione della domanda che è in grado di intercettare. Non necessariamente è una domanda rivolta sistematicamente al top di gamma, ma è invece sempre, prima di tutto, una domanda fortemente diversificata e che pretende qualità.

La via alta dell'aumento della competitività passa per la capacità di catturare una domanda che richiede prodotti più evoluti, ma soprattutto una maggiore articolazione della gamma e un rinnovo costante delle soluzioni offerte. Per imboccare quella via non basta informatizzare l'azienda, con l'idea che i computer da soli aumentino l'efficienza, ma casomai rivoltarla per cogliere tutte le opportunità offerte dall'ICT proprio nella gestione e diffusione della conoscenza dentro l'impresa e per dialogare con la quota sempre più ampia di clienti che utilizzano Internet per comperare.

L'orientamento alla conoscenza comporta: un maggiore grado di integrazione verticale verso monte per controllare la qualità dei processi e garantire velocità e flessibilità di risposta; richieste più complesse rivolte ai fornitori, che devono diventare sempre più evoluti e interattivi; una crescente integrazione verso valle, per intercettare quote di valore, specie nell'ambito dei servizi, e completare lo sviluppo dell'impresa nella funzione commerciale, in un mondo dove la distribuzione è sempre più forte.

Le imprese che competono sui saperi necessariamente puntano sulla crescita dimensionale. Questa è la direzione verso cui tendono gli attori che modificano e fanno evolvere il sistema industriale italiano.

1. Eppure si muove

La trasformazione nascosta

È vero che le imprese italiane sono, come spesso si sente dire, poco aperte all'innovazione e ai mercati internazionali, avverse ad assetti organizzativi complessi e ripiegate su dimensioni medio-piccole? Che sono conservatrici, routinarie e inadeguate ad affrontare il cambiamento? Questi connotati disegnano un identikit che è prima di tutto statico, perché immutato da tre decenni.

Nei fatti, l'industria italiana è in costante trasformazione da almeno una decina di anni. Tale cambiamento è stato mascherato dal fatto che non ha comportato un radicale spostamento della specializzazione produttiva (anche se alcune importanti ricomposizioni si sono avute) ed è avvenuto in gran parte dentro i settori e dentro le stesse imprese. Ciò lo ha reso più difficile da misurare, per esempio negli effetti sul valore aggiunto, e quindi anche da cogliere nelle statistiche, nelle analisi e nel dibattito.

Risultati aggregati anche rilevanti sono stati fatti emergere, anche se con qualche trimestre di ritardo, dalle revisioni alle serie storiche che l'ISTAT ha dovuto operare. E altri ne emergeranno, a giudicare dallo scarto ancora significativo tra la dinamica del fatturato, depurato dall'aumento dei listini ex-fabbrica, e quello della produzione industriale.

Altri indicatori contrastano con la visione, dominante tra i commentatori, di prevalente staticità e di progressiva marginalizzazione del sistema produttivo italiano. In particolare: l'andamento delle esportazioni della meccanica nel corso dell'ultimo decennio; il consolidamento della chimica e della farmaceutica; i buoni spunti dell'alimentare. Così come sono poco compatibili con un quadro di generalizzato e invadente declino anche l'irrobustimento della presenza delle imprese di medio-grande dimensione, l'incremento del valore medio unitario delle merci vendute sui mercati internazionali, la relativa tenuta dell'occupazione e delle quote di produzione industriali nel confronto con altri paesi avanzati, come evidenziato anche in recenti pubblicazioni del CSC².

Ciò testimonia dello sforzo intrapreso con successo dalle imprese manifatturiere, o meglio da quella parte non piccola di esse che ha adottato con decisione strategie nuove sul piano dei prodotti, dei processi, dell'organizzazione, dei mercati. E contrasta con l'immobilismo che ha caratterizzato e tuttora caratterizza altre parti del sistema produttivo (anche nel manifatturiero), meno esposto alla concorrenza e meno propenso ad assumere nuovi rischi e comunque in grave difficoltà di fronte al mutamento del paradigma economico internazionale³.

Così l'economia italiana nel complesso fatica ad adattarsi con la rapidità dei concorrenti, ha subito contraccolpi più marcati dalla crisi, anche per il contesto molto meno favorevole al fare impresa, e ciò spiega i bassi tassi di crescita che si sono registrati nell'ultimo ventennio e continuano a osservarsi anche nella ripresa. Ma ci sono segni molto evidenti di vitalità e mutamento.

Come se, in un Paese già estremamente dualistico, si fosse manifestato un nuovo dualismo all'interno dello stesso settore manifatturiero. Non un fenomeno con caratteri spaziali, dimensionali o settoriali espliciti e riconoscibili; ma una realtà che, anzi, attraversa e accomuna imprese di dimensioni, specializzazione e localizzazione molto diverse.

Questo dualismo è costituito dall'affermarsi di due percorsi: quello intrapreso da un gruppo molto dinamico di imprese, piccole, medie e grandi, che hanno appunto impresso alla propria struttura una forte accelerazione nel cambiamento e che hanno adottato strategie molto diverse da quelle passate; e quello dentro cui

² Cfr. in particolare *Scenari Industriali*, giugno 2010 e giugno 2011.

³ Si veda Enzo Rullani, *Verso una società imprenditoriale consapevole*, in *Costruire il futuro*, Roma, SIPI, 2011.

sembrano tuttora trattenute le imprese che faticano di più a tenere il passo e che non hanno ancora saputo o potuto adattare completamente il proprio assetto e le proprie condotte alle impressionanti novità (tecnologiche, geo-economiche) che si sono consolidate nell'ultimo decennio a livello globale.

Il primo gruppo non è numericamente maggioritario, ma nemmeno marginale. Non si tratta di casi straordinari di eccellenza, ma di un segmento significativo di imprese che hanno fatto leva su diverse componenti e funzioni aziendali per allontanarsi dai rischi di una competizione basata sui costi e sulle economie di scala. Una competizione che nei mercati internazionali difficilmente può essere sostenuta da un sistema produttivo di un paese ricco, qual è l'Italia, e che si è semmai sviluppato soprattutto attraverso economie di specializzazione.

Il cardine di questo percorso, avviato in alcuni casi negli anni Novanta, e più frequentemente nell'ultimo decennio, è stato la ricerca di nuovi e più durevoli vantaggi rispetto ai concorrenti, attraverso la valorizzazione del sapere interno come strumento di differenziazione. La ricerca non tanto dell'essere migliori – più evoluti, più efficienti, più produttivi – sullo stesso terreno su cui giocano i concorrenti, quanto dello spostarsi, con mossa da cavallo nel gioco degli scacchi, su terreni potenzialmente diversi.

Ma quali sono queste strategie e in cosa si differenziano da quelle passate? Da chi e quando sono state compiute? Con quali risultati? Sono accessibili ad altre imprese? I Focus Group condotti dal CSC tra il marzo 2010 e il gennaio 2011, in sintonia e collaborazione con tutto il Sistema Confindustria, hanno scandagliato le imprese di punta del tessuto manifatturiero italiano per estrarre l'essenza della trasformazione che si è rivelata vincente.

Qui vengono presentati i risultati della perlustrazione. Che fa scaturire un'immagine ben diversa da quella monocromatica e bigia che la vulgata corrente sulle carenze competitive delle imprese italiane attribuisce indistintamente a ciascuna di esse, prendendole tutte in blocco.

Operazione Focus Group

Il CSC ha analizzato il comportamento di medio termine di oltre 450 imprese manifatturiere italiane particolarmente dinamiche, lungo un arco temporale che va dalla seconda metà degli anni '90 a oggi. Sono state selezionate proprio perché hanno dimostrato di essere particolarmente proattive nella revisione della struttura interna e nella ricollocazione sui mercati. La loro individuazione è stata affidata alle Associazioni territoriali appartenenti al Sistema Confindustria, data la loro conoscenza del contesto locale⁴.

Le informazioni sono state ricavate da interviste dirette ai titolari o ai manager di vertice, realizzate e registrate nel corso di 76 Focus Group che hanno avuto luogo tra il marzo 2010 e il gennaio 2011 presso le stesse Associazioni⁵. È stato chiesto quali cambiamenti hanno accompagnato l'ultima fase dello sviluppo delle imprese (orientativamente l'ultimo quindicennio)⁶, secondo uno schema generale che consentisse di raccordare le storie individuali. Con un questionario sono stati raccolti altri dati⁷. Le stesse informazioni fornite a voce sono state in parte sottoposte a una codifica scritta, che ha consentito di elaborarle statisticamente.

Ne sono emerse tendenze comuni che vengono illustrate nelle pagine seguenti e che sono state estrapolate dai singoli casi aziendali⁸.

⁴ Cfr. anche la descrizione del Progetto a p. 43.

⁵ Alle informazioni raccolte nel corso dei Focus Group si aggiungono quelle ricavate dagli incontri realizzati singolarmente con alcune grandi imprese.

⁶ Per alcune imprese è l'intera storia aziendale a coincidere con il periodo indicato.

⁷ È risultato possibile raccogliere i questionari soltanto per un sottoinsieme delle imprese intervistate (circa il 70% del totale).

⁸ La descrizione dei singoli comportamenti censiti ha consentito di comporre un vero e proprio "Atlante tematico ragionato" delle strategie poste in essere dalle imprese nel corso degli ultimi anni. È la base documentale, necessariamente riservata, dell'analisi qui svolta.

I punti di forza rispetto ai concorrenti

Il primo aspetto che l'analisi ha evidenziato sono i punti di forza indicati dagli intervistati rispetto ai concorrenti e che sono costituiti da quelli che sono considerati i veri elementi distintivi. Un mix di variabili almeno in parte inedito (Tabella 1).

Viene confermato il vantaggio dell'industria nazionale in termini di flessibilità e adattabilità della struttura produttiva e dell'organizzazione. Ma questa attitudine deve essere intesa non più soltanto in riferimento al ciclo, ma sempre più anche alla variabilità dei contenuti e delle richieste provenienti dalla domanda. A questo cambiamento corrisponde una marcata accentuazione della varietà dell'offerta.

L'indicatore di flessibilità⁹ ha valore 1,2 per le imprese protagoniste dell'indagine del CSC, mentre non supera 0,2 per i concorrenti. Quello relativo alla varietà ed estensione della gamma è 0,8 (0,4 per i concorrenti). Soprattutto, queste variabili sono intrecciate con fattori di differenziazione qualitativa (1,6 contro 0,4 dei concorrenti) e di contenuto tecnologico del prodotto (1,1 verso 0,4). Ciò vuol dire che la competitività delle imprese italiane non è riconducibile esclusivamente all'efficienza e alla fluidità organizzativa con cui vengono gestite le risorse interne (e soprattutto esterne).

La conferma che non si tratta solo di abilità o intuizioni gestionali (individuali, di sistema locale, di distretto) si ricava dall'importanza attribuita alla qualità del capitale umano impiegato. In questo senso colpisce l'entità del differenziale rispetto ai concorrenti: le imprese osservate tendono a fare del capitale umano un punto di forza interno con un'importanza almeno quattro volte superiore a quanto segnalato in riferimento ai concorrenti (rispettivamente 0,71 contro 0,15).

La diversità delle leve competitive utilizzate è rafforzata dalle variabili riconducibili alla competizione di prezzo/costo. I temi dell'efficienza e della produttività dei fattori continuano a rimanere centrali, ma non rappresentano la componente primaria del confronto concorrenziale; costituiscono un prerequisito del confronto competitivo, non il fattore vincente. I prezzi sono invece un punto di forza dei concorrenti, cui corrisponde un valore dell'indicatore pari a 1,2 (contro lo 0,3 per le imprese intervistate). Si tratta del più importante fattore di differenziazione in assoluto, cui si aggiunge il costo del lavoro, che insieme alla dimensione rappresenta per le imprese concorrenti un aspetto centrale, mentre per le imprese protagoniste dell'indagine del CSC assume un peso del tutto marginale (rispettivamente 0,5 contro 0,1).

Tabella 1

I punti di forza relativi delle imprese italiane (Valori medi ponderati¹)

	Impresa	Concorrente
Prezzo	0,29	1,21
Contenuto tecnologico del prodotto	1,15	0,44
Qualità del prodotto	1,56	0,43
Puntualità nei tempi di consegna	0,55	0,24
Flessibilità produttiva	1,22	0,23
Gamma/Varietà prodotti	0,82	0,46
Immagine/Reputazione/Marchio	1,12	0,96
Organizzazione della rete distributiva	0,36	0,71
Costo del lavoro	0,11	0,50
Vantaggi di dimensione	0,11	0,85
Qualità del capitale umano	0,71	0,15
Accesso al credito	0,22	0,31

¹ Possono essere indicati al massimo tre punti di forza; ogni punto è pesato col suo grado di importanza relativa (1 = medio, 2 = alto, 3 = molto alto). I valori ottenuti sono rapportati al totale delle imprese.

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

⁹ Per tutti gli indicatori che seguono, i valori riportati corrispondono alla frequenza (ponderata) con cui ciascuna voce compare nelle risposte, rapportata al totale delle imprese. La ponderazione riflette il fatto che le imprese possono indicare (al massimo) tre voci e anche il grado di importanza relativa di ciascuna: 0 = non rilevante, 1 = medio, 2 = alto, 3 = molto alto.

La diversità tra le imprese esaminate e le concorrenti è meno rilevante riguardo a Immagine/Reputazione/Marchio. Anche non è insignificante nella valorizzazione commerciale del marchio (organizzazione della distribuzione), giacché le prime sembrano disporre di minori risorse in termini di punti di forza interni e di investimenti già realizzati rispetto alle seconde: l'indicatore relativo all'organizzazione delle rete distributiva assume infatti rispettivamente valore 0,4 e 0,7. Ciò evidenzia qualche segnale di debolezza nell'organizzazione e nella gestione degli scambi con il mercato, che rappresenta uno degli elementi centrali del cambiamento in corso.

Le carenze nell'assetto commerciale sono tanto più gravi se le imprese operano in mercati ampi e lontani, come accade proprio a quelle esaminate. Le quali non sono affatto chiuse nei confini del mercato domestico e non hanno per concorrenti solo imprese nazionali: poco meno di tre quarti delle imprese esaminate competono con imprese estere (Tabella 2) e per l'85% collocano almeno una parte dei loro prodotti sui mercati esteri. Rendere adeguata l'organizzazione commerciale è, quindi, un problema acuto e di importanza crescente proprio perché è forte l'esposizione verso un sistema di relazioni molto esteso e spesso globale.

Dalla distribuzione dei concorrenti per area (Tabella 3) spuntano elementi di valutazione ancora più interessanti. In particolare, le imprese osservate competono in misura preponderante con aziende delle aree più industrializzate del mondo (più dell'85% dei concorrenti è localizzato nell'Europa occidentale e in Nord America). La concorrenza dall'Asia orientale (che include anche quella giapponese) corrisponde ad appena il 10% del totale.

Esiste, invece, un gap nei confronti dei concorrenti nella capacità di sviluppare una rete distributiva strutturata (Tabella 4) che, essendo spesso funzione della dimensione operativa raggiunta, pone le imprese italiane in una condizione di relativa fragilità. Quasi la metà delle imprese concorrenti presenta, tuttavia, dimensioni simili o inferiori a quelle delle imprese protagoniste dei Focus Group. Non si tratta, quindi, di una condizione di svantaggio perma-

Tabella 2

Concorrenza uguale stranieri (Distribuzione % della nazionalità dei concorrenti ¹)	
Solo italiani	26,9
Italiani ed esteri	36,0
Solo esteri	37,1

¹ Si indicano i primi tre concorrenti in termini di collocazione geografica. Percentuali ottenute rispetto al totale delle imprese.
Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

Tabella 3

Europa e USA i più temibili (Distribuzione % dei concorrenti esteri per area geografica ¹)	
Africa	0,2
America centro meridionale	1,1
America settentrionale	21,6
Medio Oriente e Asia centrale	1,1
Asia orientale	10,4
Europa del Nord e occidentale	63,7
Europa dell'Est/Balceni/Turchia	1,1
Oceania	0,9

¹ Si indicano i primi tre concorrenti in termini di collocazione geografica. Percentuali ottenute rispetto al totale delle risposte.
Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

Tabella 4

Sono esteri i concorrenti di maggior stazza (Distribuzione % dei concorrenti per dimensione relativa ¹)			
	Totale	Italiani	Esteri
>150	53,9	45,2	59,4
75-150	28,1	35,7	17,0
<75	17,8	19,0	23,6
Dimensione media relativa	966	273	1.400

¹ Si indicano i primi tre concorrenti in termini di dimensione relativa, uguagliata a 100 quella dell'impresa. Percentuali ottenute rispetto al totale delle risposte.
Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

nente; il differenziale (negativo) sulla rete distributiva è comunque più rilevante nei confronti delle concorrenti straniere. Le imprese intervistate sono impegnate in traiettorie di crescita e modifica della loro scala, e si manifestano segni di cambiamento in tale direzione.

Non di soli costi si compete

L'immagine che scaturisce da questo confronto contraddice piuttosto vigorosamente l'idea che il sistema produttivo italiano competa in blocco su variabili di ripiego. All'opposto, a giocare la carta dei costi e dei prezzi consentiti da una scala maggiore sono, nella misura in cui costituiscono una quota importante del gruppo dei concorrenti, gli antagonisti esteri delle imprese qui osservate. Per le quali sono centrali proprio quegli elementi (tecnologia, qualità, capacità di interazione con la domanda e addirittura qualità del capitale umano) su cui si concentra ormai da diversi anni l'attenzione critica dei commentatori, a invocarne l'irrinunciabilità e a rilevarne al tempo stesso l'inadeguatezza.

Certo, i dati qui riportati si riferiscono a un aggregato che per definizione è fatto di imprese che funzionano bene. Ma vale il principio che queste imprese non solo appartengono a una popolazione che esiste – e dunque non rappresentano casi unici¹⁰ – ma svolgono anche all'interno del sistema produttivo un ruolo strategico: attraggono verso gestioni più evolute anche quelle imprese che entrano con esse in rapporti di collaborazione attraverso l'articolarsi delle catene di fornitura.

Le imprese aiutano le imprese

Il sistema produttivo italiano è un insieme fortemente disomogeneo. Ma come si formano al suo interno le imprese leader e la loro competitività? Quali sono i presupposti e le caratteristiche di tale tipo di vantaggi competitivi? Non sono domande mosse da pura curiosità accademica. Perché quei comportamenti costituiscono vere *best practice* e rappresentano un punto di riferimento importante per i possibili emulatori. Tanto più che nell'insieme osservato ci sono ampiamente anche imprese di piccola dimensione¹¹. Le imprese aiutano le imprese, con l'esempio.

