

Lo sviluppo dimensionale delle aziende

Renato Parisotto

Serramenti: l'azienda cresce

L'inasprimento della concorrenza, incentivato dalla globalizzazione dei mercati, richiede alle aziende di crescere come dimensione per affrontare la competitività in ambito internazionale. Una analisi particolareggiata.

Con la dimensione attuale, la maggior parte delle aziende serramentistiche appare inadeguata per operare in un contesto dove è prevedibile l'entrata in campo di nuovi concorrenti con caratteristiche e potenzialità diverse da quelle degli abituali competitori. Nello stesso tempo, si stanno presentando sui mercati internazionali nuove potenziali opportunità, che però possono essere colte solo da poche aziende ben strutturate organizzativamente e finanziariamente, in grado di fare investimenti impegnativi non esenti da rischio, per produrre e collocare forniture nei Paesi esteri d'interesse.

L'esigenza

Da quanto detto si desume che la crescita è un processo necessario e che è giunta l'ora, anche per le aziende serramentistiche, di prestare attenzione a questa esigenza che caratterizza il momento attuale.

Non è certo una novità affermare che stiamo assistendo a una poderosa accelerazione del processo di sviluppo degli scambi commerciali e dei movimenti di persone e di capitali in tutti i settori d'attività. Tutto questo impone un rapido adeguamento dei sistemi imprenditoriali, organizzativi e della gestione che le aziende più grandi, più innovative e con maggiori disponibilità finanziarie, dovrebbero considerare.

Certamente, la crescita non deve appesantire le aziende di costi fissi e pregiudicare l'agilità e la snellezza che caratterizzano il settore serramentistico.

Questo obiettivo può essere conseguito con modelli organizzativi nuovi, rivolti principalmente all'aggregazione di aziende dispo-

nibili a collaborare e a rischiare insieme.

In ogni modo, va sottolineato che non può esserci crescita dimensionale senza una contemporanea crescita qualitativa, rivolta alla soluzione di tutti i problemi organizzativi presenti all'interno delle aziende.

Il significato

Ma cosa si intende per crescita?

Il termine crescita, nell'argomento trattato, sta a indicare la dimensione dell'incremento del volume d'affari o fatturato che un'azienda realizza traendo un soddisfacente profitto.

Tale riferimento, a differenza di altri (numero dipendenti, capitale investito, valore aggiunto ecc.), misura il peso che un'azienda ha nel suo mercato di riferimento, vale a dire la sua forza di incidere nel contesto competitivo in cui opera generando movimenti finanziari derivanti dalla vendita delle commesse prodotte.

Inoltre, va precisato che la crescita delle dimensioni della struttura produttiva può realizzarsi con due diverse modalità:

- crescita interna, quando privilegia l'espansione con investimenti in uomini e mezzi all'interno della stessa azienda;
- crescita esterna, quando l'espansione avviene attraverso acquisizioni, costituzioni ex-novo, alleanze, aggregazioni con altre aziende in qualsiasi luogo.

La realtà attuale

Sulla base di quanto sinora detto, osservando la realtà, bisogna riconoscere che anche nel settore della serramentistica molte aziende, rispetto al recente passato, si sono

ristrutturate e altre hanno cercato e stanno cercando di farlo, per adeguarsi ai cambiamenti che il mercato impone.

Allo stato attuale, non esistono dati certi sulla condizione organizzativa e strutturale del settore; in ogni modo, non potendo quantificare numericamente, si può stimare che la realtà effettiva delle circa 16.000 aziende nazionali che producono serramenti metallici - porte, finestre, facciate continue, rivestimenti di facciata, pareti mobili, portoni industriali ecc. - sia costituita da:

- alcune aziende operanti con insediamenti produttivi nei Paesi-mercato dove esistono potenzialità di sviluppo e di acquisizione, che conservano in Italia la produzione di forniture qualitativamente pregevoli e le attività di rilevanza strategica (progettazione, prototipazione, gestione ecc.);
- un numero esiguo di aziende ben organizzate e strutturate, anche finanziariamente, che potrebbero imboccare la via dell'internazionalizzazione e che, al momento, producono per il mercato italiano e per i Paesi esteri in prevalenza europei;
- una discreta quantità di aziende abbastanza organizzate, ma non sufficientemente strutturate (carenti di professionalità eccellenti, risorse finanziarie ecc.) che producono per il mercato italiano e per i Paesi esteri prevalentemente europei;
- poche aziende aggregate e organizzate a rete, operanti in area locale, che producono per il mercato italiano ed estero;
- molte aziende piccole che producono esclusivamente serramenti e affini per il mercato locale e nazionale, o indirettamente per l'estero come terzisti;

- un gran numero di aziende tipicamente artigianali che eseguono produzioni miste (fabbrili, carpenteria leggera, serramenti ecc.) quasi esclusivamente per la committenza locale.

