



Aggregazioni per rafforzare le pmi

di Claudio Carpano
Ph.D. The Belk College of Business, University of North Carolina

La legge del 9 aprile 2009 definisce un contesto giuridico che incentiva le pmi a dare vita ad aggregazioni per operare sul mercato globale in maniera più efficace, costituendo un passo importante per il rafforzamento competitivo delle aziende italiane. A questa legge si affiancano le iniziative di Confindustria, legate alla creazione di ReteImpresa. Come già avevo notato in un altro mio articolo su questa rivi-

sta, i nuovi scenari globali lasciano poco spazio ai modelli strategici e organizzativi che hanno caratterizzato i successi delle nostre imprese negli anni '80 e '90. Di qui la necessità per le pmi di un rinnovamento strategico e organizzativo. La nuova legislazione e l'attenzione che alla tematica delle reti pongono i vertici di Confindustria va senza dubbio nella direzione di promuovere un tale cambiamento. Perché questo

cambiamento sia sostanziale, oltre ai cambiamenti di diritto societario e ai modelli di governance è necessario fornire agli imprenditori e al top management delle pmi le conoscenze gestionali che la creazione di reti competitive richiede. I punti di forza delle pmi italiane sono generalmente basati sulla capacità di produrre in modo flessibile e creativo prodotti differenziati capaci di soddisfare le necessità di una



Le reti possono rappresentare la risposta italiana alla sfida della globalizzazione, che richiede investimenti ingenti in innovazione tecnologica e controllo dei canali distributivi

clientela esigente. La flessibilità e creatività delle pmi italiane è basata sulle caratteristiche della loro struttura (o meglio, mancanza di struttura) organizzativa, la quale solitamente si basa sulle intuizioni/interessi del fondatore che è contemporaneamente imprenditore e manager dell'azienda. Tale struttura organizzativa, che è un punto di forza per l'impresa nella sua fase iniziale, spesso diviene un vincolo che ne limita la crescita. Da questa situazione derivano debolezze strutturali che impediscono alle pmi italiane di raggiungere le dimensioni necessarie per affrontare i mercati esteri in modo strutturato e che consentano, attraverso il controllo dei canali distributivi, un presidio "forte" dei mercati. A testimonianza di ciò basti osservare la dimensione ridotta degli investimenti diretti esteri italiani negli Usa in paragone a quelli francesi e degli altri maggiori paesi europei. Da qui la necessità per le aziende italiane di aggiungere alle competenze storiche (produzione, flessibilità, etc.) quelle competenze gestionali che sono associate a una crescita sistematica e "forte" sui mercati globali. Ne consegue che le iniziative di sostegno alla creazione delle reti saranno più efficaci se legate a programmi di formazione per imprenditori e top management delle pmi che partecipano ai progetti medesimi. Gli ostacoli maggiori che gli imprenditori potrebbero incontrare nell'utilizzare efficace-

mente lo strumento delle reti per le attività internazionali sono costituiti dalle caratteristiche stesse che spesso sono alla radice del successo originario delle aziende italiane. Infatti queste caratteristiche sono potenzialmente incompatibili con un approccio al mercato estero attraverso la partecipazione a un consorzio.

Un tale approccio necessariamente comporta scelte strategiche condivise e l'utilizzo di sistemi di gestione strutturati, sistematici e non basati esclusivamente sull'intuizione.

Le caratteristiche alla radice del successo degli imprenditori sono: spirito indipendente, caratteristica può essere negativa se di ostacolo a processi decisionali che richiedono la partecipazione di più persone; accentramento dei processi decisionali, che è fonte di debolezza quando la capacità dell'imprenditore di dare una risposta ai problemi è compromessa o dal numero troppo elevato dei problemi da affrontare o dalla diversità delle competenze, diversità che eccede le capacità intellettuali del singolo individuo; processi decisionali informali basati sull'intuizione.

Il limite di tale approccio è di non consentire la partecipazione attiva e creativa di altri al processo stesso. Inoltre, il mancato utilizzo sistematico delle informazioni comporta l'esclusione di ciò che non fa parte

dell'esperienza quotidiana dell'imprenditore dal repertorio delle conoscenze su cui le decisioni sono basate.

La partecipazione a consorzi per la penetrazione nei mercati esteri richiede di conseguenza la crescita organizzativa delle pmi attraverso la sensibilizzazione dell'imprenditore a modelli di gestione che gli consentano di far crescere l'azienda senza snaturarne lo spirito originario.

Al fine di promuovere la crescita professionale degli imprenditori, e per estensione delle imprese, vanno trasmesse competenze su vari argomenti, tra i quali ritengo particolarmente importanti: il lavoro di team; i sistemi di pianificazione; i metodi di selezione e gestione dei manager. Ovviamente, questa lista è indicativa e non esaustiva.

In conclusione, le reti possono rappresentare la risposta italiana alla sfida della globalizzazione. Sfida che richiede investimenti importanti in innovazione tecnologica e controllo dei canali distributivi. Il successo delle reti non può prescindere dall'acquisizione di metodi gestionali adeguati alla nuova struttura.

Il compito delle istituzioni e di organizzazioni quali Confindustria è di diventare i catalizzatori e i promotori di una nuova cultura organizzativa per le pmi che hanno la volontà di aggregarsi.