

Una nuova competitività per le PMI Grazie al giusto modello di business

*In un contesto sempre più internazionale la concorrenza è serrata.
Una strategia è differenziarsi puntando su valori e identità aziendali*

di Stefano Giust*

Sono definite Piccole e medie imprese (PMI) le aziende¹ con un numero di dipendenti inferiore a 250 e un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro o un totale dell'attivo dello stato patrimoniale annuo che non supera i 43 milioni di euro. In questa categoria rientrano medie impresa, piccole impresa e microimprese.

“Le PMI rappresentano una delle caratteristiche distintive del sistema economico italiano, contribuiscono in misura rilevante alla formazione del Pil e all'occupazione della forza lavoro, giocando un ruolo importante per lo sviluppo e la crescita del sistema economico del Paese” (Giust, 2019).

È evidente, anche da questo presupposto, che esse sono importantissime per l'economia italiana e per queste ragioni devono essere sostenute e supportate dal Paese e dalle istituzioni, ma al contempo, le stesse PMI si devono prontamente adeguare all'evoluzione del mercato e soprattutto devono assumere dei modelli di business compatibili con un sistema competitivo globale.

Questo articolo si propone di delineare un

¹ Questi parametri sono fissati dalla Raccomandazione 2003/361/CE 5/2003 con la quale la Commissione europea ha provveduto ad aggiornare le regole sulla base delle quali un'impresa può essere definita PMI, con decorrenza dal 1 gennaio 2005.

possibile percorso che le PMI devono sostenere per mettersi nella condizione di competere con maggiore successo in un contesto concorrenziale internazionale. L'obiettivo principale è quello di configurare un 'paradigma virtuoso' da contrapporre a uno 'vizioso' che, purtroppo, in molte occasioni le PMI adottano come proprio modello di business per rispondere alle crescenti difficoltà di mercato. In questo contesto il modello di business assunto da Varaschin, azienda attiva nel settore arredamento di qualità e design per l'outdoor, rappresenta una risposta vincente nei confronti di un mercato globale oltre a costituire un vero e proprio archetipo.

Il paradigma vizioso

Quando le PMI si trovano ad agire in un settore maturo, o comunque caratterizzato da un numero rilevante di competitor e da una domanda sempre più selettiva, accade spesso che l'andamento delle vendite subisca una leggera flessione o, peggio, una più marcata contrazione. Questi presupposti spingono spesso le aziende ad agire prontamente attraverso la definizione e l'avvio di contromisure atte a recuperare il calo delle vendite e a difendere i margini aziendali. La tipologia di queste contromisure determina,



* Direzione Operativa di Varaschin

di conseguenza, prospettive favorevoli di crescita e di sviluppo piuttosto che un aumento delle difficoltà. In questa delicata fase è fondamentale formulare una strategia aziendale in linea con i propri valori e con la propria identità. Questo non sempre accade.