Da questa stima s'intuisce che la trasformazione sta prendendo piede, ma riguarda per ora solo una piccolissima parte di aziende che fanno leva sulla propria capacità di azione per crescere nel mercato globale anche

organizzativi, economici, gestionali, finanziari ecc.) che possono aumentare, nel tempo necessario per la loro soluzione, esponendo l'azienda a un sensibile livello di rischio e a una maggiore vulnerabilità.

Considerato quanto detto, lo sviluppo delle dimensioni aziendali, tenendo presenti le caratteristiche del settore serramentistico, può avvenire percorrendo la via della *crescita esterna focalizzata in area locale* (provin-

con le banche locali;

- cercare alleanze per costituire reti di collaborazioni, acquisizioni e partecipazioni con altre aziende del settore e settori integrati;

- instaurare rapporti di collaborazione con architetti, ingegneri e costruttori edili, contribuendo, con il proprio sapere pratico, a rendere fattibili le soluzioni di progetto;

- intrecciare solide collaborazioni con partner commerciali sia per l'acquisto dei materiali, sia per l'acquisizione di forniture serramentistiche da produrre;

- creare un sistema amministrativo ordinato e trasparente con efficaci strumenti di pianificazione e controllo di gestione;

- ottenere, una volta costituita la rete di collaborazioni, le condizioni produttive ottimali per consolidare e difendere, dalle insidie dei concorrenti, la posizione raggiunta.

Il trascurare una o più di queste condizioni potrebbe costituire un impedimento alla crescita o un aumento della rischiosità.

Un'altra via da percorrere è quella della *crescita esterna orientata all'internazionalizzazione* (nel mondo globale), praticabile solamente da aziende efficientemente organizzate, dall'inizio alla fine del processo produttivo e gestionale, ed efficacemente strutturate, in possesso di risorse finanziarie, professionalità dirigenziali d'alto livello e penetrazioni commerciali diffuse.

Dando, allora, per scontata l'esistenza delle prerogative citate, le aziende, che scelgono questa strada con l'obiettivo di occupare i mercati di convenienza mediante l'insediamento di siti produttivi, devono attenersi alle indicazioni già date per la "crescita esterna in area locale". E inoltre:

- considerare l'inevitabilità dell'aggregazione con partner del luogo o dell'acquisizione di aziende già operanti nel Paese d'interesse, per superare gli innumerevoli ostacoli iniziali di ordine linguistico, culturale, normativo, legislativo ecc.;

- cercare, nella fase iniziale, di penetrare commercialmente nei mercati promettenti dove la committenza è simile alla nostra, preferibilmente puntando su forniture semilavorate da assemblare in loco;



con la creazione di insediamenti produttivi in luoghi d'interesse strategico.

Tuttavia, va altresì considerato che le aziende non vanno forzate a crescere, ma lasciate libere di scegliere seguendo la loro intuizione e convenienza, nella consapevolezza del rischio cui vanno incontro e delle risorse necessarie per affrontarlo.

La scelta

In questo quadro, le aziende devono quindi valutare se crescere o no e quali orientamenti prendere, considerando che la crescita costituisce un momento di difficoltà che impone di affrontare delicati problemi (or-

gionale, regionale, nazionale, Paesi europei più vicini), indicata per le aziende non ancora sufficientemente strutturate per proiettarsi nell'internazionalizzazione.

Le aziende che intendono percorrere questa via devono:

- essere convinte dell'utilità e convenienza di crescere;

- possedere competenze e capacità distintive per operare meglio dei concorrenti;

- risolvere tutti i problemi organizzativi interni e mettere l'azienda in condizioni di ottenere una produttività elevata, nel rispetto della qualità e sicurezza del personale;

- trovare appoggi finanziari sicuri e non solo

- conservare in Italia le attività strategiche, soprattutto il "sapere" che riguarda la progettazione e la ricerca applicata (studi, prototipazione, sperimentazione, prove di laboratorio ecc.), per difendere il vantaggio competitivo derivante da conoscenze esclusive da salvaguardare;
 - cogliere l'occasione, data dalla presenza nel mondo globale, per reperire, utilizzare e, all'occorrenza, importare risorse umane eccellenti, ossia persone istruite in grado di portare conoscenze nuove al settore.
- Infine, e questo vale per le aziende già operanti e solidamente posizionate, creare le condizioni per trainare e aggregare altre aziende serramentistiche e complementari, liberandole dal radicamento territoriale abitudinario, per farle diventare totalmente mobili, in grado di spostarsi da un luogo all'altro, secondo le convenienze.

