

PMI, Marketing e Competitività

Paper by Oscar Pallme
Consulente di Business Strategy & Management

Contenuto

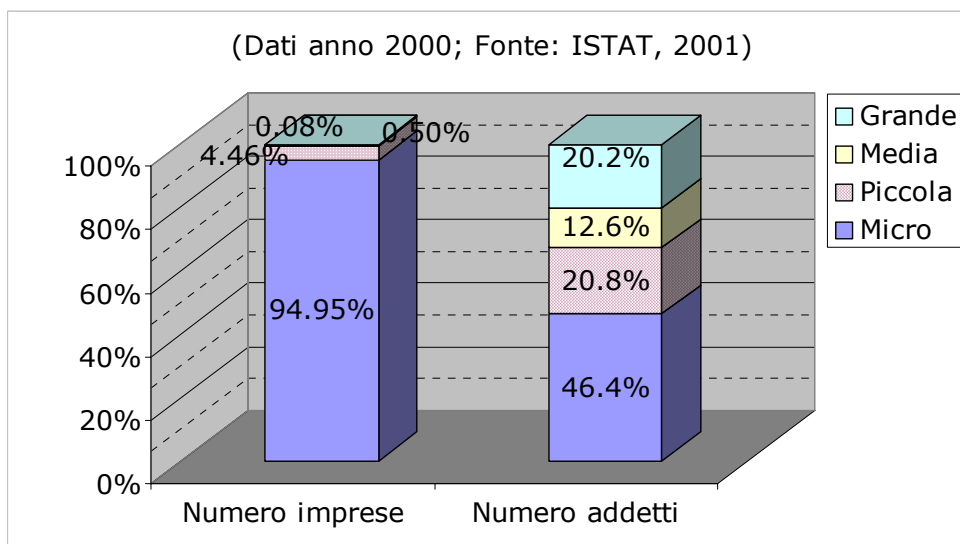
Parte 1 – Scenario competitivo	2
Scenario italiano all’inizio del terzo millennio	2
Confronto con altri Paesi europei	4
Specializzazione delle imprese italiane	5
PMI e Innovazione.....	7
Parte 2 – Punti di forza e debolezza della PMI italiana.....	9
PMI: nascita e sviluppo	9
PMI: equivoci, contraddizioni ed eccellenze	9
Ruolo del Marketing nello sviluppo del business	10
Competenze e strategie per la crescita	12
Lecture minime sul tema	14

Parte 1 – Scenario competitivo

Scenario italiano all'inizio del terzo millennio

Le PMI¹ rappresentano la stragrande maggioranza delle imprese italiane (circa il 99.9%)², in particolare

- le micro imprese (addetti³ < 10, fatturato < 2 Mln €) sono circa il 94.95%
- le piccole imprese (addetti < 50, fatturato < 10 Mln €) sono circa il 4.46%
- le medie imprese (addetti < 250, fatturato < 50 Mln €) sono circa lo 0.50%
- le grandi imprese (addetti 250+, fatturato 50+ Mln €) sono circa lo 0,08%



La maggior parte delle imprese italiane (73%) si concentrano nel settore terziario (commercio e altri servizi). I settori industria e costruzioni si equivalgono con circa il 13% delle imprese italiane.

Num imprese x classe dim e settore

Classe	Sotto-Classe (range addetti)	Agricoltura e pesca (a)	Industria in senso stretto	Costruzioni	Commercio	Altri servizi	Totale
micro	1-9	0.85%	11.66%	12.64%	30.88%	43.97%	100%
Piccola	10-49	0.58%	46.02%	13.34%	16.89%	23.16%	100%
Media	50-249	0.76%	53.66%	5.93%	10.75%	28.90%	100%
Grande	250+	0.28%	48.38%	2.51%	9.20%	39.64%	100%
TOTALE		0.84%	13.44%	12.63%	30.14%	42.96%	100%

Le micro-imprese si concentrano nel settore terziario (commercio e altri servizi), circa il 75% di tutte le micro-imprese italiane. Il settore "industria in senso stretto" prevale tra le piccole, le medie e le grandi imprese, seguito a poca distanza dal terziario.

Le PMI rappresentano in **numero** più del 99 per cento delle imprese del settore manifatturiero e di numerosi settori dei servizi mercantili e dei servizi pubblici locali. In particolare, le micro e piccole

¹ Le PMI sono quelle imprese in possesso dei parametri di cui alla raccomandazione 1422 del 6 maggio 2003 della Commissione Europea

² Fonte: ISTAT, 2001

³ Per evitare equivoci e comprendere i dati statistici Eurostat o Istat, è opportuno chiarire che la differenza tra dipendente e addetto è rappresentata dai lavoratori indipendenti.

