Ufficio Stampa della Provincia autonoma di Trento
Piazza Dante 15, 38122 Trento
Tel. 0461 494614 - Fax 0461 494615
uff.stampa@provincia.tn.it

COMUNICATO n. 1978 del 04/07/2013

Oggi in Provincia la presentazione, con l'assessore provinciale Alessandro Olivi, del progetto ideato da CEii Trentino e sostenuto dal Fondo per l'Artigianato

LE PICCOLE IMPRESE CHE FANNO GRANDE IL TRENTINO

Presentati oggi, presso il Palazzo provinciale, i risultati della terza edizione de "Le Piccole Imprese che fanno grande il Trentino", un progetto ideato da CEii Trentino e sostenuto dal Fondo per l'Artigianato nell'ambito del quale è stato seguito un campione di imprese artigiane con l'obiettivo di individuare quelle che sono eccellenti nel loro campo e fare emergere le strategie del loro successo. Fra i presenti: Alessandro Olivi, assessore all'industria, artigianato, commercio e cooperazione; Luigi Sartori, presidente di CEii Trentino; Pier Franco Camussone, professore ordinario di organizzazione e sistemi Informativi presso l'Università di Trento; Antonietta Tomasulo, consigliere delegato di Trentino Sviluppo; Roberto De Laurentis, presidente degli artigiani trentini; Renata Diazzi, direttore di CEii Trentino; Diego Ponte, ricercatore universitario; Manuela Trentini, esperta in controllo di gestione. "Se ci sono imprese che fanno grande il Trentino senza essere grandi imprese - ha commentato l'assessore Olivi - vuol dire che c'è un settore dell'artigianato che, senza fare rumore cresce. È il Trentino operoso, dell'artigianato, della qualità, dell'innovazione; questo report ci dice che vi sono, in provincia, una serie di imprese che mantengono l'occupazione e che sono più flessibili, una caratteristica importante in questo periodo di crisi".-

Vendere aceto di mele in Israele, realizzare opere maestose di rilevanza tecnica ed estetica, produrre attrezzature sofisticate per il trasporto di materiali, progettare motori elettrici, dare una nuova "dimensione" al porfido, produrre arredi di design ed ecologici, costruire case in legno ecosostenibili, fabbricare impianti per lo sviluppo agricolo in Africa, trasformare il consumo del pane in un'esperienza gastronomica: questi sono solo alcuni esempi di come le aziende monitorate in questa terza edizione riescono ad affrontare i tempi difficili percorrendo nuove strade di sviluppo e cogliendo nuove opportunità. Storie di successo che sono state inserite in un'apposita pubblicazione.
Il progetto è partito nel 2006. Da un universo di 700 imprese, con peculiarità legate all'attenzione per l'innovazione, propensione al cambiamento, apertura ai nuovi mercati, è stato dapprima individuato un campione di partenza di 100 imprese che nel corso degli anni è stato ampliato così da costruire un sistema di benchmark, ovvero di monitoraggio delle performance economico - finanziarie delle imprese coinvolte per capire se e come le imprese tenevano il passo con l'evoluzione dei mercati e dello scenario economico globale.
Sono state monitorate le performance di più di 150 aziende. Inoltre sono stati appurati casi aziendali esemplari nel campo dell'innovazione, dello sviluppo di nuovi mercati, nell'approccio organizzativo: sono stati 30 nella prima edizione, 19 nella seconda, 26 nella terza.
Il progetto Le piccole imprese che fanno grande il Trentino in questa terza edizione si è posto l'obiettivo di offrire agli imprenditori una metodologia per il controllo delle performance aziendali non solamente di tipo economico finanziario, adattando la Balanced Scorecard (BSC) alla specificità dell'impresa artigiana. La BSC è un metodo di valutazione che sintetizza la complessità aziendale in uno schema in cui l'orientamento