Il materiale raccolto nella ricerca è molto vasto ed estremamente articolato. Se ne è estratto il succo, costituito dagli elementi comuni perché ricorrenti fino a formare una sorta di manuale delle nuove strategie delle imprese italiane di successo. Qui si descrive questa strategia. Partendo dal cuore, costituito dal carattere strategico dell'investimento in conoscenza, nel suo formarsi attraverso il processo di apprendimento. Si discutono poi le implicazioni di questo investimento per la natura del prodotto dell'impresa. E si individuano le direzioni verso le quali l'impresa è conseguentemente e coerentemente spinta a muoversi. E che sono essenzialmente tre: l'integrazione verso monte, attraverso l'ampliamento del controllo gerarchico delle attività; la ridefinizione delle catene di fornitura e delle forme di collaborazione realizzate attraverso il mercato; lo sviluppo dell'impresa verso valle, attraverso l'investimento nella funzione commerciale.

Poiché il complesso di questi orientamenti implica per sua natura un aumento della domanda di gerarchia e quindi della scala delle attività, si esamina il tratto comune costituito dalla pulsione alla crescita dimensionale. Infine, si descrivono le varie azioni messe in campo dalle imprese suddividendole tra obiettivi e strumenti.

¹⁰ Il fatto che l'insieme esplorato non scaturisca da un processo di campionamento (con quel che ne consegue in termini di valutazione dei risultati sul piano statistico) non diminuisce la rilevanza del fenomeno sul piano quantitativo: nella valutazione delle Associazioni del Sistema Confindustria, che hanno contribuito alla selezione dei soggetti da analizzare, le imprese coinvolte rappresentano un sottoinsieme di quelle corrispondenti all'identikit fornito.

¹¹ Il 22% delle 452 imprese censite ha meno di 50 dipendenti, il 45% tra 50 e 250 addetti, il 33% più di 250.

2. Conoscere è potere

Il nocciolo duro delle competenze (core competence)

Su un punto converge la quasi totalità dei comportamenti registrati: la centralità assoluta assunta da un set di competenze che definisce la stessa identità dell'impresa e su cui questa tende a focalizzarsi. Si tratta di un nocciolo di saperi che non ha (più) nulla a che vedere con la definizione del perimetro del business considerato strategico, ma che riguarda la detenzione di una conoscenza che distingue l'impresa dalle altre e la rende perciò competitiva.

Questa è una discontinuità. L'intera storia della fase industriale che abbiamo alle spalle è stata infatti prima di tutto una storia di concentrazione sul business, non sulle competenze, essendo stata orientata dalla ricerca sempre più spasmodica, da parte delle imprese, di una compressione dei costi fissi attraverso la selezione di attività (fasi, produzioni) considerate non strategiche. Processo che ha spostato fuori dai loro confini lavorazioni e componenti standardizzati, ma insieme a questi anche molte competenze. Assottigliando, così, sia le loro dimensioni sia i loro saperi, distribuendo questi ultimi lungo le catene di fornitura e alimentando per questa via l'ispessimento crescente dei mercati dei beni intermedi.

Nel nuovo quadro, invece, l'orientamento di fondo di chi fa impresa si è spostato dalla riduzione della rigidità dei costi, che serviva a rendere l'impresa più flessibile di fronte a mercati sempre più volatili (al costo però di ridimensionare il patrimonio delle conoscenze aziendali), all'investimento permanente in sapere. Non c'è quasi impresa che non sottolinei di fare ricerca. Un investimento orientato all'accrescimento di lungo periodo delle produzioni e, dunque, all'aumento delle dimensioni aziendali, cioè in direzione opposta al precedente dimagrimento.

In una prospettiva di questo tipo, la ricerca di maggiore competitività non è giocata al ribasso, comprimendo i costi e rendendoli il più possibile variabili e quindi attivati solo con l'aumento della domanda, anch'essa variabile. Ma al rialzo. Perché il mondo adesso è globale e per chi vuole stare sul mercato governandolo l'espansione dell'attività diventa strategica. La necessità di far crescere la testa dell'impresa è ormai dettata dalle condizioni di sopravvivenza stessa sul mercato. E ciò impone di improntare tutta l'attività a una logica di sviluppo del fatturato.

Questa nuova linea di tendenza coincide con l'assestamento della struttura industriale e la conseguente selezione che riduce il sovraffollamento dei mercati dei beni intermedi. L'espansione di questi mercati e del numero delle imprese che vi operano, a partire dalla metà degli anni Settanta, aveva alimentato l'ampliamento della base industriale attraverso una vera e propria alluvione di nuove iniziative imprenditoriali, che di fatto ha caricato sulle spalle di (piccole) unità indipendenti il compito di produrre una quota crescente dell'output manifatturiero.

Questo fenomeno era speculare al concentrarsi dei produttori a valle sul *core business* e aveva generato negli anni, oltre che un eccesso di frammentazione delle catene di fornitura, una loro crescente inadeguatezza nel rispondere alle esigenze di una domanda finale sempre più articolata. Perché la componente meno specializzata dell'offerta di intermedi era sempre meno in grado di interfacciare l'esigenza di una produzione di qualità viepiù maggiore e allo stesso tempo più adattabile, nel passare da un prodotto all'altro (e non semplicemente più flessibile nei costi), e soprattutto più veloce nella realizzazione di beni non standardizzati, ma dedicati.

Ciò ha gradualmente accresciuto la domanda di controllo del processo produttivo sia all'interno delle imprese a valle sia all'interno dei loro fornitori a monte, spingendo entrambi verso un aumento della capa-

cità di governo delle fasi presidiate ed espellendo dal mercato i soggetti che non fossero in grado di svilupparla. E ha collocato al centro dell'impresa l'esigenza dello sviluppo permanente dei suoi saperi specifici.

La conferma esemplare viene dalla composizione stessa delle competenze dichiarate dalle imprese. Competenze che appaiono naturalmente concentrate intorno a tutto quello che riguarda la creazione, l'ingegnerizzazione e il controllo del prodotto (R&D, design, progettazione, *engineering*); ma che si estendono significativamente anche all'ambito commerciale e amministrativo, che è quello in cui si completa lo sviluppo delle imprese che incardinano la loro forza sul dominio della sfera produttiva (Tabella 5).

Tabella 5

Le competenze rivelate dalle imprese (Principali competenze detenute ¹)	
Produzione	49,2
Design e progettazione	39,0
Vendite e distribuzione commerciale	36,3
Innovazione, ricerca e sviluppo	35,6
Tecnologia, <i>engineering</i> e <i>know-how</i>	31,5
Marketing e comunicazione	15,9
Amministrazione, finanza e controllo	12,5
Assistenza e fornitura di servizi ai clienti	7,5
Qualità	6,1
Gestione degli acquisti	6,1

¹ Le imprese possono indicare fino ad un massimo di cinque fasi o funzioni aziendali in cui si concentrano le maggiori competenze possedute. Le percentuali sono calcolate rispetto al totale delle imprese.

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

Apprendere per innovazione (e viceversa)

Lo sviluppo di competenze interne all'impresa avviene con l'allargamento delle conoscenze che si formano dentro i suoi confini. Naturalmente, un'impresa è un sistema aperto per definizione e assimila e processa in continuazione informazioni che provengono dall'esterno. Ma qui il punto è che esiste un centro di generazione endogena di sapere proprio e che questo centro è considerato un *asset* strategico ai fini della stessa sopravvivenza dell'impresa.

Perché questo accada è necessario che essa sia prima di tutto in grado di governare la tecnologia che serve a sviluppare i suoi prodotti in un'ottica di lungo periodo. Questo è il presupposto della sua capacità di seguire gli sviluppi tecnologici futuri.

Perciò il sapere dell'impresa va concepito in senso dinamico. Le imprese sono sì dei depositi di conoscenza; ma questa conoscenza non è cristallizzata né acquisita una volta per tutte, ma evolve e si accumula perché su di essa l'impresa investe continuamente, generando apprendimento. Questo aspetto è cruciale: perché se il sapere non si sviluppasse e se non si attivasse l'apprendimento l'impresa perderebbe la capacità di competere.

L'apprendimento è lo strumento con cui l'impresa si mantiene costantemente in grado di produrre e contemporaneamente di interfacciare chi le fornisce ciò che eventualmente decida di produrre fuori. L'assetto produttivo dipende dalla gestione del cambiamento, perché le conoscenze di oggi non sono in grado di orientare le scelte di domani. La tecnologia evolve in questa fase dello sviluppo industriale più rapidamente che mai.

In questo senso, le competenze detenute non sono per sempre e le imprese che ritengono che quelle di cui dispongono al momento siano in grado di alimentare una fase di ulteriore espansione sono poco più del 60% del totale. Quattro imprese su dieci pensano, invece, che crescere ulteriormente sia possibile solo al-

largando ancora il ventaglio delle conoscenze di cui dispongono, includendone di nuove nei saperi già detenuti (Tabella 6).

Per far ciò serve acquisire nuove risorse umane o entrare in relazione con le istituzioni in cui si fa ricerca (Università e altri centri) attingendo al loro capitale conoscitivo. Ma, come si vedrà meglio in seguito, una fonte di apprendimento importante è costituita anche proprio dall'interazione con altre imprese.

La centralità delle competenze interne costituisce il perno attorno a cui ruota il riposizionamento strategico delle imprese che sono in grado di guidare il proprio futuro verso una nuova fase dello sviluppo industriale. Questo orientamento è in forte contrasto con l'idea che il comportamento dell'impresa sia definibile sulla base della semplice comparazione statica tra i costi di gestione del mercato e quelli dell'organizzazione interna.

Ogni pretesa di definire meccanicamente il grado di flessibilità (e dunque gli stessi confini dell'impresa) in base alla misura dell'adattabilità al mercato è saltata. Perché le condizioni dell'adattamento cambiano in continuazione e non possono essere definite semplicemente sulla base di un grado ritenuto ottimale una volta per tutte di variabilità dei costi.

La capacità dell'impresa di innovare, di aggiornare costantemente in senso orizzontale e verticale il suo output è incardinata sulla conoscenza dinamica. Ciò richiede prima di tutto continuità. Tra la continuità nel tempo e la radicalità dell'innovazione è senz'altro la prima ad essere privilegiata. La seconda viene considerata una componente non decisiva e in qualche modo rischiosa se non è anch'essa associata alla continuità dello sforzo innovativo. L'innovazione si configura come un flusso e non come un episodio.

Le ragioni di questa impostazione sono sia esterne sia interne. Le esterne nascono dall'esigenza di far sì che l'acquirente colleghi l'innovazione non a un singolo prodotto, ma a un'organizzazione: se è quest'ultima a essere innovativa, diviene il riferimento anche per rispondere a bisogni che essa stessa non ha ancora intravisto. In questo senso l'organizzazione innovativa è quella struttura che non solo produce beni innovativi, ma che alimenta attese positive di innovazione da parte dei clienti finali. Nel caso in cui i beni siano invece destinati a mercati intermedi, essa diventa il riferimento con cui il potenziale committente dialoga per trovare risposte applicative alle nuove tecnologie, coinvolgendola nella ricerca di soluzioni a problemi appena emersi.

La continuità nel processo innovativo ha, però, anche ragioni interne: contribuisce a mantenere in movimento la struttura, contenendo la formazione di cristallizzazioni procedurali che danneggiano la proattività strategica e operativa dell'impresa, e soprattutto spinge a un investimento diffuso nel capitale umano.

Tabella 6

Come le imprese si appropriano di competenze esterne
(Modalità di acquisizione di competenze non detenute dall'impresa¹)

	In Italia	All'estero
Acquisendo sul mercato le risorse umane necessarie	27,1	24,7
Ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri centri di ricerca	24,6	15,9
Sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati	16,8	15,7
Attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre (nuove) imprese	19,2	25,4
Attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un <i>know-how</i>	12,3	18,2

¹ Ciascuna impresa può indicare più azioni. Le percentuali sono calcolate rispetto al totale delle risposte.

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

Accumulazione di capitale umano

Se il controllo della tecnologia è incardinato sulla conoscenza e in particolare sulle competenze specifiche che l'impresa è capace di sviluppare, cresce l'attenzione al capitale umano concepito come *asset* costitutivo dell'identità aziendale.

Questo significa che lo sviluppo dell'impresa richiede l'acquisizione di persone detentrici di *know-how* e competenze specifiche e comporta l'esigenza di coinvolgere chi lavora in modo che diventi soggetto attivo del cambiamento. Perciò è indispensabile creare un clima aziendale che dia soddisfazioni e motivi.

L'innovazione legata all'apprendimento è impraticabile quando prevale la sclerosi organizzativa, perché contrasta con la routinizzazione delle procedure. Il dinamismo interno è fattore di coesione e perfino elemento identitario, incoraggia l'apprendimento tecnico e organizzativo e promuove l'accumulazione di capitale umano.

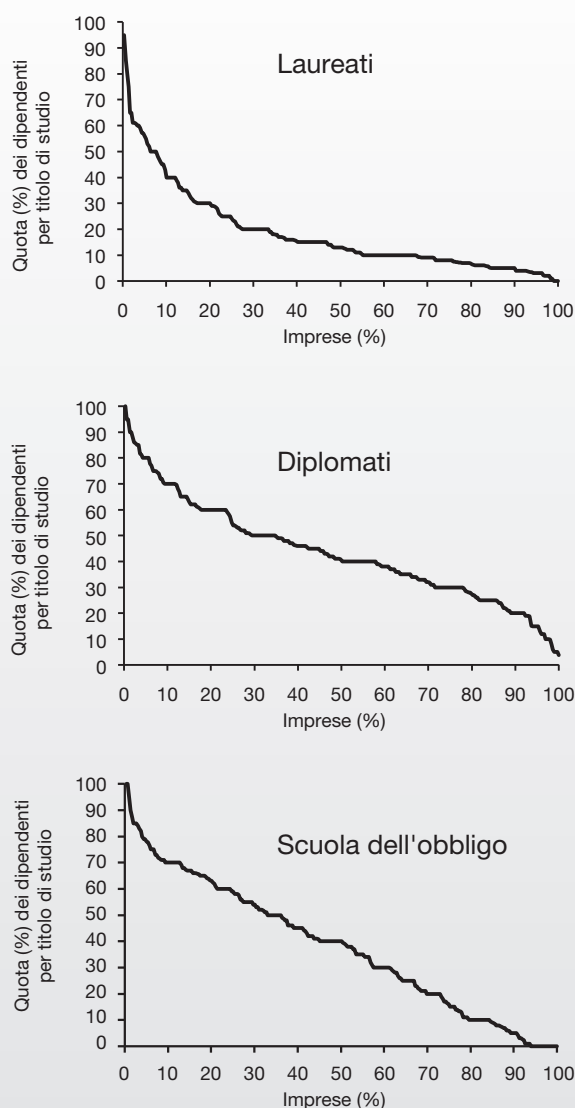
Questa filosofia è comune a imprese di ogni ambito merceologico e collocazione territoriale ma ne caratterizza in modo particolare alcune di media dimensione con una produzione ad alto contenuto tecnologico. Impatta in modo deciso sull'assetto organizzativo, perché la condivisione degli obiettivi aziendali da parte dei lavoratori permette di minimizzare la dissipazione di energia in conflitti interni. E fa sì che la formazione sia tutt'uno con l'idea che fare le cose un po' meglio di come le si è fatte fino al giorno prima si traduca, collettivamente, in una serie di miglioramenti anche marginali la cui somma porta a una nuova e più alta qualità organizzativa dell'impresa.

Naturalmente occorre tutelare le conoscenze che vengono sviluppate dalle risorse interne all'impresa. Un problema per nulla trascurabile che può essere suddiviso in due questioni specifiche. La prima è rappresentata dalla necessità di trasferire le conoscenze dagli individui all'organizzazione, ovvero di fare sì che a detenerle sia l'impresa in quanto tale (quanto *know-how* rimane all'impresa quando sono cambiate tutte le persone?). La seconda riguarda la necessità di contrastare la loro diffusione all'esterno. Per quanto riguarda il primo aspetto la via maestra è quella della massimizzazione della trasparenza interna, che è il contrario del principio secondo cui l'informazione è potere. La condivisione consente di rendere la conoscenza un bene collettivo.

Nell'evitare la diffusione della conoscenza all'esterno, gli atteggiamenti non sono affatto uni-

Grafico 1

Laureati e diplomati in gran quantità (Distribuzione % dei dipendenti per titolo di studio)



Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

voci. C'è chi, all'insegna dell'apertura, accetta il fatto che periodicamente escano persone attraverso processi di *spin off* che danno vita a nuove imprese indipendenti, che l'impresa non contrasta considerandoli del tutto fisiologici. C'è chi, per mantenere il controllo esclusivo delle conoscenze, arriva al punto di rifiutare pregiudizialmente ogni forma di collaborazione con altre imprese e addirittura cerca di arginare fisicamente le conseguenze dei processi di *spin off* che alimentano la permeabilità dei confini aziendali, giudicata eccessiva, "chiudendo a chiave alcune aree dell'impresa". In generale, vale il principio che vanno affiancate le persone le cui competenze tendono a diventare esclusive.

Le informazioni fornite dalle imprese mostrano livelli di qualificazione delle risorse umane sostenuti (Grafico 1): l'8% delle imprese dispone di una quota di laureati sul totale dell'occupazione superiore al 50%; per il 33% supera il 20%. In media, la somma di laureati e diplomati corrisponde al 61% degli addetti (laureati per il 18% e diplomati per il 43%).

3. Prodotti, prodotti, prodotti

Specializzazione&differenziazione

La specializzazione merceologica delle imprese dipende dalla loro conoscenza. Si produce quello che le competenze accumulate consentono di sviluppare in modo competitivo.

Il riconoscimento di ciò porta al passaggio dalla concentrazione dell'impresa sul *core business*, che isola un'attività rispetto ad altre ritenute meno strategiche che vengono cedute all'esterno e quindi riduce la gamma di offerta, alla concentrazione sulla *core competence*, che invece definisce prima di tutto un ambito di conoscenze considerate strategiche, a partire dalle quali l'impresa può avviare la produzione di beni destinati a utilizzazioni anche diversissime tra loro.

L'approfondimento delle competenze-chiave forma il presupposto di una politica di diversificazione, piuttosto che di limitazione, dei *core business*. Proprio in quanto lo sviluppo di una produzione nuova (l'innovazione) è fondata sulla conoscenza, la sua collocazione merceologica può essere anche molto lontana da quella delle applicazioni precedenti. Tanto più ciò è vero quanto più ampio è l'ambito potenziale di applicazione della tecnologia di base.

