



UN NUOVO MODELLO VENETO

Internazionalizzazione, formazione e una gestione strategica delle proprie risorse. Ecco come Modello Veneto, aggregazione a rete di società di consulenza nata nel 2004, intende far crescere il tessuto industriale della regione. Perché il fenomeno Nord-Est continui la sua strada verso lo sviluppo

di Elena Maggio



«In molti pensavano che ormai le PMI venete si fossero avviate verso il “collasso” e che il famigerato miracolo veneto fosse ormai superato. Non è così e, nonostante una burocrazia ed una normazione asfissianti, nonostante un regime fiscale pesante, le carenze delle infrastrutture, la concorrenza sleale non disciplinata di nazioni emergenti, aggiunte alle difficoltà indotte dall’evoluzione industriale troppo rapida, le PMI venete stanno lottando, non per sopravvivere, ma per evolversi». Con queste parole Giancarlo Bonet sintetizza al meglio la filosofia che lo ha portato a fondare nel 2004, assieme a Romeo Pastore, Modello Veneto, ente che raggruppa più società di consulenza e servizi per le medie e piccole imprese del territorio. Modello Veneto nasce come organizzazione a rete composta da Organizzazioni aziendali, società di consulenza industriale, Romiri, società che si occupa di consulenza economico-finanziaria e BFL, una società di Ricerca e Selezione del personale. A questa iniziativa si è aggregata un anno fa EGQ, azienda esperta nel problem solving sulla normazione tecnica e sistemica delle imprese. «Il nostro network si prefigge di impostare il rapporto contrattuale in modo estremamente trasparente e “libero” con chi chiede la nostra consulenza: riteniamo infatti che solo un tipico rapporto cliente-fornitore possa essere duraturo. Vincoli e laccioli non portano lontano» spiega Pastore, presidente di Romiri. Modello Veneto, infatti, si è posto di fare da apripista ad una nuova forma di consulenza alle imprese. Come spiega Bonet, AD di Organizzazioni Aziendali e presidente di BFL, «facendo eccezione per alcune forme di consulenza tecnica “di nicchia”, con domanda imprevedibile, il cliente, che sta compiendo notevoli sforzi di snellimento delle sue strutture, non vuole più dover dirigere un’ampia gamma di fornitori specialistici diversi, e non vuole nemmeno i cosiddetti “consulenti globali”, che considera “faccendieri”». Concetto confermato anche da Roberto Giuliani, presidente di EGQ, che sottolinea come «le aziende cercano un modello consulenziale che preveda non più uno specialista, da chiamare solo quando c’è qualcosa che non va, ma una struttura di fiducia che possa fornire loro “lo specialista giusto al momento giusto”». Uno dei problemi che le PMI venete vivono in questo periodo è proprio la mancanza di figure di rilievo che sappiano interpretare i mutamenti e le dinamiche dei nuovi mercati globali. Questo è anche dovuto dal fatto che nel Nord-Est c’è una forte concentrazione di micro e piccole imprese, quasi tutte di prima generazione, quindi gestite ancora dai fondatori, che cominciano solo ora ad intuire come il cambio generazionale possa rappresentare un problema da non sottovalutare. Al grande sviluppo economico del territorio avvenuto ne-



Dall’alto, Gianfranco Bonet, AD di Organizzazioni Aziendali e presidente di BFL; Romeo Pastore, presidente di Romiri e Roberto Giuliani, presidente di EGQ



gli ultimi vent'anni sembra corrispondere per taluni disattenti commentatori un certo ritardo culturale, quasi che la forte crescita del "Sistema Veneto" non sia stata seguita da una cultura d'impresa altrettanto veloce. In questo contesto Modello Veneto si pone come un punto di forza capace di aiutare a far intraprendere la giusta direzione alle aziende che, in questo contesto, si trovano disorientate. «Il ruolo di un consulente di Modello Veneto – spiega Pastore – è quello analizzare con distacco "le cose da fare", ponderarne l'urgenza e l'importanza, individuare le modalità di esecuzione e soprattutto sollevare l'imprenditore non tanto dall'individuare "chi fa che cosa" ma dal controllarne l'avanzamento dei lavori e i risultati».

