

SUPERARE I PREGIUDIZI

La tesi del nuovo libro di Paolo Preti

Pmi controcorrente per sfatare i falsi miti

Cinque imprese e i luoghi comuni su crescita e innovazione

Chiara Bussi

«Le imprese familiari faticano al giro di boa della terza generazione». O il mantra «per crescere bisogna guardare avanti», lasciandosi alle spalle il passato e la tradizione.

I luoghi comuni, si sa, sono duri a morire. A crederci, però, verrebbe da guardare alla realtà delle Pmi italiane come a una fotografia sgualcita e ormai *démodé*. L'irrompere delle crisi economica ha invece costretto a considerare le cose con una lente nuova. Per scoprire che la realtà non è fatta di slogan. «Piccolo non è più bello, così come grande non è necessario - dice Paolo Preti, docente di organizzazione delle Pmi all'Università Bocconi di Milano, che nel suo ultimo libro, "Il meglio del piccolo", che uscirà nelle librerie a metà febbraio, scardina vecchi e nuovi pregiudizi. «La dimensione è solo una delle quattro variabili gestionali che definiscono la piccola e media impresa, insieme alla proprietà familiare, alla vocazione imprenditoriale e al carattere prevalentemente manifatturiero. Quattro segni particolari del sistema italiano che lo rendono unico. Se per tutte l'obiettivo è quello di massimizzare l'utile nel medio e lungo periodo, spetta poi a ciascuna azienda trovare le soluzioni che meglio si adattano alle sue esigenze. E qui i luoghi comuni non hanno più ragione d'essere: così in alcuni casi la crescita è necessaria, in altri, invece, la meta è la ricerca di una nicchia. Il meglio del piccolo sta nello scardimento dei luoghi comuni». Prendendo spunto dal libro di Paolo Preti, *Il Sole 24 Ore* ne ha esaminati cinque, raccontando le storie di altrettante Pmi che li hanno sfatati.

1 «La prima generazione fonda, la seconda gestisce, la terza distrugge»

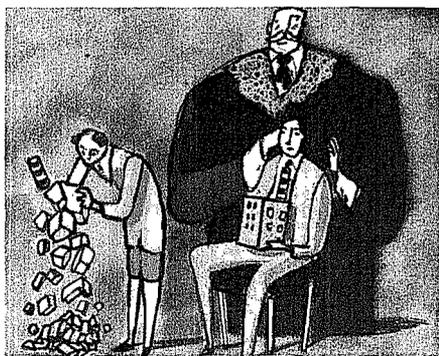


La cantina Dorigati ha sede a Mezzocorona (Trento) ed è stata fondata nel 1858. Dopo cinque generazioni ha preservato la sua nicchia di vino di qualità. Realizza un fatturato di circa 800mila euro. Nella foto Michele Dorigati

A credere ai luoghi comuni verrebbe da dire che Michele Dorigati l'ha scampata. Quarant'anni esatti, gestisce insieme al padre Emilio l'omonima Cantina fondata nel lontano 1858. Siamo a Mezzocorona in provincia di Trento, terra del Teroldego, primo vino trentino che ha ottenuto la denominazione di origine controllata. Michele ha in tasca un diploma in enologia e una laurea in biologia. «Mio padre - racconta - mi ha lasciato ampia libertà. Certo, non mi ha nascosto che sarebbe stato un peccato abbandonare quello che avevamo costruito finora, ma la mia è stata una scelta consapevole, ci credo davvero. Prova ne è che invece mia sorella, in tutta libertà, ha preferito seguire un'altra strada». Sarà invece il cugino Paolo, 24 anni, a portare avanti insieme a Michele la tradizione di famiglia. Ora è in Germania, per ottenere la doppia laurea (in italiano e tedesco) in enologia. Sono passati più di centocinquanta anni, ma l'azienda non è cambiata molto. La casa di fianco alla bottega, il ritmo di lavoro («dal lunedì al sabato, se serve anche 13-14 ore al giorno»).



La dimensione è sempre la stessa, con due collaboratori che danno un supporto alla famiglia per seguire la campagna e la cantina.



