

La rivoluzione delle filiere, un'occasione per le Pmi

Per almeno i prossimi cinque anni si prevedono straordinarie opportunità di sviluppo per le piccole e medie imprese italiane grazie alla riconfigurazione delle filiere globali del commercio e alla domanda di nuove filiere attualmente non ancora sviluppate. Ne è convinto Roberto Crapelli, managing partner di Quadrivio group, il quale spiega, a *L'Economia de Il Corriere della Sera*, che “la prima cosa da evidenziare è che la rivoluzione digitale in atto porterà a una riconfigurazione delle filiere, che non va confusa con una più modesta ristrutturazione. E a questa riconfigurazione le Pmi italiane, circa 25mila aziende con fatturati tra 10 e 200 milioni di euro, devono partecipare da protagoniste per evitare di subire il cambiamento. Hanno infatti la possibilità di partecipare alla creazione dei capofiliera delle nuove filiere emergenti. Se vogliamo usare una parola di sintesi, si tratta di reinventarsi”.

In base ai dati analizzati da Quadrivio, che gestisce 3 fondi di *private equity* tematici dedicati alle Pmi, prevalentemente in Italia, per un controvalore di circa un miliardo di asset, “un quarto circa del commercio globale (4,5 trilioni di dollari su circa 19 trilioni) sta riconfigurandosi e per le aziende è necessario ridurre i rischi di approvvigionamento derivanti dai sottostanti riequilibri geopolitici e geoeconomici. Le scorte, cioè tenere magazzino, diventano un fatto competitivo, il ben noto *Just in Time* diventa *Just in case*. L'export, soprattutto quello B2B, che domina nel panorama delle Pmi italiane, si trasforma in partnership con dotazioni di capitale per investire in capacità produttiva nei mercati di destinazione, oltrechè necessità di affiancamento istituzionale in settori sensibili”.

Inoltre, è in atto una accelerazione ormai resa inevitabile dalla tecnologia digitale. “Fino a ieri”, afferma Crapelli, “ovvero gennaio 2020, i grandi marchi produttori di beni finali (Nestlè, Bmw, Boeing...) erano il punto d'arrivo delle filiere, infatti era un successo per le Pmi diventare fornitori cosiddetti di primo livello di queste aziende-marchio per potersi garantire il futuro. Già oggi, giugno 2021, e sempre più domani, le nuove filiere sono guidate da marchi digitali, come ad esempio Amazon, che vende prodotti di marca e arbitra l'equilibrio tra domanda e offerta, oppure come i grandi gruppi del *fintech* che ridefiniscono le filiere dei servizi finanziari e del mercato dei capitali. Le strategie di allocazione del capitale stanno già premiando i nuovi capofiliera e penalizzando marchi e aziende fino a ieri considerate *blue chip*”.

Motivo per cui è fondamentale reinventarsi e cambiare il passo. Impresa di sicuro non facile, che implica la capacità di capire dove si è collocati nella filiera, da chi compro e a chi vendo e allo stesso tempo capire dove si colloca la maggiore generazione dei profitti.

“Reinventarsi significa crescere, andare a portar via una parte del mestiere del mio cliente”, continua Crapelli. “Non comperando ma disintermediando grazie alla tecnologia digitale. Questo, oggi, significa reinventarsi: accorciare la catena”.

Anche perchè va detto che i criteri di allocazione del rischio di capitale sono già in corso di aggiornamento da parte del mercato. Indicatori come il fatturato e l'*ebitda* (il margine operativo lordo) necessitano di una nuova interpretazione, alla luce della sostenibilità della posizione dell'azienda nella filiera. Ad esempio, il fatturato di una torrefazione o di un produttore di semilavorati potrebbe crescere a causa dell'effetto materie prime e l'*ebitda* potrebbe non essere più replicabile senza rivedere gli investimenti in digitalizzazione del modello di business. Gli asset strategici per la creazione del valore che fino a tempi recentissimi erano l'accesso ai mercati, gli impianti, le tecnologie produttive, i marchi, stanno pian piano cedendo, o condividendo, l'importanza con altri asset quali i dati, le competenze tecnologiche, le capacità organizzative-digitali, la rapidità di innovazione del modello di business. Le filiere globali stanno cambiando “padroni” e alcune nuove filiere sono in attesa di nuovi “padroni” e la dimensione del fatturato non è più il fattore di successo chiave per i nuovi protagonisti.

