

Imprese **che impresa**

di **Giovanni Costa**



Se Padova aiuta la Ducati a pedalare

Investire di questi tempi non è questione di ottimismo o pessimismo. È una specie di premio di assicurazione pagato dalle imprese che vogliono continuare a esistere. Naturalmente gli investimenti di oggi non possono essere improvvisati. Dipendono dal contesto strategico creato dall'impresa. Questo è apparso evidente alle oltre cinquecento persone (imprenditori, manager, ricercatori e studenti) che lunedì scorso hanno assistito allo Sheraton di Padova alla presentazione del caso Ducati. L'azienda boiognese, infatti, in quest'anno di crisi presenta tre nuovi modelli e l'anno prossimo addirittura quattro. Non solo. All'evento promosso da Confindustria di Padova, è stata mostrata la bicicletta elettrica che l'azienda padovana Italwin Group fornirà alla Ducati che la commercializzerà con il proprio marchio nei Ducati Store e altri rivenditori specializzati del settore. Anche questo è un atto di coraggio che sfida la crisi e, soprattutto, testimonia la capacità di crescere attraverso alleanze tra due aziende che sanno riconoscere e valorizzare le rispettive competenze.

La lezione che i presenti hanno ricavato dal caso Ducati non riguarda solo gli aspetti di marketing e comunicazione che, dato un prodotto che è sinonimo di sport, tecnica, estetica, successo, sono quasi ovvi ma tutt'altro che scontati. Riguarda piuttosto gli aspetti produttivi. Per vincere bisogna presidiare sia il mercato di sbocco, sia la filiera produttiva. Il 51% del valore della produzione Ducati è fatto da acquisti e solo il 9% da produzione interna. È possibile ottenere l'eccellenza produttiva in queste condizioni? Certo, anzi è il solo modo per ottenerla, perché lo strategic outsourcing consente all'azienda leader di accedere alle migliori competenze esistenti sul mercato e usufruire delle economie di scala e di specializzazione generate da altri, pur mantenendo ciascuno una dimensione relativamente contenuta. Ma com'è possibile ottenere l'eccellenza del prodotto finale combinando parti e servizi potenzialmente utilizzabili anche dai concorrenti? Il caso Ducati dimostra che è possibile concentrandosi sulla progettazione dell'architettura del prodotto finale, definendo interfacce che permettono di inserire in una piattaforma funzionale, moduli compiuti prodotti da altri. Il segreto sta nella capacità di creare una partnership con i fornitori. Questa partnership può arrivare, come nel caso della bicicletta elettrica Italwin, alla proposta di un intero prodotto con caratteristiche tali da soddisfare gli standard di eccellenza di un brand come Ducati. E questa è una bella indicazione di metodo per molte delle nostre aziende metalmeccaniche (e non solo) che hanno già risolto molti problemi di efficienza produttiva, flessibilità, razionalizzazione, ma soffrono della difficoltà di passare dal «terzismo» alla partnership che avvicina alla fase finale della filiera.