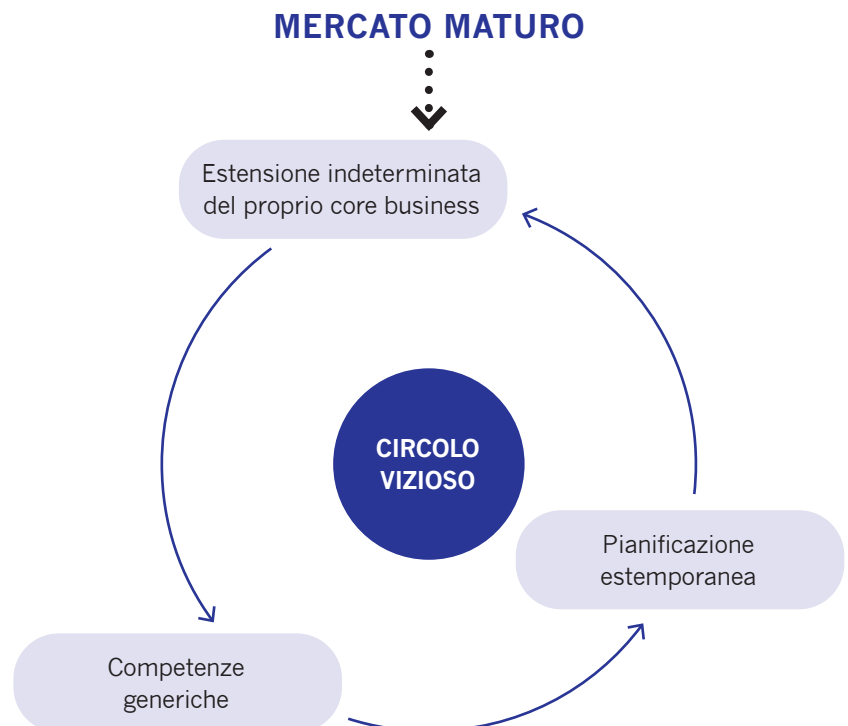
La preoccupazione degli imprenditori spesso li spinge a cercare nuove opportunità, per incrementare le vendite, al di fuori del proprio *core business*. Per queste ragioni il vertice dell'azienda apre favorevolmente a una sua estensione indeterminata, valutando questa scelta come un'opportunità di allargare il proprio mercato e, di conseguenza, le possibilità di vendita². È manifesto che le competenze distintive relative al nuovo segmento-settore prescelto non siano però le stesse di quelle inerenti al principale, pertanto diventa necessario acquisirle celermente per cercare di operare in modo competitivo in quel determinato mercato. Quasi sempre cambiano anche i concorrenti di riferimento (talvolta anche la distribuzione e/o la tecnologia utilizzata) e il vantaggio competitivo precedentemente acquisito si attenua o perde di efficacia. In un contesto come quello appena delineato, diventa arduo pianificare correttamente le attività e costruire dei Gantt³ che siano poi affidabili e rispettati (Figura 1). Questa nuova configurazione del modello di business aziendale sovente genera i seguenti effetti:

- riduzione della propria focalizzazione al business originario con progressiva perdita di identità e possibile dissonanza con i valori aziendali di riferimento;
- riduzione del livello del proprio know how e delle competenze distintive da sviluppare e integrare;
- aumento delle variabili da gestire e governare⁴;
- aumento delle difficoltà a definire e rispettare le attività di progettazione e programmazione;
- dispersione delle risorse finanziarie rispetto alle attività di R&S prodotti e/o servizi;
- possibile perdita di competitività.

² Si pensi, per esempio, al settore del mobile. Un'azienda che produce e commercializza cucine e decide di passare alle camere da letto; oppure un'azienda di complementi (tavoli e sedie) che decide di produrre e commercializzare anche armadi (sistemi componibili).

³ Il diagramma di Gantt, ideato da Henry Lawrence Gantt (ingegnere statunitense) nel 1917, è uno strumento di supporto alla gestione dei progetti (ndr).

⁴ Si tratta di tutte le nuove attività inerenti all'estensione del business. Alcuni esempi: R&S prodotto, selezione di nuovi fornitori, valutazione dei canali di vendita, formazione-adequamento della forza vendita, sviluppo nuova documentazione tecnica e commerciale, ecc.



Le PMI hanno quasi sempre, per loro natura, risorse umane (competenze distintive) e finanziarie (autonomia di spesa) limitate, in molti casi decisamente circoscritte⁵. Questa peculiarità non deve mai essere sottovalutata dall'imprenditore e dal management, pertanto la strategia aziendale deve tenere conto di questo aspetto focale, per non incappare in un 'circolo vizioso'.

