

AREA

SciencePark

Casi e Studi
d'Impresa

**Guido Bortoluzzi
Andrea Tracogna**

IMPRENDITORI CHE SFIDANO LA CRISI

Dati ed esperienze
dal Friuli Venezia Giulia



FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Guido Bortoluzzi
Andrea Tracogna**

IMPRENDITORI CHE SFIDANO LA CRISI

Dati ed esperienze
dal Friuli Venezia Giulia

FrancoAngeli

Lo studio è stato ideato e coordinato da AREA Science Park e realizzato con il contributo del progetto Innovation Network, finanziato dalla Regione Friuli Venezia Giulia.



Si ringrazia Confindustria Udine per la collaborazione alla realizzazione dello studio.



In copertina: *Silhouette of young man jumping over a cliff*
by Creativa, Stock Media Production

1a edizione. Copyright © 2013 by Franco Angeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.*

Indice

Prefazione , di <i>Matteo Tonon</i>	pag.	9
Premessa , di <i>Adriano De Maio</i>	»	11
Introduzione	»	13

PARTE PRIMA: I DATI

1. Il sistema Friuli Venezia Giulia: le determinanti del successo	»	21
1.1. I modelli imprenditoriali	»	21
1.2. L'effetto distretto	»	24
1.3. La proiezione internazionale	»	26
1.4. Il sistema regionale di innovazione e il ruolo del soggetto pubblico	»	29
2. Competitività e territorio: uno sguardo d'insieme	»	33
2.1. La parola agli indicatori	»	33
2.2. Un quadro di sintesi	»	40
3. L'economia dei settori del FVG	»	42
3.1. L'analisi delle performance dei settori del FVG attraverso i dati di bilancio	»	42
3.2. L'analisi del comparto manifatturiero	»	45
3.2.1. Industrie alimentari	»	45
3.2.2. Industria del legno	»	48
3.2.3. Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	»	51
3.2.4. Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	»	53

3.2.5. Fabbricazione di prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	pag.	56
3.2.6. Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi	»	59
3.2.7. Fabbricazione di apparecchiature elettriche e apparecchiature per uso domestico non elettriche	»	62
3.2.8. Fabbricazione di macchinari e apparecchiature	»	64
3.2.9. Fabbricazione di mobili	»	67
3.3. <i>I Knowledge Intensive Business Services (KIBS)</i>	»	70
3.3.1. Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse	»	70
3.3.2. Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	»	71
3.3.3. Ricerca scientifica e sviluppo	»	72
3.3.4. Attività di design specializzate	»	74
3.4. Sintesi	»	75
4. L'economia dei distretti del FVG	»	78
4.1. Alla ricerca dell'effetto distretto	»	78
4.2. Il distretto della sedia	»	80
4.3. Il distretto del mobile	»	84
4.4. Il distretto dell'alimentare	»	86
4.5. Il distretto del coltello	»	89
4.6. Il distretto della componentistica e della termoelettromeccanica (Comet)	»	92
4.7. Il distretto del caffè	»	94
4.8. Il distretto delle tecnologie digitali	»	97
4.9. Il distretto tecnologico Ditenave	»	99
4.10. Un quadro riassuntivo	»	101
5. Percorsi strategici di successo	»	106
5.1. Strategie per affrontare la crisi	»	106
5.2. Ri-definizione della catena del valore e gestione efficiente delle <i>operation</i>	»	110
5.3. Internazionalizzazione commerciale	»	115
5.4. Riposizionamento strategico e di mercato	»	120
5.5. Innovazione e sviluppo delle risorse e competenze aziendali	»	126

5.6. Revisione della funzione imprenditoriale, nuovi modelli di <i>governance</i> e gestione del passaggio generazionale	pag.	130
6. Conclusioni	»	135
6.1. Evitare la deriva strategica	»	135
6.2. Verso nuovi modelli di business	»	140

