


veneziepost

 Raccontiamo il futuro delle Venezia

ANALISI & COMMENTI

La paura di volare fa crescere gli stranieri

C'è una nuova tipologia di imprenditori che opera nel Nord Est. Sono stranieri, hanno il quartier generale all'estero, sviluppano una strategia globale, valorizzano le eccellenti competenze manifatturiere della regione conservando (e spesso accrescendo) in loco occupazione e know how. Hanno sostituito in tutto o in parte gli imprenditori locali che si sono ritirati per impossibilità, incapacità o paura di volare più in alto. Pubblichiamo il contributo del Prof. Giovanni Costa al Rapporto della Fondazione Nordest 2018.



Il Nord Est si caratterizza per un elevato tasso di natalità di piccole imprese e nella classifica nazionale delle province con maggiore densità di imprese innovative tra le prime 10 troviamo ben 5 province di questa area del Paese. **Anche la percentuale di imprese innovative rispetto al numero di società di capitale attivo è superiore alle media nazionale.** Infatti le start up innovative al settembre 2018 sono 1.309 e rappresentano l'1,03% delle Società di capitale attivo. Si va dall'1,50% del Trentino Alto Adige allo 0,9% del Veneto rispetto a una media nazionale dello 0,8%.

Il fenomeno delle start up, che in altri contesti nazionali è il vero motore della crescita, nel Nord Est non riesce a svolgere pienamente questo ruolo non tanto o non solo per la mancanza di capitali, quanto piuttosto per carenza di spirito imprenditoriale dei fondatori. La relativa abbondanza iniziale, invero solo apparente, di fondi pubblici, premi, incentivi non si accompagna a una vera e propria partnership finanziaria e imprenditoriale, indispensabile quando l'idea comincia a prendere corpo e aumenta in misura significativa il fabbisogno di risorse

economiche ma non solo. **Da questo punto di vista l'importanza del venture capital**, che non è sviluppato adeguatamente, non sta nell'apporto finanziario, comunque fondamentale, ma nel rapporto che si attiva tra l'investitore e la start up e che si basa su impegni reciproci, ibridazione di prospettive e di competenze, confronto continuo e così via. Nel Nord Est ci sono importanti esperienze di incubatori e acceleratori privati o collegati a Università e Fondazioni che danno spesso la sensazione di una dispersione di iniziative nessuna delle quali raggiunge il punto critico. Grandi speranze sono ora riposte nei competence center collegati al piano Industria 4.0 che coinvolgono tutti gli atenei del Nord Est con l'Università di Padova nel ruolo di capofila.

Open Innovation

Una recente ricerca di Anastasia, Furlan e Pitangaro¹ sulle nuove imprese manifatturiere ha rilevato che le loro probabilità di successo sono diverse a seconda che si tratti di fondatori senza una precedente esperienza aziendale o che si tratti di imprese nate per gemmazione da una realtà aziendale esistente che quindi beneficiano del trasferimento di una sia pur minima curva di esperienza. Questa evidenza ha rilevanti conseguenze sulle politiche di incentivazione di nuova imprenditorialità e di promozione di start up. Probabilmente è la consapevolezza di questa relazione che dovrebbe indurre a favorire una precoce aggregazione delle start up a imprese esistenti e funzionanti. L'obiettivo è di sottrarre gli startupper a una pericolosa autoreferenzialità.

Le start up traggono grande beneficio dalla prossimità con grandi aziende innovative la cui presenza ha ricadute importanti sul territorio circostante. Il Nord Est ha una presenza di imprese di dimensioni adeguate sicuramente superiore a quella che la narrazione sulle Pmi lascia intendere, ma probabilmente non sufficiente a creare un ambiente favorevole alla crescita e al consolidamento delle nuove imprese. Per questo ha suscitato interesse un progetto denominato Innovation Factory lanciato da Electrolux a Pordenone. Il progetto è spinto da due driver.

Il primo è una strategia di Open Innovation² che come è noto consiste in una sistematica ibridazione delle risorse interne di ricerca e sviluppo con risorse esterne abbassando l'ossessione di generare innovazioni proprietarie e confidando sulla capacità di proteggere l'innovazione non tanto con barriere legali e organizzative quanto piuttosto con la capacità di arrivare rapidamente al mercato e di controllare la filiera con quelle che Porter chiama le risorse complementari. Esperienze analoghe sono state sviluppate nella farmaceutica alla Zamboni di Vicenza. Con l'Open Innovation, il potenziale di innovazione aumenta in misura significativa come è dimostrato da una grande quantità di successi.

Il secondo driver è costituito dalla creazione di spazi interni di ibridazione in cui vengono inseriti i partner dell'innovazione che vengono lasciati liberi di esprimersi e sperimentare avendo però ricevuto linee guida e risorse dedicate. Il primo step del progetto è stata una Call4Innovation che ha avuto oltre 150 risposte che hanno portato alla selezione di 5 "entità" che lavoreranno per un anno a progetti condivisi con l'azienda. Si tratta di un'esperienza che andrebbe attentamente osservata da chi gestisce progetti di accelerazione per capire come valorizzare il ruolo delle imprese in questi processi.

Se arriva lo straniero...

