



INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA PER LE IMPRESE

Due i principali obiettivi: promuovere il contratto di rete e favorire l'incontro tra pmi e manager

Roberto Saliola

L'assioma che ha guidato per decenni lo sviluppo industriale del nostro paese, e cioè che l'impresa più è piccola e più è reattiva, adattabile all'evoluzione dei contesti e abile nell'inseguire i mutamenti della composizione geografica della domanda mondiale, alla luce degli svantaggi che la piccola dimensione comporta, necessita oggi di alcune riflessio-

ni. Anche se molte piccole imprese raggiungono punte d'eccellenza, mediamente esse faticano sempre più a espandersi all'estero. Nel panorama internazionale la nostra struttura d'impresa rappresenta un unicum: il numero di imprese italiane è doppio rispetto a quelle tedesche; il 21,5% delle imprese manifatturiere dell'Europa a 27 è in Italia. Le pmi, in Italia, rappresentano circa il 99,5% delle imprese totali. Il 95,4% sono microimprese (aziende con fatturati inferiori a 2 milioni di euro e con meno di 10 dipendenti), che danno occupazione al 47,4% degli addetti. Negli ultimi anni si registra una forte accelerazione nei processi di internazionalizzazione della produzione, una crescente pressione competitiva dei paesi di nuova industrializzazione e una quotidiana evoluzione dei sistemi e dei processi tecnologici. Non riuscire a comprendere e governare queste nuove dinamiche, per le imprese, significa essere marginalizzati.

Nel corso degli ultimi quattro anni, inoltre, abbiamo assistito alla chiusura di un numero sempre maggiore di imprese che erano nate come esternalizzazioni di imprese più grandi o che erano nate come fenomeno di auto-imprenditorialità.

Managerialità e internazionalizzazione

Molte imprese, dove la qualità del prodotto realizzato era di alto livello, ma non c'erano strategie e vision adeguate e molte altre caratterizzate da idee imprenditoriali innovative, ma prive di una guida operativa competente, hanno dovuto chiudere i battenti perché mancava loro un elemento fondamentale per la continuità del business: il management.

Le micro e piccole imprese, comunque, pur avendo patito in maniera più accentuata gli effetti iniziali della crisi, vista la loro flessibilità/adattabilità hanno saputo approfittare al meglio della ripresa del commercio mondiale recuperando per prime i livelli di export pre-crisi.

A livello generale, per la prima volta dal 2002, il 2012 chiude con 8,8 miliardi di surplus della bilancia commerciale aggregata, grazie all'aumento del 5% del valore delle esportazioni e alla contrazione delle importazioni.

Non che l'internazionalizzazione sia la panacea per tutti i problemi delle pmi italiane: un'impresa è competitiva sul piano internazionale solo se è già strutturata e ben organizzata per il mercato interno.

Le aziende che affrontano meglio la crisi e quelle che, addirittura, realizzano performance significative, di questi tempi, sono quelle che sono riuscite a internazionalizzarsi grazie al lavoro di professionalità specifiche. Sono le micro e le piccole imprese che hanno compreso l'importanza delle competenze manageriali e che si sono dotate di temporary manager, in alcuni casi direttamente, in altri aggregandosi in reti di imprese.

In questo contesto si inserisce "Innovazione organizzativa per le imprese", che attualmente viene perseguita tramite alcuni progetti riconducibili a due macro-obiettivi: promuovere lo strumento del contratto di rete e la diffusione di manager nelle reti d'impresa; favorire l'incontro tra pmi e manager, come accade nello specifico con Smi, il servizio manager nelle imprese (vedi qui di seguito gli approfondimenti).

LE RETI D'IMPRESA

Roberto Saliola

Il contratto di rete è un accordo con il quale più imprenditori si impegnano a collaborare al fine di accrescere, sia individualmente (cioè la propria impresa) sia collettivamente (cioè le imprese che fanno parte della rete), la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato. A tale scopo, le imprese si obbligano alla redazione di un programma comune.

Il contratto di rete è stato istituito con una legge dell'aprile 2009, ma la sua reale implementazione risale al 2011, quando i contratti firmati erano 79. A novembre 2012 i contratti firmati erano 523, per 2.807 imprese partecipanti. La diffusione maggiore di questo strumento si realizza in Lombardia, Toscana, Emilia Romagna e Veneto, con il 52,9% dei contratti e il 58,4% delle imprese partecipanti.

Le imprese partecipanti a un contratto di rete, in media, sono cinque e la tipologia di partecipanti è per due terzi di società di capitali. L'82% sono piccole e microimprese. Le grandi sono solo il 3%, le medie il 15%.

Le imprese che formano reti operano in quasi tutti i settori produttivi, con prevalenza di industria e artigianato (35,9%), servizi (24%), infrastrutture e costruzioni (10,3%), commercio (7,6%) e agricoltura (5,5%).

