Centri di eccellenza per le imprese un aiuto per uscire dalla crisi

La Repubblica Bologna apre il "Cantiere delle idee. Un progetto per Bologna": un cantiere virtuale in cui discutere le migliori idee per la città, aperto a tutti coloro che abbiano buone proposte da sottoporre ai loro concittadini. Interventi e contributi vanno inviati a cantiereidee_bologna@repubblica. it. Il Cantiere prosegue con l'intervento di Mauro Marini, docente di strategia e gestione del sistema del valore presso la facoltà di ingegneria dell'Università di Bologna

di MAURO MARINI

La crisi che colpisce il sistema produttivo della nostra regione coinvolge settori che tradizionalmente sono stati il motore del benessere, in primo luogo quello metalmeccanico. I suoi effetti si stanno dispiegando in tutta la loro gravità in questo 2010 (ma proseguiranno anche nel 2011), e comportano in molti casi misure drastiche sia sul fronte dell'occupazione che su quello della sopravvivenza stessa delle aziende. Chi si occupa professionalmente di gestione dei sistemi produttivi sa però che le radici della crisi non sono tutte esterne alle imprese: lo scenario economico attuale ha reso evidenti i limiti organizzativi e tecnici di molte delle nostre aziende, in particolare sul fronte della produttività.

Le Pmi, disponendo di limitate risorse economiche rispetto alle grandi aziende, hanno bisogno di utilizzarle al meglio, e di conseguenza dovrebbero applicare tutte le best practices per l'incremento della produttività. In realtà, esse hanno ricorrono a queste metodologie meno estensivamente e in ritardo rispetto alle aziende più grandi con il risultato che:

• nei periodi di crescita si sono realizzati meno utili (e incamerate meno risorse) di quanto sarebbe stato possibile
• si è investito in ulteriore capacità produttiva (persone e macchine) prima di avere "tirato bene la cinghia"

La combinazione di questo due fattori ha generato una pericolosa combinazione di sovracapacità produttiva a livello di sistema e innalzamento dei costi fissi, con conseguente difficoltà ad assorbire in tempi rapidi la brusca riduzione del fatturato. A ciò si aggiunga che le grandi imprese, che invece in efficienza e produttività hanno investito molto, stanno diventando competitive con le PMI anche su nicchie di mercato che tradizionalmente le vedevano escluse.

Nel nostro contesto produttivo sono state avviate diverse iniziative (il "Patto per la crisi" promosso dalla Giunta Regionale, i contratti di rete e le linee di finanziamento promossi dalle associazioni di categoria) che sicuramente aiutano ad attenuare l'impatto sociale della crisi e ad individuare nuove traiettorie di sviluppo. Occorre però arricchirne e integrarne i contenuti con gli aspetti legati alla parte più "operativa" del sistema produttivo, in modo da ristabilire l'equilibrio tra scenario economico e sistema produttivo stesso.

In particolare a nostro parere è necessario sostenere la competitività delle imprese promuovendo l'applicazione di tecniche e metodologie per l'efficienza ormai consolidate ma ancora troppo poco diffuse nelle nostre aziende, in particolare quelle di piccole e medie dimensioni.

La nostra proposta prevede la creazione sul territorio di "Centri di eccellenza per l'industria" che diffondano conoscenza pratica sui temi critici per la competitività delle aziende, con una logica che sposi politica industriale ed efficacia operativa. Produzione, logistica, gestione dello sviluppo prodotto, strategic sourcing, marketing sono tutti argomenti chiave rispetto ai quali la media delle nostre PMI è ben lontana dalle best practice, non certamente per incapacità ma tipicamente per poca conoscenza.

Tali centri dovrebbero rappresentare qualcosa di diverso e più avanzato rispetto alle scuole di management che pure operano sul nostro territorio: le persone che lavorano nelle aziende hanno bisogno di punti di incontro e di riferimento concreti per misurarsi con realtà di eccellenza, creare relazioni di valore tra persone di valore, confrontarsi alla pari con chi ha già affrontato o sta affrontando problemi simili ai loro, incontrare esperti che propongano chiavi di intervento agili e immediatamente applicabili a problemi la cui urgenza vieta sofisticazioni teoriche e richiede esperienza, passione e per le PMI e soprattutto molto senso pratico. I reali protagonisti di questi centri dovrebbero essere proprio le aziende e le persone che in esse operano: scuole di management, associazioni imprenditoriali, società di consulenza, università, sindacati e istituzioni dovrebbero agire come facilitatori, sotto una regia attenta che abbia a cuore la competitività delle imprese, l'aumento sostenibile della produttività e la salvaguardia del benessere del territorio.