

MEDIOBANCA-UNIONCAMERE
“LE MEDIE IMPRESE INDUSTRIALI ITALIANE”

ROMA, 14 GIUGNO 2016

La mano rassicurante delle medie imprese industriali

Commento ai risultati dell'indagine

PAOLO GUBITTA – Professore ordinario di Organizzazione aziendale e Family business all'Università degli Studi di Padova, direttore scientifico Area Imprenditorialità CUOA Business School.

Grazie Presidente per l'invito e buongiorno a tutti. La mia relazione commenta e approfondisce alcuni passaggi delle relazioni di Gabriele Barbaresco e di Domenico Mauriello, dalla prospettiva dei processi organizzativi interni alle imprese. Nel mio intervento, pertanto, porrò l'attenzione su che cosa ci può suggerire questa ricerca in termini di *execution*, ovvero indicazioni sulle azioni da attivare all'interno delle imprese.

L'idea che mi sono fatto leggendo la ricerca è che il segmento delle medie imprese industriali rappresenti *la mano rassicurante* del capitalismo italiano. Di mani ne abbiamo conosciute tante: c'è quella *invisibile* del mercato, ossia quella che fa collaborare le imprese senza saperlo, come ad esempio accade nei distretti industriali, dove soprattutto le micro imprese cooperano *naturalmente*, senza una esplicita strategia in tal senso. C'è poi la mano *visibile* della gerarchia, che caratterizza le imprese più strutturate e di grandi dimensioni, in cui i comportamenti organizzativi devono essere *orientati*, anche attraverso la leva gerarchica. Infine, c'è la mano *evanescente* della tecnologia, che guida e orienta comportamenti e azioni in modo non invasivo e quasi senza manifestarsi (gli *smartphone* che suggeriscono all'utente le decisioni da prendere sono una chiara esemplificazione).

Ebbene, a mio avviso, le medie imprese manifatturiere sono la *mano rassicurante* che può accompagnare il nostro Paese in un percorso di crescita. I colleghi che mi hanno preceduto ci hanno detto, infatti, che sono aziende con *performance* assolute e relative migliori rispetto ai segmenti delle imprese piccole e di quelle grandi. Queste aziende producono e generano valore prevalentemente in Italia, con due distinti significati: da un lato, significa che pagano anche gli stipendi nel nostro Paese; dall'altro, danno una connotazione più precisa di come si possano manifestare le decisioni a contenuto etico.

Barbaresco e Mauriello, inoltre, ci hanno detto che queste imprese hanno modificato la composizione degli organici, aumentando la *qualità* del capitale umano, in termini di potenziamento delle competenze: è una informazione chiave anche per capire quante e quali imprese avranno risorse qualificate per agganciare le trasformazioni in atto, tra cui quella di Industry 4.0.

Infine, le medie imprese hanno sviluppato – o lo stanno facendo – *assetti interni sostenibili sul piano organizzativo*: hanno adottato politiche retributive che ripartiscono in modo più equilibrato il valore generato tra portatori di capitale e prestatori di lavoro; hanno implementato modelli di *governance* più evoluti, che abilitano processi decisionali più ordinati e che, per questa ragione, le rendono più appetibili.

Potremmo dire che si tratta di un segmento, in cui sono state rimosse le *incrostazioni* tipiche delle imprese più piccole, gestire con approcci meno professionali.

Se leggete la prima parte di questo rapporto, scoprirete che esiste un elevato numero di imprese che entrano ed escono dal segmento delle *medie imprese*: ci piaccia o no, chi vuole crescere deve osare, e quando si prendono dei rischi si può anche sbagliare. Questo spiega l'elevata variabilità in entrata e in uscita: nel corso di 10 anni, solo il 50,7% delle imprese è rimasto stabilmente nel segmento; l'altra metà è uscita perché è cresciuta, e questo è un dato positivo; o perché ha fallito nel percorso di crescita ed ha ridotto la dimensione o è uscita definitivamente dal mercato; o perché, anche se in misura minore, è stata comprata da altre realtà, un fenomeno che comunque indica che si trattava di una realtà interessante e performante.

Nel prosieguo del mio intervento elencherò cinque punti su cui riflettere, che possono diventare altrettante lezioni di *management*.

1. *Medie imprese come piattaforme di accesso (gateways)*. Le medie imprese manifatturiere sono delle autentiche porte di ingresso (*gateway*) per accedere alle filiere globali, portando in questo percorso anche le realtà piccola. Come ho accennato anche in apertura del mio intervento, le medie aziende *non sono di passaggio* ma sono invece ben radicate sul territorio e ottimamente capaci di creare e coordinare reti locali di fornitura. Tutti questi elementi ci portano a dire che esse possono qualificarsi come *autentiche piattaforme* a cui agganciare le aziende più piccole e meno strutturate, ma non ancora dotate delle competenze adeguate. Il processo di formazione del capitale umano è lento e tendenzialmente irreversibile ed è impensabile che la piccola impresa sviluppi immediatamente le competenze tecniche, gestionali e relazionali di cui è sprovvista. Per rinforzare i *gateways* per le filiere globali servono pertanto anche politiche industriali orientate a questo fine.