Far parte di un contratto di rete migliora le performance del business: in evidenza, dalle rilevazioni disponibili, il dato sulla capacità di espansione all'estero: le imprese in rete mediamente esportano di più di quelle non in rete, con punte del 76% per le microimprese del settore manifatturiero.

Grafico - **ATTIVITÀ DEI CONTRATTI DI RETE**



Il fattore manageriale

L'attenzione di Manageritalia riguardo allo strumento del contratto di rete scaturisce dall'osservazione della struttura peculiare del nostro tessuto imprenditoriale. Le aziende di ridotte dimensioni raramente hanno un manager in organico e, ancora più raramente, riescono a impostare strategie di penetrazione nei mercati esteri che non siano passive e per lo più a rimorchio di programmi regionali/nazionali finanziati (come fiere e road show).

La possibilità di mettere in contatto tali imprese con una vasta platea di manager esperti, dalle esperienze e dalle competenze certificate, è oggi un elemento determinante per il successo e la crescita delle aziende. E non solo! È importante anche perché apre ai manager nuovi e vasti orizzonti di riferimento in cui mettere in gioco le proprie professionalità.

Se, come crediamo, con i contratti di rete le aziende italiane possono conservare una delle loro caratteristiche distintive (l'identità e la dimensione ridotta), lavorare con dei manager significa "restare piccoli per diventare grandi". Ecco perché lo strumento dei contratti di rete sembra particolarmente adatto per innovare e rilanciare il paese, dando alle imprese quella dimensione minima che la competizione internazionale richiede e aprendo nuovi sbocchi occupazionali alle professioni manageriali messe in ginocchio dalla crisi globale.

I manager hanno un ruolo centrale nelle reti: nella fa-

se di costituzione del contratto come facilitatori, animatori e mediatori. Nella fase di start-up come project leader e, successivamente, in quella di consolidamento, come general manager.

La nostra strategia

La strategia per promuovere i contratti di rete all'interno di "Innovazione organizzativa per le imprese" segue diversi livelli d'azione. In primis c'è la promozione dello strumento presso gli associati, i decision maker e gli stakeholder. Inoltre, si lavora per far diventare Manageritalia un vero e proprio *content provider* per quelle istituzioni che volessero a loro volta implementare la diffusione dello strumento del contratto di rete. Stiamo sperimentando un modello, in partnership con le associazioni datoriali, per lanciare idee progettuali ed emanare e gestire bandi mirati alla nascita dei contratti di rete.

I gruppi di lavoro sulle reti d'impresa istituiti presso le Associazioni territoriali rivestono un ruolo centrale, poiché portano avanti sul campo l'impegno nello stimolare gli stakeholder sul proprio territorio.

Attualmente alcune Associazioni si sono già mosse in tal senso e, insieme alle Camere di commercio e alle associazioni locali di Confcommercio e Federmanager, stanno lavorando per promuovere la costituzione di nuove reti. Nelle prossime settimane saranno pubblicizzati i primi progetti.

SMI - SERVIZIO MANAGER NELLE IMPRESE

Nicola Papa

È passato un anno da quando, nel gennaio 2012, mi sono recato in Calabria su incarico della Federazione per effettuare i primi check-up sulle imprese nell'ambito della sperimentazione del progetto finalizzato a far incontrare manager e piccole e medie imprese, lanciato dalla Camera di commercio di Reggio Calabria con Manageritalia.

Oggi, visto l'apprezzamento degli imprenditori e la perseveranza dei promotori, quel progetto, chiamato Smi - Servizio manager nelle imprese, è nel pieno della sua fase operativa.

La Camera di commercio di Reggio Calabria ha pubblicato un bando stanziando 150mila euro di finanziamenti per incentivare le aziende locali a dotarsi di manager. Al momento, tre delle imprese che hanno manifestato interesse a partecipare al bando hanno già effettuato i check-up sui fabbisogni manageriali e altre cinque dovrebbero farlo nelle prossime settimane. Da questi primi check-up, che hanno riguardato due aziende agroalimentari e una tessile, sono emersi diversi spunti interessanti.

Per le piccole imprese (o, meglio, per i loro titolari), basta poco per rendersi conto delle grandi opportunità derivanti dall'avere la possibilità di lavorare fianco a fianco con un manager competente, seppure per un periodo limitato.

L'iniziale e prevedibile "diffidenza", scaturita dai modelli di organizzazione familiare su cui poggia buona parte delle imprese italiane, viene rapidamente supera-

ta nel momento in cui l'imprenditore si accorge delle peculiarità del ruolo del manager e delle competenze specifiche di cui esso è portatore.