Creare un circolo virtuoso

Quando, invece, la preoccupazione degli imprenditori si traduce nella ricerca di nuove soluzioni atte a reimpostare il modello di business, ponendo al centro dell'analisi il proprio *core*, gli esiti possono assumere connotati sicuramente diversi. Infatti, l'obiettivo primario diventa quello di analizzare l'attività principale, dando un senso profondo ai valori aziendali e alla propria identità. Si tratta di lavorare su un *business model* che si focalizza sul prodotto-servizio, sulle risorse umane

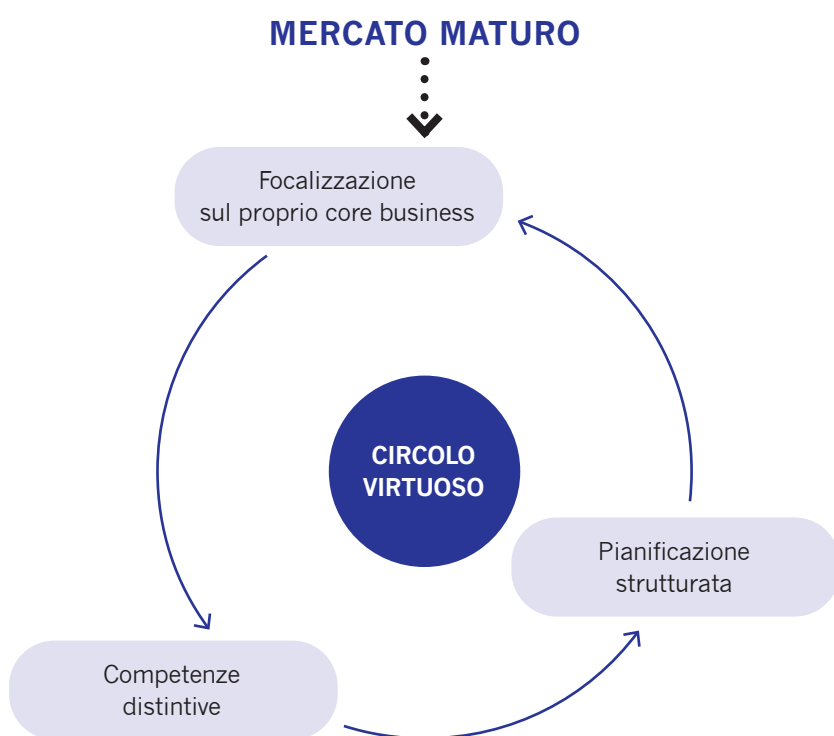
⁵ FederlegnoArredo n° 119, marzo 2020, La nuova immagine delle imprese: primi dati del censimento Istat. Dalla ricerca sviluppata dall'Istat, il principale ostacolo alla crescita delle imprese è la mancanza di adeguate risorse finanziarie. Subito dopo si posizionano gli oneri amministrativi e burocratici e al terzo posto troviamo la difficoltà a reperire personale qualificato (competenze umane).

Figura 1. Paradigma vizioso delle PMI

e sulla pianificazione. La focalizzazione⁶ diventa la prima pietra miliare. I relativi sviluppi si devono considerare sia in termini di prodotto sia di servizio. Si tratta di un'ottima opportunità per apportare migliorie significative o innovazioni, le quali si possono rilevare più vicine e adatte agli effettivi bisogni dei clienti. Un'attenta analisi del mercato e una forte spinta nella Ricerca e Sviluppo del prodotto-servizio sono sicuramente i presupposti fondamentali per cercare di migliorare il proprio vantaggio competitivo. La coerenza di questa condotta rispetto all'identità dell'azienda, consente di ampliare le possibilità di conseguire un maggiore consenso dal mercato. Questa affermazione si basa sul fatto che esiste la componente 'fiducia' da parte degli stakeholder nei confronti di quello che l'azienda ha sempre dimostrato di saper fare (*core business*). Fiducia e credibilità sono valori rilevanti: l'azienda deve saperli valorizzare nel migliore dei modi. Seguendo questa impostazione, nella maggior parte dei casi,

⁶ Questa strategia (focalizzazione) si caratterizza per la scelta di un'area ristretta di competizione all'interno di uno stesso settore industriale. Le aziende che optano per la focalizzazione si orientano in un segmento o un gruppo di segmenti nel settore e adattano la propria strategia per seguirli, a esclusione di altri. La focalizzazione mira a ottenere un vantaggio competitivo nei segmenti prescelti, anche in assenza di un vantaggio competitivo generale (Porter, 2011).