Lavoratori indipendenti sono i titolari, i soci e gli amministratori di un'impresa, i loro parenti o affini che prestino lavoro nell'azienda senza essere iscritti nei relativi libri paga.

I **lavoratori dipendenti** sono tutte le persone iscritte nei libri paga dell'azienda: dirigenti, quadri, impiegati, operai; lavoratori a tempo pieno o part time; lavoratori con contratti a tempo indeterminato o con contratto a termine.

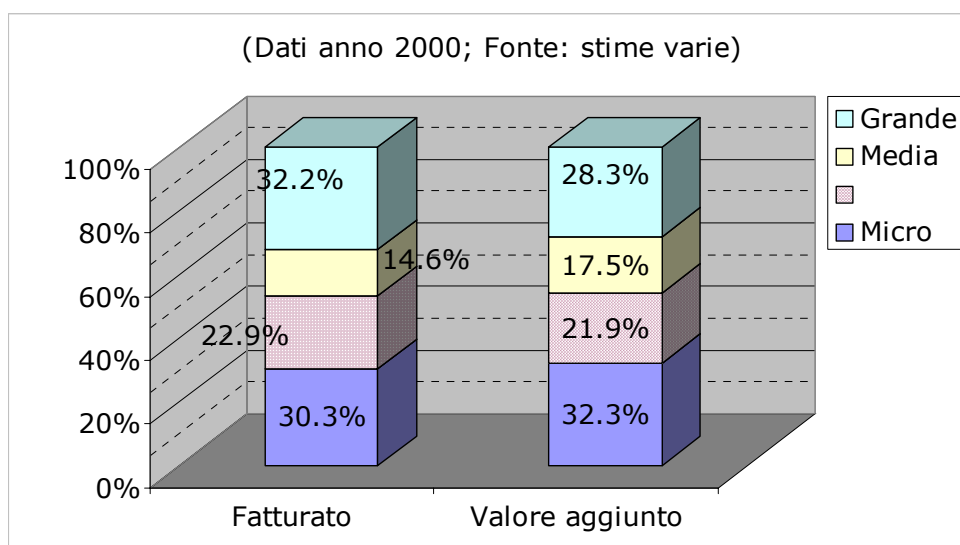
imprese con meno di 50 impiegati rappresentano più del 97 per cento delle imprese nel settore manifatturiero e almeno il 99 per cento negli altri settori.

Num imprese x settore e classe dim

Classe	Sotto-Classe (range addetti)	Agricoltura e pesca (a)	Industria in senso stretto	Costruzioni	Commercio	Altri servizi	Totale
micro	1	55.12%	36.56%	57.76%	60.72%	64.42%	58.64%
	2-5	36.50%	35.30%	31.25%	33.00%	29.54%	31.63%
	6-9	4.79%	10.55%	6.03%	3.57%	3.22%	4.68%
Piccola	10-19	2.17%	10.27%	3.67%	1.89%	1.72%	3.17%
	20-49	0.94%	5.01%	1.04%	0.62%	0.69%	1.30%
Media	49-99	0.35%	1.33%	0.18%	0.12%	0.22%	0.34%
	100-249	0.11%	0.68%	0.06%	0.06%	0.12%	0.17%
Grande	250+	0.03%	0.29%	0.02%	0.02%	0.07%	0.08%
TOTALE		100%	100%	100%	100%	100%	100%

Per quanto riguarda l'**occupazione**, le PMI vedono confluire più del 71 per cento dell'occupazione nel settore manifatturiero e almeno il 90 per cento nel settore dell'edilizia e nel settore delle numerose attività di servizi (commercio all'ingrosso e al dettaglio, alberghi e ristoranti, servizi alle imprese, immobiliare, ecc.). In particolare, più della metà dei lavoratori attivi del settore manifatturiero e una percentuale che si varia fra l'80 e il 90 per cento della manodopera di numerosi settori dei servizi, lavora in micro e piccole imprese.

All'inizio di questo millennio, il **fatturato totale** della "micro impresa" pesava percentualmente quasi come quello della "grande impresa" (diff. - 1.9%). Il fatturato totale del cluster "micro e piccola impresa" (53.2%) pesava più di quello del cluster "media e grande impresa" (diff. + 5.4%). Il **valore aggiunto (VA) totale** della "micro-impresa" pesava più di quello della "grande impresa" (diff. + 4 %). Il VA totale del cluster "micro e piccola impresa" (54.2%) pesava più di quello del cluster "media e grande impresa" (diff. +5.5%).