strategico viene scomposto in quattro prospettive critiche:
la prospettiva economico-finanziaria.
la prospettiva dei clienti.
la prospettiva dei processi interni.
la prospettiva apprendimento e crescita.
In ognuna delle quattro prospettive è possibile identificare i fattori critici di successo, ovvero quelle poche aree chiave dove l'azienda deve funzionare perfettamente per avere successo.
La BSC per la prima volta in Trentino è stata adattata con riscontri molto positivi alle specificità ed alle caratteristiche delle piccole imprese, unico strumento in grado di valutare la propensione al cambiamento e all'innovazione delle imprese artigiane.
Attraverso questa metodologia gli imprenditori artigiani hanno cominciato a prendere coscienza dell'importanza della cultura della strategia, intesa come la capacità di definire obiettivi chiari nel medio - lungo periodo ed i mezzi per raggiungerli. Ma soprattutto si è reso possibile formalizzare a livello oggettivo le caratteristiche peculiari delle aziende in termini di innovazione.
Da strumento formidabile per le imprese che intendono perseguire un percorso di crescita cosciente e ben pianificato, la BSC si può trasformare anche in utile mezzo per far comprendere in modo graduale, ma efficace, che il successo imprenditoriale deve portare a uno sviluppo dell'azienda anche in termini di crescita, che può essere guidata e tenuta sotto controllo secondo le attitudini e gli interessi dell'imprenditore artigiano, senza snaturare i valori culturali, sociali e umani dell'artigianalità.
Il risultato della ricerca è l'adozione di uno strumento ritenuto sofisticato, concepito per aziende complesse e molto strutturate, anche in realtà artigiane a cui si aggiunge la rilevazione degli elementi fondamentali delle prestazioni positive di alcune realtà che si possono considerare eccellenti.
Il volume che riassume gli esiti del progetto presenta una visione di insieme dell'artigianato trentino, che mostra come le aziende artigiane siano riuscite quantomeno a resistere e a reagire alla congiuntura negativa avviatasi nel 2008. Il Trentino si conferma una terra di opportunità per i giovani artigiani, a cui si aggiungono anche le donne e gli stranieri.
L'analisi di benchmark degli indicatori economico finanziari delle aziende artigiane trentine analizzate mette in luce come la produzione di articoli molto personalizzati o esclusivi riesca a premiare le aziende in termini di redditività poiché la pressione della concorrenza è minore. La grande specializzazione si rivela un elemento rilevante: costruirsi una nicchia di mercato garantisce migliori performance delle vendite e genera più ampi margini. Tale competitività è stata dimostrata anche con la capacità di ricercare e utilizzare materiali alternativi a quelli tradizionali, ma altrettanto apprezzabili in termini di qualità e di costi. Inoltre, la diversificazione delle attività e dei servizi (comunque ricollegabili all'attività principale) riesce a garantire alle aziende una buona redditività e a colmare quelle possibili perdite derivanti dalla crisi dell'attività principale (particolarmente marcata in alcuni settori piuttosto che in altri). Alcune tra le aziende che sostengono consistenti investimenti in macchinari e attrezzatura, sono riuscite a produrre e vendere al massimo delle loro capacità garantendo quindi margini soddisfacenti ed evitando i rischi di investimenti produttivi scarsamente remunerativi. Le migliori prestazioni sono dovute alla capacità degli artigiani di rispondere in modo rapido ai cambiamenti provenienti dal mercato. Tale capacità deriva dalla formazione costante dei collaboratori, dal rinnovamento della propria offerta in termini di prodotti e servizi.
Alla metodologia della Balanced Scorecard viene dedicato il terzo capitolo a cui segue la presentazione dei ventisei casi aziendali su cui è stata testata la metodologia.
Chiude la ricerca un'analisi aggregata dei fattori critici di successo più rilevanti per le imprese, laddove si rileva che le aziende artigiane di successo sono molto attente alla soddisfazione dei clienti, non solo rispetto a mercati consolidati, ma anche e soprattutto rispetto a quelli collegati a nuove proposte in termini di prodotti e servizi. Inoltre altri fattori critici di successo segnalati dalle aziende sono l'inserimento all'interno di filiere, catene produttive o reti distributive, la differenziazione dell'offerta, la diversificazione dei mercati, la cura del cliente da una parte e dall'altra l'attenzione alle collaborazioni esterne con esperti, tecnici e designer.
Molta rilevanza viene data anche alle attività di assistenza post vendita e infine alla crescita delle proprie competenze, intesa soprattutto come formazione del personale ed attenzione alle sue esigenze; quest'ultimo rappresenta il fattore critico di successo in cui si identificano quasi tutte le imprese artigiane.
Come ulteriore valutazione a livello di apprendimento e crescita si può rilevare che le aziende artigiane, pur nella novità dell'approccio, hanno saputo individuare con lucidità non solo i fattori critici di successo, ma anche e soprattutto gli indicatori, in varietà e numerosità sorprendenti.
L'attenzione che poniamo sulla capacità delle imprese artigiane di distinguere in modo così dettagliato i diversi potenziali indicatori (o anche, in molti casi, già in essere) per misurare la propria performance consente di poter dare una valutazione positiva sull'utilità dell'adozione della BSC secondo l'impostazione

del modello sperimentato. Sicuramente le micro imprese hanno diverse difficoltà nell'impostazione e nel perseguimento di strategie di sviluppo nel medio-lungo periodo. I motivi possono sicuramente riguardare il ridotto numero di risorse disponibili, per forza di cose impegnate nelle attività ordinarie di breve periodo, ma sono anche da addebitare a un certo disinteresse a guardare verso orizzonti più ampi che, richiedendo maggiori sforzi in termini di tempo e risorse, potrebbero portare a una estraniazione nei confronti della propria attività da parte degli imprenditori (e dei loro familiari). In sostanza, il timore di non riuscire a sostenere gli sforzi necessari per la crescita smorza l'interesse per la crescita stessa.
La BSC potrebbe trovare una soluzione proprio a questo problema: da strumento formidabile per le imprese che intendono perseguire un percorso di crescita cosciente e ben pianificato si può trasformare anche in utile mezzo per far comprendere in modo graduale, ma efficace, che il successo imprenditoriale deve portare a uno sviluppo dell'azienda anche in termini di crescita. Questa crescita può essere guidata e tenuta sotto controllo secondo le attitudini e gli interessi dell'imprenditore artigiano, senza snaturare i valori culturali, sociali e umani dell'artigianalità.

Riprese, immagini e interviste (all'assessore Alessandro Olivi e ad Antonietta Tomasulo) a cura dell'Ufficio Stampa -

()