E nell'era della globalizzazione, dove l'unica strada maestra da seguire sembra essere l'internazionalizzazione, il mercato di riferimento è rimasto quello interno. Non nazionale, ma regionale. Non la grande distribuzione, ma enoteche, alberghi, hotel, wine bar, tutte le mete del turismo enogastronomico. «Le nostre dimensioni non ci permettono di essere presenti in più realtà - sottolinea - siamo orgogliosi di essere piccoli, non abbiamo mai voluto fare il passo più lungo della gamba. Ci siamo costruiti la nostra nicchia e ci concentriamo sulla cura della qualità. La nostra pubblicità è il passaparola. Abbiamo imparato a regolarci a seconda del periodo: quando il mercato va bene facciamo investimenti, in tempi difficili tiriamo la cinghia e qui la gestione familiare aiuta».

2 «Innovare significa guardare avanti e rinnovarsi continuamente»

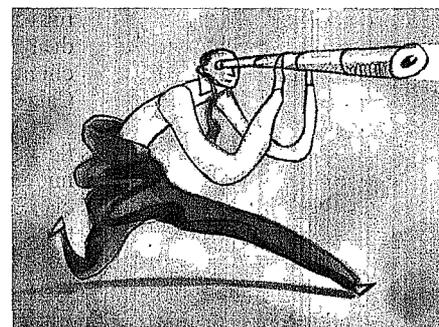


La Amedei di Pontedera (Pisa) è stata fondata nel 1990 dai fratelli Cecilia (nella foto) e Alessio Tessieri. Produce cioccolato di alta qualità con tecniche centenarie. Realizza un fatturato di 3,7 milioni e conta 25 dipendenti

E chi l'ha detto che innovare significa solo guardare al futuro? In alcuni casi lo scatto in avanti avviene proprio con il recupero della tradizione. È successo a Pontedera (Pisa). La storia è più recente, ma anche qui la famiglia ha fatto da propulsore. «Avevamo una commerciale di prodotti di pasticceria - spiega Cecilia Tessieri, 43 anni alla guida della Amedei - ma insieme a mio fratello Alessio abbiamo deciso di scommettere sulla produzione: il cioccolato ci è sembrato il prodotto più adatto ad essere plasmato e lavorato». Negli anni '90, quando i gusti dei consumatori si dividevano tra il partito del cioccolato al latte e quello del fondente, la scelta è ricaduta sulle sfumature aromatiche. «Abbiamo battezzato l'azienda con il cognome di mia nonna, e ci siamo concentrati sulla ricerca del cacao migliore, che acquistiamo in Sudamerica e in Madagascar». Nessuna improvvisazione, però. Cecilia è *maitre chocolatier* e ha lavorato in Francia, Belgio e Germania, a lezione dai *confisiers*, ma anche come operaia in realtà di più grandi dimensioni. «Mi sono sempre considerata un artigiano evoluto - dice - e la nostra azienda coniuga una grande manualità alla tecnologia: dietro la macchina c'è sempre

l'uomo. C'è la parte dei macchinari color crema di ferro dove si pressa il cacao e si lavorano i semi. È un processo lento, lo stesso di cento anni fa. Per poterlo realizzare abbiamo acquistato macchinari in tutta Europa. Poi c'è il reparto dove il cioccolato prende forma, con macchine di acciaio che trasformano la materia prima in tavolette, barre, praline, *truffles* e barrette ripiene». Il processo di lavorazione richiede giorni: «Per arrivare alla tavoletta pronta per essere venduta il cioccolato viene "massaggiato" a bagnomaria per 72 ore».

Un esempio di radicamento al passato e sguardo al futuro. «Il nostro - spiega Enzo Rullani, docente di economia della conoscenza alla Venice International University - è un modello originale che va difeso: il fordismo era basato su una *one best way idea*, un'unica strada percorribile, oggi invece prevale un'intelligenza distribuita, che rende il made in Italy unico quanto a flessibilità e creatività».



La crisi è un grande alleato di chi vuole innovare, è contemporaneamente una minaccia e una sfida. Ma i luoghi comuni non hanno più ragione di esistere, perché sopravvive chi capisce che a volte occorre trasgredire a certe logiche».

