

Atti VOGLIA D'IMPRESA – 4° EDIZIONE.

Prima giornata: giovedì 28 settembre 2011:

CRESCITA DELLE IMPRESE E DELLE NUOVE FORME DI LAVORO AUTONOMO.

Seconda parte:

tavola rotonda: quale ricetta per la crescita e il successo delle piccole imprese?

Moderata Luigi Serio, docente di economia e gestione delle imprese, Università Cattolica di Milano.

Luigi Serio, docente di economia e gestione delle imprese, Università Cattolica di Milano.

Per individuare gli elementi che favoriscono i processi di crescita delle imprese occorre passare dalla dimensione meso o macro a quella micro. E' positivo parlarne all'interno di un seminario dedicato alla creazione di impresa che pone grande enfasi sullo start up e sulla voglia di intraprendere. La piccola impresa è un "genus stabile" con caratteristiche proprie. Ha un'identità di per sé oppure rappresenta solo una tappa intermedia nel percorso per diventare grande? Immaginando come unica dimensione possibile quella della grande impresa, si doteranno le PMI solo delle strutture e degli strumenti mirati a farle crescere rapidamente; invece, si pone sempre più il problema di individuare i fattori che permettono all'impresa di qualunque dimensione di competere in un mercato sempre più complesso e globale. Inoltre fenomeni cooperativi e di apertura come il contratto di rete sono fattori di crescita anche per contesti apparentemente lontani come quello della governance: sicuramente le imprese che sviluppano meccanismi interorganizzativi o di interrelazione col loro contesto di riferimento hanno un potenziale di sostenibilità e di crescita superiore a quelle che si muovono in maniera monofocale ed individuale all'interno del contesto competitivo.

Una volta creati gli "ecosistemi" favorevoli alla crescita e all'innovazione delle imprese, si individueranno le caratteristiche di un'impresa di successo e veramente competitiva.

Marina Puricelli, responsabile piattaforma piccole e medie imprese, Università Bocconi di Milano.

Occorre privilegiare l'opzione impresa forte-debole rispetto a quella di impresa grande-piccola ponendo l'attenzione sugli elementi di qualità delle PMI troppo a lungo considerate "un vizio da correggere" o "un incidente di percorso". Sta ormai crescendo la consapevolezza che proprio le piccole imprese oggi rappresentano uno dei pochi valori positivi in Italia e proprio le migliaia di nuovi imprenditori di ogni sesso ed età, figli di famiglie patrizie o di extracomunitari, potranno

salvarla in questa generale incertezza. Perciò non è giusto imporre ad una piccola impresa di crescere a tutti i costi, anzi occorre diffidare delle imprese che crescono troppo in fretta ma poi “si sgonfiano” alle prime avvisaglie di crisi o di scarsità di risorse. Le imprese di successo possono essere di qualunque dimensione, anche microimprese con soli 10 dipendenti e un milione di fatturato annuo. Chi si accinge a fare impresa o chi l’ha appena avviata non deve imporsi una crescita dimensionale ad ogni costo, ma perseguire i propri obiettivi di business ed irrobustirsi.

Del resto, il modo di rendere forte una microimpresa si impara visitando le centinaia di imprese italiane di successo, parlando con gli imprenditori e ricavando dai loro comportamenti tre elementi comuni alle piccole aziende forti.

1° un orientamento al lungo periodo, compiendo scelte che oggi possono apparire perdenti ma che invece risultano vincenti sul lungo periodo di 5-10 anni. Gli imprenditori forti sono perciò proiettati verso il futuro: una coppia di giovani italiani negli anni ‘90 avevano ereditato una piccola impresa familiare che produceva detersivi. All’inizio tutti consigliavano loro di venderla come facevano in quegli anni molti produttori di articoli di largo consumo, perché sarebbe stata soffocata dalla concorrenza di colossi multinazionali e dalla diffidenza della grande distribuzione. I due giovani erano convinti invece che in futuro un target di mercato italiano avrebbe richiesto prodotti di nicchia per la cura della casa. Oggi hanno vinto la scommessa restando piccolissimi, fatturando solo 18 milioni di euro all’anno ed occupando solo 50 addetti ma con marginalità e utili eccellenti. Continuano a compiere scelte in controtendenza rispetto alle grandi aziende del settore: non sono nella grande distribuzione, vendono solo al piccolo dettaglio specializzato che resiste pur essendo cambiato e dove sono possibili ancora ottimi affari ed ulteriori marginalità di sviluppo. Nonostante la visione di lungo periodo, opposta a quella finanziaria che si pone obiettivi al massimo semestrali, non trascurano le emergenze quotidiane che devono affrontare da soli non avendo uno staff di dirigenti.

