

## **Arte di vincere a cura di A.D.D. s.r.l. Consulenza di Direzione per l'impresa – Andrea Dalledonne e Michele Battaglioli**

### **PMI , gettiamo le reti !**

Gli appassionati dello sci conosceranno sicuramente Aspen, la rinomata stazione sciistica del Colorado. Pochi sanno che questa piacevole cittadina prende il proprio nome da un albero tipico di quella zona, l'aspen, una pianta simile alla nostra betulla, dalla chioma verde smeraldo, dal fusto alto e snello e dalla corteccia bianca. Il nostro interesse per queste piante nasce da una loro caratteristica curiosa, ovvero quella di avere una rete di radici comuni, intrecciate nel ventre della montagna. In questo modo accade che gli alberi sono tutti figli della stessa pianta. Allo stesso tempo, quando un tronco muore la radice continua a vivere ossigenata e nutrita dalla linfa di un altro tronco. Dietro l'albero e le sue radici si può ravvedere una metafora: quella della rete o networking.

Negli interventi precedenti ho sottolineato con forza l'impossibilità per le piccole e medie imprese di continuare a perseguire, nell'attuale contesto competitivo, strategie aziendali basate sul prezzo. Infatti, il reperimento delle materie prime, delle risorse necessarie all'acquisto degli impianti e dei macchinari, e la conoscenza di base non rappresentano più una barriera all'entrata per la maggior parte dei settori, tale da scongiurare l'ingresso sul mercato di paesi il cui costo della manodopera è nettamente inferiore al nostro.

Il caso della Cina, così alla ribalta in queste settimane, è illuminante: le imprese nazionali, che si ostinano a seguire i tradizionali modelli di business, identificano nelle aziende cinesi la "bestia nera", il nemico da annientare con ogni mezzo, invocando addirittura l'imposizione di dazi alle dogane per tali prodotti.

Come già asserito da molti, probabilmente le PMI italiane non si stanno rendendo conto di combattere con quella che oramai è considerabile la “retroguardia” dell’industria cinese, che oggi sta approntando ben altre soluzioni tecniche e commerciali.

Al contrario, aziende quali Brembo, leader nella produzione di freni, affermano di non temere affatto tale concorrenza in quanto già da tempo hanno deciso di puntare sull’innovazione, la qualità, l’organizzazione e la formazione del personale, elementi che creano un plus valore non replicabile e per i quali il consumatore è ben disposto a pagare un sovrapprezzo.

Anche un colosso mondiale storico, quale è IBM, condivide questa visione “illuminata” e afferma per mezzo del suo presidente che “reinventarsi non basta, serve una cultura dell’innovazione profonda, la capacità di rimettere in gioco l’azienda giorno per giorno, anticipando le trasformazioni”.

Giustamente qualcuno potrebbe obiettare che gli investimenti per l’innovazione, la ricerca e sviluppo, la qualità e la formazione non sono alla portata delle imprese italiane, tipicamente di dimensioni ridotte e frenate nel proprio sviluppo da un sistema bancario obsoleto che, di fatto, impedisce loro l’accesso al credito su progetti di rischio. Vi invito per un secondo ancora a disegnare nella vostra mente gli aspen e le loro chiome verdi smeraldo, per poi soffermarvi sulle loro radici intrecciate e annodate nel ventre della montagna, nelle quali circolano gli elementi nutritivi e l’acqua necessari all’intera foresta, e non solo al singolo albero.

Se siete riusciti a fotografare questa immagine e pensate all’economia italiana degli anni Sessanta e Settanta, non potete non trovare un’assonanza con l’attività preziosa svolta dai distretti a partire proprio da quegli anni. L’invito riguarda la possibilità di replicare un modello di successo del passato, adattandolo alle nuove esigenze e possibilmente ampliandolo grazie alle forme sempre più veloci di comunicazione e trasporto.

Sono assolutamente convinto che la piccola impresa familiare non possa competere con altre realtà per livello di risorse destinate alla ricerca e sviluppo, piuttosto che alla formazione. Ma nulla vieta che la stessa piccola impresa intrecci una fitta serie di relazioni con strutture che operano nello

stesso settore (reti orizzontali), oppure negli stadi immediatamente superiori e/o inferiori della propria catena del valore. Dove non arriva il singolo, può arrivare il gruppo. D'altro canto tutti abbiamo sentito dire fin da piccoli che "l'unione fa la forza".

Allo stesso tempo le università possono diventare connettori fondamentali del sapere e i distretti tradizionali possono reinventarsi per divenire centri di diffusione della conoscenza e motori dell'innovazione.

Esistono diversi modi per implementare e sviluppare la cooperazione e la collaborazione fra imprese: la letteratura economico-aziendale è ricca di esempi, pertanto non voglio dilungarmi su questo che, tra l'altro, sarà oggetto del prossimo articolo.

Piuttosto, a conferma di quanto sostenuto sopra, voglio citare l'esperienza di Phil Jackson, allenatore pluridecorato dei Chicago Bulls e ora dei Los Angeles Lakers. Durante la sua esperienza di allenatore a Chicago si trovò a dover guidare una squadra capitanata da Michael Jordan, un giocatore che non ha bisogno di presentazione, nemmeno per coloro che non seguono abitualmente la pallacanestro. La maggior parte delle persone pensava che sarebbe bastato l'"alieno" per guidare i Bulls alla conquista di cinque titoli NBA. P. Jackson, al contrario, sapendo di non poter contare su un centro dominante e un playmaker immarcabile, insistette e si scontrò, fin dal primo giorno, per introdurre e rafforzare il concetto di squadra, di gruppo pronto a collaborare e a sacrificarsi per i compagni, affinché ognuno desse il proprio contributo, piuttosto che accontentarsi di fare affidamento sulle doti eccezionali di un singolo.

Egli era solito dire che la parola "T.E.A.M." può svilupparsi in "Togheter Everyone Achieves More" (insieme ognuno ottiene risultati maggiori).

La volta scorsa vi avevo invitato a prendere esempio dai classici della strategia militare.

Questa volta vi invito a fare tesoro degli esempi della natura e degli insegnamenti di un allenatore di basket.