3 «L'individualismo è il tratto caratteristico delle Pmi italiane, che preferiscono viaggiare da sole»



Il consorzio *Classico Italia* riunisce l'alta gamma della moda maschile made in Italy. Riunisce 12 aziende con un fatturato aggregato di circa mezzo miliardo di euro. Nella foto il presidente Claudio Marenzi

La qualità, da sola, a volte non basta e le piccole dimensioni possono essere un limite per chi vuole giocare all'attacco. Soprattutto quando si tenta il grande salto dell'internazionalizzazione. Così «l'unione fa la forza», più che una formula diventa un'esigenza, come dimostra l'esperienza dei consorzi. *Classico Italia*, che riunisce l'alta gamma della produzione sartoriale maschile del made in Italy, ha già festeggiato il quarto di secolo. «L'idea - afferma Claudio Marenzi, a.d. di Herno e presidente del consorzio - è nata per essere più competitivi a livello commerciale. Eravamo un gruppo di aziende con lo stesso target di clienti e complementari sul fronte dei prodotti, era un modo per fare rete in occasione di fiere ed eventi. Nel corso degli anni alcune imprese sono cresciute e non hanno più avuto bisogno di fare squadra, perché erano pronte a camminare da sole. Nel frattempo anche il consorzio si è evoluto: oggi certifichiamo l'eccellenza del made in Italy maschile e ognuno ha la propria fascia di mercato. I nostri clienti sanno che se un'azienda aderisce al consorzio dedica un'attenzione particolare alla qualità». Dal 2006 è anche iniziato un nuovo corso, con la scommessa sui mercati emergenti e l'apertura di due negozi multibrand in Kazakhstan, «dove c'è una classe media in via di formazione che costituisce un forte bacino potenziale».

L'esigenza di una collaborazione interaziendale per aumentare la competitività pur restando piccoli e autonomi negli ultimi tempi è sempre più attuale e mette in luce in alcuni casi anche i limiti dovuti alle ridotte dimensioni. «Le Pmi italiane si muovono bene in Europa, nel Nordafrica e in Medio Oriente. Più aumenta la distanza e più fanno fatica da sole, perché si trovano ad affrontare difficoltà nella distribuzione», afferma Alessandra Lanza, responsabile delle ricerche economiche di Prometeia, che a metà gennaio ha presentato uno studio sulle piccole e medie imprese in occasione delle giornate dell'economia cooperativa. Secondo Prometeia le colonne d'Ercole si trovano oltre il raggio di 8 mila chilometri dall'Italia, in Asia ad esempio. «Paesi che hanno tassi di crescita e potenzialità enormi - dice Lanza - ma in cui la presenza

italiana è ancora minima e che da concorrenti si sono trasformati in nuovi mercati di sbocco. La crisi ha inoltre modificato lo scenario: il solo export non basta più, occorre puntare su un'internazionalizzazione produttiva. Per restare al passo con i tempi servono dunque velocità di reazione e capacità di fare gioco di squadra».

4 «Solo le aziende più grandi ricorrono a tecniche manageriali per la gestione»



Fondata nel 1960 da Ennio Franceschetti, nel 1998 Gefran è approdata a Piazza Affari. La famiglia ricopre incarichi di responsabilità (nella foto Mariachiara Franceschetti), ma si è dotata di un a.d. esterno, Alfredo Sala

Impresa piccola e media, soluzioni organizzative semplici. Un'equazione non sempre vera sul campo. «Ci sono aziende - sottolinea Paolo Preti nel suo libro - che pur non avendo nelle dimensioni un vincolo all'impiego di tecniche manageriali, le utilizzano come opportuna risposta alle complessità contingenti che si trovano a dover affrontare». È il caso di Gefran di Provaglio d'Iseo (Brescia) che progetta e produce sistemi di componenti per l'automazione e il controllo dei processi industriali. Fondata nel 1960 da Ennio Franceschetti, nel 1998 ha compiuto il grande salto: la quotazione al sistema telematico di Piazza Affari. Cresce di pari passo il fatturato dell'azienda, passando da poco più di 20 milioni negli anni '90 a 120 milioni stimati per il 2010. «Il nostro forte sviluppo richiedeva una struttura organizzativa e di pensiero che non eravamo in grado di gestire da soli con le nostre competenze», riconosce la figlia del fondatore Mariachiara Franceschetti, 42 anni, direttore delle risorse umane. «Così abbiamo dato man-

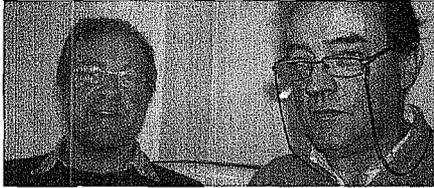


dato a un *head hunter* di cercare un amministratore delegato». La scelta è ricaduta su Alfredo Sala, oggi 50enne, che aveva alle spalle esperienze in Boston Consulting

Group e Alstom Power e ricopre l'incarico dal 2004. Lo stesso consiglio di amministrazione è la sintesi delle due anime dell'azienda: la vocazione familiare e l'esperienza manageriale. Oltre al padre, che è il presidente, siedono la stessa Mariachiara, la sorella Giovanna, che ricopre la posizione di *investor relator* e si occupa dello sviluppo delle attività nell'area asiatica.