Il perimetro delle cose che si fanno (*core business*) è quindi definito da quello delle cose che si sa fare (*core competence*). Nella misura in cui il secondo dei due perimetri è mobile, perché dipende dall'apprendimento, è mobile anche il primo. E dunque può estendersi in senso orizzontale. L'effettivo grado di differenziazione produttiva è funzione del sapere detenuto e di quanto questo sapere si traduca, seguendo la domanda, in nuove applicazioni in ambiti anche diversi da quello di partenza.

La capacità di competere dell'impresa fa leva sulle sue conoscenze proprietarie, che le consentono di differenziare l'offerta in funzione della domanda che è in grado di intercettare. Non necessariamente è una domanda rivolta sistematicamente al top di gamma, ma è invece sempre una domanda fortemente diversificata. Questo orientamento strategico è completamente diverso da quello di un aumento dell'efficienza dell'impresa, ottenuta imbottendola di *information technology*, e di una contemporanea spinta verso uno spostamento senza fine su fasce di gamma sempre più alte.

Come se fosse possibile gestire la presenza dell'impresa sul mercato tutta dal lato dell'offerta. Il problema da risolvere è piuttosto quello di adeguarsi a una domanda che richiede certo anche prodotti più evoluti, ma soprattutto una maggiore articolazione della gamma e un rinnovo costante delle soluzioni offerte.

Prima di entrare nel merito delle diverse opzioni strategiche vale la pena di riportare pochi numeri, tratti dai questionari raccolti, che rendono conto di quanto la differenziazione sia centrale nel quadro di una poli-

tica di espansione dell'impresa (Tabella 7). L'evidenza mostra come, tra le imprese interessate da un processo di crescita delle attività prima della crisi (92,5% delle rispondenti, ossia la quasi totalità), siano largamente prevalenti quelle che hanno diversificato la produzione, rispetto a quelle la cui crescita è stata trainata da un semplice ampliamento dei mercati di sbocco o anche da un aumento della quota su quelli già presidiati. Crescere è funzione della capacità di ampliare la propria offerta.

Tabella 7

Diversificare per crescere (Modalità di espansione delle attività ¹)	
Diversificazione produttiva	42,3
Ampliamento del numero dei mercati	29,4
Aumento della quota all'interno dello stesso mercato	28,3

¹ Le imprese possono indicare fino a un massimo di cinque opzioni. Le percentuali sono calcolate rispetto al totale delle risposte.
Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

Ancor più focalizzati

La specializzazione è la leva storica della competitività delle imprese italiane e può talvolta assumere un carattere particolarmente marcato, circoscrivendosi di fatto a una monoproduzione. In alcuni casi, addirittura, seguendo un'impostazione di tipo artigianale. Ma difficilmente questo dipende da vincoli imposti all'impresa semplicemente dalla natura della produzione: il grado di concentrazione dell'offerta è comunque sempre l'esito di una strategia esplicita di posizionamento sul mercato, in cui quello che conta è prima di tutto l'atteggiamento di chi guida l'impresa¹².

Per molte aziende la focalizzazione è, invece, l'esito della selezione strategica delle attività che si sceglie di abbandonare. Questo accade quando le imprese, condizionate da una dimensione molto inferiore a quella dei loro concorrenti, cercano di recuperare massa critica adeguata attraverso una compressione dello spettro delle produzioni presidiate, riducendole di numero fino al punto che può consentire loro di mantenere una scala competitiva nell'ambito di una famiglia di prodotti specifica¹³.

Questo processo, naturalmente, non è incompatibile con una politica di diversificazione nell'ambito della famiglia di prodotti individuata come *core*. Anzi, è proprio questo il caso in cui l'esistenza di potenti com-

¹² Così avviene che, ad esempio, nel medesimo ambito industriale (alimentare) ci sia: chi industrializza una produzione di tipo artigianale incardinata su un unico tipo di formaggio, studiando a fondo il mercato (concorrenti, distribuzione, aree di mercato) prima di partire e investendo fortemente in impianti produttivi altamente tecnologici (che servono sia a garantire volumi produttivi adeguati sia a rispondere alla domanda di igiene che domina la distribuzione a livello internazionale e la GDO in particolare) fino a entrare nella produzione a marchio per la GDO, che garantisce volumi alti e allarga il mercato familiarizzando i consumatori col prodotto; chi è concentrato su un'unica tipologia di pasta fresca ma investe molto in R&S (a cui è dedicato personale laureato), puntando sia sulla garanzia della qualità sia sull'innovazione tecnologica; chi punta sullo sviluppo di un segmento specifico del mercato facendo leva sulla crescente attenzione del consumatore verso la birra semi-artigianale; e chi produce un unico tipo di salume in modo artigianale, in un ambito territoriale definito e senza alcuna intenzione di ampliare la gamma. Naturalmente anche in casi di focalizzazione estrema è possibile che la differenziazione sia molto spinta: chi produce solo mattoni in cotto può avere in catalogo migliaia di codici. Ma in generale per chi guida l'impresa vale l'idea che la sua forza è tanto maggiore quanto più la produzione è concentrata.

¹³ Questo tipo di focalizzazione strategica non si traduce necessariamente in una contrazione dei livelli di output. In una delle imprese esaminate, al dimezzamento nell'arco di cinque anni del numero dei codici prodotto, da 800 a 400, ha corrisposto un incremento del fatturato.

petenze specifiche rende possibili ricadute verso nuove direzioni di mercato e successive estensioni della gamma che l'eccessiva dispersione precedente negava¹⁴.

Verso l'alto di gamma

L'*upgrading* della qualità è tipicamente associato alla ricerca del prodotto che, in quanto più difficile da fabbricare, è meno imitabile e ciò restringe il numero dei concorrenti. Perciò è lo strumento con cui le imprese cercano di smarcarsi da una eccessiva pressione della concorrenza spostandosi verso produzioni più evolute. All'*upgrading* corrispondono, per definizione, due cambiamenti importanti: l'assottigliamento dei volumi perché nelle fasce alte la domanda cala in quantità, che può essere associato a un aumento del valore aggiunto e dei margini unitari; il mutamento del tipo di competizione, giacché si attenua quella sul prezzo e si rafforza quella sulla qualità.

L'effetto congiunto di queste due tendenze non è ovvio, dal momento che non è scontato che l'impresa abbia il potere di fissare il prezzo al livello che mantiene costanti i margini assoluti. Cosicché il vincolo dei volumi difficilmente può essere trascurato e finisce, prima o poi, per stringere sempre, anche in relazione al fatto che gli investimenti necessari per realizzare l'*upgrading* vanno in generale nella direzione di irrigidire l'impresa, aumentandone i costi fissi. E, nella misura in cui stringe, pone l'impresa di fronte a un'alternativa: contrarre la scala produttiva, eliminando le attività che corrispondono alle produzioni di livello inferiore, o aumentarla nel tentativo di recuperare anche competitività di prezzo attraverso le riduzioni di costo consentite da volumi maggiori (accrescendo la propria quota nel mercato superiore e/o contenendo lo spiazzamento su quello inferiore).

Fare *upgrading* significa, dunque, dovere comunque gestire sempre contestualmente anche l'ampiezza del proprio mercato e orientare l'impresa verso la ricerca di nuovi clienti e la diversificazione geografica degli sbocchi¹⁵.

La determinante principale della competitività diventa l'intensità dell'apprendimento, la velocità dell'accumulazione nell'impresa del suo sapere specifico. Ossia la capacità dell'impresa di rinnovare costantemente la sua posizione relativa nel mercato nel quale già è.

In alcune circostanze, l'*upgrading* è sollecitato da variabili esterne all'impresa. Ad esempio, la contrazione di un mercato e il contemporaneo aumento delle opportunità su un altro, che offre maggiori possibilità di sviluppo. In molti casi si accompagna al riposizionamento nella filiera. Ad esempio, abbandonando la col-

¹⁴ La strategia di diversificazione in ambiti contigui è perseguita da tempo da una grande impresa siderurgica che, scegliendo fin dall'inizio di evitare il confronto con i *full liner* del ciclo integrale (dall'altoforno al laminatoio via colata continua), si è proposta come specialista di processo e ha realizzato lo sviluppo attraverso una serie di acquisizioni in attività contigue a quella di partenza (produzione di acciaio in varie forme), con lo scopo di creare una rete di nicchie sinergiche (acciaierie elettriche, forni industriali, trattamenti finali del ciclo siderurgico, rettifiche per i cilindri dei laminatoi). Gradualmente, questa strategia ha comportato l'espansione in attività complementari anche in senso verticale, verso monte e verso valle: macchine per l'industria mineraria (estrazione e trasporto) e per la movimentazione (carico e scarico delle navi), spingendo contestualmente verso la cessione all'esterno di attività ritenute non *core*. L'esito è stato un aumento molto rapido della scala delle attività, attraverso un'architettura che include all'interno di un unico perimetro produzioni specialistiche differenziate, ma legate dal medesimo nocciolo duro di competenze strategiche.

¹⁵ Questo aspetto del problema è stato reso sempre più rilevante dallo sviluppo industriale delle economie emergenti. Quello sviluppo, comportando una presenza sempre più pervasiva delle imprese di quei paesi nei diversi ambiti merceologici anche con un contenuto qualitativo crescente, sta determinando e determinerà sempre più un aumento della pressione concorrenziale sull'intero spettro delle produzioni dei paesi avanzati. Perciò l'*upgrading* non può essere considerato un rifugio da una concorrenza che insegue sempre (come se si trattasse di mettersi al sicuro seminando gli inseguitori), perché prima o poi la concorrenza arriva dappertutto e si gioca in mercati oligopolistici, dove ogni volta il vantaggio competitivo è rimesso in discussione dall'ultima innovazione di uno degli attori.

locazione di fornitore, che in alcuni comparti implica bassi margini, per acquisire quella di *main contractor* con funzioni di coordinamento di sub-sistemi di fornitori e di gestione di segmenti ampi del prodotto finito.

L'*upgrading* può comportare la ridefinizione dei rapporti con la distribuzione. Nei beni di consumo può spostare il canale di riferimento dalla grande distribuzione organizzata (GDO) verso la distribuzione al dettaglio di qualità, fino a spingersi all'apertura di negozi monomarca. Ciò, come si vedrà meglio più avanti, non riguarda necessariamente solo la produzione di beni di consumo caratterizzati da un contenuto molto alto di immagine (sistema moda, arredamento, alimentare di nicchia), ma ormai anche beni di largo consumo¹⁶.

L'*upgrading*, più in generale, può realizzarsi anche attraverso l'aggiunta ai prodotti originari di un maggior contenuto di servizio. In tal caso l'innalzamento del livello qualitativo dell'offerta può non comportare cambiamenti importanti della produzione, ma richiede in ogni caso la trasformazione organizzativa e l'incorporazione nell'impresa di competenze nuove in misura forse ancora maggiore di quanto richiesto dallo sviluppo di prodotti più evoluti. Questo tipo di riposizionamento qualitativo fondato sui servizi può realizzarsi anche verso monte, come avviene nel caso in cui la valorizzazione delle competenze interne in ambito tecnico trasforma l'impresa manifatturiera in un'impresa di servizi di progettazione (*engineering*).

Il ventaglio dei prodotti si allarga

La modalità più frequente di sviluppo dell'impresa è in ogni caso quella dell'estensione dell'offerta in senso orizzontale. Infatti, nemmeno la globalizzazione della dimensione dei mercati basta a garantire alle imprese la possibilità di crescere senza mai uscire dall'ambito merceologico di partenza.

Se la crescita conduce alla saturazione del mercato già presidiato (che è inevitabilmente quello che succede in gran parte dei mercati intermedi, caratterizzati da una specializzazione molto alta), l'impresa che voglia continuare a espandersi deve entrare in un mercato nuovo. Perciò è costretta ad ampliare la gamma dell'offerta.

L'ampliamento è funzionale all'espansione complessiva delle attività sia direttamente sia in quanto consente di acquisire una maggiore forza contrattuale. E, rispondendo prima di tutto all'obiettivo della crescita, tende di per sé a modificare anche l'assetto organizzativo dell'impresa. Un'implicazione che può tradursi in risultati negativi quando non sono già state predisposte internamente le competenze necessarie a gestire il cambiamento¹⁷.

¹⁶ Alla fine degli anni Novanta un'impresa che realizza prodotti per la cura e la pulizia della casa definisce una nuova politica commerciale, puntando su una forte differenziazione qualitativa dei prodotti e sullo sviluppo di un canale distributivo formato da dettaglianti evoluti. Per molti versi questa strategia è l'esatto contrario di quella dei suoi concorrenti, che hanno dimensioni ben maggiori; è impostata su archi temporali lunghi, sull'allontanamento dalla grande distribuzione organizzata, sulla scelta di non realizzare prodotti private label e di presentarsi invece come una vera e propria griffe. A questa strategia corrisponde l'investimento in ricerca, che impegna il 10% dei dipendenti (chimici professionisti che studiano nuovi prodotti senza limiti di costo sulle formulazioni) e una spesa pari al 5% del fatturato. Nel 2007 è stato aperto nel centro di Milano il primo punto vendita monomarca, concepito come uno spazio che si ispira alla casa e ai suoi diversi ambienti, dove è possibile trovare tutti i prodotti del brand; l'arredo della boutique è caldo e accogliente e rappresenta per ora un caso unico nel panorama nazionale, ma costituisce un modello di evidente successo. Si è così individuato un posizionamento completamente divergente da quello prevalente nel settore e totalmente in antitesi rispetto a quanto propugnato dai sostenitori del tramonto ineluttabile del piccolo dettaglio.

¹⁷ Un esempio di come tali difficoltà possano produrre uno stallone è quello di una società che realizza prodotti per le belle arti. La quale, avendo deciso di entrare nel comparto dell'hobbyistica (*découpage*, *stencil*, decorazione di oggetti) per incrementare il fatturato, non è riuscita a gestire la diversificazione (benché in un ambito estremamente prossimo a quello originario) non disponendo delle competenze necessarie a far fronte a una grande varietà di prodotti con cicli di vita brevissimi e soggetti a mode passeggera (i suoi prodotti tradizionali hanno cicli di vita molto lunghi e sono fabbricati tipicamente una volta all'anno). È stata così costretta ad abbandonare la diversificazione e a ricalizzarsi sul business di partenza.

Uno dei tratti più evidenti che emergono dall'analisi è il fatto che la diversificazione (l'ingresso in una nuova attività) non è pressoché mai un investimento in attività conglomerali rispetto all'originaria (come accade ogniqualvolta il suo obiettivo sia quello di un frazionamento del rischio); ma è invece sempre sostanzialmente legata alle competenze di partenza. Perciò è sempre una diversificazione correlata (in un ambito contiguo) o l'ingresso in un business che appare del tutto slegato dall'originario, ma è invece connesso ad esso sul piano tecnologico. Nel primo caso, il legame tra attività originaria e attività nuova corre sul piano della domanda; nel secondo, su quello dell'offerta.

In generale, dunque, così come non è ovvio che il grado minimo della diversificazione, costituito dall'ingresso in attività correlate, origini da competenze interne, non lo è nemmeno che lo sviluppo delle competenze interne generi forme di diversificazione vincolate ad ambiti contigui. Infatti, è possibile che una diversificazione di tipo correlato richieda per essere realizzata l'acquisizione di conoscenze aggiuntive all'esterno dell'impresa (anche sotto forma di risorse umane specializzate); così come le ricadute di una tecnologia di base già dominata possono essere tali da spingere l'impresa in attività anche molto lontane sul piano merceologico rispetto a quella di partenza.

Nei casi esaminati nei Focus Group, per quanto possa apparire a un primo sguardo paradossale, accade che in generale lo sviluppo di attività correlate sia realizzato attraverso l'acquisizione di competenze esterne, mentre lo sviluppo di attività più lontane richieda saperi già interni.

L'espansione è comunque guidata dal complesso delle conoscenze accumulate. Le quali possono inglobare competenze dall'esterno così da estendere il proprio perimetro ma senza spostarne il baricentro (senza deviare la traiettoria di apprendimento dell'impresa). Oppure possono essere trasferite direttamente in nuovi ambiti produttivi, salvo adattarsi al contesto specifico.

La diversificazione produttiva può essere attuata sia internamente, per crescita organica, se la nuova attività si aggiunge alle altre, cioè investendo e sfruttando competenze già detenute, sia attraverso l'acquisizione di un'impresa¹⁸. In ogni caso si tratta di effettuare un investimento e ciò provoca nella struttura produttiva l'aumento dell'integrazione orizzontale e della dimensione¹⁹.

Quando non scaturisce direttamente dal motore della conoscenza interna, l'estensione della gamma in ambiti correlati può essere ottenuta attraverso l'acquisizione di competenze esterne. Per esempio, con contratti di licenza produttiva (specialmente per attività ad alta intensità di ricerca) che permettono di diventare gradualmente produttori anche di beni nuovi. Oppure, ed è la modalità più frequente, con l'acquisizione di

¹⁸ Esempi di diversificazione in senso conglomerale incardinati sullo sviluppo di competenze interne includono: la realizzazione di nastri trasportatori per il pane, di celle di lievitazione e di frigoriferi per supermercati a partire dalla produzione di impianti per l'allevamento; lo sfruttamento della tecnologia sviluppata per la realizzazione di meccanismi di trasmissione nell'ambito dell'automotive per entrare nella costruzione di impianti eolici; l'affiancamento alla produzione di impianti per la fabbricazione di automobili di quella di macchine dedicate all'industria ferroviaria; lo sviluppo di sistemi di diagnostica ferroviaria in direzione di applicazioni industriali diverse (come i controlli nell'industria siderurgica); l'applicazione di intermedi chimici destinati a usi specifici (ausiliari tessili, cemento, cosmetica) alla lavorazione della plastica; l'estendersi della produzione dalle valvole di regolazione alle aste di perforazione; l'avvio, a partire dalla produzione di macchine per il marmo, della produzione di un supporto in materiale plastico per il marmo che si trasforma in breve tempo in un prodotto del tutto autonomo e non più correlato all'attività iniziale, ma destinato a svariati usi nell'edilizia.

¹⁹ Naturalmente è possibile che l'ampliamento della gamma venga realizzato semplicemente acquistando i prodotti realizzati da un produttore specializzato senza acquisirlo e mettendoci magari sopra il proprio marchio (terzismo puro) o anche solo realizzando un accordo contrattuale per l'integrazione delle gamme di offerta. In questi casi, in cui prevale la soluzione di mercato, la diversificazione è in realtà un fatto fondamentalmente commerciale e non produttivo e l'apporto al sapere interno può essere inesistente.

un'altra impresa, mediante la quale sono internalizzate in un solo istante competenze, capacità produttiva, un mercato ed eventualmente anche un marchio (inclusa la reputazione).