PARTE SECONDA: LE ESPERIENZE

Aeroel	»	147
Aussafer Due	»	151
Azzano Calze	»	155
Barazzutti	»	159
Biofarma	»	163
Carniaflex	»	168
Chinesport	»	171
Euro Cakes	»	174
Fazioli Pianoforti	»	177
Friulair	»	181
Gervasoni	»	185
Graphistudio	»	189
Interna Contract	»	192
Marmi Vrech	»	196
Microtek	»	200
Mont-Bel	»	203
PMP – Industries	»	208
Pratic	»	212
Premek Hi-Tech	»	216
Prosciuttificio Wolf Sauris	»	220
Refrion	»	225
Sangoi	»	228
Saul Sadoch	»	231
S.C.M. Zanussi	»	235
S.I.F.R.A. EST	»	238
Viteria Pettarini	»	242
Bibliografia	»	247

Prefazione

di Matteo Tonon

Presidente Confindustria Udine

*Ci siamo invischiati in un colossale pasticcio, avendo
commesso marchiani errori
di controllo di un meccanismo delicato, il cui
funzionamento non comprendiamo.
Il risultato è che le nostre possibilità di creare
ricchezza si sono guastate,
forse per un lungo periodo di tempo.*
John M. Keynes

Come tutte le crisi, anche quella che ha contrassegnato l'ultimo quinquennio – con due recessioni, la prima da domanda, la seconda da debito sovrano – è destinata a passare. Non è la prima e non sarà l'ultima, ma a differenza delle altre crisi questa lascerà il segno di un profondo cambiamento nei comportamenti, nei modelli organizzativi, nella distribuzione del lavoro. Sarà importante, alla fine di questo periodo, mantenere vive le imprese manifatturiere sul nostro territorio, per non disperdere le preziose competenze insite nella risorsa umana e accumulate nel tempo.

Eppure, nonostante il contesto sfavorevole, ci sono imprese che continuano a crescere, innovano, sviluppano conoscenze tecnologiche e di mercato, cambiano l'organizzazione, si proiettano sui mercati internazionali, sono attente ai costi, anche se non li considerano una variabile strategica, potenziano canali e reti commerciali, sviluppano rapporti sempre più evoluti con i fornitori.

Questa indagine ci racconta storie diverse da quelle che leggiamo sulla stampa e che ascoltiamo dalle molte persone, imprenditori e operai, alle prese con l'attuale contesto politico, sociale ed economico. Sono storie paradigmatiche del "saper fare" industria, che trovano corrispondenza nei risultati di uno studio curato recentemente da Confindustria e dal suo Centro Studi, cui hanno partecipato sedici industrie friulane: la "chiave" per affrontare la crisi non è tanto l'intervento sulla struttura dei costi e sull'efficienza, che comunque rappresentano aspetti non secondari, quanto l'adozione di strategie basate sull'innovazione e la conoscenza, e adattate alle dimensioni d'azienda, alla tipologia di prodotto e ai target di mercato.

Questo libro, che si inserisce nel medesimo filone, racconta storie poco conosciute e che possono sembrare estranee perché non vissute dalla maggioranza degli imprenditori. Ci racconta del successo di molti imprenditori della porta accanto, del Friuli Venezia Giulia, che in silenzio hanno saputo, consapevolmente o per intuizione, attuare le scelte giuste.

E' giusto comunicare anche le buone notizie, gli esempi virtuosi di chi coraggiosamente ha investito nel territorio per cogliere le opportunità o per il gusto della sfida, piuttosto che per inseguire numeri di bilancio e facili promesse.

Le imprese analizzate, scelte fra quelle che negli ultimi anni si sono rivelate più dinamiche e proattive al cambiamento, mostrano con chiarezza l'esistenza diffusa, nel sistema produttivo regionale, di risultati positivi.

Esiste una parte importante del sistema industriale regionale che, per qualità e per quantità, risponde a tutti i requisiti per rifondare la competitività del Paese. Si tratta di una componente che non è numericamente maggioritaria, ma nemmeno marginale, e che ha saputo seguire percorsi diversi dalla mera difesa delle posizioni raggiunte, valorizzando il sapere interno come strumento di differenziazione, piuttosto che puntare alla sola riduzione dei costi.

