L'identikit

L'analisi delle prime 500 Pmi italiane eccellenti

Tot. fatturato 2016 21,7 miliardi di euro	**Tot. Ebitda 2016** 4,298 miliardi di euro
Ebitda (media ultimi 3 esercizi) 19,11%	**Roe (media ultimi 6 esercizi)** 19,55%
Dipendenti 77.087	**Cagr 2010/2016 (media annua)** 13,06%

Fonte: Italypost

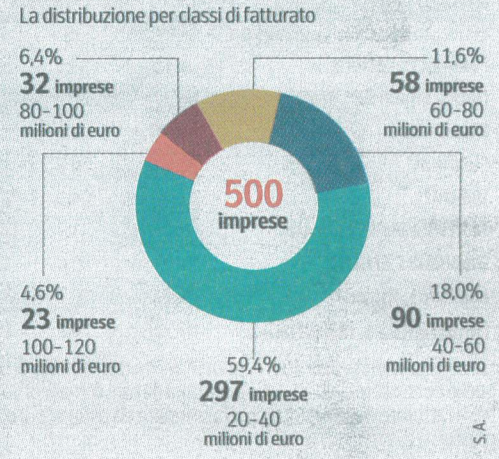
Vince il Nord Ovest

La suddivisione per aree geografiche. Fatturato in migliaia di euro

Area	Imprese	%	Fatturato	%
Nord Ovest	**203**	**40,60**	**8.900.380**	**41,00**
Lombardia	142	28,40	6.200.504	28,57
Piemonte	55	11,00	2.484.313	11,45
Liguria	6	1,20	215.563	0,99
Valle D'Aosta	0	0,00	0	0,00
Nord Est	**194**	**38,80**	**8.451.983**	**38,94**
Veneto	99	19,80	4.255.249	19,60
Emilia Romagna	73	14,60	3.260.924	15,02
Friuli Venezia Giulia	11	2,20	456.601	2,10
Trentino Alto Adige	11	2,20	479.209	2,21
Centro	**66**	**13,20**	**2.795.860**	**12,88**
Toscana	37	7,40	1.539.541	7,09
Marche	14	2,80	489.473	2,26
Lazio	12	2,40	653.003	3,01
Umbria	3	0,60	113.843	0,52
Sud e Isole	**37**	**7,40**	**1.557.742**	**7,18**
Campania	22	4,40	908.526	4,19
Puglia	7	1,40	364.004	1,68
Abruzzo	5	9,09	164.002	6,60
Sicilia	2	0,40	71.204	0,33
Calabria	1	0,20	50.006	0,23
Molise	0	0,00	00,0	0,00

La mappa

La distribuzione per classi di fatturato



IL GUSTO DI ANDARE CONTROCORRENTE

Rifiuto dell'outsourcing, cura ossessiva e diretta della clientela, tecnici-icona alla tedesca: le tre caratteristiche dei Piccoli. Che però non hanno un profilo attivo nella vita pubblica

di **Stefano Micelli***

Una ventina di anni fa un lungimirante economista tedesco, Hermann Simon, pubblicava un libro dal titolo *Hidden Champions* (Campioni nascosti) per raccontare i meriti e le virtù di un'ampia coorte di medie imprese globali che avevano saputo conquistare con discrezione e determinazione posizioni di leadership sul mercato internazionale. Queste medie imprese non avevano necessariamente marchi riconosciuti, non partecipavano alla vita pubblica, non erano al centro del dibattito. Anno dopo anno avevano costruito il proprio successo grazie a poche e semplici regole che spesso contraddicevano molti degli assunti della teoria manageriale mainstream. Il centro studi di ItalyPost, a vent'anni di distanza, ripropone un percorso di ricerca analogo con l'obiettivo di raccontare i campioni nascosti dell'economia italiana che hanno saputo crescere e consolidare la propria posizione di mercato in un decennio di profonda crisi economica. Molti di questi campioni hanno saputo prosperare in settori come la manifattura, considerati impraticabili, e hanno adottato scelte strategiche e gestionali decisamente eterodosse rispetto alle indicazioni fornite da tanta pubblicistica di settore.

Il lavoro di ItalyPost è prezioso perché ci consente di riconciliare immagini che spesso facciamo fatica a comporre in un quadro coerente. Da un lato la rappresentazione delle nostre imprese che i media tratteggiano come in costante ritardo sull'evoluzione delle tecnologie, renitenti ai diktat del digitale ed eternamente incagliate in modelli di governance del tempo che fu. Dall'altro i grafici e le tabelle che da diversi mesi a questa parte parlano di crescita dell'export, di rilancio del Prodotto interno lordo e persino di aumento dell'occupazione. Finalmente abbiamo a disposizione una lista di campioni capaci di contribuire alla competitività del Paese proponendo un modello di impresa che non ha la visibilità di realtà come Google o Facebook, ma che ha il merito di contribuire in modo decisivo al ruolo dell'Italia nella divisione internazionale del lavoro.