Il processo di avvio di una politica di diversificazione correlata può passare attraverso il ricorso iniziale a un fornitore esterno, a cui far seguire un impegno diretto dell'impresa (integrando la nuova attività). In questo caso la strategia è dapprima basata sull'acquisto di prodotti finiti da terzisti specializzati, sulla base di specifiche del committente (e comunque con il suo controllo diretto presso gli stabilimenti di lavorazione); successivamente le produzioni possono essere internalizzate, per governare meglio i picchi di domanda, che la dipendenza da fornitori esterni non è sempre in grado di assicurare. Ciò permette anche di incorporare la quota di valore delle nuove produzioni; un aspetto tanto più rilevante quanto più la diversificazione sia orientata all'innalzamento della qualità (*upgrading*) e dunque del valore del fatturato complessivo.

L'acquisizione non comporta né esclude la cancellazione o la conservazione dell'eventuale marchio dell'impresa acquisita: volta per volta sono le condizioni del mercato a suggerire una condotta piuttosto che l'altra²⁰.

L'ampliamento della gamma può arrivare alla costruzione di un intero sistema integrato di prodotti a partire da una produzione specializzata, per lo più in questo caso commercializzati col medesimo marchio. L'acquisizione diventa allora lo strumento per fronteggiare una competizione che richiede capacità di muoversi in un mondo in cui occorre raggiungere una dimensione maggiore non in quanto tale, ma come presupposto di un'offerta più articolata²¹.

L'acquisizione di competenze esterne comporta uno shock organizzativo più acuto perché occorre integrare le nuove conoscenze strategiche con i saperi già detenuti. Ma è la stessa inclusione della nuova società a determinare problemi organizzativi spesso formidabili, se non altro nell'integrazione dei sistemi di controllo. Perciò la crescita esterna comporta oneri di gestione del cambiamento non inferiori, e spesso superiori, a quelli della crescita interna²².

4. (Re)integrazione verticale a monte

Alla riconquista di competenze per alzare la qualità

Detenere un set dinamico di conoscenze distintive come strumento di controllo del processo produttivo comporta un grado di integrazione verticale più alto di prima. Perché il controllo della tecnologia è per definizione funzione del grado di conoscenza diretta del processo produttivo. Il sapere è la pratica, ossia saper fare le cose.

Allora il fare in cui è coinvolta l'impresa, la sua dimensione operativa, deve essere superiore a una soglia critica, sotto la quale le sue conoscenze dipendono dall'esterno e l'impresa non governa più il proprio sviluppo. La decisione di mantenere all'interno dell'impresa almeno una parte della produzione risponde quindi all'esigenza di seguire a far crescere dentro i propri confini organizzativi le conoscenze che riguardano la tecnologia, i materiali, la logica produttiva.

²⁰ La crescita può richiedere di mantenere sul mercato i diversi marchi acquisiti oppure di inglobarli in un unico marchio.

²¹ Se il mercato rilevante si espande al di fuori dei confini nazionali, tanto la dislocazione produttiva nelle diverse aree del mondo diviene strategica per ragioni di contiguità con la domanda finale (e spesso anche per ridurre i costi di trasporto), le acquisizioni sono globali.

²² Al punto che c'è chi valuta le conseguenze pure pesantissime dell'ultima crisi sulla caduta dei livelli di attività un male che ha in ogni caso consentito di assorbire l'impatto sull'organizzazione delle acquisizioni realizzate negli anni precedenti.

Riflette però anche la constatazione che un'eccessiva frammentazione della catena di fornitura produce errori. In ciò la maggiore verticalizzazione è dunque strumento di sostegno della qualità, che è ormai diventata un presupposto della presenza sul mercato²³.

L'esternalizzazione dei processi produttivi non è più, dunque, interpretata come una leva strategica, ma come uno strumento ordinario di gestione, da usare con notevole parsimonia e cautela. I mercati dei beni intermedi risultano per lo più completi e quindi l'approvvigionamento in sé non desta preoccupazioni. Diffusa, invece, è la percezione che la frammentazione comporti rischi di dispersione delle competenze interne e fuoriuscita dei saperi dell'impresa.

Da qui una netta linea di demarcazione nella gestione degli input intermedi: da un lato le commodity, sempre acquisite sul mercato, a meno di trovarsi in presenza di regimi di concorrenza dei fornitori di tipo oligopolistico e quindi con elevato potere di mercato; dall'altro, i prodotti e i componenti che influenzano la qualità e l'affidabilità del prodotto finale o che comportano un impoverimento non controllato delle conoscenze, che sono sempre realizzati internamente anche in condizioni di costo non favorevoli. Diversamente dal passato, l'orientamento è di realizzare direttamente non quanto è più efficiente produrre in termini di costi, ma tutto ciò che è rischioso portare all'esterno in termini di riduzione dello standard qualitativo o dell'apprendimento conoscitivo.

Se in passato la ricerca di una maggiore flessibilità di costo aveva indotto a privilegiare la soluzione di mercato, l'impresa deve oggi decidere se reintegrare alcune attività esternalizzate²⁴.

Anche questo processo ha però un limite, cosicché la reintegrazione è comunque selettiva. Il limite è dato da quanto è necessario investire per tornare a gestire direttamente quella produzione quando sul mercato c'è già chi ha imparato a farla. La scelta tra fare e comprare è adesso funzione, oltre che della scala minima e della complessità tecnica della funzione da reintegrare, anche del grado di evoluzione dei fornitori. Cioè, di quanto efficienti siano diventati i mercati intermedi e non-sostituibili i fornitori.

Velocità con flessibilità

I cambiamenti intervenuti nella domanda finale richiedono, oltre che qualità crescente, contemporaneamente velocità massima. Perché è la stessa frammentazione delle catene di fornitura, che la completezza dei mercati intermedi mantiene comunque elevata, a rendere i tempi di svolgimento di ogni singola fase fi-

²³ Saper produrre, indipendentemente da quanto si produca, consente di rapportarsi in modo adeguatamente consapevole con i fornitori. Al punto che c'è chi acquisisce un fornitore, destinato a produrre anche per i concorrenti, con l'obiettivo di integrare nell'impresa la produzione ed essere in grado di controllare la formazione dei prezzi per i componenti acquistati all'esterno (per esempio, a livello internazionale la società costituita da IKEA, la Swedwood, che non copre neanche il 10% delle forniture ai magazzini IKEA).

²⁴ È esemplare il caso di un'impresa tessile, originariamente verticalizzata, che aveva avviato ancora nei primi anni Ottanta uno smembramento produttivo "per aumentare la flessibilità", attraverso una trasformazione dei reparti in imprese indipendenti, trasformando i responsabili di reparto in "imprenditori"; le nuove società così costituite lavoravano prevalentemente per l'impresa d'origine, ma non esclusivamente, in modo da favorire la saturazione della loro capacità nei periodi bassi del ciclo (in questo caso l'esternalizzazione della produzione coincide con la cessione della stessa proprietà). A fine anni Novanta questa strategia è sempre meno in grado di difendere l'impresa dai cambiamenti che investono il mercato e si avvia un percorso inverso perché la frammentazione ha ridotto in misura rilevante la sua capacità di mantenere il controllo della produzione lungo la filiera. Ergo vengono riacquistate le imprese (le fasi) che erano state cedute e ci si verticalizza di nuovo; in questo modo viene accresciuto il controllo della qualità, vengono recuperati i margini corrispondenti alle fasi ora internalizzate, si riesce a pilotare meglio gli investimenti perché le decisioni sono centralizzate e si aumenta la velocità, che negli ultimi dieci anni è cresciuta al punto da dimezzare i tempi (ciò rafforza la competitività rispetto a chi produce in mercati lontani).

siologicamente brevi; a ogni impresa tocca infatti una frazione del tempo, come se tendenzialmente dovesse funzionare come un reparto.

Gli ultimi anni, indipendentemente dalla crisi, sono stati caratterizzati dalla ricerca spasmodica di un abbattimento dei tempi di consegna per restare sul mercato. La ricerca di una maggiore velocità di realizzazione delle forniture è stata un importante strumento attraverso cui molte imprese sono riuscite a difendersi dalla concorrenza; l'esito è stato spesso di avere più che dimezzato i tempi di consegna.

Il termine velocità ricorre con frequenza massima nel racconto delle imprese. Proprio perché non basta più essere flessibili nei costi, ma occorre esserlo anche nel soddisfare rapidamente i mutamenti della varietà della composizione della domanda. E questa velocità diventa un fattore di differenziazione. Sotto questo profilo è l'intera questione a dover essere reinquadrata.

Per molto tempo la flessibilità è stata considerata solo in termini della capacità dell'impresa di fare fronte a rapide e impreviste variazioni della domanda, sostenendo costi di adeguamento modesti (o comunque inferiori ai concorrenti). In questa prospettiva un'impresa è tanto più flessibile quanto più esteso è il tratto della curva dei costi medi caratterizzato da rendimenti costanti o semi-costanti. La minimizzazione dei costi fissi, il ricorso al mercato per l'acquisizione degli input intermedi e la preferenza verso soluzioni tecniche e impiantistiche fungibili hanno rappresentato negli anni, e massimamente nel contesto italiano, scelte strutturali permanenti per la maggior parte delle imprese manifatturiere con cicli di produzione decomponibili.

Questo tipo di flessibilità, tuttavia, ha tipicamente a che vedere con la quantità domandata di un output definito (un singolo prodotto o una famiglia di prodotti), mentre per le imprese sono divenuti sempre più importanti altri due elementi: uno collegato all'esigenza di un ampliamento della gamma dei prodotti richiesti e contestualmente alla rapidità di riposizionamento tra l'uno e l'altro; e uno che riguarda la capacità di modificare i prodotti offerti personalizzandoli. Con una metafora cromatica, si potrebbe dire che la prima flessibilità (alla domanda) riguarda la capacità di minimizzare i costi di produzione di un determinato colore; la seconda (relativa alla varietà) riguarda la capacità di ampliare il numero dei colori tra cui scegliere e di garantire una rapida risposta agli ondeggiamenti della domanda di ciascuno; la terza riguarda la possibilità di modificare e ricombinare i colori già disponibili in modo da creare sfumature diverse per rispondere alle esigenze del singolo cliente.

La seconda e la terza forma di flessibilità non sono inedite: anche nel passato erano presenti e in alcuni casi ampiamente valorizzate. La novità riguarda il fatto che oggi le tre forme di flessibilità devono essere contemporaneamente presenti nella medesima organizzazione, perché sono associate da un legame di complementarità. Essere flessibili non serve solo a garantire prezzi contenuti, ma anche ad assicurare una scelta ampia e a fornire tempestivamente ciò che è richiesto, impiegando il minimo tempo possibile nel valutare la domanda dell'acquirente. È, cioè, saper lavorare nella progettazione con il cliente, spesso nella realizzazione dei componenti più avanzati sul piano tecnologico²⁵. E significa riuscire a ridurre i tempi di sviluppo dei nuovi prodotti e tenere sotto controllo l'evoluzione della logistica e l'integrazione con i sistemi di trasporto.

Gestire un mix di flessibilità è molto più oneroso e complesso di quanto non sia fare leva su una sua singola componente. Le difficoltà nascono dal fatto che gli investimenti necessari per garantirsi la disponibilità di una forma di flessibilità sono in antitesi con gli interventi necessari per acquisire la disponibilità delle altre due. Quella collegata alla variabilità quantitativa della domanda richiede infatti una netta prevalenza

²⁵ Se ogni volta la serie è corta, o addirittura il pezzo è unico, allora produrre internamente – sostituire la disciplina sempre imperfetta del mercato con quella del principio di autorità – significa avere, oltre che un controllo diretto della qualità, tempi inferiori e, dunque, una maggiore flessibilità produttiva. La flessibilità è in questa prospettiva prima di tutto la capacità di rispondere a qualsiasi domanda nel minore tempo possibile e con la qualità massima; la flessibilità dei costi è tecnicamente rilevante solo quando le componenti dell'output finale sono abbastanza standardizzate da non richiedere adattamenti continui. Altrimenti il costo di gestione del mercato, che esiste, esplode.

dei costi variabili su quelli fissi e investimenti in ambito organizzativo e gestionale molto contenuti. Condizioni che rendono poco inclinata la curva dei costi medi a sinistra e a destra dei costi minimi e quindi contengono le perdite in caso di contrazione della domanda, mentre nello stesso tempo generano incrementi contenuti dei costi in presenza di forti incrementi della domanda e della produzione.

La seconda e la terza tipologia di flessibilità richiedono invece interventi di segno opposto. La flessibilità rispetto alla varietà esige maggiori investimenti nel sistema informativo interno e nel controllo di gestione e un aumento della dotazione di impianti con effetti sul livello di capacità produttiva utilizzato. La flessibilità relativa alla personalizzazione può essere sviluppata solo a condizione di realizzare investimenti costanti nel monitoraggio dei mercati e nella gestione della *supply chain*. Entrambe impongono il potenziamento dell'attività interna di ricerca e sviluppo. Gli interventi che garantiscono il secondo e il terzo tipo di flessibilità aumentano la componente di costi fissi della struttura.

L'unico esito di questo conflitto che consenta di intervenire contemporaneamente su tutti e tre i piani è la maggiore dimensione. L'aumento del volume di attività attraverso l'ingresso in nuovi mercati permette, infatti, di redistribuire i crescenti costi fissi su un output maggiore e di contenere in questo modo l'aumento dei costi medi. Poiché nella medesima direzione spinge, come si è detto, l'integrazione verticale più pronunciata (che serve a un maggiore controllo del processo e della qualità dell'output), le imprese che intendano impostare la loro strategia lungo le linee disegnate fin qui puntano a crescere.

Si sfoca così il dilemma tra stazza e flessibilità, spesso invocato sulla base della considerazione che all'aumentare della dimensione esigenze di controllo e di pianificazione dei processi determinano un irrigidimento delle procedure e una tendenza ad accettare lotti di produzione di dimensione minima relativamente elevata. Molte imprese hanno semmai potuto sviluppare le attività proprio grazie alla capacità di valorizzare la loro flessibilità interna.

Più importante il controllo della produzione

L'evidenza raccolta conferma tutte queste considerazioni. Almeno in termini di numero di fasi, negli ultimi dieci anni quasi la metà delle imprese ha attuato operazioni di reintegrazione verticale (Tabella 8).

Ovviamente il processo è dinamico: mentre c'è chi aumenta le attività gestite all'interno dei confini della gerarchia, altre trasferiscono all'esterno alcune lavorazioni²⁶, e magari sono proprio le stesse che integrano. Nel complesso, comunque, il saldo complessivo risulta a favore di una crescente integrazione verticale selettiva delle produzioni.

Il controllo diretto delle fasi produttive è non solo importante ma soprattutto di rilevanza crescente (Tabella 9). Il 66,7% delle imprese alla fine del decennio 2000, contro il 58,3% all'inizio, dichiara centrale la gestione diretta dei processi all'interno di soluzioni gerarchiche. Questo riguarda anche il coordinamento delle attività all'estero, che sembra acquistare rilevanza non solo in termini di diffusione di processi di off-

Tabella 8

Produzioni più integrate verticalmente (Grado di integrazione produttiva rispetto all'inizio degli anni 2000 ¹)	
Minore	17,4
Uguale	36,2
Maggiore	46,4

¹ Percentuali calcolate rispetto al totale delle imprese.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.

²⁶ Si veda il paragrafo successivo.

shoring (oltre la metà delle imprese esaminate ne è interessata), ma anche sul piano della rilevanza assoluta delle attività realizzate. Nei primi anni 2000 le produzioni svolte all'estero, quando presenti, risultavano di importanza relativamente modesta, come indica l'alta quota di risposte "Poco importante"; un decennio dopo lo schema è rovesciato. Non solo risultano, infatti, diffuse le soluzioni di controllo diretto della produzione all'estero, ma la loro importanza relativa appare crescente.

Una spinta all'integrazione può arrivare dal fatto che il grado di completezza del mercato intermedio sia diventato inadeguato per l'assottigliamento conseguente all'uscita di un numero rilevante di fornitori.

La caduta della domanda da parte di imprese collocate sui mercati finali che delocalizzano le loro forniture, spiazzando quelle locali, mette in difficoltà anche chi vorrebbe fornitori vicini e si trova costretto a sviluppare all'interno quelle fasi di lavorazione rimaste senza adeguati produttori esterni²⁷. Quando invece l'impresa è a monte della filiera può succedere che l'assottigliamento del mercato a valle generi una contrazione del numero degli acquirenti e dunque crei difficoltà dal lato della domanda.

Di fronte all'assottigliamento viene ricercato dalle imprese, da ambedue i lati del mercato, un bilanciamento del rispettivo potere contrattuale. Il dilemma tra conservare la conoscenza e ripartire i costi di progettazione con il fornitore si intreccia con quello di incentivare l'impegno di quest'ultimo, attraverso qualche meccanismo di rispetto delle condizioni contrattuali, senza però agevolarlo eccessivamente sul piano della forza negoziale. Il risultato è un equilibrio instabile nel tempo e sostanzialmente mediatore, almeno in generale (Tabella 10).

La progettazione del bene prodotto su commessa rimane prevalentemente a carico dell'impresa acquirente (71,8% dei casi), ma non sono infrequenti anche le progettazioni congiunte (14,0%) né quelle affidate esclusivamente al fornitore. Perciò è elevata nell'insieme la quota di situazioni che vedono il coinvolgimento diretto di quest'ultimo, raggiungendo circa un terzo dei casi esaminati nel corso dell'indagine.

Altre ragioni, più o meno sparse, che possono spingere verso l'integrazione a monte chiamano in causa la possibilità che le competenze da trasferire al fornitore siano "troppo complesse" ma questo è un diverso modo di dire che fanno parte delle competenze-chiave dell'azienda o che il fornitore potenziale è inadeguato. Op-

Tabella 9

Sempre più importante il controllo diretto della produzione (Frequenze percentuali delle risposte ¹)				
	In Italia		All'estero	
	2000	2009	2000	2009
Molto importante	58,3	66,7	9,5	26,7
Importante	19,1	17,9	6,6	12,1
Poco importante	14,6	9,3	20,5	11,7
Non rilevante	8,0	6,2	63,4	49,5

¹ Calcolate sul totale delle imprese.
Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.

Tabella 10

Non solo interna la progettazione (Peso % di ciascuna modalità sul totale degli acquisti)		
	Peso (valore medio)	Grado di sostituibilità del fornitore
La progettazione la fa l'impresa	71,8	parziale
La progettazione la fa il fornitore	14,2	parziale
Progettazione congiunta	14,0	parziale

Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.