2° La piccola impresa forte si specializza su un’unica produzione, senza seguire i consigli dei guru americani per i quali invece diversificare la produzione permette di compensare l’eventuale crollo di un mercato concentrandosi su un altro più florido. Ciò è utopistico per una piccola impresa che deve perfezionare di giorno in giorno i propri piccoli prodotti e, senza eccessive risorse, deve concentrarsi su un unico mercato: la specializzazione paga mentre la diversificazione è a rischio. Le imprese molto piccole che passano da un settore produttivo all’altro sono le eccezioni che confermano la regola ed hanno avuto la fortuna di trovare qualcuno a cui delegare parti di produzione e responsabilità importanti.

3° La piccola impresa forte fa un’innovazione molto incrementale e sottotraccia che non entra nelle statistiche ufficiali, soprattutto nei settori supermaturi e che appaiono saturi: un imprenditore

milanese ha innovato il modo di vendere il pane inventando un nuovo format di panetterie, facendo innovazione in un settore dove nessuno intravedeva alcuna possibilità di innovare. Chi è imprenditore sa rinnovare le modalità di prodotto, di mercato e di tecnologia anche nei settori supermaturo proprio perché la piccola impresa si specializza.

Luigi Serio

Negli ultimi mesi i nuovi mercati paiono però contraddire la validità di queste caratteristiche, imponendo un modo di agire e di essere presenti molto diverso: la visione di lungo periodo è sempre premiante, però va declinata su un'ampiezza con input completamente diversi.

Marina Puricelli.

Oggi le piccole imprese italiane sono sollecitate a infiniti cambiamenti dalla globalizzazione e dalle crisi, però non devono cambiare le 4 caratteristiche che sostengono tuttora l'intero sistema-paese. La dimensione: in Italia si è capaci a fare piccola impresa e non grande impresa. Si deve accettare tale condizione senza pretendere utopisticamente di diventare a tutti i costi come l'America. La presenza dell'imprenditore: l'Italia è un paese di imprenditori e non di manager o di finanziari. Perciò occorre valorizzare questo aspetto senza cercare di cambiare. Terzo, l'Italia deve restare un paese di imprese familiari: la compresenza famiglia-azienda è sempre stata una risorsa. Anche in quest'ultima crisi, i risparmi delle famiglie hanno salvato le piccole imprese italiane dalla congiuntura negativa tuttora in corso. L'Italia è fra le dieci potenze mondiali grazie all'originale modello di sviluppo a connotazione familiare che non va abbandonato a favore di proprietà, finanza e quotazioni in borsa. Infine, l'Italia deve conservare le industrie manifatturiere senza trasformarle tutte in imprese di servizi; il futuro è nel riabilitare e innovare il sistema manifatturiero italiano in cui nei secoli l'Italia è stata riconosciuta un'eccellenza mondiale.

Roberto Schiesari, docente di economia e direzione delle imprese, Università di Torino.

Per favorire la crescita delle imprese bisogna che il credito e la finanza siano al servizio della piccola impresa e non viceversa: la finanza non deve essere fine a se stessa, infatti oggi la finanziarizzazione dell'economia sta creando enormi problemi anche alle imprese più forti ed innovative. Una media impresa innovativa, attiva da anni nel settore automotive, tempo fa affermava che la forte volatilità sul mercato internazionale dei derivati, con l'improvviso balzo del 7-8% del prezzo dell'argento e del rame, rischiava di cambiarle il flusso di cassa e le prospettive

proprio mentre stava investendo in innovazione un milione di euro. Se parlando di finanza non si parla prima di impresa forte si pretende di agire in modo diverso su due binari paralleli.