Figura 2. Paradigma virtuoso delle PMI



le competenze distintive⁷ sono già presenti in azienda. Si tratta solo di valorizzarle attraverso un'attività di condivisione e, nei casi in cui si dovesse registrare un *gap*, di potenziarle attraverso un programma di formazione o di acquisizione in outsourcing. In questo modo tutte le componenti essenziali allo sviluppo del business sono presenti e inquadrare correttamente⁸.

Assume così una rilevanza fondamentale la capacità di pianificare a medio e lungo periodo le attività strategiche dell'azienda (almeno un piano a tre anni). Questa nuova configurazione del modello di business aziendale sovente produce i seguenti effetti:

- focalizzazione sul *core business* con progressivo rafforzamento della propria identità e plausibile consonanza con i valori aziendali di riferimento;
- consolidamento-incremento del livello del proprio know how e competenze distintive valorizzate;
- maggiore controllo delle variabili da gestire e governare;
- maggiore sicurezza nel definire e rispettare le attività di progettazione e programmazione;
- concentrazione delle risorse finanziarie rispetto alle attività di R&S su prodotti e servizi, che possono essere circoscritte e localizzate;
- plausibile aumento di efficienza e di competitività.

Rispetto al precedente modello di business, questa impostazione strategica consente alle PMI di gestire in modo più efficace sia le risorse umane (competenze distintive) sia quelle finanziarie disponibili⁹, inoltre è possibile attuare una pianificazione più attendibile e verificarla con maggiore consapevolezza. Queste prerogative aiutano l'azienda ad assumere una visione compiuta e avveduta. Infatti,

⁷ Le competenze distintive sono "l'insieme di capacità e conoscenze frutto del processo di apprendimento collettivo dell'azienda: elementi che, oltre alle risorse (umane, tecniche e finanziarie) di cui l'impresa si avvale, distinguono l'azienda dai concorrenti e le consentono di esprimere una strategia innovativa vincente" (Sinatra, 1994).

⁸ FederlegnoArredo n° 119, marzo 2020, La nuova immagine delle imprese: primi dati del censimento Istat. Dalla ricerca sviluppata dall'Istat, il principale punto di forza delle imprese è la qualità. Subito dopo si posiziona la professionalità del personale.

⁹ È basilare, soprattutto per le PMI, canalizzare le risorse finanziarie verso un unico focus (*core business*) allo scopo di accrescere le possibilità di conseguire un adeguato riscontro dal mercato. Diversamente si ampliano le possibilità di dissolvere le risorse finanziarie frazionandole eccessivamente, con conseguenze che sovente conducono a svilire lo sforzo intrapreso nei confronti del mercato.

questo approccio strategico, sovente, favorisce la ripresa dell'azienda e alimenta le possibilità di avviare un vero e proprio 'circolo virtuoso' (Figura 2).

Il modello di business assunto da Varaschin

Varaschin è una PMI di Vittorio Veneto (Treviso) specializzata nella produzione e commercializzazione di arredo outdoor di *target price* medio-alto e alto¹⁰.