²⁷ Un caso particolare di questo fenomeno è quello che si manifesta quando la produzione venga internazionalizzata in paesi emergenti, per la semplice ragione che in questi paesi i mercati intermedi non esistono e l'impresa che abbia necessità di disporre di un pezzo se lo deve produrre. Questo vale anche nel caso in cui gli impianti lavorino al 50%, perché non si dà scelta. E se anche esistessero produttori locali disponibili, la loro gestione in termini di affidabilità, puntualità e qualità potrebbe di fatto risultare costosissima.

pure il timore di “formare un concorrente”, specie di fronte alla prospettiva di *joint venture* con partner in alcuni paesi emergenti. O, infine, l’emergere di un eccessivo potere negoziale del fornitore, come semplice effetto di una ridotta dimensione del mercato intermedio.

In termini prospettici, comunque, il coinvolgimento dei fornitori in compiti non esclusivamente esecutivi/produttivi e in generale l’assottigliamento dell’offerta di beni intermedi generano un significativo aumento del loro potere di mercato che ne riduce il grado di sostituibilità.

5. Cooperazione con fornitori strategici

Perché comprare i beni intermedi

Il delinearli di un orientamento generale al controllo di una quota maggiore della catena produttiva non esaurisce, verso monte, l’ambito delle strategie di impresa. Non lo esaurisce perché la storia non passa invano: avendo lo sviluppo dei mercati intermedi ormai raggiunto nella più parte dei segmenti lo stadio della completezza, la semplice esistenza di un’offerta efficiente è in grado di spiazzare l’alternativa dell’integrazione. In quali casi?

A parte la fornitura di beni standardizzati o anche componenti che possono essere considerate commodity, il dilemma per l’impresa a valle e potenziale acquirente è definito: dai costi dell’investimento necessario a reintegrare la fase o la funzione; dall’esistenza o meno di competenze interne; dai vantaggi in termini di qualità ed efficienza dei produttori esistenti, che si traducono in altrettante barriere all’accesso²⁸.

Ciò è soprattutto vero se nei mercati intermedi si sono affermati fornitori strategici in grado di garantire, attraverso il governo di interi sistemi a monte di sé, un’offerta specialistica all’intero mercato a valle.

L’emergere del fornitore specializzato è un fenomeno in fase di dispiegamento e dunque ancora incompleto. Alcuni mercati intermedi sono caratterizzati da persistenti eccessi di offerta e questo rende probabilmente necessaria una ulteriore scrematura a fronte dell’aumento della domanda di fornitori più evoluti e interattivi. La tendenza appare comunque molto netta e definisce uno dei connotati fondamentali dello sviluppo delle filiere produttive nella fase attuale.

Il presupposto dell’emergere del fornitore strategico è una migrazione delle competenze verso monte divenuta abbastanza intensa da avergli consentito l’avvio di un processo endogeno di accumulazione di competenze proprie.

Lo sviluppo di un sapere proprio all’interno dei fornitori ne ha aumentato il potere di mercato anche perché li ha messi in grado di estendere la clientela, ponendosi come produttori evoluti nei confronti di un numero maggiore di imprese clienti, fino a coprire in alcuni casi l’intero segmento.

Ciò li ha caricati di molti oneri aggiuntivi, ma gli ha anche offerto la possibilità di includere nel prodotto un servizio di progettazione che prima era in gran parte incorporato nelle competenze del cliente. Il fattore vincente di questo posizionamento, che richiede un’intensa attività di R&S e di ricerca applicata (prima svolta dai clienti) è il *know-how* ingegneristico, che è diverso dalla tecnologia, che in molti ambiti è invece a disposizione di tutti. Lo sviluppo di questo *know-how* ha consentito ai fornitori di realizzare prima la fase di

²⁸ In questa prospettiva vanno valutati anche gli effetti dovuti alle strategie di quelle imprese che per qualche ragione non hanno affrontato negli anni della deverticalizzazione spinta il ricorso al mercato e si trovano dunque ora nella condizione di realizzarne una versione ritardata per recuperare una flessibilità dei costi mai perseguita. Ciò alimenta la domanda di fornitori specializzati. Come accade nel caso, tutt’altro che marginale e comunque non esclusivo, di alcune grandi imprese che erano delle partecipazioni statali, il cui processo di ristrutturazione produttiva e organizzativa è successivo al loro aver trovato una nuova collocazione in altri grandi gruppi societari, nazionali o internazionali.

ingegnerizzazione dei prodotti e poi di fatto la stessa progettazione, proponendosi come risolutori di problemi relativi alla traduzione in specifiche tecniche delle indicazioni funzionali (o addirittura estetiche) del cliente, e arrivando fino estendere il proprio compito alla valutazione dei costi che il cliente deve sostenere in una prospettiva di lungo periodo (*Life Cost Analysis*). Questo atteggiamento si spinge fino a comprendere, tra le attività di chi fornisce, processi che i clienti realizzavano al proprio interno o affidavano ad altri (come ad esempio la logistica²⁹ o il controllo qualità). L'offerta di servizi integrati, che include la soddisfazione perfino di esigenze latenti del cliente, fidelizza il rapporto.

In questo quadro cambia anche la natura dei beni acquistati sui mercati. La maggiore selettività dell'approvvigionamento viene confermata dalle evidenze raccolte (Tabella 11). Appare esplicita, infatti, la tendenza ad attribuire importanza crescente alla fornitura di beni prodotti specificamente per l'impresa committente. Sul mercato domestico dei beni intermedi gli acquisti esterni segnalati come "molto importanti" passano dal 19,9% nel 2000 al 25,3% nel 2009. Ma ancora di più su quelli esteri: sale la quota di imprese che ricorrono ai fornitori esteri per l'acquisto di semilavorati realizzati su com-

missa (da circa un terzo all'inizio degli anni 2000 a quasi la metà) e aumenta la loro importanza relativa (diminuisce il peso dei casi di rilevanza indicata come bassa, sale quello dei casi segnalati come importanti).

Avere sempre meno ingegneria all'interno ha finito per ridurre la capacità di predisporre specifiche che interfacciassero il fornitore prima di tutto sul piano tecnico e dunque ha spostato sempre più la loro formulazione sul piano del mero utilizzo. Ciò si presenta in forma acuta quando chi compra si è talmente allontanato dalla logica produttiva della funzione esternalizzata da arrivare ad assegnare la gestione del rapporto con il fornitore alla funzione acquisti, il cui unico obiettivo è di minimizzare i costi, non essendo abilitata a sviluppare qualsivoglia interazione sul piano tecnico³⁰.

Il fornitore tende allora a sviluppare un rapporto diretto con la funzione R&S, o, dove il prodotto lo consenta, almeno con gli "uffici stile". Una soluzione simile si configura anche quando il rapporto tra chi fornisce e chi compra è mediato da un distributore, dal momento che il crescente assottigliamento dei canali distributivi tradizionali (i grossisti sono sempre meno numerosi, sempre più grandi e vendono con margini molto piccoli e ciò li spinge a trattare fortemente sui prezzi) riduce le conoscenze tecniche dei prodotti e delle loro applicazioni da parte di chi intermedia³¹, conducendo a una intensificazione dei contatti diretti tra il fornitore e i progettisti dei clienti finali.

Tabella 11

Più importanti i semilavorati realizzati su commessa¹				
	In Italia		All'estero	
	2000	2009	2000	2009
Molto importante	19,9	25,3	5,2	13,4
Importante	21,6	23,5	7,8	16,4
Poco importante	30,7	24,6	23,8	18,6
Non rilevante	27,9	26,6	63,2	51,7

¹ Frequenze % calcolate sul totale delle imprese.
Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.

²⁹ Esistono imprese che hanno riorganizzato la loro logistica e quella dei loro clienti insieme, trasferendo gli stock dai propri magazzini e da quelli dei clienti (che non li vogliono comunque più presso di sé) a piattaforme date in appalto a professionisti (rendendo in questo modo la gestione del magazzino esternalizzata e dunque un servizio che si compra).

³⁰ In molti casi l'obiettivo del cliente è non tanto di ridurre i costi fissi, ricorrendo all'esterno oltre che per la produzione anche per la progettazione, quanto di rendere costanti i suoi costi variabili, ottenendo indicazioni certe su prezzi e tempi.

³¹ Sulla stessa linea va letta la tendenza da parte dei clienti a sostituire i componenti quando si guastano senza analizzare le cause del guasto e le possibilità di riparazione, perdendo la capacità di apprezzare la qualità intrinseca dei prodotti perché non approfondiscono la conoscenza delle loro caratteristiche tecniche.

Ma il problema si può porre anche se il manager responsabile di un investimento non ha interesse a valutarne i benefici su un arco temporale lungo. In molti casi, infatti, la valutazione è limitata all'impatto atteso in riferimento a pochi esercizi successivi alla decisione o alla realizzazione della spesa. Se il beneficio collegato all'installazione di un particolare impianto o all'impiego di componenti più innovativi si riflette su un lungo periodo di tempo, la qualità del prodotto può non risultare una componente rilevante della decisione finale, perché a beneficiare dell'iniziativa nel lungo periodo sarà un manager diverso da quello che ha preso la decisione. Tanto più se un investimento genera benefici massimi nel breve periodo e gravemente decrescenti nel lungo. Mentre la qualità è associata di solito a un costo immediato più elevato e a rendimenti differiti.

Cosicché l'investimento di miglioramento tecnologico del prodotto da parte del fornitore rischia di entrare in conflitto, o almeno risulta essere incoerente, con l'orizzonte temporale con cui l'acquirente effettua le proprie scelte. Perciò i processi innovativi sono legati sempre di più al rafforzamento del coordinamento di filiera e al consolidamento delle relazioni.

Partnership in simbiosi

L'onere del ricorso all'acquisto di semilavorati sul mercato non è nullo: occorre gestire gli scambi. In più, la completa dipendenza da fornitori specializzati ma non esclusivi può comportare il rischio che passino ad altri committenti. Da qui la scelta di costruire un sistema di fornitura meno articolato, in cui chi sta a valle individua i fornitori importanti (quelli da cui dipende la qualità) e li coinvolge maggiormente nell'organizzazione produttiva per abbattere parte dei costi di coordinamento.

Si delinea così un comportamento selettivo volto ad accentuare il controllo organizzativo su pochi legami forti tra un numero ridotto di partner. Per i soggetti che si collocano a valle la scelta è di restringere il numero degli interlocutori e con questi accumulare apprendimento e specializzare i compiti; per quelli a monte emerge lo stesso orientamento basato essenzialmente su investimenti in servizio e personalizzazione dell'offerta.

Le alleanze sono per la prima volta strettamente associate alla crescita del volume di attività e delle dimensioni aziendali. Nel passato la cooperazione tra imprese era essenzialmente uno strumento per limitare investimenti e rischi di iniziative di esito incerto o disomogenee rispetto alle competenze disponibili all'impresa. Oggi è una leva per accelerare l'entrata in mercati nuovi, per riequilibrare l'assetto dell'impresa superando limiti dimensionali preesistenti e per rendere coerenti tra loro le diverse funzioni aziendali. Il contenuto degli accordi spesso si estende così alle componenti immateriali legate all'innovazione (R&D, realizzazione di progetti a elevata complessità) e allo sviluppo congiunto di servizi (messa in comune dei canali di-distributivi e della rete commerciale, realizzazione di acquisti congiunti).

Per chi sta a monte, il rafforzamento delle relazioni dirette dell'impresa fornitrice con il cliente finale avviene attraverso un percorso circolare: il vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza si basa su puntualità e specificità del prodotto-servizio offerto; la conoscenza delle esigenze del cliente deriva dal co-sviluppo integrato dei prodotti, dalla riduzione dei tempi di reazione e dalla vicinanza a esso (talvolta anche fisica); maggiore è l'investimento nello sviluppo comune del prodotto, maggiore è l'interdipendenza rispetto all'acquirente e più forte risulta essere l'esclusività o comunque il carattere privilegiato della relazione; più stretta e continuativa è la relazione, maggiore è il vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Il miglioramento della posizione competitiva è quindi legato all'assunzione di vincoli e alla realizzazione di investimenti irrecuperabili a vantaggio del cliente. L'equilibrio nella relazione negoziale nasce (anche se non è garantito) dal fatto che anche l'acquirente si è andato vincolando al fornitore, trasferendogli informazioni e spezzoni della tecnologia, tanto che l'offerta futura dell'acquirente dipende dalla capacità del fornitore di sviluppare ulteriormente il segmento tecnologico che gli è stato affidato.

Ne deriva la possibilità di relazioni di tipo simbiotico che conducono a cooperazioni sempre più caratterizzate da disintermediazione delle relazioni contrattuali/commerciali, aumento del coordinamento all'interno della filiera e ulteriore accentuazione dei caratteri co-evolutivi del cambiamento, sia nell'ambito produttivo sia in quello organizzativo. I modelli co-evolutivi sono vantaggiosi anche per l'impresa fornitrice perché riducono i rischi dell'investimento (soprattutto in riferimento alle variabili associate alla competizione non di prezzo).

Un elemento centrale delle nuove forme di coordinamento di filiera e dei percorsi necessari per acquisire un adeguato livello di efficienza nelle relazioni tra le imprese sono l'adozione di forme di organizzazione sempre più simili, perché alcune pratiche organizzative adottate dall'acquirente devono essere fatte proprie anche dal fornitore, e viceversa.

Mentre in passato un flusso efficiente di fornitura poteva instaurarsi tra imprese molto diverse tra loro, sia per dimensioni sia per modello organizzativo e gestionale utilizzato, oggi questo non è più possibile. L'ampiezza del flusso informativo che precede la realizzazione della fornitura e le modalità con cui viene condotta a termine la transazione non sono compatibili con differenze sostanziali nei metodi di controllo di gestione, nello sviluppo dell'ICT aziendale e nella gestione della logistica. La coerenza organizzativa tra imprese, oltre alla realizzazione dello scambio, coinvolge anche altre funzioni aziendali, come ad esempio il livello di stratificazione della catena di comando e le modalità attraverso cui si articola il sistema decisionale, che influenzano nel medio periodo la reattività di un'organizzazione agli stimoli attivati dall'altra. Bassa o alta reattività di un'impresa rispetto all'altra mettono a repentaglio la sintonia delle relazioni e generano costi di aggiustamento. In prospettiva e in relazione alla diversità dei punti di partenza tra le differenti imprese, queste tendenze configurano l'emergere di una sorta di "meticcio organizzativo".

Per questo, le imprese più dinamiche puntano ad adottare formule organizzative che consentano margini di adattamento nella relazione con il fornitore o l'acquirente. E molte imprese definiscono prerequisiti minimi comuni. Cosicché si notano con frequenza particolarmente accentuata la dotazione obbligatoria di sistemi di controllo di qualità e di certificazione dei processi, l'adozione di standard comuni e la presenza di strumenti di controllo di gestione identici o comunque simili.

Più cooperazione lungo le filiere

Il coordinamento di filiera incentrato sullo sviluppo di competenze specialistiche da parte dei fornitori può raggiungere un livello di intensità tale da configurare soluzioni produttive prossime alla gerarchia, senza tuttavia portare a un'integrazione formale da parte di chi compra. Ciò avviene quando la relazione non è paritetica, come quella vista sopra, e assume forme diverse: acquisto di impianti ceduti in comodato d'uso a imprenditori indipendenti sulla base di accordi di fornitura definiti; produzione totalmente decentrata in esclusiva a imprenditori indipendenti ma con organizzazione produttiva definita dal cliente; acquisizione diretta di quote di proprietà del fornitore con il mantenimento in vita dell'impresa acquisita e della sua clientela.

La strategia dell'impresa a valle tende allora a conseguire una posizione che consenta l'esercizio di una qualche forma di "potere di autorità" su un gruppo di fornitori simili tra loro, legati insieme e nello stesso modo, qualunque sia la soluzione organizzativa adottata, dentro una rete che assomiglia a una gerarchia e il cui stadio ultimo di evoluzione possibile è l'acquisizione.

Esistono però anche legami che spingono verso forme di integrazione anche di tipo societario e possono crearsi tra soggetti nessuno dei quali si trovi in posizione dominante e tra i quali lo scambio si realizzi a partire da forme di partnership più o meno paritetica. Come avviene nella cooperazione di tipo orizzontale tra imprese. L'adozione di soluzioni cooperative può dare origine a diverse strutture formali. In alcuni casi il contenuto dell'interazione e gli investimenti necessari richiedono la predisposizione di *joint venture* con parte-

cipazione azionaria delle parti coinvolte; in altri il meccanismo è contrattuale ed è più flessibile.

Le informazioni raccolte nell'indagine segnalano che ambedue i modelli sono ampiamente sperimentati dalle imprese osservate (Tabella 12). Il 27,3% delle imprese ha costituito *joint venture* in Italia. Il 17,8% ne ha realizzate all'estero. Ancora più diffusi sono gli accordi contrattuali, adottati da quasi due terzi delle imprese nel contesto nazionale e da quasi la metà in ambito internazionale.

Il dato più interessante non riguarda l'estensione del fenomeno, peraltro estremamente consistente, quanto il suo incremento nel tempo. In soli nove anni la quota delle imprese interessate si espande di un ammontare variabile tra i 5 e i 9 punti percentuali. L'importanza attribuita alla cooperazione è crescente: se all'inizio del periodo il fenomeno era diffuso ma nell'organizzazione aziendale aveva un rilievo ancora relativamente modesto, alla fine diminuiscono le collaborazioni classificate come poco importanti e aumentano quelle giudicate di elevato significato strategico e organizzativo.

La distribuzione delle esperienze cooperative tra quelle realizzate in Italia e quelle all'estero, inizialmente molto squilibrata a favore delle soluzioni domestiche, alla fine del periodo considerato è più bilanciata grazie a un aumento del peso delle seconde significativamente più elevato (sia per le *joint venture* sia per gli accordi contrattuali). Ciò è un'ulteriore conferma dell'intensità dei fenomeni di internazionalizzazione che hanno investito le imprese manifatturiere più dinamiche nell'ultimo decennio e di come essi abbiano coinvolto diversi ambiti e funzioni aziendali, fino a interessare aspetti complessi delle interazioni tra unità produttive indipendenti (ricerca, conoscenza, attività extra-manifatturiere).

L'estendersi della cooperazione tra imprese viene dall'esigenza di integrare attività potenzialmente complementari o comunque sinergiche, nell'incapacità economica o organizzativa di assorbirle al proprio interno.