Tutti gli imprenditori lungimiranti, oggi, sono alla ricerca di soluzioni per migliorare la propria azienda. Non tutti, però, hanno gli strumenti adeguati per riuscirci. Anche perché i mercati sono sempre più globali e competitivi e gli interlocutori (dai clienti ai fornitori, dalle banche ai consulenti) sempre più esigenti. I flussi di informazioni in circolazione aumentano in quantità e velocità e richiedono analisi più attente e risposte più rapide.

Aprirsi all'innovazione, in un periodo come l'attuale, significa essere in grado di processare tutte queste informazioni e prendere conseguentemente delle decisioni, riuscendo ad alzare lo sguardo oltre il proprio orizzonte di riferimento tradizionale. È un compito difficile, se uno è preso dai mille impegni quotidiani, che comporta la gestione di un'impresa. Inoltre, pur essendo generalmente dei tuttofare, gli imprenditori non possono padroneggiare tutte le *skill* che occorrono per governa-

I MANAGER CON UNIONCAM

A gennaio cinque manager provenienti da tutta Italia hanno affiancato cinque aziende calabresi vincitrici del bando "5 progetti per l'internazionalizzazione" promosso da Unioncamere Calabria per supportare l'apertura ai mercati esteri di micro e piccole imprese locali.

L'iniziativa, voluta dal segretario generale di Unioncamere Calabria, Antonio Palmieri (già segretario generale della Camera di commercio di Reggio Calabria e promotore del progetto Smi), ha coinvolto attivamente la struttura di Manageritalia. Roberto Saliola ha fatto parte della commissione incaricata di valutare le domande delle imprese interessate a partecipare al bando e, con il supporto di Nicola Pa-

re un'azienda: dalla produzione all'amministrazione, dal marketing alla comunicazione, dalle risorse umane all'informatica.

Affidarsi a persone esperte, portatrici di competenze qualificate e di punti di vista esterni, è sempre più importante per far marciare bene un'impresa. È proprio questo il punto centrale della questione. Una questione che, in fondo, è soprattutto culturale. Si tratta di comprendere che le pmi, di fronte alle sfide della complessità e della globalizzazione, non devono chiudersi in se stesse ma aprirsi all'esterno.

Fidarsi, cercare le persone e gli strumenti di cui si ha bisogno, mettersi in rete, riconoscere i propri limiti e allo stesso tempo esplorare le frontiere. Con Smi, e con il progetto per l'internazionalizzazione da esso scaturito, stiamo dimostrando che l'incontro tra manager e pmi può dare un enorme contributo allo sviluppo dell'economia italiana, partendo soprattutto dalle aree considerate più "difficili" e laddove la presenza manageriale è più scarsa.

Siamo incoraggiati a proseguire il cammino intrapreso



sia dal positivo riscontro di alcuni interlocutori istituzionali (a partire dal ministero dello Sviluppo economico e dal sistema camerale, a cui abbiamo illustrato il progetto Smi), sia dalle prime impressioni dei manager che abbiamo messo in contatto con le aziende in Calabria, entusiasti di poter fare il proprio mestiere in un modo diverso, trovando nuove occasioni di lavoro e contribuendo a far sviluppare quelle migliaia di piccolissime, piccole e medie imprese che formano la trama portante del nostro tessuto produttivo.

ERE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE IN CALABRIA

pa, ha effettuato i check-up preliminari con le aziende vincitrici, durante i quali sono state definite le linee guida da seguire durante l'affiancamento dei manager. Come previsto dal bando, l'attività operativa dei manager si è svolta nell'arco di 15 giornate lavorative ed è servita per analizzare le strutture organizzative delle imprese al fine di suggerirne un'evoluzione, nella prospettiva di programmare una proiezione commerciale internazionale.

La ricerca dei manager con le competenze più adatte a svolgere la missione, realizzata da Manageritalia in collaborazione con Federmanager, è stata estesa a tutto il territorio nazionale, vista la scarsa presenza di figure specializzate sul territorio. Dei cinque manager coinvolti, infatti, solo uno è calabrese; gli altri provengono da regioni li-

mitrofe – una è di Catania e uno di Potenza – e altri due da più lontano, da Milano e da Torino.

Delle cinque imprese partecipanti, quattro operano nell'agroalimentare e una nell'editoria. Il lavoro impostato con i manager a gennaio sarà portato avanti, nei prossimi mesi, con l'aiuto di uno stagista.

Visti i riscontri positivi delle imprese e dei manager coinvolti, il progetto dovrebbe essere ulteriormente sviluppato, sia in Calabria sia in altre regioni, rafforzando così la collaborazione tra le associazioni di rappresentanza della dirigenza e il sistema camerale, in modo da diffondere ulteriormente le interessanti ricadute occupazionali per la categoria e i positivi risultati, in termini di innovazione e di crescita, per le imprese.