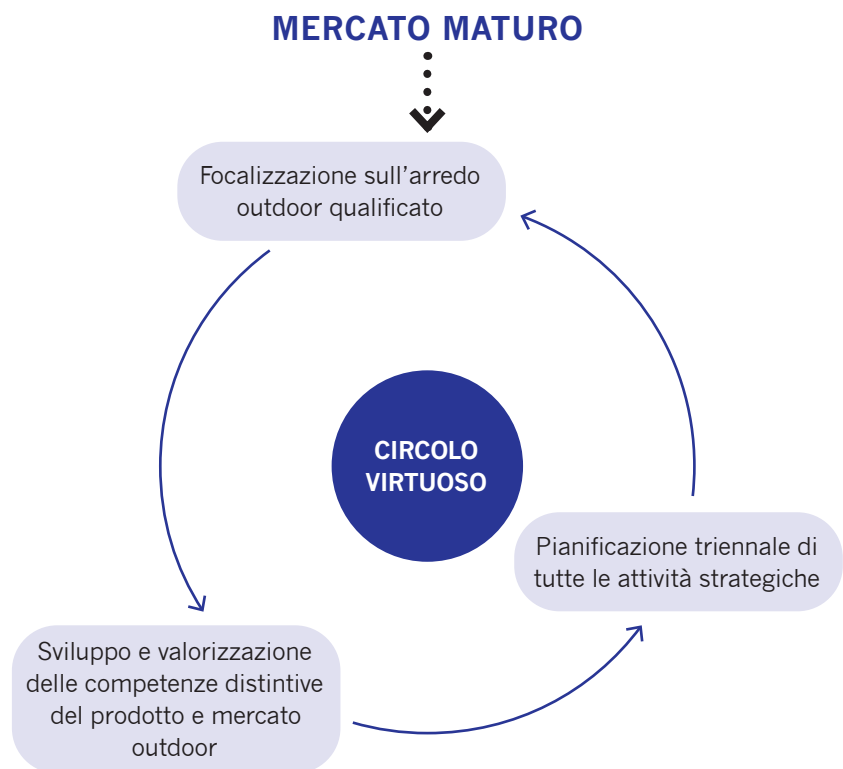
La storia dell'azienda¹¹ è pervasa da prodotti realizzati mediante intreccio manuale: da subito il rattan e in seguito il midollino. La domanda mondiale di prodotti caratterizzati da questi materiali naturali, terminò bruscamente a partire dalla seconda metà degli Anni 90. Dal 2000 l'azienda reagì investendo pesantemente su una nuova linea di prodotti indoor (design moderno) e successivamente su una linea di prodotti outdoor (prevalentemente intrecciati con stringhe in PVC). Varaschin attraversò anni difficili caratterizzati da una forte difficoltà a stabilizzare i volumi di vendita e soprattutto i relativi margini. In questi anni l'azienda, come conseguenza delle nuove linee, indebolì progressivamente la propria identità. Infatti, l'offerta rimase sempre caratterizzata da una linea outdoor e una indoor sviluppate parallelamente (frazionando le proprie risorse).

Nel 2015 si crearono i presupposti per l'importante e auspicata svolta. L'azienda sviluppò un'attenta e accurata analisi di mercato, che si articolava in modo trasversale e coinvolgeva, nell'arco di un semestre, tutti gli stakeholder. Da questo importante approfondimento si individuarono da subito i punti focali (Giust, 2019):

- Varaschin è un'azienda di arredo per esterno, il mercato la sceglieva per questo;
- esistono dei prodotti che più identificano l'azienda e proprio su questi articoli Varaschin viene preferita e scelta;
- nella categoria Comfort l'azienda viene decisamente premiata dal mercato nelle collezioni intrecciate a mano: l'intreccio emerge come l'elemento più importante dell'offerta Varaschin;
- il mercato non considera la Varaschin un'azienda competitiva sulla linea indoor.

¹⁰ Per quanto concerne la sua distribuzione si avvale di tre distinti canali di vendita: dealer; hospitality; studi di architetti (spesso paesaggisti). Il suo attuale giro d'affari si sviluppa per circa il 40% in Italia e per il 60% all'estero (interagendo con circa 70 Paesi).

¹¹ L'azienda Varaschin nasce nel settembre 1969 dai fratelli Ugo e Pietro Varaschin.