Se confrontiamo il "numero dipendenti medio per impresa" con il "valore aggiunto medio per addetto" notiamo come la performance sia molto diversa tra le diverse classi di impresa.

Il "valore aggiunto medio per addetto" sia della grande impresa sia della media impresa è il doppio di quello della micro impresa.

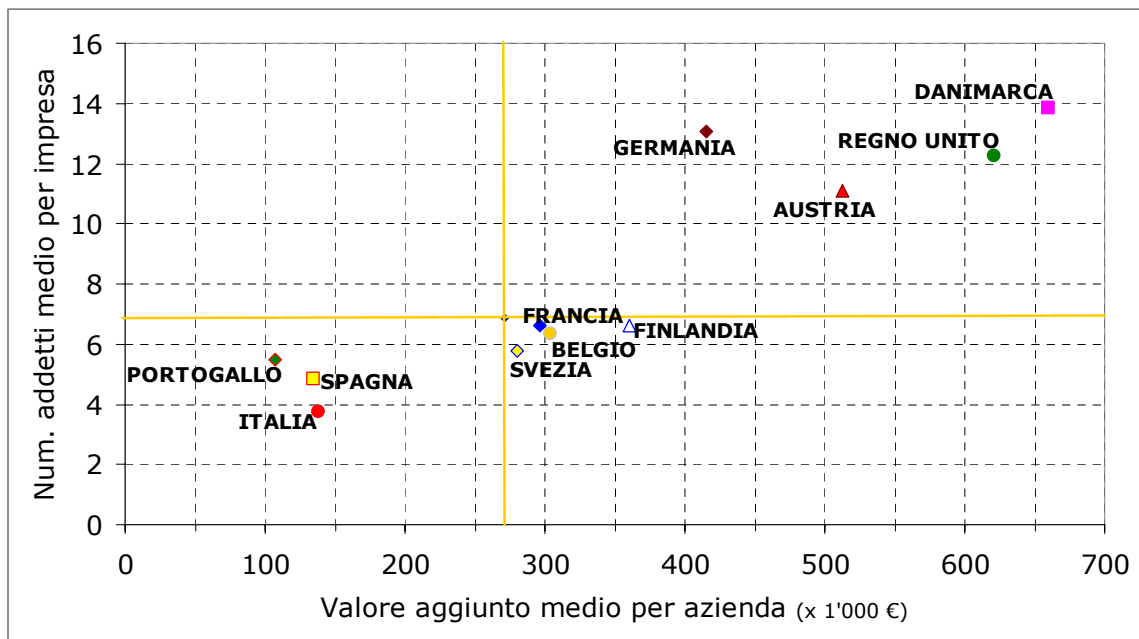
Il "valore aggiunto medio per addetto" della piccola impresa è superiore del 50% a quello della micro impresa.

Classe	Numero imprese in perc	Num addetti medio x Impresa	VA medio per dipendente (1'000 €)
micro	94.95%	1.9	23.6
Piccola	4.46%	18.0	35.8
Media	0.50%	95.8	47.4
Grande	0.08%	969.6	47.6
TOTALE	100%	3.8	34.0

(Dati anno 2000; Fonte: ISTAT, 2001)

Confronto con altri Paesi europei

La matrice seguente⁴ paragona le caratteristiche medie delle imprese dei vari paesi europei. Si può notare come l'economia italiana sia caratterizzata da imprese (3.8 addetti; VA medio = 137'850 €), aventi dimensioni molto più ridotte di quelle dei principali paesi europei (media UE: 6.88 addetti; VA medio = 271'420 €).



Purtroppo, l'economia globale non è andata verso la centralità delle piccole imprese. Queste piccole strutture, ognuna preoccupata della propria sopravvivenza di breve periodo, non sempre hanno il coraggio di buttare all'aria il consolidato per innovare ed affrontare il cambiamento necessario per cogliere le opportunità offerte dai grandi trasformazioni in atto.

Per competere in campo internazionale sui mercati che si aprono e si espandono, è necessario focalizzazione, integrazione, crescita dimensionale. Sarà, forse, anche opportuno crescere in forma "snella", reticolare, ma resta il fatto che andrà calando il numero di "vere" imprese, in grado di operare come capofiliere, anche se il numero di imprese registrate potrà crescere. Si accentuerà in Italia il fenomeno, tanto comune in certi comparti, di "padroncini" che in realtà non sono altro che dipendenti senza paracadute, magari con la loro pattuglia di lavoratori più o meno in regola.