Il driver naturale di queste forme di integrazione è quasi sempre l'esigenza di un completamento di gamma. L'avvio di accordi rivolti a questo fine può tradursi in: una serie di *joint venture* con altri produttori complementari per allargare lo spettro dell'offerta (con o senza abbandono di uno o più dei marchi coinvolti), anche mediante l'istituzione di una figura commerciale comune; una serie di accordi di distribuzione incrociati con partner collocati su prodotti complementari; un'integrazione commerciale con altre imprese operanti nello stesso settore ma specializzate su prodotti complementari, per presentarsi sul mercato con un'offerta completa (prodotto chiavi in mano); un consorzio tra più imprese, anche mediante acquisizioni, in modo da offrire al cliente un sistema di prodotti integrati³².

³² Un caso esemplare è offerto da due imprese complementari, totalmente indipendenti fino a un decennio fa, che si avvicinano quando la prima decide di uscire dalla sola subfornitura (per lo più per un unico grandissimo cliente) e cerca un partner strategico e la seconda decide che è meglio offrire ai propri clienti, oltre che le macchine, anche il software che può fare l'altra. L'integrazione è sempre più forte (partecipazione incrociata dei titolari nei rispettivi CdA) e prelude a una fusione inevitabile.

Tabella 12

Sale l'importanza delle collaborazioni produttive¹

	In Italia		All'estero	
	2000	2009	2000	2009
Costituzione di joint venture				
Molto importante	3,0	10,6	1,5	12,4
Importante	4,1	11,0	1,9	4,9
Poco importante	22,1	16,1	15,1	10,5
Non rilevante	70,8	62,3	81,5	72,2
Contratti/ accordi formali				
Molto importante	8,4	15,5	4,2	15,2
Importante	13,9	24,9	9,1	15,5
Poco importante	34,7	22,0	22,1	13,6
Non rilevante	43,1	37,5	64,6	55,7

¹ Frequenze % calcolate sul totale delle imprese.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.

Quando l'integrazione implica aspetti societari, trasformandosi in una vera e propria fusione, il primo passo è di "mettere insieme le conoscenze", cui segue l'introduzione di un controllo di gestione per la nuova organizzazione. Questo primo riassetto consente l'eventuale prosecuzione del processo con un'ulteriore espansione attraverso acquisizioni di altre imprese.

Il punto è che la sostenibilità della crescita nel tempo è sempre meno affidata alla performance di un solo prodotto, ma riguarda sempre più quella di un insieme di beni, articolato secondo criteri variabili, ma tutti associati al principio che l'acquirente svilupperà relazioni stabili se l'offerta si baserà su gruppi di prodotto. Questo tipo di strategia dipende dalla disponibilità a cedere quote di controllo e sperimentare ulteriori forme di aggregazione societaria³³.

6. La discesa verso valle

Imprese valorizzate potenziando la funzione commerciale

L'imperativo di controllare la conoscenza impone alle imprese di estendere i confini anche verso valle. Lo sviluppo della capacità di gestire il rapporto col mercato costituisce il completamento strutturale dell'impresa come organizzazione, giacché le aziende italiane si sono sempre concentrate pressoché esclusivamente sulla gestione della sfera produttiva.

L'esigenza di andare verso valle nasce prima di tutto dall'aumento di quote importanti di valore aggiunto in quella direzione e, dunque, per riappropriarsene, visto che sta sempre più nei prodotti finiti più che nei semilavorati e nella distribuzione più che nella produzione³⁴. Inoltre, dalla necessità competitiva di capire di più ciò di cui ha bisogno chi compra, orientando così anche l'attività di ricerca.

L'impresa ha allora bisogno di seguire un approccio che gestisca contemporaneamente entrambi i driver dell'innovazione: sia la spinta che viene dalla tecnologia, perché deve sviluppare la sequenza dei passi che condurranno ai beni che serviranno domani; sia quella della domanda, che va monitorata costantemente. L'enfasi qui è sulla domanda, perché quello che conta è stringere un legame forte e diretto con il cliente finale (ancora più che quando si frappone un distributore), riuscendo a mettere insieme ogni volta ciò di cui ha bisogno. Per far ciò si aggregano e ricompongono tecnologie molteplici, di per se stesse non necessariamente nuove ma originali nelle modalità in cui sono integrate e nella risposta funzionale. Il problema è costruire e governare una coerenza tra tutte le fasi dalla sfera produttiva a quella distributiva.

La capacità di vendere un'intera gamma di offerta potenziale diventa allora un *asset* strategico interno e va considerata parte integrante dell'attività dell'impresa³⁵. Ricevono quindi un'attenzione nuova: lo sviluppo della

³³ La questione dell'aggregazione si pone con molta forza a Prato, dove l'esigenza è diffusa ma la disponibilità a cedere quote di controllo è specialmente bassa e piuttosto si traduce nell'uscita dal mercato. Ma problemi decisivi per l'aggregazione emergono anche nel caso, opposto a quello del completamento di gamma, della realizzazione di un consorzio di vendita di un bene omogeneo, che non ha funzionato per l'incapacità di costruire una reale strategia comune.

³⁴ A puro titolo di esempio si può ricordare i casi di un'impresa che opera nella cosmesi, in buona misura per conto terzi, e si sta spostando verso il dispositivo medico, che dovrebbe garantire maggiore valore aggiunto, e di un gruppo che produce prelavorati in acciaio per l'edilizia e prodotti per la carpenteria, che considera l'integrazione a valle come una delle principali componenti della sua strategia di sviluppo, nella prospettiva di portare all'interno dell'azienda parte del lavoro che svolgono i clienti nelle loro officine (integrando le attività di lavorazione attualmente svolte, secondo le esigenze del cliente, dalle imprese di carpenteria).

³⁵ Si segnala il caso di un'impresa produttrice di apparecchi elettromedicali che, avendo effettuato un'acquisizione negli Stati Uniti, riscontra che il livello tecnologico della società americana è molto inferiore a quello atteso; in compenso è notevole la sua capacità commerciale, nel saper promuovere la vendita di materiale tecnico come se si trattasse di un prodotto di consumo.

funzione commerciale e in particolare l'investimento nella rete di vendita e la formazione dedicata a chi ne fa parte; la logistica, che è spesso internalizzata per garantire il controllo dei flussi di movimento; più in generale la ridefinizione complessiva dell'impresa, cambiando la mentalità dei commerciali, anticipando l'uscita di nuovi modelli, riorganizzando i flussi informativi interni in modo da avere in tempi stretti i dati sulle vendite.

Un ruolo a sé assume la promozione. In particolare per alcuni marchi emergenti, investimenti importanti in promozione sono stati lo strumento decisivo di posizionamento su una fascia di mercato più alta, dove il potere di fare il prezzo è maggiore. Oppure iniziative promozionali forti sono servite a creare una discontinuità e intraprendere un percorso di crescita. Ancora, la forte promozione dell'immagine ha consentito l'avvio di un circolo virtuoso: più alto potere di imporre il prezzo, maggiori margini, migliorata capacità di autofinanziamento, investimenti più elevati e crescita sostenuta.

Servizio, servizio, servizio

Lo spostamento verso valle si manifesta in modo esemplare nell'arricchimento dei prodotti manufatti con attività di servizio. Sia nel caso di rapporti di scambio tra imprese (B2B) sia nei beni destinati alla domanda finale (B2C). Nel primo caso l'erogazione di un servizio è spesso legata all'assistenza e alla manutenzione, ma include comunque tutta l'area, indefinibile in partenza, che consente di offrire soluzioni al cliente (*solution providing*), attraverso la proposta di un servizio chiavi in mano definito volta per volta congiuntamente. Così fa il grande gruppo che investe moltissimo per creare unità di servizio locali per dare assistenza diretta al cliente (il quale non è più in grado di garantirsela per aver smantellato tale funzione), al punto da determinare un aumento formidabile del peso del *service* sul totale. Ci sono poi imprese di medio-piccola dimensione che hanno cominciato a sperimentare (immaginando di svilupparlo sempre più in futuro) un sistema di assistenza tecnica da remoto via internet. C'è ancora il fornitore strategico che si avvale della sua prossimità fisica alle imprese utilizzatrici per sfruttare il vantaggio di un dialogo continuo per sperimentare nuove soluzioni per il cliente.

L'obiettivo di mantenere alta la presenza nelle fasi finali dove si crea valore (specie se in esse la reputazione del produttore conta) è realizzato in questi casi allungando l'impresa al di fuori dello stesso ambito manifatturiero, giacché dalla proposta di un prodotto si passa a trovare soluzioni insieme ai clienti. Anche l'assistenza post-vendita serve allo scopo, perché il mercato dei ricambi è comunque riservato (e in quanto tale garantisce margini mediamente più alti) e il suo presidio serve a riequilibrare la capacità di fare il prezzo in cui i fornitori sono più deboli.

Nel B2C, lo sviluppo di un servizio amplia la quota del valore totale della filiera detenuta dall'impresa, uscendo dalla condizione di produttore di beni ed entrando in quella di produttore di un insieme integrato di beni e servizi³⁶. La componente di servizio, nel caso di chi fornisce la grande distribuzione, si può estendere anche alla logistica e alla gestione delle consegne per aumentare la reattività alla domanda ed evitare rotture di scorte (fino a gestire congiuntamente lo scaffale).

Tutto ciò cambia la logica di funzionamento dell'impresa e l'organizzazione deve tenere il passo e modificarsi di conseguenza.

³⁶ Esempi di questa strategia includono: il produttore di coppi e tegole che decide di sviluppare la realizzazione di sistemi-tetto, inglobando la progettazione del tetto, la realizzazione dell'isolamento termico e acustico, la posa in opera vera e propria e la manutenzione periodica; il produttore di ascensori e scale mobili che si orienta verso la gestione della mobilità all'interno degli edifici, oltre che l'ingresso sempre più diretto nella manutenzione; il produttore di uno strumento di sicurezza (la cassaforte) che punta all'offerta di un servizio di sicurezza (apertura a distanza della cassaforte, controlli, videosorveglianza).

Presa diretta sul mercato

Il carattere strategico del rapporto con il mercato finale spinge verso un aumento del controllo diretto della catena distributiva. Ordinando le modalità distributive in base al loro peso relativo sul mercato nazionale, prevale la gestione attraverso uffici commerciali di proprietà, seguita dall'agente monomandatario e, nelle produzioni che lo consentono, dall'ingresso diretto nella rete distributiva (di proprietà o in *franchising*). Sommando insieme queste tre modalità (la cui articolazione è naturalmente influenzata in modo rilevante dalla tipologia dei beni prodotti) si arriva per il mercato italiano intorno al 40% del totale, appena meno per quello estero. Il ricorso a reti distributive plurimarca (inclusa la GDO) è nel complesso modesto; quello al commercio elettronico è embrionale (Tabella 13).

La rilevanza dei diversi strumenti attraverso cui si realizza il rapporto con il mercato è pressoché identica nelle vendite interne e in quelle all'estero. Ciò rende implicitamente conto di quanto ormai il mercato finale per l'impresa sia di fatto semplicemente unico, quantomeno negli strumenti adottati per gestirlo.

Nel B2B, e con limitate eccezioni, nessuna impresa sembra attuare una strategia di minimizzazione dei costi allo scopo di rafforzare la competitività di prezzo, che non è più una leva competitiva a nessun livello.

È invece una componente importante di un processo di selezione a due stadi che coinvolge l'acquirente e l'insieme delle imprese fornitrici. Nel primo stadio le proposte commerciali sono vagliate sulla base di un riferimento di prezzo: l'acquirente ha un budget da rispettare e vincoli di spesa molto stringenti e un livello anche eccellente di qualità, se associato a un prezzo medio-alto, non consente al fornitore di superarlo. Nel secondo stadio viene valutata la qualità relativa dei fornitori con riferimento esclusivo alle imprese che hanno superato il primo stadio di selezione. Dunque, non sono né il prezzo assoluto né la qualità assoluta a determinare la competitività dei beni scambiati sui mercati; bensì la combinazione di qualità, innovazione e affidabilità relative del prodotto, dato il livello di prezzo prefissato in partenza³⁷.

In alcuni mercati intermedi è diventato necessario accorciare la catena degli intermediari, giudicata troppo lunga e inefficiente, perché negli anni trascorsi l'inserimento di grossisti tra produttori e clienti, che una volta erano a contatto diretto, ha non soltanto assorbito quote di valore (a fronte, in positivo, di un pagamento immediato e soprattutto sicuro, che trasferisce sulle spalle di chi intermedia il rischio di credito), ma ha anche finito per impedire che il rapporto tra chi produce e chi compra avvenga sul piano tecnico. Gli

Tabella 13

I canali per controllare il mercato¹		
	In Italia	All'estero
Direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza	21,0	22,9
Tramite agenti plurimandatari	18,6	15,0
Partecipando a fiere commerciali	14,1	15,3
Attraverso reti distributive indipendenti plurimarca	12,2	15,0
Tramite agenti monomandatari	11,4	8,1
Tramite accordi strategici con altri gruppi industriali	6,7	8,6
Direttamente tramite una rete distributiva di proprietà (negozi monomarca)	5,1	4,3
Tramite Internet	4,6	4,0
Tramite il ricorso a <i>buyer</i> specializzati	4,1	4,3
Attraverso reti distributive indipendenti in <i>franchising</i>	2,4	2,4

¹ Possono essere indicate più opzioni. Percentuali calcolate sul totale delle risposte.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.

³⁷ Le imprese operano in un regime oligopolistico, perché competono su fattori diversi dal prezzo, e nello stesso tempo devono adattarsi a un prezzo dato, sono *price taker*.

intermediari, infatti, richiedono prodotti che costino poco e che siano disponibili in poco tempo e basta. Così spostano i rapporti con i clienti fuori dal piano tecnico su cui non sono in grado di muoversi, allettandoli con prezzi bassi. Questo ha effetti negativi sui margini dei produttori e sul livello della conoscenza tecnologica di chi compra.

Negli ultimi anni molte imprese hanno messo la risoluzione di questo aspetto al centro delle loro attenzioni, facendo del loro spostamento verso valle uno dei driver del riposizionamento. Analogamente a quanto accade alle imprese che si sono spostate verso valle per sviluppare una capacità di offerta globale che includa servizi diretti alla clientela, bisogna trovare interfaccia evoluti che siano in grado di sostituire i grossisti di prima, muovendosi su un piano tecnico.

Per chi produce beni di largo consumo, il problema dei problemi è il rapporto con la GDO³⁸. Il ruolo della GDO è in realtà piuttosto complesso; i fornitori ne beneficiano direttamente in termini di massa dei volumi garantiti e di stabilità dei pagamenti e indirettamente nello sviluppo organizzativo che il rapportarsi con un soggetto di grandi dimensioni comunque impone, perché richiede l'acquisizione di procedure amministrative più evolute ed efficienti³⁹. La possibilità di moltiplicare i volumi attraverso la produzione per i *private label*, in particolare, si riflette nel vantaggio che maggiori vendite comportano anche in termini di compressione dei prezzi di acquisto dei propri input, via economie di dimensione sugli acquisti, abbassando in questo modo i costi unitari dell'intera produzione⁴⁰. La possibilità di instaurare rapporti stabili con la GDO ha così rappresentato nel tempo per molte imprese uno strumento di sviluppo molto potente, che tuttavia tende a sfociare, a regime, in una relazione fortemente conflittuale basata sul confronto sui prezzi, con riduzione della redditività.

In aggiunta, come accade con il ruolo dei grossisti nel B2B, il rapporto con la GDO può portare a perdere la possibilità di relazionarsi con la distribuzione sul terreno della qualità. Sempre più, infatti, la trattativa è sostituita dalla comunicazione al produttore di una serie di standard, una volta definiti i quali non c'è più alcun confronto di merito sui prodotti, al punto che, tra i produttori con qualità molto alta, c'è chi preferisce andare su mercati più piccoli in cui gli standard di riferimento sono più elevati⁴¹.

³⁸ In generale, nei rapporti con la GDO sono individuabili fasi diverse: una prima in cui l'obiettivo dei distributori era di avere un unico interlocutore o comunque interlocutori di grandi dimensioni (anche per ragioni di qualità e sicurezza) e questo faceva premio sui costi; una seconda in cui l'orientamento è cambiato e i distributori sono passati a includere sugli scaffali anche piccoli produttori di nicchia legati al territorio; una terza in cui è proprio finita la politica di favorire i grandi tout court, con il passaggio a una politica frontale di compressione dei prezzi di acquisto del distributore e quindi dei margini dei fornitori, al punto che alcune multinazionali stanno tornando a cedere marchi, che avevano acquisito allo scopo di ottenere un trattamento preferenziale presso la GDO, dal momento che quei marchi non glielo garantiscono più.

³⁹ Questo effetto è legato alla stessa contrazione dei margini dovuta all'avvio di una relazione stabile con la grande distribuzione che rende decisivo un oculato controllo di gestione.

⁴⁰ Il fatto di essere fornitore della GDO per il *private label* offre tra l'altro la possibilità di ottenere, oltre ai volumi, una migliore collocazione sugli scaffali anche dei prodotti a marchio proprio.

⁴¹ Su questo stesso terreno, per molte imprese la relazione con la GDO crea difficoltà di protezione del marchio e di controllo delle fasi distributive o commerciali della catena del valore. Tanto che, ad esempio per molti prodotti da ricorrenza, si pone il dilemma tra valorizzazione del marchio e intensificazione dei rapporti con la GDO, la cui politica di schiacciamento del prezzo, attuata con vendite sottocosto, si traduce nella banalizzazione del prodotto e comporta così lo svilimento del marchio a cui esso è associato.

Distribuzione più internalizzata

L'estensione verso valle arriva al limite fino a inglobare nell'impresa la distribuzione stessa, attraverso la costituzione di negozi monomarca e *concept store*⁴². Questa soluzione sviluppa fino in fondo l'idea che, in un quadro in cui la domanda, sia nei mercati intermedi sia in quelli finali, richiede contemporaneamente più velocità, più differenziazione, più qualità e prezzi comunque compressi, l'impresa deve mantenere il controllo dell'impresa sul piano organizzativo di tutto, dalla produzione giù fino al rapporto col mercato. Tutta l'impresa va tenuta insieme. Proprio perché la qualità di quello che si fa è ormai fuori discussione e non è più nemmeno pensabile che venga preso in considerazione chi non la garantisce, lo sviluppo della capacità di vendere ha uno strumento molto potente nell'ingresso diretto nella distribuzione.

La realizzazione di negozi monomarca consente di saltare del tutto il rapporto con chi vende, incorporando la quota di valore appropriata dalla distribuzione e controbilanciando l'erosione dei margini connessa alla costante perdita di potere contrattuale rispetto alla GDO, comune alla generalità dei produttori di beni di consumo⁴³. Fornisce un vantaggio promozionale grazie alla veicolazione diretta del marchio attraverso i punti vendita, amplificandone la visibilità. Costituisce una fonte di informazione e di conoscenza diretta delle tendenze del mercato, in quanto sensore dell'evoluzione della domanda e, ancora più concretamente, della valutazione in tempo reale dell'andamento delle vendite come *sell out* (e non solo come *sell in*) e dunque dell'effettiva posizione commerciale e reddituale dell'impresa.