Da questa sinottica disamina si delineò con chiarezza cosa il mercato premiava e riconosceva nell'offerta di Varaschin e cosa invece preferiva attingere da altri concorrenti. Iniziò così un nuovo corso per l'azienda, basato sulle seguenti scelte strategiche di fondo¹²:

- strategia di focalizzazione: 100% arredo outdoor qualificato (nuovo logo con definizione del relativo *payoff*: Varaschin outdoor therapy);
- individuazione e rispetto dei valori aziendali coerenti con la propria identità, quali: intreccio manuale; elevato comfort; ergonomia; qualità; design; contesto outdoor;
- definizione e divulgazione di nuove mission e vision¹³;
- accrescimento e consolidamento delle competenze distintive inerenti allo sviluppo di arredo per esterno, vale a dire le

¹² "Le scelte di fondo riguardano la fase iniziale, infatti vengono concepite e definite prima di avviare l'attuazione strategica (ovvero i percorsi strategici che sono, per definizione, dinamici e modificabili). Le scelte di fondo sono costanti, coerenti e leggono il futuro" (Giust, 2019).

¹³ La nuova vision di Varaschin dichiara: "Essere il punto di riferimento in Europa dell'arredo outdoor qualificato. Stimoliamo le persone a vivere in un contesto outdoor che sia il più possibile in simbiosi con la natura e che assicuri un elevato livello di comfort, di benessere e di convivialità. Offriamo un nuovo stile di vita" (Gennaio 2016).

Figura 3. Modello di business assunto da Varaschin

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ricavi di vendita | € 7.917.086 | € 10.360.664 | € 12.131.098 | € 13.253.940 | € 14.212.663 |
| Ebitda | € 322.110 | € 582.142 | € 1.123.176 | € 1.132.897 | € 1.789.036 |
| % Ebitda | 4,1% | 5,6% | 9,3% | 8,5% | 12,6% |
| Utile netto di esercizio | € 87.587 | € 293.737 | € 847.284 | € 865.559 | € 1.280.000 |
| % Utile netto di esercizio | 1,1% | 2,8% | 7,0% | 6,5% | 9,0% |

Figura 4.
Varaschin 2015-2019:
ricavi di vendita e
margini.
Fonte: bilanci di
esercizio 2015-2018 di
Varaschin, depositati in
CCIAA. Dati del 2019,
relativi al bilancio in
fase di approvazione.

skill propedeutiche ad affermare i valori aziendali, la mission e la vision¹⁴;

- pianificazione di medio-lungo periodo inerente allo sviluppo delle collezioni e alle partnership con architetti affermati e cosmopoliti.

Come è facilmente intuibile, questa nuova configurazione aziendale vertiva dunque su tre pietre miliari (Figura 3): focalizzazione sull'arredo outdoor qualificato¹⁵; competenze distintive del prodotto e del mercato outdoor; pianificazione triennale di tutte le attività strategiche.

I benefici ottenuti

Gli effetti relativi a questa impostazione, consentono tuttora a Varaschin di concentrare tutte le attività e le relative risorse aziendali sul proprio *core business*, senza frazionarle o, peggio, disperderle, in modo particolare quelle finanziarie; asserire con coerenza la propria identità sul mercato oltre ad accrescere e sviluppare le relative competenze distintive propedeutiche per cercare di difendere (o migliorare) il proprio vantaggio competitivo¹⁶; governare con maggiore sicurezza le variabili interne all'azienda e, di conseguenza, di essere più efficienti ed efficaci nell'organizzazione aziendale e nell'attività di pianificazione.

“La strategia è quella di focalizzare l'attività

¹⁴ Visione e competenze distintive, nel loro contenuto dinamico e nel loro significato operativo, rappresentano i punti focali sui quali si concretizzano i risultati dell'intero disegno strategico dell'azienda (Sinatra, 1994).

¹⁵ La focalizzazione rappresenta una delle tre strategie di base enunciate dall'accademico Micheal E. Porter nel 1985. Nel caso specifico di Varaschin si tratta della “focalizzazione sulla differenziazione, in cui un'impresa persegue per questa via nel segmento prescelto. Questa variante poggia sulle differenze tra il segmento prescelto e gli altri di quel settore industriale” (Porter, 2011).