Quando mi è stato proposto di collaborare a questo progetto ho accettato senza riserve. Ho ritenuto importante raccogliere i comportamenti di successo, per raccontarli in un libro che sarà certamente utile per quegli imprenditori che sono in cerca di strade di uscita dalla crisi. L'esperienza degli altri, quando è coronata da successo, è infatti il migliore incoraggiamento, anche perché riduce l'ansia che le strategie e le innovazioni perseguite si dimostrino sbagliate e abbiano conseguenze pericolose per la vita aziendale.

Questo libro racconta tante storie che, pur nella loro specificità e irripetibilità, costituiscono un punto di riferimento per quei percorsi di cambiamento verso una nuova crescita che dobbiamo intraprendere per vincere la cultura del declino.

Voglio ringraziare anzitutto i due autori, proff. Andrea Tracogna e Guido Bortoluzzi, per la passione e dedizione che hanno dedicato a questa ricerca e per quanto hanno fatto emergere. In secondo luogo il mio grazie sentito è per il Presidente, il Direttore e i Funzionari del Servizio Trasferimento Tecnologico di AREA Science Park, che hanno creduto nell'iniziativa e hanno permesso la pubblicazione di questo testo. Infine, il mio personale grazie va a tutti i Colleghi imprenditori che hanno dedicato il loro tempo e condiviso senza remore le proprie storie aziendali, che spesso sono storie di famiglia, a beneficio di tutti noi.

Premessa

di *Adriano De Maio*

Presidente AREA Science Park

È interessante notare come in una situazione economica sfidante come quella che stiamo vivendo vi siano aziende che, anziché soccombere, fanno fronte alla crisi e in alcuni casi sono in grado di trasformarla in un'importante opportunità di sviluppo sui mercati internazionali.

Se questa sfida ha fatto emergere con forza l'assoluta necessità di innovare per mantenersi competitivi, capire a fondo quali siano i meccanismi reali che innescano e sostengono questi percorsi virtuosi è importante per tutti quegli attori che possono aiutare le imprese a farcela, meglio e di più.

Tra questi attori c'è AREA Science Park, il più grande Parco Scientifico e Tecnologico italiano che ha sperimentato negli anni nuovi approcci per sostenere lo sviluppo dell'innovazione nelle imprese.

Perché l'interesse di AREA Science Park nel promuovere questo studio?

Il motivo più rilevante sta proprio nella verifica della validità delle ipotesi che sono alla base della costituzione di un Parco Scientifico e Tecnologico.

Le ipotesi possono essere così sinteticamente schematizzate:

- la vicinanza di una molteplicità di attori (*co-location*) è feconda per la generazione dell'innovazione. Studi svolti da molti anni hanno inequivocabilmente dimostrato che la stretta vicinanza fisica di competenze tecnologiche, culture, obiettivi sono fondamentali per l'efficacia del processo innovativo non solo allorché sia richiesto un apporto multidisciplinare, ma anche nella situazione più generale in cui ogni singolo beneficia di idee, osservazioni, valutazioni di altri. La ricchezza si basa sulla diversità e non sull'omogeneità;
- la molteplicità di attori riguarda le competenze scientifiche e tecnologiche, la provenienza – scientifica (università, centri di ricerca) e industriale – la cultura e il campo di applicazione, gli obiettivi (dallo sviluppo di conoscenze al profitto);

- lo stimolo alla creazione di nuove iniziative imprenditoriali (provenienti da varie fonti) e il loro sostegno durante i loro primi mesi di vita fino al lancio sul mercato e alla loro gestione autonoma;
- la fornitura di “servizi” di elevato livello per migliorare ulteriormente le attività di ricerca e per sostenere le attività imprenditoriali, soprattutto in termini di aumento di fatturato e di occupazione.

La ricerca e i risultati esposti in questo libro dimostrano che non solo le ipotesi di base per la costituzione di un Parco di questo tipo sono verificate, ma addirittura sono rafforzate in un periodo come questo in cui uno degli aspetti più generali e significativamente più rilevanti è dato dall'aumento della complessità.