La ricerca propone una lunga lista di caratteristiche che identificano il profilo di questi campioni. Tre sono particolarmente interessanti. Il primo riguarda la dimensione del «fare» manifatturiero. Quando la letteratura economica spingeva le imprese a liberarsi della produzione puntando su outsourcing e delocalizzazione, queste imprese hanno pazientemente consolidato l'eccellenza del proprio prodotto grazie al presidio della dimensione manifatturiera. Hanno gradualmente abbandonato produzioni seriali per concentrarsi su processi in grado di garantire varietà e personalizzazione a costi ragionevoli. L'unicità, diceva Simon, può venire solo da ciò che si fa in casa: «Richiede profondità e una certa ritrosia all'outsourcing». Che l'abbiano letto o meno, molti imprenditori italiani si sono allineati al principio.

Un secondo tema riguarda il rapporto con il mercato. Di queste imprese colpisce la fedeltà e la perseveranza nel curare i rapporti con la propria clientela. I campioni hanno assecondato le richieste della committenza più esigente dimostrando flessibilità e capacità di adattamento. Il dialogo costruito con i propri clienti ha rappresentato il presupposto per un percorso di innovazione incrementale che, nel medio termine, ha fatto la differenza. In un mondo ossessionato da big data e sistemi di intelligenza artificiale, queste imprese hanno saputo ascoltare e dare peso alle richieste e alle osservazioni dei propri interlocutori. Hanno fatto tesoro di questi, tanti, «small data» per costruire in modo discreto la loro insostituibilità.

Un'ultima considerazione riguarda le formule organizzative e la leadership esercitata dal management. I campioni italiani hanno superato da tempo il modello padronale che ha segnato una fase di crescita della piccola e media impresa italiana per sposare dinamiche manageriali orientate alla qualità e alla riduzione degli sprechi. Queste imprese hanno costruito il loro «modello lean» puntando su risorse umane di qualità su cui hanno investito con determinazione. Hanno scommesso soprattutto su uomini e donne che oggi costituiscono i depositari di una cultura tecnica che rimane un asset competitivo fondamentale (aspetto questo che molto ci accomuna ai champion tedeschi).

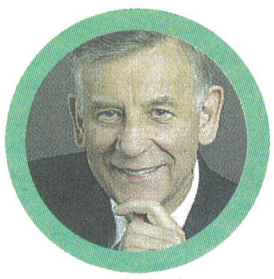
Tra gli aspetti distintivi delle eccellenze: la distanza da politica e associazioni di categoria

Questi aspetti distintivi, insieme ad altre caratteristiche che sono ben elencate nella ricerca, sono stati coltivati in un contesto di relativa distanza dalla politica e dalle associazioni di categoria. I campioni hanno mantenuto una distanza consapevole da riflettori e passerelle. La ritrosia a partecipare alla vita pubblica ha contribuito a consolidare un percorso di differenziazione che oggi viene riconosciuto come un valore. I campioni italiani non assomigliano alle imprese-piattaforma che hanno caratterizzato la new economy americana, non hanno capitalizzazioni da start up, non hanno la visibilità degli unicorni, ma hanno il merito di dare lavoro, consolidare relazioni sociali stabili, sviluppare competenze uniche a livello internazionale.

Mentre è in pieno svolgimento una campagna elettorale che dedica pochissima attenzione alle imprese e al futuro del lavoro, dare visibilità a questi campioni è un'impresa meritoria. Non tanto perché queste imprese siano la soluzione definitiva ai tanti problemi della nostra economia, quanto piuttosto perché testimoniano di un'Italia che con perseveranza e determinazione ha saputo trovare la propria via in mondo sempre più competitivo e internazionale. Spetta a noi riconoscere il merito di questi percorsi e costruire attorno a queste esperienze un contesto in grado di sostenere crescita economica e lavoro di qualità.

**Docente del Dipartimento Management dell'Università Ca' Foscari — Venezia*

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Hermann Simon

Hermann Simon, 71 anni, ha insegnato nelle più prestigiose università del mondo tra cui Insead, Harvard, Mit e LBS. Tra i suoi libri più famosi *Hidden Champions* (Campioni nascosti) dove racconta i meriti e le virtù di un'ampia corte di medie imprese globali che hanno conquistato la leadership sui mercati internazionali

Stefano Micelli

Professore associato all'Università Ca' Foscari a Venezia dove insegna «Economia e Gestione delle Imprese». Dal 2014 è direttore scientifico della Fondazione Nord Est: «I campioni italiani hanno superato da tempo il modello padronale per sposare dinamiche manageriali orientate alla qualità e alla riduzione degli sprechi