¹⁶ Generare un vantaggio competitivo significa spingere l'impresa a conseguire risultati stabilmente superiori rispetto ai concorrenti.

sul proprio *core business*, ossia sulle competenze distintive presenti in azienda, ovvero su cosa si sa fare meglio. In questo ambito diventa molto importante anche l'apprendimento, inteso come modalità che consente di sfruttare al meglio l'esperienza, di trasmettere le conoscenze all'interno dell'organizzazione e di avviare comportamenti innovativi nei confronti dei concorrenti” (Giust, 2019).

L'avvio di queste azioni sovente favorisce un rapporto più credibile con i principali fornitori, i quali leggono e comprendono in modo più chiaro e sicuro il percorso che l'impresa ha intrapreso e si rendono più disponibili a investire insieme con l'azienda (in particolare su progetti comuni). Varaschin è così riuscita a instaurare rapporti molto forti e significativi con i più importanti fornitori, i quali sono diventati dei veri e propri partner. La stessa fiducia che ha mosso i fornitori e gli architetti verso Varaschin, ha spinto molti clienti a rafforzare e consolidare il legame commerciale con l'azienda, in quanto aveva assunto i connotati di una specialista con elevati gradi di professionalità e competenza oltre a un'identità ben definita e coerente con le proprie radici.

L'azienda è riuscita ad acquisire ampia credibilità dal mercato. Nel corso del quadriennio 2016-2019, Varaschin è stata in grado di implementare una sorta di circolo virtuoso con i propri stakeholder generando valore su tutta la filiera. Lo sviluppo corretto della modellistica e del servizio¹⁷, oltre al coerente posizionamento di mercato e dei relativi canali di vendita, sono la diretta conseguenza delle scelte strategiche di fondo definite nel 2015 (Figura 4). È evidente che le peculiarità

¹⁷ Rimane focale l'attività legata alla capacità di “leggere e interpretare” adeguatamente i bisogni del mercato e, soprattutto, la loro evoluzione. Questa attività, se svolta correttamente, consente all'azienda di realizzare prodotti e servizi che godono del riscontro positivo del mercato.

di Varaschin, intesa come PMI, sono contraddistinte da attributi quali flessibilità, dinamicità, versatilità e rapidità di esecuzione. Tuttavia queste caratteristiche devono essere sempre circoscritte all'ambito della strategia di focalizzazione, ovvero l'arredo outdoor qualificato.

Varaschin, consapevole che la mancanza di adeguate risorse finanziarie è il principale ostacolo alla crescita dell'azienda, ha agito con molta attenzione nello stilare i piani di investimento, ma soprattutto è stata particolarmente accorta nell'attuare sui propri prodotti una politica di *premium price*¹⁸ credibile e accettabile dal mercato, in grado di garantire all'azienda margini apprezzabili (Figura 5). In questo modo la pianificazione di medio-lungo periodo può essere più facilmente supportata e rispettata, in quanto le risorse finanziarie sono reperibili in azienda, senza dipendere direttamente dagli istituti di credito.

Focalizzarsi sul business e consolidarlo

Le scelte di fondo assunte da Varaschin hanno permesso all'azienda di conseguire un modello di business coerente con la propria identità e storia. Tale modello favorisce e alimenta un circolo virtuoso i cui vertici del triangolo sono: la focalizzazione, le competenze distintive e la pianificazione di medio-lungo periodo. All'interno di questa dinamica, i valori aziendali contraddistinguono l'offerta della Varaschin e facilitano la creazione di un vantaggio competitivo, nel segmento prescelto (medio-alto e alto), difficilmente raggiungibile dalla concorrenza.