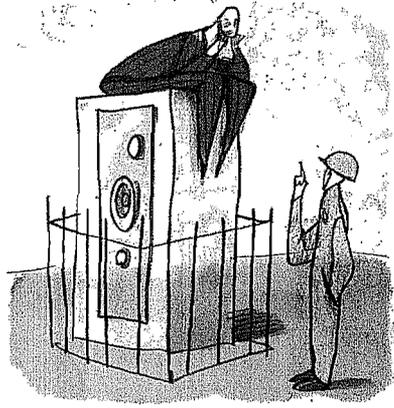
I momenti di difficoltà non sono mancati. «Siamo stati costretti a prendere decisioni dolorose, come la Cig straordinaria, svolta da tutti i dipendenti a rotazione, tra il luglio 2009 e l'aprile 2010, o la mobilità su base volontaria. Abbiamo dovuto essere tempestivi nel prendere la decisione, ma abbiamo stretto i denti e non ci sono state tensioni con i dipendenti. Oggi il peggio è passato e stiamo ricominciando ad assumere».

5 «Il capitale e la proprietà da una parte, il lavoro e i dipendenti dall'altra»



Ridart ha sede ad Assago Milano e conta 17 dipendenti. È guidata dai fratelli Luigi e Davide Meneghini (nella foto) che hanno improntato i rapporti all'interno dell'azienda all'insegna della fiducia

Infine l'ultimo luogo comune: la lotta di classe, per dirla come Karl Marx, non sembra essere di casa nelle Pmi. «È il capitale umano la principale materia prima di cui gli imprenditori dispongono: - scrive Preti - essi riconoscono che dietro i cospicui successi del passato ci sono le loro buone intuizioni strategiche, la loro elevata voglia di rischiare, ma anche il notevole contributo di energia, dedizione e impegno di tanti tra i loro collaboratori». Ne sanno qualcosa alla Ridart di Assago (Milano), che produce valvole e raccordi per cisterne di stoccaggio e trasporto idrocarburi. Tutto ruota intorno alla figura di Valerio Roscio, 63 anni, storico collaboratore del padre.



«Di lui si fidava ciecamente, tanto che quando ha dovuto operarsi alla mano e non poteva firmare gli assegni lo aveva autorizzato a farlo per lui - ricorda Luigi Meneghini, che oggi è al timone dell'azienda insieme al fratello Davide - e anche noi, da quando nostro padre è scomparso un anno e mezzo fa, gli abbiamo rinnovato la fiducia. È il nostro anello di collegamento tra produzione e fornitori». Non solo. «Siamo una piccola realtà di 17 dipendenti e la collaborazione è essenziale. In mensa mangiamo allo stesso tavolo e i turni della produzione vanno dalle 7.30 alle 16.30 per agevolare gli spostamenti dei pendolari». Al di là delle singole esperienze, conclude Stefano Manzocchi, direttore della Luiss Lab of European Economics, «vince chi riesce a modellare l'impresa adattandola ai tempi che cambiano. È questa la vera innovazione e sotto questo aspetto la crisi può dare un nuovo slancio».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

IL LIBRO

Paolo Preti
Il meglio del piccolo

L'Italia delle Pmi: un modello originale di sviluppo per il paese

Traduzione
di Enzo Rizzoli

Egea

NUOVE TENDENZE

Il meglio del piccolo nella ricerca della differenza

«Il meglio del piccolo» (edizioni Egea) è l'ultimo libro di Paolo Preti (Università Bicconi di Milano) che uscirà a metà febbraio e che il Sole 24 Ore ha letto in anteprima. A chi denuncia i limiti del fare impresa, la pubblicazione oppone una visione diametralmente opposta: non debolezze da superare ma peculiarità da difendere che sfatano i falsi miti. Essere diversi non è dunque un male, perché il futuro si costruisce a partire dalle differenze. Le considerazioni contenute nel volume e i casi raccontati hanno costituito la base per l'approfondimento sopra.