Su questo tema, voglio richiamare un concetto citato da Domenico Mauriello: *next-shoring* (definito anche *smart-shoring*). Il fenomeno si riferisce alla tendenza a localizzare la produzione manifatturiera sempre più in prossimità dei mercati dove si concentra la domanda e nei luoghi a maggiore potenziale di innovazione. Per le imprese più piccole, in particolare, la praticabilità del *next-shoring* è subordinata alla capacità di stipulare alleanze o altre forme di collaborazione con partner locali. Se tutto ciò non bastasse, la sostenibilità del *next-shoring* passa attraverso la creazione di piccole *supply chain* locali. Ci riusciranno le imprese che dispongono di competenze relazionali evolute. Questa operazione ha tanta più probabilità di successo quanto più i territori sono ricchi di competenze tecniche e di istituzioni a sostegno dei processi di innovazione. Questa nota rende più evidente il ruolo strategico delle medie imprese come *gateways*.

2. *Medie imprese come knowledge gate-keepers*. Il secondo spunto di riflessione è rappresentato dall'innovazione. Gabriele Barbaresco ha detto che le medie imprese hanno una produttività del lavoro più elevata rispetto a quelle degli altri segmenti. Come si genera questo risultato? È frutto di riorganizzazione dei processi operativi, produttivi e distributivi, oltre che di innovazioni incrementali di prodotto, Domenico Mauriello, invece, ha affrontato il tema di Industry 4.0.

Le medie imprese sono la punta di diamante, lo strumento attraverso il quale il nostro capitalismo può entrare nell'industria 4.0. Se questo è vero, le medie imprese manifatturiere possono essere qualificate anche come dei *knowledge gate-keepers* cioè degli attrattori di

conoscenza dall'esterno, che poi trasferiscono alle realtà più piccole attraverso le relazioni di business, aiutandole in tal modo a interfacciarsi con la competizione globali. In altre parole le medie imprese sono dei guardiani che aprono il cancello della conoscenza alle imprese più piccole che non se lo possono permettere. Possiamo anche dire che le medie imprese industriali capaci di e interessate a interpretare questo ruolo adottano una logica *outside-in*, invece della tradizionale *inside-out*: sanno leggere ciò che succede sul mercato, lo metabolizzano e lo gestiscono trasformando la complessità in *business*.

3. *Medie imprese e trasformazioni del lavoro.* Il terzo punto è centrato sul lavoro e ha due dimensioni. La prima si riferisce ai cambiamenti del lavoro indotti dall'incorporazione delle logiche di Industry 4.0 e dalla conseguente digitalizzazione di molti processi. Questa integrazione, che si sta diffondendo rapidamente in tutti i settori, obbliga le imprese a dotarsi di figure ibride, che nascono dall'intersezione tra ambiti disciplinari e professionali che fino ad oggi sono rimasti separati. I *lavori ibridi* identificano quelle posizioni professionali nate in *altri tempi*, ma alle quali oggi si richiede rapidamente di incorporare nuove attività collegate al 4.0, caratterizzate da un crescente livello di complessità decisionale: mansioni più ampie e più ricche di contenuto. Ci sono gli operai specializzati (e non) che dovranno imparare a interagire con robot sempre più complessi e in alcuni casi collaborativi. C'è il middle management impiegato nelle varie funzioni e processi aziendali, che dovrà imparare ad elaborare grandi quantità di dati prima di prendere decisioni: dal commerciale al marketing, dalla produzione, alla progettazione, alla finanza e così via. Ci sono i professionisti (dai commercialisti, agli avvocati, agli architetti), che dovranno riprogettare una parte consistente dei loro processi di erogazione dei servizi, con massicce iniezioni di tecnologia mantenendo nello stesso tempo la dimensione relazionale tipica di questi mestieri.

La seconda dimensione chiama in causa le cosiddette *A-Position*, che sono quei lavori difficili, sfidanti e rilevanti per l'impresa, caratterizzate da elevata autonomia e variabilità. Sono questi i *job* ideali per attirare, trattenere e motivare le persone talentuose. Da questo punto di vista, quindi, le medie imprese manifatturiere di cui stiamo parlando, sono 3.283 luoghi che potremmo definire *smart place to work*, cioè luoghi di lavoro dove non solo si svolgono mestieri sfidanti ma, come ho già sottolineato, i risultati delle *performance* vengono redistribuiti in base al merito. È evidente che a queste realtà saranno interessati in modo particolare i lavoratori più *skillati*: si innesca così un circolo virtuoso, in cui le medie imprese più innovative si collocano in territori con una solida base di capitale umano e un'economia fondata su creatività e ricerca, che a loro volta attireranno persone di talento spingendo sempre di più i territori ad evolversi per diventare accoglienti.