La necessità di luoghi di sintesi, di scambio di esperienze, di fornitura di servizi ad alto livello e di strumentazioni e infrastrutture fuori dalla portata del singolo, dal centro di ricerca all'industria, sono oramai evidenti a tutti.

In questo senso personalmente ritengo che una delle ipotesi più diffuse non sia completamente corretta. La dimensione della Piccola e Media Impresa non solo non costituisce un aspetto negativo, ma, anzi, può diventare un punto di forza in una logica di sviluppo, purché, ovviamente, sia sostenuta dal contesto economico, sociale, politico: dalle fonti di finanziamento e di sostegno alla creazione di reti di competenza, dalla presenza di infrastrutture adeguate all'esistenza di servizi di qualità.

È questa la direzione verso cui si muove AREA Science Park: promuovendo un collegamento delle strutture di ricerca, verificando e sostenendo le filiere di fornitura di alto livello per i pochi – purtroppo – gruppi industriali, lanciando nuove iniziative di servizi ad alto livello, dal laboratorio materiali al Science, Technology and Business Foresight, sostenendo e creando reti e collegamenti nazionali e internazionali, cercando di stimolare modalità e fonti di finanziamento per le nuove imprese e per quelle consolidate, studiando e promuovendo percorsi di formazione professionale e scientifica.

Puntare sull'innovazione e sulla voglia e capacità imprenditoriale è uno dei pochi modi per uscire dalla crisi in atto.

Questo studio mette in evidenza la presenza e la vivacità di un contesto che dimostra essere un terreno fertile per questa strategia. Dovremmo quindi uscirne confortati, non già ipotizzando che tutto vada per il meglio, ma perseguendo la non facile impresa del sostegno all'innovazione, di cui non solo la Regione Friuli Venezia Giulia, ma tutto il nostro Paese ha bisogno.

Introduzione

La grande recessione iniziata nel 2008 rappresenta per molte aziende uno spartiacque “mentale” tra un passato caratterizzato dalla stabilità dei propri modelli operativi e strategici, da portafogli-clienti consolidati, da investimenti pianificati e finanziamenti abbondanti e un presente e futuro che stanno assumendo contorni altamente incerti, dove quanto aveva finora funzionato con successo sembra non essere più valido, mentre le performance economiche e di mercato rapidamente declinano.

Eppure, lo scenario che abbiamo davanti a noi si rivela anche ricco di opportunità e contiene una sfida interessante per gli imprenditori, che si giocherà su nuovi paradigmi produttivi, su nuovi mercati di sbocco e su nuovi modelli di business.

Raccogliere e vincere queste sfide non sarà semplice, per diverse ragioni.

La prima, perché è necessario essere pienamente consapevoli di ciò che sta accadendo nel mondo e disporre delle giuste chiavi di lettura per interpretare le tendenze in corso. Ciò richiede apertura mentale, curiosità intellettuale e capacità di raccolta e di analisi di informazioni che vanno ricomposte all'interno di un coerente quadro interpretativo.

Si tratta di una capacità che non si sviluppa dentro la fabbrica. La cultura della produzione rimane importantissima, sia chiaro, ma va affiancata ad un altro tipo di cultura, basata su quella che si potrebbe definire intelligenza “contestuale”.

La seconda ragione di difficoltà per gli imprenditori che devono orientarsi nei nuovi scenari globali è data dalla scarsa consapevolezza di cosa fare per adeguarsi al cambiamento in atto. Potremmo chiamarlo “difetto di ispirazione”, ad indicare un limite di natura strategica, che non può essere compensato dal solo intuito imprenditoriale.

Di fronte ad una crisi segnata da profondi cambiamenti di paradigma, abbiamo bisogno di esprimere forme di leadership “visionaria”, capaci di tracciare una rotta verso destinazioni lontane, anche se apparentemente impossibili da raggiungere. Abbiamo bisogno anche di una leadership “cari-

smatica” e “partecipativa”, che si esprima attraverso la selezione e lo sviluppo di validi collaboratori e di un forte senso di appartenenza aziendale.