Occorre spezzare una lancia a favore delle imprese medie e piccole senza però fermarne la crescita: la scelta della dimensione ideale cambia in itinere a seconda del mercato e del settore produttivo e l'impresa deve trovare quella più idonea per competere. L'impresa di detersivi appena citata ha potuto raggiungere una dimensione ottimale con ottima redditività grazie ad una forte focalizzazione, invece altre imprese medie dello stesso settore sono fallite perché si sono poste obiettivi troppo ambiziosi magari introiettando modelli non compatibili proposti da altri managers. La dimensione ottimale, perciò, richiede l'adattamento e la corretta comprensione del mercato.

Anche le imprese subiscono i contraccolpi macroeconomici della crisi, infatti, l'aumento del costo del denaro influenza anche la loro competitività a causa dell'aumento dei costi. In questa crisi, però, proprio le PMI hanno dimostrato la maggiore vitalità: gli indici dei titoli di borsa da gennaio a settembre 2011 hanno avuto una perdita media del 20-30%, invece le medie imprese, soprattutto esportatrici. Hanno tenuto più delle altre perché hanno saputo adattarsi ai mercati. Dietro questi titoli non ci sono però movimenti speculativi, bensì bilanci solidi e redditività sostanziose.

Un altro elemento fondamentale per il successo dell'impresa è l'equilibrio finanziario, sia essa piccola o grande. Secondo un banchiere di investimento a lungo termine, spesso accusato di pessimismo o di privilegiare le medie imprese rispetto alle operazioni a grande rischio finanziario, le PMI eccellenti usciranno vincitrici dalla crisi mentre le altre saranno spazzate via. Egli perciò ha investito solo in medie imprese che hanno una visione a lungo termine ed adeguata al mercato.

Bisogna tornare all'analisi, con un approccio interculturale ed una visione imprenditoriale e più ottimista, poiché anche i mercati più difficili offrono ancora spazi a chi sa cogliere le esigenze particolari. Secondo la Harvard Business Review (rivista di management mondiale) per reagire alla crisi oggi la priorità è pensare "come un imprenditore", perché troppo spesso le imprese piccole e soprattutto grandi hanno pensato solo alla gestione, alla conservazione ed all'ottimizzazione, trascurando la "visione", la capacità di adattamento e l'impegno personale (commitment).

La distinzione fra nuove e vecchie imprese non è importante, infatti alcune nuove imprese sono solo la reinvenzione delle prime ma esiste il punto intermedio della successione generazionale e della trasmissione di azienda. I figli degli imprenditori perciò devono essere incentivati ad investire nelle imprese di famiglia, il che non significa obbedire al modello di impresa del passato, ma essere coscienti del suo valore. Almeno il 70% delle imprese di penultima generazione non arrivano alla terza, quindi si deve evitare la trasformazione della sinergia in conflitto generazionale nell'impresa familiare, frequente soprattutto in momenti di crisi, anche mettendo il titolare in condizione di poter innovare. Oggi è molto difficile creare da zero una nuova impresa, infatti esiste il "buco nero"

delle nuove imprese che cessano dopo 2 anni. E' giusto il sostegno all'avvio di nuove imprese da parte di istituzioni e banche, però occorre anche investire per ridurre il numero di cessazioni magari aiutando le aziende ad adattarsi o a cambiare. La finanza deve adattarsi ai nuovi scenari.