Come mette in evidenza Crapelli, ciò significa che “le Pmi italiane, che nel loro insieme rappresentano un grande sistema di imprese, che chiamiamo per comodità Corporate pmi Italia, un sistema unico nel mondo, che fattura in totale circa 1 miliardo di euro, ha davanti una straordinaria opportunità strategica: passare da fornitore a partner e non farsi carico dei rischi dei capofiliera francesi e tedeschi, reinventandosi”.

Chi oggi ha già avviato il proprio riposizionamento nelle filiere di appartenenza, sta ora progettando di privilegiare nuovi modelli di business ad alta intensità di asset intangibili, quali l'utilizzo strategico ed operativo di masse ampie di dati, la trasformazione da azienda manifatturiera (vendere un impianto) ad azienda piattaforma di *service* (noleggiare un impianto), la digitalizzazione e, per i più lungimiranti, l'utilizzo di strumentazione di Intelligenza artificiale per la strutturazione dell'azione commerciale e del settore Ricerca e sviluppo.

Crapelli conclude spiegando che in passato le Pmi italiane si rivolgevano

con successo per lo più al mercato tedesco e francese: “La posizione è sempre stata di trasformatori, con lo svantaggio di essere collocate a monte delle filiere, lasciando il controllo del cliente finale (consumatore o aziende produttrici di beni finali) alle aziende tedesche o francesi che completavano il prodotto o l'impianto per poi venderlo al cliente finale nel resto del mondo”. Oggi, invece, la supremazia delle aziende di impiantistica e di marchio tedesche (automotive, ad esempio) è a forte rischio, così come quella di alcune aziende francesi a marchio, ad esempio nell'alimentare. È dunque decisamente il momento di cambiare. O meglio, di reinventarsi.

La profonda riconfigurazione delle filiere del commercio mondiale e l'impressionante spinta tecnologica offrono oggi al sistema delle piccole e medie imprese del nostro Paese la grande opportunità di ristrutturarsi sul medio-lungo periodo per passare da fornitori a partner. Puntando anche sui cosiddetti asset intangibili, quali l'utilizzo strategico dei Big data, l'Intelligenza artificiale, la digitalizzazione e un approccio organico al settore Ricerca e sviluppo. In questo modo si potrebbe ridisegnare la mappa dei ricavi anche rispetto alla Germania e alla Francia. L'essere da sempre a monte della catena di produzione con le ultimissime fasi di lavorazione affidate ai tedeschi o ai francesi, che appongono così il loro marchio, non ha sempre rappresentato un vantaggio per il grande sistema delle Pmi. Ora che almeno un quarto del commercio globale sta completamente cambiando faccia; si parla di un business in ballo stimato in circa 4,5 trilioni di dollari e solo grazie ad una attenta revisione delle esportazioni nei principali Paesi di destinazione e dei settori, e trasformandosi da fornitori a partner, sfruttando It, Big data e la digitalizzazione le Pmi potranno partecipare alla grande riorganizzazione in corso. Iniziata brutalmente con la pandemia nel febbraio 2020 e oggi ormai in inarrestabile evoluzione. L'impatto dell'epidemia di Covid-19 sulle filiere produttive, ma anche sui consumi e sull'export, è stato dirompente e nulla potrà tornare come prima. Il sistema globalizzato e interconnesso, in cui era possibile specializzarsi in un'unica produzione, “spezzettando” la produzione e l'outsourcing all'estero, è stato superato. Cambiate dunque le esigenze, diviene fondamentale individuare le nuove modalità di produzione e il proprio posizionamento nelle catene di valore. La rivoluzione in atto può quindi essere foriera di straordinari profitti per le Pmi, se sapranno cogliere le occasioni e saranno in grado di leggere la

nuova realtà post-pandemica che avanza inesorabile. Stare al passo sarà fondamentale, anche con la crescita del business digitale e dell'economia

c
i
r
c
o
l
a
r