Una terza ragione di difficoltà attiene alla capacità “realizzativa”: non basta sapere cosa fare, ma occorre anche sapere come fare ciò che andrebbe fatto. Per realizzare il cambiamento necessario occorre possedere competenze che spesso vanno oltre le limitate capacità della piccola impresa. L’impresa che cresce si trova costretta ad abbandonare criteri di gestione rudimentali, per sviluppare modelli nuovi e più raffinati, spesso in antitesi con le prassi e la cultura aziendali.

I profondi cambiamenti degli scenari competitivi invocano un nuovo modo di fare impresa e nuovi profili di imprenditore: metà artigiano e metà stratega; focalizzato sulla sua nicchia produttiva ma aperto alla concorrenza, al cambiamento e a cogliere le opportunità che si presentano.

In queste considerazioni preliminari stanno le ragioni di questo libro, che è frutto di un percorso di ricerca durato due anni e compiuto a fianco di Area Science Park, che lo ha finanziato, delle associazioni di categoria del FVG e, naturalmente, delle imprese.

Un libro pensato per condurre il lettore lungo un percorso logico che è lo stesso compiuto dai suoi autori, e che parte dalla comprensione delle radici profonde e storiche della competitività delle aziende manifatturiere di una regione specifica, il Friuli Venezia Giulia.

In passato, queste imprese hanno trovato localmente le risorse sufficienti alla loro sopravvivenza e crescita, specialmente nei distretti industriali, dove abbondavano fornitori di tecnologie, terzisti, un vasto parco clienti, banche, professionisti, ed anche università ed enti di ricerca.

Oggi, questi vantaggi a base locale non bastano più. Occorre ricostruire le fondamenta della competitività aziendale, su basi diverse. Come farlo? Per dare una risposta articolata a questo interrogativo, abbiamo sviluppato un ragionamento che si sviluppa lungo più capitoli.

Nel primo, abbiamo sintetizzato le ragioni storiche che hanno contribuito a determinare il successo delle imprese del FVG fino al recente passato.

Nel secondo capitolo, abbiamo analizzato alcuni selezionati indicatori economici e competitivi, utili a comporre un quadro complessivo semplice, ma coerente, dello stato di salute dell’economia regionale.

Nel terzo capitolo, siamo andati a guardare, numeri alla mano, cos’è accaduto, in quest’ultimo decennio, dal punto di vista economico, finanziario e patrimoniale, alle imprese operanti nel tessuto regionale. Lo abbiamo fatto settore per settore, andando oltre gli indicatori statistici “mediani”, per comprendere anche cosa è accaduto “alle estremità” delle distribuzioni statistiche, cioè alle imprese migliori e a quelle peggiori.

La gran parte degli studi distrettuali degli ultimi decenni ci parlano dei vantaggi assicurati dall'appartenenza ad un distretto industriale. Ma è ancora così? Esiste ancora un effetto-distretto? Per rispondere, nel quarto capitolo, abbiamo esaminato le performance economiche, patrimoniali e finanziarie delle imprese distrettuali, comparandole con imprese simili, ma non distrettuali. E abbiamo scoperto che l'effetto distretto risulta oggi assai più debole che in passato.

I risultati dell'analisi condotta al livello dei settori e dei distretti ci hanno fornito le basi statistiche e suggerito le chiavi di lettura per proseguire con la nostra ricerca, che si è rivolta allo studio di un gruppo di piccole e medie aziende di eccellenza. Si tratta di imprese poco note, che sono state selezionate sulla base delle performance di crescita complessiva del fatturato nel periodo 2006-2011.

Stimolati dal ragionamento di Hermann Simon (1996) abbiamo scelto di parlare degli "hidden champions", i campioni nascosti, ovvero di quelle imprese che, seppur ottenendo risultati di successo, difficilmente appaiono sulla stampa locale e neppure su quella specializzata di matrice economica.