La volatilità è un elemento statistico che misura la variabilità di un fenomeno e si usa in momenti particolari, ma purtroppo sta diventando ormai una costante dell'andamento dei mercati, dei tassi di interesse, dei prezzi delle materie prime e dei prezzi di borsa; quindi l'imprenditore dovrà abituarsi a convivere con un "mare in burrasca". Però in una strada accidentata è consigliata una macchina con buoni ammortizzatori; perciò, in presenza di alta volatilità, la piccola e media impresa può essere vincente sul mercato ma deve avere "buoni ammortizzatori" fra i quali un'elasticità finanziaria: è giusto rafforzare il conto economico ma non si deve dimenticare lo stato patrimoniale il che non significa fare il flusso di cassa per un trimestre come alcune società quotate in borsa, ma prestare attenzione all'equilibrio finanziario perché un'azienda adeguatamente finanziata può progettare a lungo termine. Comunque non sempre la vision dell'imprenditore può essere come quella del funzionario di banca, che eroga un finanziamento a medio o breve termine. E non tutti capiscono tutti i progetti delle imprese, perciò occorre una libertà finanziaria almeno parziale per poter perseguire i propri obiettivi. L'elasticità finanziaria serve solo se ne capisce il valore per il progetto di impresa e produce gli "ammortizzatori" adeguati ma si deve pianificare in anticipo, anche coinvolgendo altri soci quando il patrimonio dell'imprenditore non basta, altrimenti imprese anche molto innovative sono destinate a fallire. Trovato il valore dell'elasticità finanziaria, si può ricorrere strumenti come i fondi italiani di investimento per condividere e formalizzare i propri piani e per coinvolgere altri. Le nuove PMI sono guardate con diffidenza dal sistema bancario ed ormai anche i Confidi, che hanno avuto in passato una funzione di supplenza importante, oggi forse sono insufficienti a sostenere le imprese che quindi dovranno "anticipare": prima di rivolgersi alla banca, devono pianificare i loro flussi di cassa e rendere compatibili gli aspetti economici strategici. A volte la cooperazione è all'interno delle imprese di successo che inglobano l'unione di persone complementari e mostrano capacità di apertura, di vision ma anche capacità finanziaria, gestionale e di collaborare, prima all'interno poi anche all'esterno.

Luigi Serio.

La relazione fra strumenti finanziari e PMI in crescita è difficile e la relazione col capitale di rischio è spesso quasi una sovrastruttura: si rischia di creare mercati paralleli fra le imprese che seguono questo canale e quelle forti che ne sono estranee.

Roberto Schiesari: purtroppo raramente gli intermediari finanziari e i fondi chiusi di investimento hanno risposto alla loro funzione di motore dell'innovazione, ma bisogna capire se lo strumento non ha funzionato oppure è stato usato male. Nell'ultimo decennio, il vero imprenditore e il vero manager dovevano ottenere risultati a brevissimo termine e gli incentivi per medie e grandi imprese e per chiunque gestiva capitale proprio di rischio erano mirati al raggiungimento dei risultati a 1-2-3 anni; perciò questi strumenti hanno mostrato atteggiamenti soprattutto speculativi anche con risultati positivi ma in alcuni casi contro la volontà delle stesse imprese. Il problema del loro dialogo coi fondi di investimento o di venture capital è stato quello della clausola di uscita per cui se non riuscivano a vendere in 3 anni dovevano vendere tutto; però se avevano un progetto a medio lungo termine non potevano vendere a terzi l'impresa di famiglia o quella avviata anche senza aver raggiunto gli obiettivi solo per "fare risultato". Anche i meccanismi di remunerazione dei fondi decrescono dopo 5 anni e fanno sì che i managers spingano ad uscire completamente. Si deve però veicolare capitale verso le buone idee per permettere alle imprese di essere forti finanziariamente, però non necessariamente deve venire dai fondi, può anche venire da altri imprenditori o da alleanze con altre imprese. Un tentativo di rispondere a questa esigenza è il fondo italiano di investimento con un'ottica di lungo termine e con tassi di interesse non troppo aggressivi, perché il 25-30% di tasso di rendimento cattura valore ma non lo crea. La logica di questo strumento è giusta ma si dovrà verificare sui mercati. Nasce comunque dall'esigenza e dal fallimento sul mercato di alcuni che hanno solo seguito una logica forse adatta per fare trading di borsa ma non per accompagnare le PMI. Comunque è indispensabile guardare a chi pensa di investire sulle idee e di creare imprese ed opportunità anche per gli altri a medio-lungo termine.

Secondo Rolfo, CERIS C.N.R. Moncalieri.