Le piccole aziende

Certamente, le poche aziende leader, una volta messe radici sul mercato esterno, possono favorire la creazione di una rete di collegamenti costituita da piccole e selezionate aziende specialistiche orientandole verso l'internazionalizzazione, ma, per realizzare questo, è necessario, prima, che le piccole aziende sappiano mettere ordine in tutto il loro processo produttivo e gestionale, con particolare riferimento a:

- attenzione, molto spesso ignorata, verso il cliente;
- necessità di utilizzare un efficiente sistema informatico;
- accuratezza nella stesura e presentazione dei preventivi;
- precisione nel rilievo delle misure in opera e nell'elaborazione dei disegni esecutivi;
- precisa definizione delle quantità dei materiali da acquistare;
- gestione fisica e contabile dei materiali a magazzino;
- programmazione del lavoro;
- accurata esecuzione dei lavori in officina e posa in opera;
- precisione nelle consegne;
- rigorosa contabilizzazione dei costi;
- oculatezza di utilizzo delle risorse finanzia-

rie eccetera.

In sostanza, le piccole aziende devono abbandonare l'approssimazione e convincersi che, oltre a saper lavorare materialmente, devono anche saper produrre economicamente (ricavi superiori ai costi), sotto controllo finanziario (equilibrio tra entrate e uscite) e, in aggiunta, saper programmare e realizzare una politica di investimenti che asseconi la crescita dimensionale e qualitativa dell'azienda.

Solo così le piccole aziende saranno in grado di crescere (sia autonomamente, sia partecipando a reti estese) e sopravvivere agli inevitabili, futuri cambiamenti che il mercato della globalizzazione impone.

I supporti

Oltre a quanto si è detto, limitando le considerazioni alla crescita attraverso lo sviluppo nei mercati esteri, va evidenziata l'esistenza di iniziative, promosse dal ministero del commercio internazionale di concerto con gli Assessorati regionali e le Camere di commercio, utilizzabili dalle aziende di tutti i settori.

Tali iniziative, svolte da società controllate dagli Enti menzionati, riguardano:

- ricerca di ottimali opportunità d'affari con aziende di altri Paesi;
 - assistenza e la consulenza nell'impostazione e realizzazione di progetti riguardanti l'internazionalizzazione;
 - finanziamenti agevolati per studi di prefattibilità, fattibilità e assistenza tecnica in Paesi extra UE;
 - finanziamenti agevolati per investimenti in Società di altri Paesi operanti nello stesso settore di attività dell'azienda richiedente;
 - finanziamenti per la penetrazione commerciale rivolti a realizzare strutture permanenti all'estero;
 - informazione, assistenza e finanziamenti per la partecipazione a gare di appalto internazionali;
 - agevolazione dei crediti all'esportazione per offrire ai committenti esteri dilazioni di pagamento a tassi di interesse agevolati.
- Questi supporti, in parte disponibili già negli anni scorsi, sono stati scarsamente utilizzati

per l'impreparazione delle aziende e per la mancanza di adeguata informazione.

E' auspicabile che di tutto questo si faccia, da parte degli Enti preposti, informazione diffusa e che le aziende sappiano valutare e all'occorrenza avvalersi di queste opportunità.

Conclusioni

Quanto sinora descritto su come intendere la crescita aziendale mostra aspetti di sicuro interesse, perché può consentire, alle aziende che hanno le caratteristiche e lo desiderano, di accedere a una dimensione veramente globale, dove la globalità va intesa non tanto in termini di espansione di una specifica azienda, ma in termini di appartenenza a una rete che mette in collegamento e concorrenza competenze diffuse a livello internazionale.

In connessione con gli aspetti citati va anche considerato che il processo di lavorazione della serramentistica, per la sua semplicità esecutiva e per la non rilevanza dei capitali da investire, è facilmente acquisibile anche dai Paesi in via di sviluppo, ormai orientati a investire nella ricerca di innovazioni tecnologiche e di prodotto che molte nostre aziende, per la piccola dimensione e per mancanza di risorse, non sono in grado di fare. Tutto ciò aggiunto al basso costo del lavoro, rende le aziende di questi Paesi, potenzialmente pericolose sul piano concorrenziale.

Ecco, allora, che bisogna crescere e innovare per competere, attraverso la creazione di strutture a rete che sappiano "fare sistema", aprendosi anche alle opportunità offerte dalle istituzioni pubbliche e finanziarie per sostenere la crescita e l'innovazione.

In questo senso, oltre che tra loro, le aziende devono essere capaci di aggregarsi anche con le istituzioni, creando legami che consentano di ottenere adeguata assistenza, nonché una più facile, immediata e conveniente reperibilità di capitali.

Parallelamente, le istituzioni e le associazioni di categoria devono accompagnare le aziende nel loro percorso di crescita verso la competitività internazionale.