Questa scelta ci ha dunque portato ad escludere dal nostro ragionamento le grandi imprese regionali, cioè i "big". Li conosciamo molto bene e sappiamo che seguono percorsi strategici difficilmente imitabili da aziende di minori dimensioni. Per ragioni speculari, abbiamo anche escluso dal nostro studio le imprese troppo piccole, poiché le loro dinamiche di funzionamento ci sono sembrate del tutto particolari e "idiosincratiche" (da *idios* "proprio" e *synkrasis* "carattere", cioè che fa riferimento a una caratteristica peculiare del temperamento dell'individuo, o dell'impresa, nel nostro caso).

Nel raccontare queste storie di piccole e medie imprese di successo ci siamo resi conto di come potessero diventare una fonte di ispirazione per altri imprenditori.

Uno degli imprenditori intervistati ci ha tuttavia messo in guardia su questo punto: "Guardi che la mia storia è unica. Non credo che i miei colleghi potranno cavarci fuori qualcosa, perché io lavoro in un settore molto particolare (strumenti musicali)". Poi, nel corso dell'intervista, abbiamo messo in luce il senso generale della sua esperienza, che si è rivelato in particolare nelle prime fasi di esistenza dell'impresa, quando ha iniziato a collaborare con una grande multinazionale dell'elettrodomestico, per risolvere un problema relativo alla diffusione del rumore: "Sono andato da loro e ho proposto una collaborazione dicendo: voi fate di tutto per ridurre le vibrazioni, io devo far di tutto per amplificarle. C'è qualche cosa che possiamo condividere? Hanno accettato con entusiasmo e da lì siamo partiti per un percorso di ricerca nuovo".

Ecco, è esattamente questo il nostro intento: favorire le contaminazioni tra esperienze apparentemente distanti, stimolando l'intuito e la capacità degli imprenditori di trovare l'ispirazione attorno a sé.

La ricerca condotta presenta anche una finalità di ordine più generale. La nostra vuole, infatti, essere una riflessione sull'imprenditorialità. Il nostro assunto è che, a dispetto del forte peso dei fattori contestuali, delle variabili di scenario, delle forze della globalizzazione, fare impresa sia ancora, fondamentalmente, un atto creativo, che costituisce la sintesi di scelte discrezionali dell'imprenditore, e che attengono alla definizione del ventaglio di attività svolte, delle combinazioni di risorse impiegate, delle relazioni instaurate con fornitori, clienti, concorrenti. Il risultato di queste scelte – cioè la particolare combinazione di attività, risorse e relazioni che possiamo definire con il termine “modello di business” – non è qualcosa di standard, di univoco, di predeterminato, ma costituisce l'elemento rappresentativo di ogni singola impresa, il suo codice genetico, la sua natura intrinseca. Ma a differenza del codice genetico, questo “programma” può essere rivisto e riscritto: operare le scelte giuste può infatti fare la differenza tra il successo e l'insuccesso, tra la crescita e la mera sopravvivenza.

Ci auguriamo di poter aiutare gli imprenditori che leggeranno questo libro a riscrivere il proprio codice genetico, e ridare avvio alla generazione di quelle idee nuove su cui potrà fondarsi il rilancio competitivo della loro azienda.

Gli Autori

Trieste, ottobre 2013

Ringraziamenti

Sono molte le persone che dobbiamo ringraziare per essere arrivati a questo risultato. Prima di tutto, Area Science Park che ha creduto fin dal principio in questo progetto ambizioso. Ringraziamo poi tutte le associazioni di categoria del territorio, che ci hanno aiutato a individuare i loro “campioni nascosti”. A questo proposito, ci preme sottolineare che i casi presentati in questo volume non esauriscono di certo l’universo dei campioni regionali. Ne rimangono, per fortuna, ancora molti da scovare. D’altronde il nostro intento non era quello di censirli, ma di raccogliere una galleria di storie, di esperienze imprenditoriali dense di significati e ricche di lezioni.

Un ringraziamento generale va ai nostri colleghi del Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche dell’Università degli Studi di Trieste e ai colleghi di altre Università del Nord Est con i quali spesso ci confrontiamo per condividere i nostri risultati di ricerca. Un ringraziamento speciale va a Franco Campagna di Confindustria Udine che si è speso a fianco del team di ricerca per identificare e incontrare diverse delle imprese intervistate.

PARTE PRIMA: I DATI