Crescere non è assolutamente obbligatorio, però a volte è indispensabile. E' vero che si può rimanere piccoli, però ciò può essere penalizzante soprattutto sui mercati internazionali. Parlando di piccola impresa spesso ci si basa troppo sulle statistiche ufficiali; in realtà l'impresa di fatto può essere più grande: ad esempio nel settore delle macchine utensili, la statistica indica un'impresa ufficiale che produce torni o fresatrici con un certo fatturato e un certo numero di dipendenti; invece essa è al centro di una rete di imprese generalmente più piccole e indipendenti con cui l'impresa interagisce abitualmente al di fuori dell'elemento contrattuale e della partecipazione al capitale; il rapporto si è consolidato negli anni perciò a volte possono esserci piccole partecipazioni che però non fanno la differenza. Si è in presenza di gruppi sostanzialmente informali che accrescono la

dimensione dell'impresa, al di là delle statistiche, consentendo alle imprese di meccanica strumentale di essere competitive sui mercati internazionali. Altro esempio: il settore edilizio è frantumato in una miriade di microimprese, però un singolo artigiano edile, al centro di una rete, è in grado di procurare tutte le altre figure che servono a ristrutturare o a costruire una casa. E' una rete non formalizzata che sfugge anche al contratto di rete, che d'altronde persegue finalità diverse. Pertanto le istituzioni devono aiutare queste imprese anche rispetto all'accesso al credito: la banca tratta un artigiano come singolo, al di fuori di un insieme non riconosciuto giuridicamente né da contratti scritti o formalizzati. La crescita più generale, legata ad incrementi di fatturato e di dipendenti, alla creazione di gruppi o ad acquisizioni all'estero, è trainata da due elementi: 1° innovazione, è di tipo incrementale e non si fa nei laboratori di ricerca ma adattando i risultati ottenuti dai grandi settori produttivi, ma richiede la presenza di risorse umane qualificate all'interno dell'impresa. 2° internazionalizzazione: il baricentro della produzione industriale si è ormai spostato, quindi le imprese meccaniche italiane venderanno i loro prodotti o saranno subfornitori di clienti cinesi e indiani. Per un piccolo artigiano di un'impresa meccanica questo rappresenta un problema: ad esempio, il settore degli stampi è un settore di microimprese artigiane con un imprenditore che è operaio che si è messo in proprio e quasi sempre di prima generazione e con una fortissima specializzazione nella produzione di stampi solo per la plastica o solo per i metalli, imprese ulteriormente suddivise secondo le dimensioni o le tecnologie usate. La concorrenza dei cinesi che vendono stampi in Italia impone a queste aziende di entrare nel mercato cinese, ma l'imprenditore singolo nell'accezione tradizionale non ci riesce e spesso non è in grado di crescere perché gli mancano li strumenti finanziari e le risorse interne. Perciò è essenziale costruire delle aggregazioni sempre più spesso trainate dall'esigenza di fare innovazione o dai mutamenti delle esigenze del cliente finale che, nel caso degli stampi, non ha più le competenze tecniche di progettazione che possedeva quando proponeva lui stesso il disegno; oggi invece chiede allo stampista di pensare al progetto e spesso gli fornisce solo indicazioni di massima sul prodotto per cui lo stampo deve essere realizzato. Lo stampista oggi perciò non deve essere solo un artigiano della meccanica ma deve avere competenze informatiche o grafiche e spesso deve possedere macchinari specifici il che presuppone investimenti per i quali spesso le risorse sono insufficienti. Questi artigiani perciò si associano fra loro costruendo una rete. Non sempre la crescita avviene solo all'interno dell'impresa, quindi si pone il problema dell'apertura al contesto non solo locale. L'esperienza dei distretti industriali in Italia è stata straordinaria ed ha interessato ricercatori di tutto il mondo, ciononostante molti di essi sono in declino: In molti distretti storici l'occupazione è crollata negli ultimi anni. Anche questa esperienza va ripensata, perché la relazione fra imprese ormai non è più solo a livello locale ma anche con partners italiani ed esteri. Sono in ciò favoriti

settori molto innovativi come quello delle biotecnologie costituito da microimprese, a volte senza dipendenti e solo coi due soci dell'impresa ma con collaboratori che sfuggono alle statistiche. Le biotecnologie sono un caso tipico delle "reti lunghe": l'impresa biotech deve rapportarsi con un suo omologo in Canada o in Giappone perché in Italia non trova il partner adeguato, quindi, a fronte di questa evoluzione, occorre una nuova mentalità e le istituzioni insieme agli imprenditori devono compiere un salto di qualità pensando ad interventi di policy adeguati a una realtà in cambiamento.