Nella ricerca sopra citata di Anastasia, Furlan e Pitangaro emerge che sono in aumento le nuove imprese fondate da stranieri. La ricerca si riferisce alle sole imprese manifatturiere a base individuale e non di capitali. Ma è indicatore di una tendenza che in altri Paesi si riscontra anche per le società di capitali. Negli Stati Uniti quasi la metà delle società Fortune 500 sono state fondate da stranieri di prima o seconda generazione. L'aumentato benessere non sempre alimenta lo spirito imprenditoriale dei nativi.

L'appartenenza a famiglie di tradizione imprenditoriale in taluni casi favorisce lo spirito d'impresa sorretto da disponibilità finanziarie, spirito che si esprime talora anche in settori diversi da quelli coperti dall'azienda di famiglia. Spesso l'interazione tra generazioni porta a un ripensamento del business che pur restando nel settore di appartenenza viene reinterpretato e rivitalizzato alle volte con spirito da start up. Il Nord Est ha dimostrato una grande capacità di reazione alla crisi ottenendo ragguardevoli performance in termini di esportazioni, occupazione, profittabilità e crescita attraverso il riposizionamento e la rigenerazione di business tradizionali.³

In altri casi lo spirito d'impresa si inaridisce e subentra la tentazione di trasformarsi in rentier. Sono ormai numerosi nel Nord Est i casi di aziende protagoniste di spettacolari processi di crescita nella prima generazione la cui sopravvivenza o la cui capacità di sfruttare le opportunità di crescita sono state messe a repentaglio da errori e debolezze nella gestione del passaggio generazionale. Non avendo il fondatore creato le condizioni per una nuova leadership, la governance è stata lasciata in balia delle tensioni interne alla famiglia. Alcune sono state salvate dall'arrivo di un cavaliere bianco sotto forma di multinazionale o di fondi di private equity, che intervengono su situazioni deteriorate ma anche su situazioni sane dove l'orientamento della famiglia fondatrice non è in grado di assicurare una continuità nella crescita. Da un rapporto Kpmg emerge che Il Nord Est rappresenta l'area geografica dove maggiormente si addensano acquisizioni da parte di società estere. Dal 2011 al terzo trimestre 2017 su 548 acquisizioni e fusioni realizzate nel Nord Est per un controvalore di 27 miliardi ben 366 riguardano acquisizioni da parte di imprese straniere.

...invasione o opportunità di crescita?

Ci sono settori in cui si stanno affermando gruppi internazionali che costituiscono piattaforme di aggregazione dotate di una irresistibile forza di attrazione per imprese troppo piccole per stare nei mercati globali, troppo grandi per aspirare a ulteriori sviluppi con la dotazione finanziaria, manageriale e progettuale di cui dispongono. Sono imprese arrivate, per traslare il noto principio di Peter, al loro livello di incompetenza. Alcuni di questi gruppi aggregatori hanno natura non puramente finanziaria e si caratterizzano per una precisa strategia industriale sorretta da una profonda conoscenza dei settori in cui sono impegnate. E' così che il Nord Est sulla scia di molte imprese entrate nella loro orbita è diventato la regione della manifattura per alcuni grandi gruppi del lusso.

Nel campo delle calzature Lvmh ha prima acquisito Rossimoda di Stra, un ottimo produttore e gestore di griffe in proprio e su licenza. Poi, sulla base di questa esperienza ha fatto nella Riviera del Brenta un rilevante investimento in uno stabilimento green field significativamente denominato Manufacture de Souliers Louis Vuitton cui si aggiungerà a breve un secondo stabilimento gemello.

Nel campo dell'occhialeria il gruppo Kering si sta dotando di un'autonoma entità aziendale, Kering Eyewear, a Padova dopo aver revocato importanti licenze a Safilo (da tempo acquisita da un Fondo olandese) da cui ha attinto anche l'ex amministratore delegato, regista di questa strategia e seguito da altre preziose risorse umane. Una strategia che ha coinvolto anche un altro grande gruppo del lusso, Richemont, che partecipa al 30% del capitale della nuova società. **Una valorizzazione di competenze manifatturiere è stata fatta ancora dal Gruppo Lvmh in Cadore con una joint venture a controllo francese, Manifattura Thélios,** per la produzione di occhiali con Marcolin. Qualcosa del genere è accaduto a Vicenza con Kering-Gucci-Bottega Veneta. **C'è quindi una nuova tipologia di imprenditori che opera nel Nord Est. Sono stranieri, hanno il quartier generale all'estero, sviluppano una strategia globale,** valorizzano le eccellenti competenze manifatturiere della regione conservando (e spesso accrescendo) in loco occupazione e know how. Hanno sostituito in tutto o in parte gli imprenditori locali che si sono ritirati per impossibilità, incapacità o paura di volare più in alto.

¹ Anastasia B, Furlan A., Pitingaro S., "Manifattura e nuova imprenditorialità in Veneto" in *Economia e Società Regionale* n.1/2015

² Chesbrough H., *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, 2006

³ Gubitta P., Favaron S.D., Tognazzo A., Lepri che vincono la crisi. *Storie di aziende (quasi) medie vincenti nei mercati globali*, Marsilio, Venezia, 2013; Zovico F., *Nuove imprese. Chi sono i champions che competono con le global companies*, Egea, Milano 2018

* Professore emerito di Strategia d'impresa e Organizzazione aziendale all'Università di Padova