

APPROFONDIMENTI

COMPETITIVITÀ E INNOVAZIONE DELLE PMI

Un recente studio del TeDIS e di Banca Intesa evidenzia gli elementi alla base delle strategie vincenti messe in atto da PMI dei Distretti Industriali Italiani

di Maria Chiarvesio
 e Stefania Trenti*

Competitività e innovazione sono temi al centro del dibattito economico e politico, alla ricerca di ragioni e vie d'uscita dalla crisi dell'industria italiana.

In questo dibattito va inserito lo studio realizzato nel corso del 2005 dal TeDIS Center e dal Servizio Studi e Ricerche di Banca Intesa, finalizzato ad analizzare le performance economiche e finanziarie e le strategie operative di un campione rappresentativo di piccole e medie imprese appartenenti ai principali distretti industriali italiani.

Dallo studio emerge che in un quadro generale che in media appare critico, in realtà ci sono politiche vincenti, che se diffuse ad una più ampia platea di imprese potrebbero invertire il trend globale negativo.

Un nucleo significativo di PMI è riuscito, infatti, anche negli ultimi difficili anni, a conseguire buoni risultati di crescita e di redditività, puntando sull'innovazione tecnologica, sul design e su politiche di marketing, associate ad un uso intenso delle tecnologie ICT e a mirate strategie di internazionalizzazione.

In modo più specifico, lo studio ha coinvolto 648 imprese, localizzate in 41 distretti industriali, operanti nei tre settori tipici del made in Italy: la moda (tessile, abbigliamento, calzature, pelletteria, concia, occhialeria, oreficeria), il casa-arredo (mobili, piastrelle, vetro), la meccanica (macchine utensili, componentistica, lavorazione metalli).

L'obiettivo della ricerca era quello di ricostruire le performance economiche delle imprese intervistate rilevabili dagli ultimi quattro bilanci disponibili (2000-2003) e valutare quindi le strategie sottostanti i percorsi di successo nonché i driver della competitività delle imprese distrettuali; tali risultati sono stati ottenuti a partire dall'incrocio delle informazioni qualitative su processi di innovazione strategica delle imprese distrettuali (innovazione tecnologica, design, dotazione ICT, internazionalizzazione, marketing) con le informazioni provenienti dalla banca dati dei bilanci di Banca Intesa.

L'analisi delle performance si è concentrata su due indicatori rilevanti nei quattro anni considerati: da un lato un *indicatore di crescita*, rappresentato dalla percentuale di crescita cumulata del fatturato; dall'altro un *indicatore di redditività*, rappresentato dal margine operativo lordo medio.

L'analisi aggregata dei dati evidenzia in modo chiaro le difficoltà attraversate dalle imprese nei quattro anni in esame: sul fronte dei fatturati complessivamente non si è registrata nessuna crescita, mentre nella moda le imprese hanno perso circa 7 punti percentuali e il comparto che maggiormente è cresciuto è quello della meccanica (circa 5 punti percentuali); per quanto riguarda la redditività i margini operativi si sono ridotti in tutti i settori.

A fronte di questo quadro di generale difficoltà delle imprese distrettuali, è più interessante tuttavia evidenziare l'esistenza di una chiara diversi-

ficazione delle performance che, come vedremo, sono riconducibili a strategie competitive diverse.

Le imprese intervistate sono state raggruppate in quattro cluster in relazione alle performance realizzate:

- le imprese *"vincenti"*, che coniugano un andamento del fatturato superiore alle altre imprese con una redditività operativa maggiore di quella media del settore;
 - le imprese *"in corsa"*, che riescono a fare crescere il fatturato più delle altre pur sacrificando la redditività operativa, che è inferiore a quella delle altre;
 - le imprese *"prudenti"*, che puntano a mantenere una redditività operativa superiore alla media delle imprese del proprio settore e non alla crescita;
 - le imprese *"in difficoltà"*, che non riescono a sviluppare il fatturato e che presentano una redditività operativa inferiore alle altre (spesso negativa). Di particolare interesse sono le imprese vincenti, un nucleo di aziende che, pur in uno scenario economico critico, è riuscito ad incrementare i propri fatturati e senza penalizzare la redditività, perlomeno in confronto alla media delle imprese del settore di appartenenza.
- L'analisi evidenzia che tale risultato non sembra legato all'appartenenza settoriale o distrettuale, quanto alle strategie che le singole imprese hanno saputo sviluppare.
- In particolare sono tre le variabili che assumono un valore discriminante rispetto alle performance delle imprese distrettuali:
- *l'innovazione tecnologica*, qui mi- ▶



surata attraverso la presenza di strutture dedicate alla ricerca e sviluppo, l'utilizzo di brevetti quale strumento di protezione dell'innovazione, la capacità di attivare collaborazioni di ricerca,

- *l'innovazione di prodotto* e il design, misurati con la disponibilità ad innovare e a dedicare risorse aziendali specifiche al design di prodotto,
- *la dotazione ICT*, quale indicatore pesato della dotazione di tecnologie di rete, dalla posta elettronica al sito web, a strumenti di tipo ERP, a soluzioni groupware.