Luigi Serio.

In Italia c'è una sorta di innovazione "socchiusa": l'innovazione è un processo di condivisione prevalentemente sulla filiera con fornitori e clienti, ma alcuni processi decisionali sono anche molto proprietari. Occorre capire se questa fascia di medie imprese è in grado di governare le filiere e generare innovazione. Se i processi di delocalizzazione o di spostamento di baricentro delle imprese in altri contesti non sono collegati allo spostamento della filiera, si rischia lo svuotamento del processo di innovazione.

Secondo Rolfo.

Il discorso sull'innovazione presenta più facce: è in atto il passaggio da un'innovazione incrementale interna a un settore ad un'innovazione, anch'essa incrementale, che non offre grandissime novità e non è più interna a un settore come in passato, quando le innovazioni nel settore meccanico accrescevano il livello delle competenze che un'impresa poteva accumulare nel tempo, Oggi invece le innovazioni giungono dall'esterno E da altri settori, quindi l'impresa deve avere la capacità di assorbirle. Del resto la prima innovazione di questo tipo è giunta nell'industria meccanica con l'avvento dell'informatica e dell'elettronica, poi si è arrivati all'inserimento di materiali nuovi, estranei alla meccanica, che hanno ridotto le dimensioni delle unità locali e hanno cambiato le lavorazioni. La filiera lunga è interessante solo se si riesce a governarla altrimenti diventa l'anticamera della diluizione delle capacità di controllo. Se non si riuscirà a mantenere il controllo della filiera aerospaziale nel suo complesso o almeno di alcuni suoi nodi fondamentali a livello locale, si rischierà una sua progressiva emarginazione da parte di un eventuale produttore che si ignorava o si credeva di livello inferiore. Il settore della ricerca ormai è fortemente internazionalizzato, quindi riguardo al trasferimento tecnologico non ha senso chiedere ad ogni università di impegnarsi solo per il proprio territorio che deve relazionarsi con tutto il mondo della ricerca e non solo con la singola Università Che ha senso solo come uno dei tanti nodi.

ALCUNE DOMANDE DAL PUBBLICO

Giovanni Papa, imprenditore che da anni si occupa di innovazione.

In Europa i 3 capisaldi della crescita sono sostenibilità, innovazione e inclusione che devono essere fra loro interrelati e parte integrante dei processi innovativi di ogni impresa in ogni territorio. E' così? Esistono esperienze in cui il problema della sostenibilità è affrontato in rete dalle imprese dello stesso territorio? L'inclusione si riferisce alle fasce deboli: in che modo le imprese forti, attraverso la rete, includono le fasce deboli?

Marina Puricelli.

Le Associazioni di categoria settoriali o territoriali, in alcuni casi, si accollano l'onere di supportare le imprese dal punto di vista della sostenibilità. Poche Associazioni però assolvono bene questo compito che dovrebbe essere invece per loro prioritario. L'opzione della rete e della cooperazione riguarda soprattutto dalle imprese deboli; quelle forti, sostanzialmente, agiscono da sole non sentendo il bisogno di collaborare con altre. Il piccolo imprenditore italiano è un individualista, quindi sente la soluzione della rete un po' forzata o come una violenza, inoltre la percepisce come chance adatta a chi è più debole, ad un terzista o a chi da solo non riuscirebbe ad arrivare alla fine della filiera o ad operare in un settore dove ormai occorrono risorse e dimensioni che il singolo non può raggiungere.

Cristina Ravazzi, consulente per la formazione nel marketing distributivo-commerciale.