Dopo questa fase di importante crescita dell'azienda, diventa rilevante consolidare il proprio business. E proprio in questa nuova fase, sfortunatamente, ci si trova nel mezzo di un profondo choc del mercato, la cui causa si chiama covid-19. Le conseguenze non sono facilmente calcolabili (ma comunque devastanti), come anche la durata degli effetti negativi. Si tratta di una profonda lacerazione economico-sociale che provoca una contrazione considerevole del Pil di molti Paesi (l'economia mondiale è entrata in recessione) e un disagio sociale diffuso e profondo, la

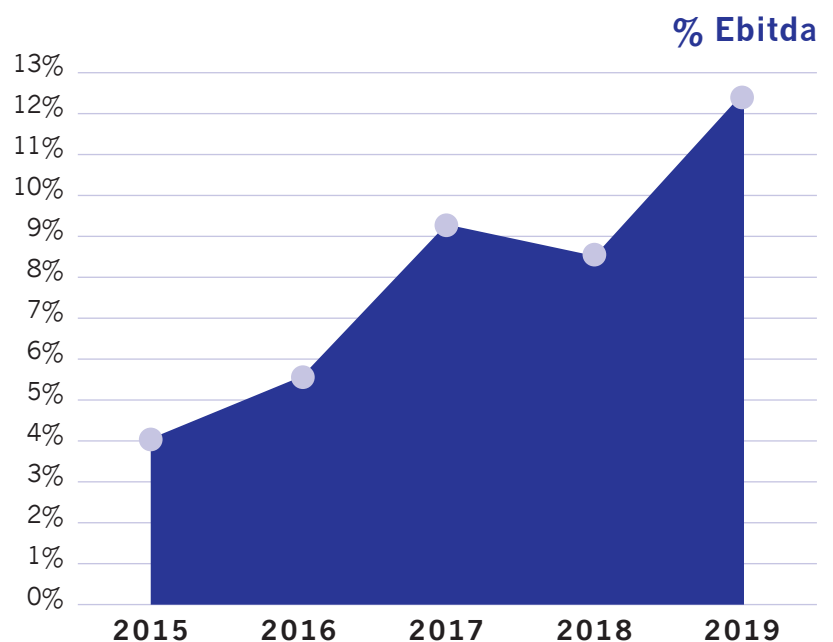
¹⁸ Il premium price è il prezzo più alto di una merce in assortimento. Il costo maggiore che il cliente è disposto a sostenere per l'acquisto del prodotto è giustificato dalla percezione di una migliore qualità rispetto alla concorrenza o da un posizionamento distintivo dello stesso. Per ottenere questo riconoscimento dal mercato, Varaschin ha sviluppato e curato in modo ragguardevole i propri valori aziendali, consolidando un modello di coerenza.

cui portata è intercontinentale. Moltissime imprese sono chiamate a misurarsi con questo devastante tsunami, e non sarà per niente facile superarlo indenni.

In uno scenario di mercato così difficile sarà ancora più importante, per le PMI, avere una visione strategica che delinea un *core business* circoscritto e ben definito, dove le competenze distintive e i valori aziendali possono eccellere e, soprattutto, dove le risorse finanziarie richieste per sviluppare la pianificazione del business siano corrispondenti alle reali possibilità dell'azienda. Non è sostenibile nel tempo frazionare risorse finanziarie limitate, anzi potrebbe rivelarsi una scelta propedeutica ad accelerare un circolo vizioso devastante per le sorti future dell'azienda.

Il 'Dna' di ciascuna PMI costituisce le fondamenta dell'architettura strategica. Questo presupposto vale sia in una fase di rilancio-sviluppo sia in una di assestamento-consolidamento dell'azienda. Identità aziendale e coerenza attuativa sono gli assunti imprescindibili.

Figura 5. Varaschin 2015-2019: trend % Ebitda



Bibliografia parziale:

Giust S. (2019), *La strategia di successo per rilanciare le aziende. Il caso Varaschin Spa*, Maggioli Editore, Rimini.
 Giust S. (2020), *Interazione reale tra cliente e azienda. Il valore del Marketing esperienziale*, Sistemi&Impresa, Este, Milano.
 Kim C.W., Mauborgne R. (2018), *Strategia oceano blu*, Rizzoli Etas, Milano.
 Porter M. E. (2011), *Il vantaggio competitivo*, Piccola Biblioteca Einaudi, Torino.
 Sinatra A. (1994), *Architettura strategica dell'impresa*, Egea, Milano.

Bibliografia completa: <https://bit.ly/3g3GMG0>