4. *Medie imprese, management e governance.* La storia dello sviluppo industriale del nostro Paese è stata scritta da imprese con strutture proprietarie stabili e interamente familiari che hanno garantito l'apporto di capitali "pazienti". Un po' troppo spesso, l'auto-sufficienza del capitale di rischio è stata confusa con l'autarchia dei processi decisionali. Senza giri di parole: chi non possedeva capitale di rischio non era coinvolto nel vertice strategico. Se a questa prassi si aggiunge che in molte piccole e medie imprese italiane le quote di maggioranza erano e sono ancora concentrate in poche mani, ben si capisce perché la solitudine degli imprenditori al comando sia un sentimento ancora così diffuso.

Resta inteso che se i proprietari hanno capitali sufficienti a sostenere lo sviluppo, la loro proverbiale pazienza fa bene al *business*. L'accumulo di potere decisionale nella figura del fondatore-imprenditore manager e la tendenza a cooptare in prevalenza familiari nelle funzioni di vertice hanno tuttavia portato molte imprese ad adottare modelli di *governance* autarchici ed elementari, con la conseguenza di ritardare la professionalizzazione dei

processi e di creare linee manageriali intermedie *evanescenti*, prive di responsabilità strategiche. Le imprese realmente disponibili a coinvolgere nella *cabina di regia* i collaboratori più qualificati sono il miglior approdo per persone brillanti alla ricerca di mestieri sfidanti: nessun soggetto ambizioso e competente, se non per stato di necessità e mancanza di alternative, andrà mai a lavorare volentieri dove regnano il familismo, il paternalismo e il pressapochismo. Il coinvolgimento di persone esterne alla rete familiare nei processi strategici potenzia e amplia il portafoglio di competenze dell'impresa e favorisce percorsi di innovazione e di riposizionamento strategico. Alcuni coinvolgono anche degli esperti esterni, definiti consiglieri indipendenti, ossia persone di elevato profilo professionale, che grazie alle esperienze maturate nella loro carriera portano una visione più distaccata dei problemi, mediano i rapporti tra i familiari presenti negli organi di *governance*, costringono l'impresa a proprietà familiare a formalizzare i processi decisionali e a darsi più disciplina. La *mutazione genetica* delle imprese familiari sta lentamente prendendo piede. Adesso, bisogna accompagnare le famiglie imprenditoriali in questo percorso di apertura e favorire la nascita di un circuito (o mercato, che dir si voglia) di persone capaci di assumere il ruolo di consigliere di amministrazione indipendente. Una delle vie per farlo è diffondere le competenze e la cultura della buona *governance* e favorire lo sviluppo di sistemi avanzati (efficienti ed efficaci) di direzione (amministrazione) e controllo per rendere l'impresa più duratura e contendibile. Creare le condizioni affinché le imprese siano nelle *mani di chi sa*, penso sia una delle sfide più rilevanti per i *policy makers*.

5. *Medie imprese e knowledge intensive business services*. L'ultimo punto su cui riflettere è che il valore aggiunto delle medie imprese copre il 15% dell'intera industria manifatturiera. E il resto? Dobbiamo far pagare all'impresa manifatturiera le debolezze degli altri settori? No, ovviamente. Lasciamo sullo sfondo la Pubblica Amministrazione che fa gioco a sé. Il tema interessante è rappresentato dai *KIBS - knowledge intensive business services* (che comprendono le consulenze aziendali, i servizi in campo informatico, quelli professionali, legali, di contabilità, tecnici e di ingegneria, marketing, comunicazione, ricerca e sviluppo, gestione delle risorse umane e attività formative oltre che gli *operational business services* che fanno riferimento a servizi legati alla logistica, alla gestione immobiliare e al *facility management*). La digitalizzazione dei processi delle imprese vale, a mio avviso, anche per i servizi professionali. Infatti, la crescita del terziario avanzato ha evidenti vantaggi per tutto il comparto manifatturiero e, al suo interno, anche per lo sviluppo delle piccole imprese. Queste ultime per restare competitive devono migliorare e innovare la gestione interna, ma non sempre riescono a farlo con risorse proprie, per un *gap* di conoscenza o per vincoli di economicità (legati alla ridotta dimensione). Da qui deriva la loro crescente domanda di servizi qualificati: dalle ricerche di mercato, ai piani di *marketing* e alle scelte di politica distributiva; dal miglioramento dei processi interni, alla gestione delle dinamiche finanziarie; dalla tutela di marchi e brevetti, allo studio delle legislazioni nazionali per valutare strategie di internazionalizzazione. Ecco perché anche i *KIBS* devono evolvere in maniera adeguata. Questa è una sfida che non possiamo perdere e che – insieme – studiosi, imprese e associazioni possiamo vincere.

Grazie.