

DA UNA RICERCA CUOA-UNIVERSITÀ DI PADOVA EMERGE CHE LE IMPRESE DI MAGGIORE SUCCESSO SONO QUELLE CHE HANNO PRIMA DI TUTTO INNOVATO IL LORO MODELLO DI BUSINESS

Innovare con criterio, partendo dalla strategia

Dopo un'attenta analisi dell'economia del Nord Est, la Banca d'Italia ha sottolineato che una delle leve per recuperare competitività, è aumentare il contenuto di innovazione e tecnologia dei prodotti manifatturieri che le nostre imprese sanno fare bene, in alcuni casi molto meglio di tutti gli altri Paesi. Questa esortazione suggerisce agli imprenditori alcune vie di uscita dalla crisi.

In primo luogo, ci dice che il patrimonio accumulato in decenni di tradizione manifatturiera nei laboratori e nelle fabbriche ha ancora un valore. Queste competenze diffuse sono una delle più importanti risorse dell'Italia e del Nord Est in particolare. Da alcuni anni, la Fondazione Edison calcola l'indice delle eccellenze competitive,

che misura il peso sullo scenario globale in funzione delle nicchie in cui il nostro Paese ha posizioni di leadership. Su un campione totale di 5517 prodotti in cui è suddiviso il commercio internazionale, l'Italia è al primo posto in 249 nicchie, al secondo posto in 347, al terzo posto in 387, al quarto posto in 317, al quinto posto in 293. Agli imprenditori spetta quindi il compito di valorizzare in modo intelligente e creativo tali competenze per mantenere posizioni di leadership.

Qualcuno ci sta riuscendo: componentistica con soluzioni d'avanguardia, macchine agricole dotate di sistemi di comunicazione satellitare, strumenti di comando a distanza talmente belli da sembrare oggetti d'arredamento, cucine di desi-

gn ed eco-compatibili, mobili rivoluzionari nel design e nei componenti, gioielli "easy to wear".

In tutti questi casi (e l'elenco può continuare a lungo) siamo di fronte a famiglie imprenditoriali che hanno saputo mettere insieme "tradizione" e "modernità". Non hanno ricercato invano di cambiare pelle, ma hanno compiuto investimenti mirati in ricerca e sviluppo, coerenti con le risorse disponibili e finalizzati a valorizzare il patrimonio accumulato. In altri termini, non hanno cercato di scimmiettare qualcun altro, ma hanno implementato con perseveranza la propria strategia.

Da una ricerca CUOA-Università di Padova sulle imprese di successo del "Made in Italy", coordinata da Diego Campa-



gnolo, emerge che le imprese di maggiore successo sono quelle che hanno prima di tutto innovato il loro modello di business, ovvero hanno ripensato in modo coerente la strategia, l'approccio al mercato e l'organizzazione. Tutte cose che si possono imparare a fare.

UN'IMPRESA COMPETITIVA DEVE CONFRONTARSI CON LE CARATTERISTICHE DI OGNI MERCATO E TRADURLE IN SCELTE STRATEGICHE

Internazionalizzazione intelligente

Oggi, come negli anni più recenti, solo le imprese con una sviluppata dimensione internazionale riescono a "tenere" o addirittura a crescere nella perdurante situazione di difficoltà che caratterizza il mercato interno.

L'internazionalizzazione non è solo una scelta strategica che richiede risposte alle domande dove, come e quando intraprendere un percorso di crescita all'estero ma è soprattutto un percorso di sviluppo organizzativo. Il risultato di questo percorso è fortemente condizionato dall'organizzazione delle attività estere e dall'efficacia dei

meccanismi di coordinamento per la gestione delle relazioni tra le attività estere e la casa madre. Si tratta di aspetti di complessità crescente in misura più che proporzionale rispetto al numero di paesi esteri nei quali l'impresa è presente.

I mercati esteri, siano essi maturi o emergenti, sono diversi sotto vari profili sia tra loro sia rispetto al mercato interno. Lingua e fuso orario sono solo due aspetti, a cui si sommano diversità socio-culturali, nelle pratiche manageriali e nelle istituzioni (formali e non) che incidono sul modo di "fare impresa". Un'organizzazione efficace deve

confrontarsi con questi aspetti e tradurli in scelte strategiche e organizzative sia che operi nei mercati business-to-business sia in quelli business-to-consumer. Concretamente si tratterà di valutare l'impatto degli aspetti di diversità sull'intero modello di business dell'impresa e non solo sul prodotto. È importante quindi che l'imprenditore abbia chiaro qual è il suo modello di business nel contesto nazionale e quale dovrà essere il modello di business per il mercato estero che sta affrontando. Le specificità di ciascun mercato straniero, infatti, possono mettere in evidenza l'importanza di

risorse, attività o modalità di gestione delle relazioni diverse o non altrettanto rilevanti rispetto al mercato interno.

Un percorso di internazionalizzazione sarà tanto più efficace nella capacità di cogliere le opportunità dei mercati esteri, se sarà ispirato all'idea di essere percepiti come operatori domestici nei mercati stranieri.

**La crescita
all'estero è
un percorso
di sviluppo
organizzativo**