I problemi del settore distributivo-commerciale coinvolge tutti gli imprenditori più o meno direttamente. Per le aziende della distribuzione, è importante il discorso sui canali di distribuzione che hanno spesso determinato il successo e l'insuccesso di molte aziende non solo industriali ma anche di altri settori. La scelta del canale giusto è strategica e coinvolge gli imprenditori come clienti e come fornitori. Quali prospettive di crescita e relativi strumenti esistono per le aziende di servizi e di distribuzione commerciale e per i punti-vendita a livello locale?

Roberto Schiesari.

Queste aziende sono state a lungo trascurate dai ricercatori e dalle istituzioni, considerate di serie B rispetto alle imprese manifatturiere adottate come modello teorico per tutte le altre. Senza diventare un grande mercato di soli consumatori col rischio di deindustrializzazione, occorre tuttavia riconoscere che il settore della distribuzione rappresenta un punto focale anche per le industrie

manifatturiere. Alcune medie imprese innovative hanno potuto continuare a fare innovazione solo perché hanno innovato nella distribuzione. Il successo internazionale di imprese come la LUXOTTICA nasce da una sfida che 10-12 anni fa fu definita folle da riviste importanti: Delvecchio decise di comprare in America una rete distributiva del suo cliente principale. Oggi LUXOTTICA è leader mondiale nel commercio degli occhiali perché ha continuato a comprare reti distributive e la presenza sul mercato le consente di prevedere le esigenze di innovazione e i mutamenti della domanda. Molto spesso le imprese distributive hanno problemi di dimensione, ma non sono imprese a bassa intensità di capitale: aprire o ampliare la propria distribuzione può comportare investimenti estremamente pesanti e a volte anche difficili da proporre alle banche, quindi lo sviluppo rischia di essere rallentato nonostante le buone idee. D'altra parte però l'investimento nella distribuzione deve rendersi riconoscibile sul mercato per poter fare innovazione. Oggi la grande sfida per la piccola e media distribuzione e per le grandi catene è quella di trovare uno sbocco sul mercato ed essere riconoscibile dal cliente bombardato da continui messaggi. Per questo è essenziale la cooperazione: i vecchi gruppi di acquisto fra piccole imprese sono ancora realtà importanti, ma quelli vincenti hanno investito sui format migliorando la capacità di percepire le innovazioni, ad esempio, attraverso il marketing sensoriale. Inoltre hanno investito in comunicazione per fare percepire il valore differenziale di un negozio piccolo che offre però una specializzazione. Perciò è necessario mettersi insieme: non bastano le reti ma occorrono elementi strutturali come patrimoni dedicati o società consortili. Le imprese devono investire insieme, perché se si ampliano sul territorio si arricchiscono reciprocamente. Se le imprese distributive crescono investendo in innovazione e in comunicazione potranno anche mostrare alle banche dei modelli vincenti ottenendo più agevolmente i finanziamenti. Alcune società indipendenti che hanno investito insieme in modelli distributivi, in marchi comuni, in innovazione e in business models confrontandosi con l'estero, oggi riescono a finanziare nuove aperture. La distribuzione può anche esportare dei modelli originali: a New York alcuni format di negozi italiani stanno creando delle opportunità e la distribuzione può trainare, in certi casi, anche altre aziende; perciò l'innovazione deve nascere dalla collaborazione fra sfera produttiva e distributiva.

Marina Puricelli.

Anche nel commercio come nel settore manifatturiero esistono eccellenze: indipendentemente dal prodotto venduto, si può giocare sull'offerta dei 3 fattori preziosi di tempo, prossimità e fiducia, per rafforzare le piccole aziende commerciali dopo anni in cui fare il commerciante era, tutto sommato, abbastanza facile. Infine è indispensabile curare la formazione del personale, il lavoro della commessa dovrebbe essere nobilitato con molta formazione: è un importante investimento per i

prossimi anni. Quanto si è lavorato sulle aziende di produzione tanto si dovrà lavorare su quelle commerciali-distributive. Alcune imprese della grande distribuzione hanno fatto corsi di formazione per i loro clienti e va seguito il loro esempio. C'è ancora spazio per il piccolo dettaglio ma solo a certe condizioni.