

IL SISTEMA CALABRONE E IL PROVERBIO DEL MILLEPIEDI

di Alda Ciocca

Il settore delle macchine utensili italiane continua a mostrare una straordinaria vitalità nonostante vengano sottolineati fattori di debolezza.

Qualcuno le chiama aziende “calabrone”, sono quei casi di successo che sembrano smentire le regole e le raccomandazioni contenute nei libri di management, dando del filo da torcere agli studiosi e agli economisti i quali non riescono a spiegarne la storia né a prevederne con sufficiente chiarezza l'evoluzione. Mutuando la metafora, per l'industria italiana della macchina utensile si può forse parlare di “sistema calabrone”, ossia di un settore che continua a mostrare una straordinaria vitalità, nonostante esperti e consulenti si ostinino a sottolinearne i punti di debolezza e a diagnosticare malattie strutturali senza peraltro indicare adeguate terapie.

Un tentativo serio di indagare le ragioni del dinamismo dell'industria italiana delle macchine utensili è stato compiuto da Antonello Zanfei nell'articolo apparso su questa rivista con il titolo «Macchine utensili. Evoluzione e prospettive di un gigante dai piedi di argilla». Ciò che si nota, però, nell'analisi di Zanfei è una sorta di salto logico tra gli elementi che secondo l'autore stanno alla base degli ottimi risultati ottenuti nel passato – anche recente – dai costruttori italiani e le conclusioni alle quali egli approda, laddove egli crede di riconoscere nella limitata capacità endogena di ricerca e sviluppo e nell'inefficienza delle strutture commerciali i limiti che potranno pregiudicare in futuro gli sviluppi del settore.

Dall'analisi preliminare due sono gli aspetti sui quali, in particolare, vale la pena di ritornare.

Il primo è costituito dallo stimolo che la domanda interna ha dato alla crescita – non soltanto quantitativa – del settore.

Da questo punto di vista, non stupisce che un'industria di macchine utensili nasca e ac-

quisti vigore laddove esiste un mercato locale interessante e dinamico: è successo così in tutti i Paesi industrializzati e lo stesso fenomeno si sta verificando nei Paesi emergenti (es.: Corea del Sud, Taiwan e Cina). Il fatto importante, messo in luce da Zanfei, è il rapporto dei produttori di macchine utensili con i grandi utilizzatori, da un lato, e i piccoli clienti, dall'altro; a ciò occorre aggiungere la relazione strategica tra i produttori stessi e i fornitori di parti e componenti o di lavorazioni, dato il basso grado di integrazione verticale registrato nelle aziende italiane. L'efficacia della catena fornitore-produttore-cliente è una delle chiavi di lettura del successo dell'industria italiana, sulla quale le imprese italiane possono puntare anche per il futuro a patto che un processo di aggregazione di competenze e di collaborazione pressoché spontaneo e qualche volta poco organico evolva verso formule più strutturate e consapevoli di sfruttamento delle sinergie a livello di sistema.

Il secondo aspetto – collegato al primo – riguarda la frammentarietà della domanda e quindi la differenziazione e la specializzazione dell'offerta italiana di macchine utensili.

Spesso, anche parlando con gli imprenditori, si fa riferimento nel caso italiano al mito della personalizzazione: una delle fonti del vantaggio competitivo dei costruttori nazionali risulta, infatti, nelle discussioni – ma anche dalle opinioni degli esperti – la capacità di interpretare e soddisfare le esigenze specifiche dei clienti, fornendo soluzioni *ad hoc*. Se è vero che lo sviluppo di tale capacità ha aiutato i produttori italiani a sopravvivere e a prosperare in un mercato sempre più competitivo e per molti anni in netta con-

L'efficacia della catena fornitore-produttore-cliente è uno dei fattori di successo dell'industria italiana.