

Il rinnovamento necessario per battere la concorrenza

Il primo segnale di pericolo è adagiarsi sugli allori

di Vittorio Coda*

Il filo conduttore che lega i tre casi è rappresentato dal *problema del rinnovamento dell'impresa*. Quando nell'ambiente si manifestano cambiamenti che minano le basi del successo sperimentate in passato o, per converso, aprono nuovi spazi operativi, le imprese sono chiamate a rinnovarsi profondamente nelle loro strutture e nei loro comportamenti. Che è quanto accade alle tre aziende considerate e, più in generale, all'industria italiana delle macchine utensili, sotto l'incalzare soprattutto della concorrenza giapponese e dei progressi tecnologici nel campo elettronico e dei "sistemi di produzione". Ma vediamo gli insegnamenti che si possono trarre da ciascun caso.

La Tornital è un'impresa che si è lasciata "spiazzare" dalla concorrenza sia di prodotti sostitutivi (i torni a controllo numerico) sia di paesi a basso costo di mano d'opera e che, solo *dopo* aver sperimentato la caduta dei volumi e dei margini, corre ai ripari puntando su nuovi prodotti.

La "morale" che si può ricavare da questo caso è lampante: mai adagiarsi sul proprio successo, mai accontentarsi di un apparente stato di buona salute, non attendere che esploda la crisi per uscire dall'immobilismo; bensì innovare la formula imprenditoriale prima che la situazione economico – finanziaria si deteriori.

Le direzioni aziendali che professano questo insegnamento si interrogano con frequenza sui primi segnali di cambiamento

ambientali; discernono i cambiamenti strutturali da quelli congiunturali; si prospettano l'impatto che essi possono avere sull'economia della loro impresa; identificano le richieste di innovazione che l'ambiente rivolge loro e vi rispondono con efficacia.

Nel caso della Tornital, probabilmente l'inerzia aziendale fu dovuta all'insufficienza di informazioni sull'evolversi del sistema competitivo, la quale impedì di rendersi conto della gravità delle minacce emergenti, nonché al prevalere di una cultura aziendale di tipo tecnico-produttivo, per di più limitata alle tecnologie meccaniche, che contribuì a nascondere le potenzialità di reddito e di mercato dei torni a controllo numerico e a mantenere la produzione ad uno stadio sperimentale.

Quello della Torniben può essere letto come il caso di un'impresa che, prima di subire l'impatto con la concorrenza giapponese, ne studia a fondo il comportamento strategico e applica alla propria situazione ciò che apprende, conseguendo un successo molto significativo, anche se la validità della formula imprenditoriale non può ancora dirsi compiutamente verificata.

Innovare significa anche esporsi al contatto di informazioni e realtà stimolanti. E le imprese che operano nel nostro stesso campo di attività, sia pure in contesti diversi e senza essere nostri diretti concorrenti, sono indubbiamente tra le fonti di stimoli più valide. Innovare, allora, vuol dire elaborare culturalmente questi stimoli ponendoli a confronto con le specificità della situazione – interna e di mercato – in cui ci si trova. E ciò in vista di realizzare tempestivamente i necessari cambiamenti strategici e organizzativi.

Nel caso della Torniben, l'esito è stato, sul mercato interno, l'acquisizione di una posizione di leadership, con ogni probabilità convalidata da risultati economici interessanti. Un esito, dunque, decisamente positivo, anche se restano

aperti i problemi e gli interrogativi legati alla fornitura dei componenti elettronici e alle possibilità competitive dell'azienda sui mercati esteri.

La Maut Italia è un'impresa di successo affermatasi in alcune qualificate nicchie di mercato, la quale vede avvicinarsi con preoccupazione il momento del confronto diretto con la concorrenza giapponese. Se i timori sono fondati, ciò significa che la Maut, nonostante da tempo fosse consapevole del pericolo, non è riuscita a cautelarsi adeguatamente. Con ogni probabilità avrebbe dovuto intensificare i processi di innovazione tecnologica, sì da mantenere un consistente divario concorrenziale. Ma una simile strategia avrebbe comportato lo sviluppo di una capacità nuova di gestione con efficacia ed efficienza i processi innovativi, con tutto quello che ciò comporta sul piano delle strategie tecnologiche, organizzative e finanziarie.

Nel nostro paese non sono rare le imprese, anche tra quelle tecnologicamente più qualificate, in cui la capacità di generare innovazioni radicali (che sono qualcosa di ben diverso dai pur necessari "perfezionamenti" di prodotti e

processi esistenti) ha carattere episodico e sembra quasi affidata al caso. Ora, questo modo di comportarsi, se è giustificabile in periodi di lento progresso tecnologico, condanna inevitabilmente le imprese ad autoemarginarsi se viene applicato in periodi in cui il progresso tecnologico assume un ritmo vorticoso o dischiude la possibilità di vere e proprie rivoluzioni tecnologiche.

Tre casi, tre aziende impegnate ad affrontare la sfida della concorrenza estera. Una sfida che, pur assumendo connotazioni assai differenti, pone le direzioni aziendali di fronte alla necessità di concepire e di gestire profondi mutamenti. Questi sono tempi non già di ordinaria amministrazione, ma di emergenza. E il management deve maturare rapidamente nuove abilità e capacità gestionali.

**Scuola di direzione aziendale
dell'Università Bocconi di Milano*