Questo indicatore è estremamente rilevante poiché rappresenta al contempo la propensione all'innovazione dell'azienda e il grado di strutturazione organizzativa che, oltre certi limiti, necessita, appunto, di una infrastruttura tecnologica adeguata pena la scarsa capacità di governo dell'impresa e del sistema di relazioni in cui è inserita.

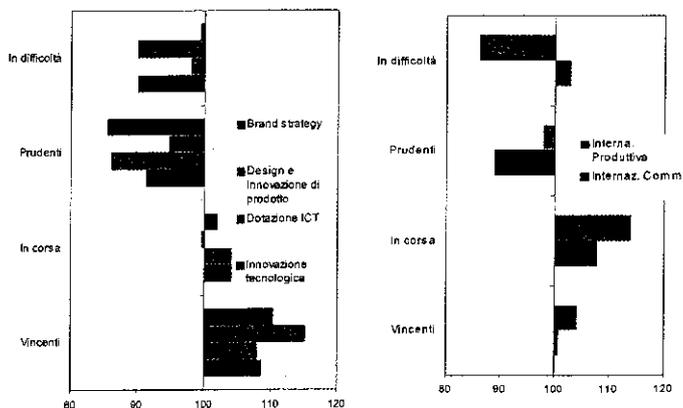
Rispetto a queste variabili l'identikit della PMI "vincente" è quello di un'azienda che ha adottato in modo più intenso strategie relative all'innovazione tecnologica e di design, che le consentono di introdurre nuovi prodotti, anche ricorrendo a relazioni con soggetti esterni.

Fondamentale risulta poi la scelta di sostenere questi elementi con adeguate politiche di marketing e di difesa dei marchi.

Presenta, inoltre, una dotazione ICT più elevata, con il ricorso ad un più ampio portafoglio di soluzioni, che permettono di gestire in modo efficace ed efficiente il complesso sistema di relazioni interno e con il mercato. Un'ulteriore variabile indagata è stata quella dell'internazionalizzazione, intesa come capacità di estensione del sistema del valore, sia a valle (attraverso l'export, ma anche il presidio dei mercati di sbocco attraverso una rete di vendita diretta) sia a monte (con investimenti diretti produttivi - IDE - o relazioni di fornitura).

La relazione tra internazionalizzazione e performance è tuttavia più complessa poiché tra le due non è emersa una correlazione univoca: l'internazionalizzazione della produzione,

Strategie e performance delle imprese distrettuali



Fonte: Banca Intesa e TeDIS, 2005

anche quando unita a quella commerciale, non è sufficiente a garantire risultati superiori alla media; questi emergono, al contrario, quando l'internazionalizzazione fa parte di una strategia dell'azienda più ampia, che fa leva su investimenti strategici innovativi mirati.

L'analisi dei dati mostra, infatti, che le imprese che negli anni hanno saputo rivolgersi ai mercati esteri quale sbocco per le proprie produzioni e, in tempi più recenti, per realizzare parte della propria produzione non necessariamente sono state in grado di accrescere il proprio fatturato o di conseguire una redditività migliore; tali risultati si evidenziano tuttavia nelle imprese che hanno inserito questi processi di estensione del sistema di relazioni per sfruttare le opportunità offerte dai mercati esteri entro un percorso di evoluzione strategica finalizzato a ripensare o rafforzare il vantaggio competitivo dell'azienda puntando sulla ricerca, sul design, sull'innovazione di prodotto, facendo anche un uso sapiente delle tecnologie di rete.

In particolare l'analisi approfondita dei diversi profili strategici mostra che la competitività delle imprese non emerge da uno solo dei fattori identificati, ma da un mix coerente con le dinamiche del settore di appartenenza.

Complessivamente la ricerca mostra dunque l'emergere di un nuovo modello di PMI, che non fa leva più tanto sul territorio quale fonte di vantaggio competitivo ma investe e sempre più dovrà investire in chiave strategica su nuovi fattori dell'innovazione, che tradizionalmente sono stati sottovalutati dalle imprese distrettuali, focalizzate perlopiù su vantaggi di costo, flessibilità, qualità del prodotto.

Questo evidenzia nuove esigenze delle imprese, dalla centralità di competenze e figure professionali spesso considerate marginali nell'ambito del management delle PMI, alla necessità di nuovi servizi a sostegno dell'innovazione.

La sfida diventa quella di sostenere al meglio le imprese "vincenti" e al tempo stesso diffondere maggiormente comportamenti virtuosi alle altre imprese, traghettando le imprese distrettuali più tradizionali e chiuse verso un modello competitivo rinnovato.

*Maria Chiarvesio, **Survey Project Coordinator** del TeDIS Center - Venice International University, Università di Udine

*Stefania Trenti, **Responsabile del team Industry Research** del Servizio Studi e Ricerche di Banca Intesa