Quando si parla di piccole imprese, non dobbiamo pensare solo ai camionisti, o al piccolo commercio, ma anche al settore del terziario innovativo che è caratterizzato da micro e piccole strutture. Vi sono difficoltà

⁴ Fonte dati: Table 2.1.1 pag 16 di SME's in Europe, 2002

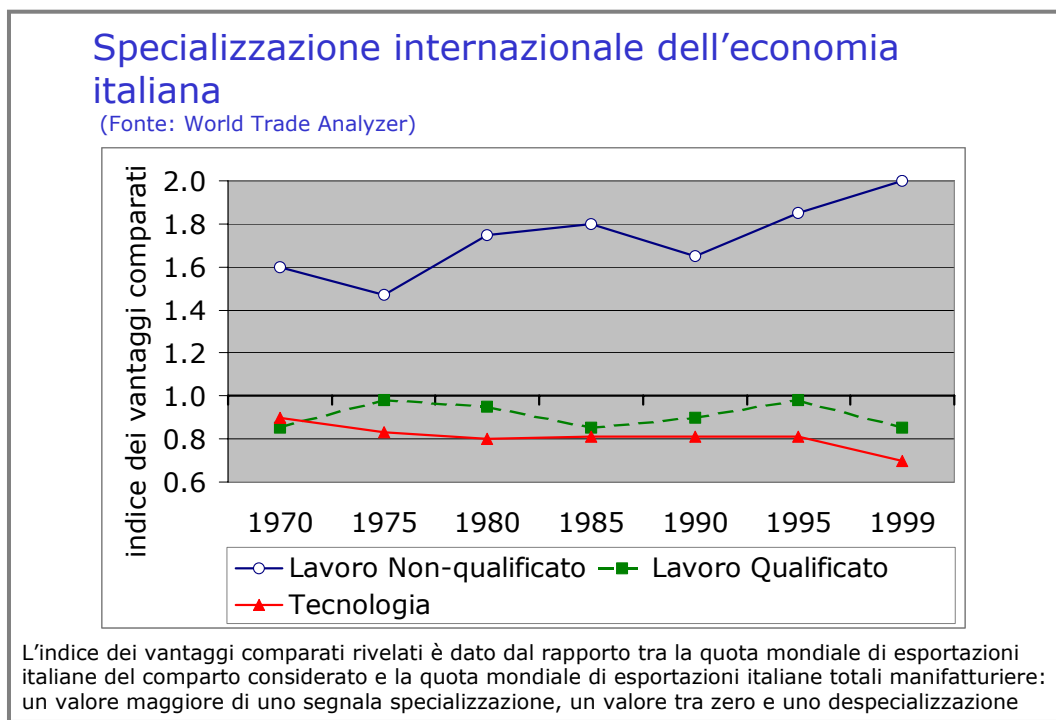
rilevanti anche nel campo delle professioni tradizionali (avvocati, commercialisti), che si trovano a dover competere con colleghi stranieri organizzati in studi più grandi, più ricchi di specializzazioni.

Specializzazione delle imprese italiane

Le nostre imprese sono alquanto marginali nel settore della media tecnologia, con esclusione di qualche nicchia particolare (macchine per metalli, legno, ceramica, plastica, ecc.), e quasi scomparse nell' high-tech. Alcuni grandi gruppi sono progressivamente passati dal settore "manufacturing" ad altri settori [utility (energia, gas, acqua, ecc.), telecomunicazioni, autostrade, ristorazione in zone riservate (aeroporti, autostrade, ecc.)] molto più sicuri e redditizi, forse perché ancora in regime di quasi monopolio. La maggior parte delle altre imprese opera nei settori maturi ad alta intensità di lavoro non qualificato, facilmente terziarizzabile anche nei paesi in via di sviluppo (es.: calzaturiero, abbigliamento, tessile, mobili, ecc.).

Se analizziamo le esportazioni (vedere figura sottostante) abbiamo la conferma che il modello è caratterizzato da

- forte presenza nei settori "tradizionali" (ad alta intensità di lavoro non qualificato),
- estrema debolezza nei settori ad alta intensità di lavoro qualificato e ad alto contenuto tecnologico,
- "rigidità" come testimonia l'assenza di ogni significativa evoluzione nel tempo verso i settori più specializzati.



Ciò spiega perché la maggior parte delle imprese italiane si sono trovate sottoposte sempre più alla crescente concorrenza dei paesi emergenti.