Aggiornarsi, capire quali sono le sfide dei mercati, investire nella giusta direzione è fondamentale per mantenere un'impresa concorrenziale. «Le potenzialità delle nostre imprese possono venire messe a frutto solo se le aziende saranno capaci di comprendere un meccanismo chiaro. La competizione oggi non consente più i due paracadute su cui da sempre gli imprenditori di prima generazione hanno potuto contare: la svalutazione della lira e l'elevato tasso di inflazione. Oggi crescere significa semplicemente essere più bravi». Del resto l'eccellenza delle imprese del Nord Est ha permesso al Veneto di diventare uno dei motori dell'economia nazionale. Ma oggi, soprattutto a causa del costo del denaro, delle

economie emergenti orientali e dei costanti problemi legati alle infrastrutture, alla contrattualistica e al diritto del lavoro, le aziende vedono inespresse molte delle loro potenzialità. «Uno dei maggiori problemi delle imprese è la mancanza della "cultura dei numeri" – spiega Pastore –. Riscontriamo eccessiva fiducia nelle capacità produttive che si scontrano con una scarsa conoscenza del mercato. In altri termini si soffre di eccessiva capacità di produrre e scarsa capacità di vendere e di interpretare le reali necessità del mercato». Un'altra grave difficoltà dell'industria è generata dai limiti che le micro-imprese, proprio a causa delle loro piccole dimensioni, vivono di fronte ad un mercato che ha una domanda sempre più nervosa e orientata al servizio. Per aiutare a crescere queste realtà, Modello Veneto punta a farle aprire e al fare rete, come afferma Giuliani: «unire le forze è un sistema vincente perché consente di creare soggetti rilevanti in grado di colloquiare con il mondo esterno da posizioni diverse pur salvaguardando ogni singola realtà individuale». Le aziende venete devono quindi proseguire nello sforzo di cambiare, di innovare, di crescere. Devono superare la visione strettamente familiare dell'impresa e imparare non solo a vendere, ma anche a sapersi organizzare meglio. La risorsa critica nel Nord-Est è e diventerà sempre più "il personale" in quanto serviranno sempre meno braccia e sempre più teste pensanti. «Poiché il mercato dipende da

L'aggregazione "a rete" è la peculiarità del famoso "modello veneto": si distingue dal tradizionale "network" per il forte legame tra le società e per l'attività che rende ogni partner necessario agli altri partner



chi compera – spiega Bonet – é ovvio che se i costi nazionali non ci consentono di competere bisogna anche produrre altrove. Alcune attività fortemente legate a qualità, servizio e tecnologia sicuramente resisteranno nel nostro territorio, ma molti prodotti non si potranno più fabbricare in Italia». La delocalizzazione deve però essere un'occasione per le aziende di internazionalizzarsi, ma spesso, come sottolinea Pastore, molti imprenditori spostano la produzione nell'Est Europa semplicemente per clonare il loro sistema produttivo e godere così delle stesse condizioni di costo che erano in vigore in Italia negli anni '60 o negli anni '70. «Come Modello Veneto – spiega il presidente di Romiri – ci stiamo organizzando per accompagnare i nostri imprenditori a internazionalizzarsi. Per fare ciò gli imprenditori devono essere in grado di far gestire la produzione o le vendite da manager competenti, e soprattutto saperli scegliere e controllare». In questo processo Modello Veneto punta anche al mercato cinese, paese che, oltre ad avere potenzialità maggiori a quelle dell'Est Europa, consente anche di raggiungere facilmente altri nuovi e promettenti mercati. Oltre a guardare verso l'estero in maniera nuova, le PMI del Veneto devono specializzarsi in maniera concorrenziale anche nel territorio.

Il successo delle imprese venete, sta nella creatività e nella capacità di modificarsi

Questo significa soprattutto puntare su tecnologia e ricerca, esattamente come fanno le grosse industrie affermate a livello internazionale. Come spiega Giuliani: «le piccole aziende puntano sulla tecnologia solo per risolvere un problema specifico senza che ci sia un vero piano strategico. Manca una figura di "responsabile" della innovazione tecnologica che sia in grado di far colloquiare tra di loro i sistemi presenti in azienda e che, soprattutto, sappia scegliere la tecnologia più adeguata, non quella magari proposta-imposta dal fornitore specializzato».

Sembra quasi una missione quella di Modello Veneto, spinta dalla consapevolezza che il famoso "Caso Nord Est", con la sua crescita economica eccezionale e la capacità di imporsi a livello internazionale attraverso realtà industriali relativamente piccole, non è finito ma in costante evoluzione. Infatti la regione «si colloca in un'area geografica chiave per lo sviluppo del Centro Europa – spiega Bonet – dove sono crollati i principali vincoli doganali ed al confine con nazioni-cliente e nazioni in via di sviluppo». Uno sguardo ottimista verso le sfide del futuro, ma conscio anche delle sfide che le PMI devono vincere per diventare, oltre che il motore economico dell'Italia, anche quello della nuova Europa.