7. Obbligati a crescere, desiderosi di crescere

Tutto spinge verso una maggiore dimensione

Le strategie evidenziate fin qui conducono l'impresa verso un aumento della dimensione. Che sia rivolta a monte o a valle, la domanda di gerarchia dettata dalla necessità di controllare quote crescenti della catena del valore si traduce pressoché inerzialmente in un accrescimento della dotazione delle risorse interne.

Il processo di crescita è sempre un fenomeno discontinuo. È caratterizzato da forti accelerazioni seguite da fasi di consolidamento, in modo spesso marcatamente irregolare. Ma, soprattutto, è inevitabilmente un'operazione di rottura degli schemi organizzativi preesistenti. Affinché il cambiamento non risulti traumatico, la crescita è sempre preceduta dal consolidamento e riallineamento delle risorse gestionali e intellettuali interne, che servono da piattaforma di sostegno delle operazioni di ampliamento dei confini dell'impresa.

La capacità di ampliamento del business non riguarda solo la fase di identificazione delle opportunità, come spesso si ritiene, ma anche e soprattutto la predisposizione delle competenze umane e delle strutture organizzative di base su cui fondare il successivo cambiamento. A questo fine servono investimenti forti a livello organizzativo e gestionale (fino al magazzino e alla logistica)⁴⁴. Tanto è vero che la quasi totalità delle imprese osservate dispone di un sistema di controllo di gestione.

Poiché la ricerca della crescita origina da una domanda di qualità e velocità, quegli investimenti tendono all'appiattimento delle gerarchie di controllo, con la creazione di catene più corte, e alla conseguente riorga-

⁴² La realizzazione di punti vendita diretti può essere, e di fatto è spesso, realizzata attraverso l'attivazione di contratti di franchising, nel quale caso il controllo diretto del canale di vendita non avviene con un processo di integrazione verticale (proprietaria) ma con un legame contrattuale.

⁴³ L'incorporazione della funzione di vendita può anche servire a superare le difficoltà di gestione, specie nei pagamenti, di una distribuzione al dettaglio molto polverizzata.

⁴⁴ È molto significativo che l'architettura organizzativa dell'impresa arrivi a registrare interventi che tendono a cambiare il modo in cui si produce attraverso l'introduzione, anche negli ultimi anni, di criteri di *lean production* perfino in produzioni non di serie e realizzate non in linea.

nizzazione dell'intera architettura aziendale sulla base di squadre di coordinamento il più possibile integrate, in cui all'informatizzazione totale delle attività corrisponde la completa condivisione delle informazioni. L'impresa deve essere un organismo unico, con un'unica testa e in cui le diverse parti si muovono insieme. Il *know-how* va diffuso al suo interno, la trasparenza dell'informazione diventa una variabile strategica.

I *team* di progetto includono in molti casi dall'ingegnere al colletto blu perché i problemi potenziali saltino fuori subito già in sede di progettazione, abbattendo quote importanti dei costi di industrializzazione. Questo cambiamento comporta il passaggio da una situazione in cui esiste lo specialista a una in cui si cercano persone che sappiano muoversi secondo necessità: dal sapere dell'esperto si passa al sapere di tutti, creando squadre miste in modo che le conoscenze siano condivise.

Più complessità, più manager

La realizzazione di un salto organizzativo dipende dall'inserimento tempestivo in azienda di figure manageriali esterne. Questi interventi aiutano a uscire da una logica ancora artigianale, introducono competenze che l'impresa non deteneva, gestiscono fasi di transizione nel passaggio generazionale, danno risposte ai problemi che si sono accumulati all'interno dell'impresa e non hanno trovato soluzioni adeguate nelle risorse interne (famigliari) disponibili. Soprattutto strutturano i comportamenti dell'impresa secondo una logica più coerente.

L'evidenza contenuta nei questionari raccolti fornisce a questo riguardo un quadro illuminante e del tutto inedito. Interpellate sulla misura in cui le varie posizioni direttive all'interno dell'impresa siano ricoperte da membri della proprietà piuttosto che da manager esterni, le imprese forniscono una risposta molto netta: in tutti i casi che riguardano le funzioni di linea (inclusa la posizione di direttore generale) la frequenza con cui risultano ai vertici manager esterni è sistematicamente superiore a quella con cui compaiono membri della proprietà (Tabella 14). La prevalenza dei primi è in particolare schiacciante in tutte le funzioni che presiedono la produzione e l'attività di ricerca e progettazione (4 a 1); ma è netta anche a livello amministrativo e commerciale e risulta prevalente fino al livello della direzione generale e a quello della direzione di *business unit*. La frequenza con cui ai vertici delle funzioni compaiono membri della proprietà è superiore solo

Tabella 14

I canali per controllare il mercato ¹		
	Manager esterni	Membri proprietà
Area Sicurezza e Qualità	84,0	16,0
Area Ricerca & Sviluppo, Innovazione	80,0	20,0
Area Progettazione e Design	73,9	26,1
Altre Direzioni	73,1	26,9
Area <i>Operations</i> e Produzione	71,1	28,9
Area Risorse Umane e Organizzazione	70,6	29,4
Area Amministrazione, finanza e controllo	70,2	29,8
Direttore Business Unit	68,3	31,7
Area Logistica	66,7	33,3
Area Commerciale	63,1	36,9
Area ICT	61,1	38,9
Vice Direttore Generale	60,0	40,0
Area Contabilità	60,0	40,0
Area Marketing e Comunicazione	57,4	42,6
Direttore Generale	54,6	45,4
Area Gestione degli acquisti	50,0	50,0
Area Affari Istituzionali	50,0	50,0
Area Affari Legali e societari	44,4	55,6
Amministratore Delegato	17,7	82,3
Vice Presidente	9,1	90,9
Membri CdA	8,0	92,0
Amministratore Unico	5,6	94,4
Presidente	2,7	97,3

¹ Frequenze relative calcolate sul totale delle risposte per ogni tipologia di ruolo direttivo.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.

all'apice della società (presidenti e vicepresidenti, amministratori delegati e membri dei consigli di amministrazione). Questo dato è di grande rilevanza, perché testimonia di una propensione alla delega sistematicamente elevata. In particolare, va sottolineato che le frequenze più elevate a vantaggio del management esterno si osservano in tutte le aree cruciali dell'organizzazione: produzione, commerciale, amministrazione.

La managerializzazione è una scelta strategica che accompagna lo sviluppo dell'impresa verso un'organizzazione più evoluta, spesso richiesta dal raggiungimento di una soglia dimensionale o da un assetto gestionale che la rendono ineludibile. Tra i fattori di spinta più rilevanti per adottarla compaiono: la quotazione in Borsa (che impone trasparenza e standardizzazione delle informazioni tali da richiedere il passaggio a un assetto organizzativo più strutturato); l'interrelazione commerciale con grandi organizzazioni produttive sul terreno del B2B (es., multinazionali che richiedono standard qualitativi per rispondere ai quali l'impresa deve dotarsi di procedure di controllo più efficienti); l'interrelazione con grandi strutture distributive (GDO), che esigono un alto livello di efficienza organizzativa sia per rispettare gli standard qualitativi sia per gestire tempestivamente le forniture. Negli ultimi due casi l'organizzazione dell'impresa fornitrice deve uniformarsi a quella del cliente, nella prospettiva di rapporti di fornitura specialistici e caratterizzati da un alto grado di stabilità all'interno delle filiere⁴⁵.

Lo sviluppo per via esterna

Nell'alternativa tra crescita per vie interne o per vie esterne, nell'evidenza qui raccolta prevale quella per vie esterne. Ciò per l'imparagonabile superiorità della rapidità del conseguimento di una massa critica maggiore, che nei contesti osservati ha valenza strategica, per la necessità di sostenere un livello di globalizzazione dei mercati esponenzialmente crescente. E le imprese si sono rivelate in grado di assorbire i costi non piccoli dell'integrazione di realtà esterne, che sono da considerarsi in generale maggiori. Costi comunque inferiori a quelli che si sarebbero dovuti sopportare, in termini di mancate opportunità, a causa della maggiore lentezza dello sviluppo ottenuto per via interna.

L'integrazione di realtà sviluppatasi autonomamente non è mai un processo banale e rischia in molti casi di retroagire negativamente all'interno dell'impresa. Tanto più se sono estere, in una prospettiva di multinazionalizzazione che è ormai diventata la forma tipica dello sviluppo dell'impresa sul piano produttivo. Perché ciò accresce la differenza tra il contesto di partenza dell'impresa acquisita e quello dell'impresa acquirente.

Nello sviluppo multinazionale, che è ben diverso dalla delocalizzazione per ridurre i costi, è in ogni caso sempre difficile distinguere le singole strategie in funzione dello strumento adottato (acquisizione di realtà già attive o investimenti *greenfield*). Nella maggior parte dei casi, infatti, le due modalità sono entrambe presenti contemporaneamente, anche se prevale in generale la prima, e si alternano in ragione di condizioni che possono essere considerate locali.

C'è, invece, una linea di demarcazione tra lo sviluppo di massa critica a parità di gamma oppure con diversificazione. Nel primo caso sostanzialmente si moltiplica a livello multinazionale un modello già consolidato: l'impresa tende a replicare se stessa altrove, tante volte quanti siano i mercati giudicati interessanti e

⁴⁵ Quando la crescita avviene per acquisizione, la questione del management assume una connotazione peculiare, perché si apre immediatamente il confronto tra direzione interna ed esterna. Mentre modifica immediatamente la proprietà, un'acquisizione può mantenere più o meno a lungo i manager che eredita dalla gestione precedente. Tempi e radicalità dell'eventuale cambiamento hanno a che vedere con l'assimilazione della nuova componente manageriale, che se si rivelasse problematica indurrebbe a favorire la selezione interna per contenere conflitti culturali e legati alle differenze tra i modelli organizzativi e gestionali di partenza. Ciò rafforza l'enfasi sul ruolo della formazione e dell'investimento conoscitivo continuo per generare una quota ampia di risorse interne ad alta qualificazione.

dove si ritiene strategico essere direttamente presenti⁴⁶. E quando avvenga per acquisizione, l'investimento è generalmente rivolto a imprese che fanno già prodotti simili, consentendo di ottenere sinergie a partire dalle competenze già detenute dall'impresa. Il cardine attorno a cui ruota la replica del modello è la capacità di costruire un legame forte con il territorio di destinazione, che in molti casi è rafforzato dalla scelta di affidarsi a un management interamente locale. I molti casi ci si orienta a mantenere il marchio delle imprese acquisite, che garantisce riconoscibilità a livello locale⁴⁷. Quando la strategia è orientata alla diversificazione valgono tutte le considerazioni già sviluppate sopra (vedere pagg. 21-23); cambia solo la scala.

Mercati vo' cercando

In quali paesi vanno a investire le imprese? Questa domanda solleva un aspetto importante dello sviluppo multinazionale delle imprese osservate. Spesso, infatti, si ritiene che la presenza all'estero delle imprese italiane sia guidata prevalentemente dalla finalità di ridurre i costi, con un atteggiamento difensivo per recuperare un differenziale di competitività. Conseguenza di questo atteggiamento sarebbe la dislocazione delle attività a più alto contenuto di lavoro e a minore contenuto di conoscenza in paesi caratterizzati da un basso o bassissimo grado di sviluppo e quindi con costi minimi. Questa strategia è totalmente opposta a quella fondata sulla ricerca di nuovi sbocchi, nella quale lo sviluppo multinazionale dovrebbe essere orientato verso i paesi più sviluppati, dove la concorrenza impone una presenza diretta per affrontare in loco il confronto competitivo con i concorrenti evoluti, anche attraverso la capacità di cogliere i mutamenti tecnologici e di preferenza dei clienti. Anche se questa contrapposizione di strategie tende a sfumare oggi che i paesi a basso costo sono anche quelli i cui mercati interni offrono maggiori prospettive di crescita.

I dati ricavati dall'indagine disegnano un quadro completamente diverso dall'immagine stereotipata (Tabella 15). La localizzazione delle unità manifatturiere delle imprese che producono all'estero (42% delle rispondenti) è orientata in misura massiccia verso le economie sviluppate del Nord del mondo e in particolare verso quelle dell'area occidentale: il 50% è dislocato nell'Europa Nord-occidentale e nel Nord America (prevalentemente negli Stati Uniti); in Europa i paesi che contano di più sono la Francia (intorno al 10%) e la Germania (6%). C'è, naturalmente, anche una presenza significativa in aree relativamente meno sviluppate: l'Asia orientale nel suo complesso, che però costituisce sempre più anche un mercato e comunque include il Giappone (dove si situa l'1,3% delle unità all'estero); il Sud America, che conta quasi per il 10% e il cui peso è spiegato dall'importanza crescente del Brasile come mercato; e la stessa cintura che chiude l'Europa occidentale a Est (area balcanica e Turchia comprese) e che si estende fino al Medio Oriente.

Tabella 15

Dove producono le imprese italiane che delocalizzano (Localizzazione delle unità manifatturiere all'estero)¹

Europa del Nord e Occidentale	35,1
Asia orientale	16,2
Europa dell'Est/Balcani/Turchia	15,7
America settentrionale	14,4
America centro-meridionale	9,8
Medio Oriente e Asia centrale	6,4
Africa	1,6
Oceania	0,8

¹ Le imprese possono essere indicare più opzioni. Frequenze calcolate sul totale delle risposte.

Fonte: elaborazione CSC su dati Progetto Focus Group.

⁴⁶ Questa politica contribuisce anche a ridurre il rischio paese, perché la diversificazione geografica controbilancia le difficoltà che possono verificarsi in una determinata economia.

⁴⁷ In alcuni casi l'esigenza di produrre all'estero nasce dal fatto che il prodotto ha un valore unitario basso e un peso o volume elevato, cosicché i costi di trasporto incidono troppo e fabbricare direttamente nei mercati di destinazione diventa conveniente.

Dunque, la distribuzione all'estero delle attività manifatturiere è concentrata verso il centro storico del mondo industrializzato e non verso la sua periferia. Che assume rilievo crescente in quelle aree che, nel decennio analizzato (primi anni Duemila), sono esplose sia come trasformatrici sia come mercati potenzialmente enormi.

È chiara anche la tendenza a muoversi all'interno dell'Europa allargata fino ai Balcani. Ciò obbedisce alla logica del nuovo policentrismo dello sviluppo industriale che sta emergendo a livello globale e che investe altre aree del mondo: Nord America insieme all'America centrale, il Sud America e soprattutto l'Asia.

8. Sette strumenti per un grande obiettivo: crescere

Le scelte strategiche adottate dalle imprese sono state raggruppate in base agli obiettivi perseguiti e agli strumenti impiegati, secondo le informazioni raccolte attraverso i Focus Group su tutte le imprese partecipanti e codificate. La codifica ha permesso di elaborarle quantitativamente. Le informazioni sono state organizzate in tre blocchi: obiettivi finali, obiettivi intermedi e strumenti.

Partendo dagli obiettivi finali, la crescita è quello largamente prevalente. Mettendo insieme l'espansione del fatturato e il conseguimento di un maggiore potere di mercato, la ricerca di una dimensione maggiore risulta perseguita dalla maggioranza delle imprese. Con una quota doppia di quella che indica l'aumento dell'efficienza/reddittività, che pure è rilevante. Va sottolineato che al dato oggettivo corrispondono non solo un alto grado di consapevolezza di quanto sia rilevante il conseguimento di una scala maggiore, ma anche un atteggiamento soggettivo dei loro leader, riscontrato nel corso delle interviste, fortemente orientato alla crescita (Tabella 16)⁴⁸.

L'obiettivo intermedio che ha la massima rilevanza è la differenziazione del prodotto (Tabella 17)⁴⁹. Ciò è coerente anche con quanto verificato sulla base delle informazioni dei questionari. Il perseguimento di questo obiettivo si lega strettamente all'attenzione alla qualità e all'orientamento verso l'alto della gamma con

Tabella 16

Gli obiettivi finali delle imprese: <i>primum</i> crescere (Frequenze relative ¹)	
Espansione del fatturato	46,6
Aumento del valore aggiunto/produttività	16,7
Miglioramento della redditività	14,5
Conseguimento di un maggiore potere di mercato via una maggiore dimensione	10,0
¹ Possono essere indicati più obiettivi. Percentuali di risposta calcolate sul totale delle imprese. Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.	

Tabella 17

Tra gli obiettivi intermedi in testa la diversificazione (Frequenze relative ¹)	
Diversificazione produttiva	50,7
Ampliamento dei mercati di esportazione	33,8
Qualità del prodotto	30,1
<i>Upgrading</i> produttivo	26,5
Valorizzazione del marchio/promozione/marketing	25,0
Acquisizione di società estere già attive in settori contigui	21,8
Partnership con altre società estere	17,6
Acquisizione di società italiane già attive in settori contigui	17,4
Sviluppo all'estero di nuove attività su base <i>greenfield</i>	14,2
Partnership con altre società italiane	12,7
Riduzione dei costi per rendere i prodotti più competitivi	10,5
¹ Possono essere indicati più obiettivi. Percentuali di risposta calcolate sul totale delle imprese. Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.	

⁴⁸ Le tabelle riportano, per ciascuna voce, le frequenze percentuali calcolate rispetto al totale delle imprese. Sono esclusi i valori inferiori al 10%.

⁴⁹ È il caso di sottolineare ancora la rilevanza che assume la necessità di differenziare il prodotto, entrando in aree di business diverse, in tutti quei casi in cui la frammentazione dei mercati (e dunque la loro facile saturabilità) impone alle imprese che vogliano crescere di uscire da un ambito in cui diventa tecnicamente impossibile espandersi ulteriormente.

un'intensità simile a quella con cui vengono cercate nuove aree di mercato. Ciò vale anche per le attività di promozione, che ricevono un'attenzione appena inferiore.

Tutto ciò indica che al centro dell'attenzione delle imprese c'è il rapporto con la domanda. La vera questione strategica, nella definizione degli obiettivi intermedi, è la capacità di orientare la produzione verso il progressivo innalzamento qualitativo e la maggiore articolazione; e di gestire il tragitto successivo verso la promozione e il rapporto con il mercato finale.

