

STRATEGIE DI BUSINESS

DNA ITALIANO DIETRO LE IMPRESE DI SUCCESSO

di **Bernardo Bertoldi**

La dimensione delle aziende italiane è oggetto di preoccupazione, dai distretti industriali alle multinazionali tascabili, si sono trovati modi diversi per spiegare una certa forma di nanismo. Il nocciolo della questione è che le nostre imprese, anche quelle di successo, sono piccole rispetto ai concorrenti internazionali. La preoccupazione torna ad animare il dibattito a ogni acquisizione da parte di un *competitor* straniero o quando un settore non riesce a svilupparsi perché manca una grande azienda che lo traini.

Per capire come affrontare il passaggio dimensionale bisogna guardare alla teoria manageriale. Negli anni 60, Christensen, Andrews e Bower, titolari del corso di Business policy ad Harvard, definendo i concetti di economia di scala e di scopo spiegavano come le aziende crescono.

Le economie di scala si hanno quando produrre una maggior quantità di beni ne abbassa il costo. Le multinazionali americane del dopoguerra hanno basato la loro crescita su questa idea. Nelle università spieghiamo spesso le economie di scala con la Ford T, monoprodotto e monocoloro, ma in realtà le declinazioni sono oggi più sofisticate e spesso *multibrand*. Unilever, ad esempio, essendo il più grande produttore al mondo di gelati (Algida in Italia) può offrire una buona qualità a un costo di produzione più basso dei concorrenti. Unilever offre al mercato anche i gelati di Ben & Jerry, Grom e Kinder: il vantaggio competitivo è dato dalla scala, ma siamo lontani dal fordiano: «Puoi avere la Ford T del colore che vuoi basta che sia nero».

Le economie di scopo si hanno quando con la stessa struttura manageriale e manifatturiera si possono produrre diversi prodotti per diversi mercati. Le conglomerate degli anni 80 sono state i primi esempi di applicazione e i concetti di *core competence* e *corporate strategy* sono stati i *framework* pratici di applicazione. Bosch sfrutta la sua *core competence* ingegneristica nella sensoristica offrendo più prodotti in diversi settori: dalla *smart home* all'*automotive*, dalle *smart city* a sistemi di produzione connessi.

Gli imprenditori italiani rappresentano un'eccezione che i padri fondatori della strategia aziendale non avevano analizzato. Le nostre aziende di successo non crescono per economie di scala o di scopo: crescono in settori in cui entrambe non hanno effetto. La prova è che creano al loro interno i sistemi di produzione di cui hanno bisogno per-

ché non esistono sul mercato. Nessuno li produce perché il settore è troppo piccolo per attrarre l'interesse di un produttore di macchinari. Quando il settore è sufficientemente grande ed esistono sistemi di produzione disponibili per tutti, vince chi ne può comprare di più non chi ha la creatività per inventarli: ecco perché le nostre imprese, anche quando sono leader mondiali, lo sono in settori piccoli. Questo limita la dimensione delle imprese, ma i settori piccoli sono tanti e la nostra creatività inesauribile.

Giovanni Rana è diventato il primo produttore di pasta fresca negli Stati Uniti battendo Buitoni, marchio della Nestlé: una multinazionale che basa il suo successo sulle economie di scala. Gianluca Rana, figlio del fondatore e forza imprenditoriale dietro l'espansione negli Usa, ha inventato i macchinari per produrre in modo flessibile un'ampia gamma di pasta ripiena di alta qualità.

Un altro esempio è Brembo, una multinazionale con più di 2,6 miliardi di fatturato e diversi stabilimenti, ma non così grande se confrontata con Bosch (47 miliardi), Denso (42), Magna (35), Valeo (19). Come si fa a produrre profitti sopra la media in un settore che distrugge valore da anni e dove essere acquisiti è un attimo? Non sono, neanche in questo caso, economie di scala o di scopo: la fonte del vantaggio competitivo è sapere meglio di chiunque al mondo tutto sui sistemi frenanti dalla lavorazione del metallo alla progettazione. I concorrenti che hanno seguito la teoria delle economie di scopo, hanno abbandonato parte della catena del valore, la fonderia ad esempio, per concentrarsi sulle loro *core competence* e applicarle in diversi settori. In Brembo, invece, da quando Alberto Bombassi, giovane di seconda generazione alla ricerca di un'evoluzione per la sua officina di famiglia, ha iniziato a produrre sistemi frenanti la *core competence* è stata sapere tutto di come si fanno dalla fonderia alla progettazione con creatività e gusto italiani. Perché in Italia si fanno sistemi frenanti belli: per verificarlo basta guardare le ruote delle auto di lusso.

Il vantaggio competitivo della nostra industria si basa su eleganza, gusto, creatività e sulla capacità di creare sistemi di produzione che nessuno ha. Questo ci rende imbattibili nei settori in cui non basta comprare macchinari e produrre o sviluppare a batteria conoscenza. Potremmo abbandonare il nostro Dna manifatturiero: se Rana puntasse sulle economie di scala diventerebbe una Unilever, se Brembo puntasse sulle economie di scopo diventerebbe una Bosch. Non sarebbero né migliori né peggiori, ma non sarebbero grandi industrie guidate da fuoriclasse.

Docente di Family business strategy, Università di Torino
bernardo.bertoldi@unito.it