Accanto a questi ci sono altri obiettivi intermedi che riguardano lo sviluppo dell'impresa come organizzazione e che, nella globalizzazione dei mercati, implicano l'adozione della scala multinazionale. Attraverso investimenti *greenfield* e, più spesso, attraverso acquisizioni o partnership (entrambe utilizzate anche a livello nazionale).

Il contenimento dei costi è posto sempre in fondo alle graduatorie. Non perché ad esso non si dedichi attenzione: tutte le imprese devono in ogni caso essere efficienti. Ma perché le imprese intervistate sono consapevoli che la competitività si costruisce strategicamente al rialzo, sviluppandosi e ampliando la capacità di operare su un numero maggiore di business, e non al ribasso.

Quali sono gli strumenti che servono a raggiungere questi obiettivi? Le risposte restituiscono un quadro quantitativo coerente con le tendenze delineate sopra (Tabella 18). Al primo posto tra le leve manovrate per lo sviluppo c'è l'investimento in conoscenza (ricerca/innovazione). Nella stessa prospettiva va inquadrato lo sforzo di essere più strutturati sul piano produttivo, attraverso l'accentuazione della verticalizzazione.

Al tempo stesso, emergono l'investimento nelle funzioni che presidiano il rapporto col mercato (area commerciale) e la ridefinizione del sistema informativo e dell'assetto organizzativo (che comprende l'investimento sulle risorse umane e l'inserimento di figure manageriali).

Tabella 18

Le imprese fanno leva sull'innovazione
(Strumenti adottati dalle imprese per conseguire gli obiettivi; frequenze relative¹)

Innovazione tecnologica/ricerca	34,8
Riorganizzazione/sviluppo della funzione commerciale/rete di vendita	23,0
Formazione rivolta alle risorse umane interne/investimento "sulle persone"	17,6
Acquisizione di strumenti di controllo di gestione e di riorganizzazione dei flussi informativi	13,7
Inserimento di manager esterni alla proprietà in posizioni di vertice	13,2
Integrazione di fasi mai svolte prima	12,3
Semplificazione organizzativa (riduzione della gerarchia e formazione di "squadre")	10,8

¹ Possono essere indicati più strumenti. Percentuali di risposta calcolate sul totale delle imprese.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.

IL PROGETTO FOCUS GROUP

Il Progetto Focus Group è stato messo a punto e avviato dal Centro Studi Confindustria (CSC) nel febbraio 2010 per rispondere alla richiesta della Presidenza di Confindustria di conoscere, con una ricerca condotta sul campo da realizzare nell'arco di un anno, quali strategie sono state adottate dalle imprese manifatturiere italiane per fronteggiare le nuove sfide competitive, in modo da estrarne esempi e ammaestramenti per l'intero Sistema Associativo.

Le testimonianze e le informazioni, che hanno spesso riguardato l'intera storia aziendale ma che si sono concentrate soprattutto sui cambiamenti avvenuti nell'arco dell'ultimo decennio, sono state raccolte attraverso 76 incontri organizzati e gestiti presso una parte largamente maggioritaria delle Associazioni territoriali del Sistema Confindustria; le quali hanno svolto un ruolo determinante anche nella fase di selezione-indicazione delle imprese da ascoltare. I limiti temporali stringenti entro cui portare a conclusione il progetto hanno impedito di coprire il territorio nazionale in forma esaustiva. Alle riunioni di gruppo hanno partecipato mediamente circa sei aziende alla volta. Sono avvenuti, inoltre, alcuni colloqui individuali con i leader di alcune imprese di grandi dimensioni. Nel complesso la ricerca ha coinvolto direttamente i titolari o i manager di vertice di 452 aziende.

L'ideazione e l'effettuazione del Progetto Focus Group, sotto la supervisione di Luca Paolazzi (CSC), sono state condotte da un gruppo di lavoro coordinato da Fabrizio Traù (CSC) e costituito da Alessandro Arrighetti (Università di Parma), Cinzia Guerrieri (CSC), Donato Iacobucci (Università Politecnica delle Marche), Manuela Marianera (CSC), Cristina Pensa (CSC), Francesca Riccioni (Università Politecnica delle Marche), Massimo Rodà (CSC), Valeria Salvi (Assistente del VDG, Confindustria) e Mauro Sylos Labini (CSC e Università di Pisa).

Il Progetto Focus Group è senza precedenti per la numerosità delle imprese interessate e per il grado di coinvolgimento del Sistema Confindustria. È stato reso possibile proprio dalla esemplare collaborazione e disponibilità dei Direttori e dei Funzionari delle Associazioni presso le cui sedi gli incontri hanno avuto luogo.

Dato l'obiettivo originario del Progetto, il *target* dell'analisi è stato costituito dalle imprese che si sono dimostrate in grado di fronteggiare con successo i grandi cambiamenti di contesto che hanno investito il sistema industriale a livello mondiale, riuscendo a rafforzare la posizione competitiva. La loro selezione è avvenuta attraverso le stesse Associazioni, depositarie della conoscenza in ciascun ambito locale dei soggetti che corrispondessero a quel profilo.

Il testo che dà corpo a questo volume è basato sui racconti registrati in occasione dei Focus Group e sui dati raccolti con i questionari individuali somministrati a parte. Corrisponde a quello contenuto nella pubblicazione del CSC *Scenari Industriali*, dedicata a *Effetti della crisi, materie prime e rilancio manifatturiero: le strategie di sviluppo delle imprese italiane* (giugno 2011).

L'elenco completo delle imprese che hanno partecipato e reso possibile la realizzazione del Progetto Focus Group è riportato di seguito.

ELENCO DELLE IMPRESE INTERVISTATE

A&T Europe SpA (Piscine Castiglione)	Asnaghi Srl
A.C.R.A.F. Aziende chimiche riunite	ATB Riva Calzoni SpA
Angelini Francesco SpA	Aton SpA
A.L.M.A.G. Azienda Lavorazioni	Automotive Products Italia SpA
Metallurgiche e Affini Gnutti SpA	Azienda Agricola F.lli Carpentiere Srl
A.P.I. Applicazioni Plastiche Industriali SpA	Azienda Agricola Falesco Srl
AB Impianti Srl	Azienda Vinicola Mastroberardino SpA
Acca Software SpA	Azimut Benetti SpA
Acetificio Mengazzoli di Mengazzoli	Babini SpA
G. e C. Snc	BAG SpA (Nerogiardini)
Acqua Minerale San Benedetto SpA	Balocco SpA
Adler Plastic SpA	Baltur SpA
Adler SpA	Base Protection Srl
Agroalimentare F.lli Monaldi SpA	Basso Fedele e Figli Srl
Aimée SpA	Bauli SpA
Alcantara SpA	Bawer SpA
Alfaquadri SpA	BCS SpA
Alplast SpA	Bellino Srl
Amarù Giovanni Srl	Bencore Srl
Ambrosi SpA	Benetton Group SpA
Amplifon SpA	Beretta Holding SpA
Angelantoni Industrie SpA	Biesse SpA
Antica Ditta Marchisio SpA	Biofarma SpA
Antorà Srl	Birra Menabrea SpA
Aquafil SpA	BLM SpA
Arc Linea Arredamenti SpA	Blue Box Group Srl
Ares Line Srl	BO.MI.SA. SpA
Aristoncavi SpA	Bombardier Trasportation SpA
Arix SpA	Bon Prix Srl
Arredamenti Civili e Navali Vitrani SpA	Bondioli & Pavesi SpA
Artemide Group SpA	

Braccialini Srl	CFT SpA
Bracco SpA	Chiesi Farmaceutici SpA
Brain Technology SpA	Ciao Bimbi SpA
Brandoni Solare SpA	Ciccolella SpA
Brembo SpA	Cicli Lombardo SpA
Bric's Industria Valigeria Fine SpA	Cicrespi Engineering Srl
Brunello Cucinelli SpA	Cierre
Bticino SpA	Cisa SpA
Buccellati Holding Italia SpA	Clementoni SpA
C.M.T. Utensili SpA	Clinica Mediterranea SpA
C.N.H. Case New Holland Italia SpA	Clivet SpA
C.O.I.M. SpA	Colgar SpA
Caffé Molinari SpA	Colla SpA
Caglifacio Clerici Spa - Sacco Srl	Colorificio San Marco SpA
Caimi Brevetti SpA	Comer Industries SpA
Calcestruzzi Irpini SpA	Comerio Ercole SpA
Callegari SpA	Comes Group
Calligaris SpA	Conforti SpA
Cantine Argiolas Sardiene SpA	Consultecna Srl
Carel Industries SpA	Contarini Vini e Spumanti SpA
Carlo Gavazzi Space SpA	Continuus-Properti SpA
Carraro SpA	Contital Srl
Cartex Italia Srl	Corradi SpA
Casa Vinicola Zonin SpA	Cosberg SpA
Casappa SpA	Costa Srl
Cassioli Srl	Cressi Sub SpA
Cavagna Group SpA	Cris Confezioni SpA
Cavanna SpA	Cromodora Wheels SpA
Cedaspe SpA	Cunningham Srl
Cellografica Gerosa SpA	D.B. Group SpA
Cemit Engineering & Construction Srl	Dallara Automobili SpA
Ceramica Del Conca SpA	D'Andrea SpA
Cesare Bonetti SpA	Dani Instruments SpA
Cezanne Software SpA	Danieli & C. Officine Meccaniche SpA

Davide Campari Milano SpA
De Agostini Editore SpA
De Carlo Infissi SpA
De Matteis Agroalimentare SpA
Dea Security Srl
(Dea Perimeter Protection Systems)
Demont Srl
Desmon SpA
DI.BI. Portiere Blindate Srl
Diab SpA
Diachem SpA
Diatec Holding SpA
Dieffebi SpA
Disa Diesel Iniezione SpA
Divella SpA
Domingo Salotti Srl
Dompé Farmaceutici SpA
Dooh.it Srl
Dott. Gallina Srl
Drillmec SpA
Dromont SpA
Dylog Italia SpA
Ecologia Soluzione Ambiente SpA
Ecotec Gestione Impianti Srl
EL.EN. SpA
Elcom System SpA
Elettronica FM Srl
Elettrotec Srl
Elica SpA
Elleci SpA
Elsel Srl
Eredi Gnutti Metalli SpA
Esaote SpA
Eskigel Srl

Etipack SpA
Eurografica SpA
Europlak Srl
Eurotech SpA
Exprivia SpA
F.A.C. Fabbrica Albisolese Ceramiche SpA
F.A.M.A.R. Srl
F.B.T. Elettronica SpA
F.I.A.M.M. Fabbrica Italiana
Accumulatori Motocarri Montecchio SpA
FA.IN.PLAST. Srl
Faber Industrie SpA
Facco Officine Meccaniche
Falc SpA
Falegnami Italia Srl
Fantini Cosmi SpA
Faza Srl
Feralpi Siderurgica SpA
Ferrero SpA
Ferri Srl
Ferruccio Podda SpA
Ficep SpA
Fidia Farmaceutici SpA
Fileni Simar Srl
Fin-Ceramica Faenza SpA
Finder Pompe SpA
Fiorini Industrial Packaging SpA
Focchi SpA
Forgerossi SpA
Fornaci Scanu SpA
Frabo SpA
Fratelli Pettinaroli SpA
Fratelli Saclà SpA
Fratelli Luigi SpA

Fre Tor Srl	Idra Srl
G. Tosi SpA Tintoria	Igor Srl
G.I.& E. SpA	IGS Italia Srl
Garofoli SpA	iGuzzini Illuminazione SpA
Garofoli SpA (Costruzioni Meccaniche Terni)	Il Carbonio SpA (Mersen Italia)
Gastronomia Toscana SpA	Il Gufo SpA
Geasar SpA	Illy Caffè SpA
Gefran SpA	IN.CO.TEX. Industrie Confezioni Tessili SpA
Geico SpA	IN.PRO.DI. Inghirami Produzione Distribuzione SpA
Geminiani SpA	Incas SpA
General Smontaggi SpA	Indena SpA
Giletta SpA	Indesit Company SpA
Gilmar Divisione Industria SpA	Industria Chimica Adriatica SpA
Giorgio Fedon e Figli SpA	Industrie Cotto Possagno SpA
Gnutti Carlo SpA	Industrie Polieco M.P.B. Srl
Goglio SpA	Infineum Italia Srl
Grandi Pastai Italiani SpA	Inticom SpA
Gruppo Colle Srl	Isagro SpA
Gruppo Manni Hp SpA	Issel Nord Srl
Gruppo Pallotta (TECNIREF)	Ital TBS SpA
Gruppo Tessile Miroglio	Italfarmaco SpA
Gruppo Villa Maria SpA	IVR SpA
GTS General Transport Service SpA	Jersey Mode SpA
Guala Closures SpA	Jobs SpA
Guna Srl	Joeplast SpA
H. Krull & C. SpA	Koh-I-Noor SpA
H.T.S. High Technological Services Srl	L.A.P. Lavorazione Articoli Plastici Srl
Harmont & Blaine SpA	L.T.E. Lift Truck Equipment SpA
Herman Miller Limited Filiale Italiana	La Pizza +1 Srl
Hydros Snc	La Rosa SpA
I.A.P. Industrial & Aeronautical Painting Srl	La Sportiva SpA
Icam Srl	Lafert SpA
Icom SpA	Landi Renzo SpA
Icro Coating SpA	

Lanificio Cangioli 1859 SpA

Lardini Srl

Lauretana SpA

Lechler SpA

Lenzi Egisto SpA

Leu Locati Srl

L'immagine Srl

Linea Dori Srl

Lino Manfrotto + Co SpA

Lodato Gennaro & C. SpA

L'Oreal SpA

Lualdi SpA

Luigi Lavazza SpA

Lumson SpA

Luxor SpA

M.G.R. Srl

Ma - Fra SpA

Mac&Nil Srl

Maddalena SpA

Madel SpA

Mafrat SpA

Maggioli SpA

Magicoral Srl

Maimeri SpA

Mandelli Sistemi SpA

Manifattura Igea SpA

Manitowoc Crane Group Italia Srl

Mapei SpA

Marangoni SpA

Marelli Motori SpA

Marini Industrie SpA

Marly's Confezioni SpA

Masmec SpA

Meccanica Generale Srl

Medel Group SpA

Melegatti SpA

Menarini Ind. Farm. Riunite Srl

Mer Mec SpA

Merlo SpA

Metalsistem SpA

Metelli SpA

Metra SpA

Mino SpA

Mirato SpA

Moccia Irme SpA

Modulblock SpA

Mondofin SpA

Monini SpA

Montebovi Group SpA

Morellato SpA

Mossi & Ghisolfi Finanziaria Srl

Mutti SpA

New Factor SpA

Novamont SpA

Nuncas Italia SpA

Nuova P.D.M. Srl

Nuova Rade SpA

Nuova T.C.M. Srl

Nuovo Pignone SpA

O.M.A.

Officine Meccaniche Aeronautiche SpA

O.M.I. Officine Meccaniche Irpine Srl

O.M.R. Officine Meccaniche Rezzatesi SpA

O.M.S. Ratto SpA

Ocsam Srl

Officine Meccaniche Villa & Bonaldi SpA

Omso Srl

Opem SpA

Orazio Brignola SpA	Rubinetterie Bresciane Bonomi SpA
Orion SpA	S.A.I.B.
Oto Melara SpA	Società Agglomerati Industriali Bosi SpA
Pagliari SpA	S.I.F.R.A. Est SpA
Parmalat SpA	S.I.P.A.
Pastificio Fabianelli SpA	Società Italiana Prodotti Alimentari SpA
Paver Costruzioni SpA	S.T.F. Salvatore Trifone e Figli SpA
Perfetti Van Melle SpA	S.T.M. Sviluppo Tecnologie Meccaniche Srl
Phase Motion Control SpA	Sabo SpA
Pierre Mantoux Srl	Sabox Srl
Pla Lam SpA	Saci Industrie SpA
Plastik SpA	Saes Getters SpA
Plastipak Italia Preforme Srl	Sagsa SpA
Pogliano Busbar Srl	Saint Gobain Vetri SpA
Pomellato SpA	Salumificio Volpi SpA
Pomini-Tenova	Sanofi-Aventis SpA
Ponti SpA	Sara Lee Household and Body Care Italy SpA
Premium 1922 Srl	Saul Sadoch SpA
Prima Industrie SpA	Schindler SpA
Prima SpA	SCM Group SpA
Prosciuttificio Wolf Sauris SpA	Selettra Srl
Protec Srl	Selex Galileo SpA
PurEnergy SpA	Senzani Brevetti SpA
Raccorderie Metalliche SpA	Seri Art Srl
Rainbow SpA	Serveco Srl
Ralc Italia Srl	Sest SpA
RCM Rapanelli Costruzioni Meccaniche SpA	Seven SpA
RDS Radio Dimensione Suono SpA	Siauto SpA
Redaelli Tecna SpA	Sicea SpA
Renco SpA	Sices SpA
Robur Spa	Sicme Motori Srl
Roncoroni SpA	SIM SpA
Rossimoda SpA	Simpro SpA
Rubelli SpA	Sinerga SpA

Sinteco SpA
Sinterama SpA
Sirap Gema SpA
Sirca SpA
Sirmax SpA
Sitep Italia SpA
Slam SpA
Slide Srl
Snaidero Rino SpA
SO.MA.CI.S. SpA
Soavegel Srl
Sofidel SpA (Delicarta)
Softeco Sismat SpA
Solsonica SpA
Sorin Group Italia Srl
Stefano Ricci SpA
Sugaroni Vincenzo Srl
Summa Srl (AEA Srl)
T.Mariotti SpA
Tarkett SpA
Tarros SpA
Technowrapp Srl
Tecnogamma SpA
Tecnomaster SpA
Tecnostampa Srl
Tectubi Raccordi SpA
Tele System Electronic Srl
Telerobot Ipa Srl
Telwin SpA
Tenova SpA
Terni Energia SpA
Teseo SpA
Texa SpA
Tiba Tricot Srl

TM.P. Termomeccanica Pompe SpA
Toschi Vignola Srl
TRW Automotive Italia Srl
Unitec SpA
Unitek Srl
Valagro SpA
Valbona SpA
Valente SpA
Veronesi Separatori SpA
Vetreria Etrusca Srl
Vetroresina Srl
Vhit SpA
Vibram SpA
VICI & C. Srl
Virosac Srl
Viscolube SpA
Vortice Elettrosociali SpA
VRV SpA
Walter Tosto SpA
Walvoil SpA
WAM Group Spa
Western Group
Zambon Company SpA
Zanetti SpA
Zucchetti Centro Sistemi SpA
Zucchetti Rubinetteria SpA

Impaginazione grafica: D.effe comunicazione - Roma

Stampa: Saro Italia S.r.l. - Roma

Finito di stampare nel mese di novembre 2011