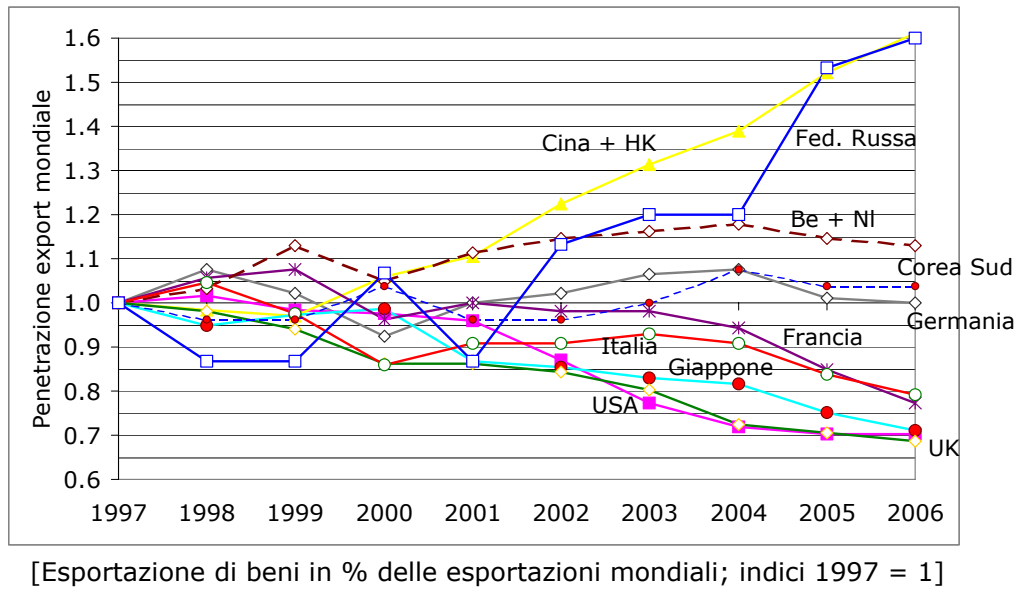
Nel passato il successo italiano nei settori tradizionali è consistito nello sfuggire a questa concorrenza tramite strategie di miglioramento dei prodotti e dei processi produttivi. Negli anni '90, quando anche altri paesi hanno usato questa strategia, le imprese italiane hanno reagito spostando la produzione nei paesi emergenti o abbandonando il settore "manufacturing".

Purtroppo, per mantenere l'Italia tra i paesi più avanzati ciò non è sufficiente: sono necessarie strategie più creative ed aggressive orientate all'innovazione e, soprattutto, la volontà di rischiare ed investire, anche in R&S oltre che in nuovi processi di business.

La debolezza delle imprese italiane è dimostrato dal fatto che le esportazioni totali italiane continuano a decrescere. Siamo in buona compagnia e perdiamo quota insieme a USA, Francia, Giappone e Regno Unito. Ma ciò non avviene per tutti i paesi di antica industrializzazione. Altri paesi europei come Germania e Benelux si difendono bene, conservando o incrementando le posizioni (vedere figura sottostante).

Andamento penetrazione export vs quota 1997

Fonte dati: Rapporto ICE 2006-2007.pdf pag. 33



Si noti che il ridimensionamento della presenza italiana nei mercati internazionali è solo in parte conseguenza del successo dei paesi emergenti nel settore manifatturiero e del rincaro delle materie prime, che ha aumentato il valore delle esportazioni dei paesi che le producono. La causa principale sta, invece, nel modello di specializzazione dell'industria italiana, ancora concentrato in settori merceologici e mercati geografici caratterizzati da una crescita della domanda relativamente lenta.⁵

La forza del "made in Italy" risiede in varie "nicchie" e nella diversificazione delle sue specializzazioni, che riguardano soprattutto i settori: Alimentari-vini, Abbigliamento-moda, Arredo-casa e Automazione-meccanica-gomma-plastica.

Si tratta di moltissime PMI⁶ e qualche medio-grande impresa che possiedono la capacità di essere molto flessibili ed operare con caratteristiche "quasi sartoriali". Queste imprese, quando si impegnano, riescono a sfruttare le leve vincenti della creatività, dell'innovazione, della qualità, del design e della capacità di "customizzare" l'offerta. Operando in questo modo riescono anche ad esportare e difendere quote di mercato nel mondo, oltre che continuare a generare occupazione e reddito in patria. Sono, invece, poche le imprese italiane in grado di produrre all'estero e di vendere estero su estero.

Negli anni più recenti le esportazioni generate dalle piccole imprese si sono dimostrate meno dinamiche della media nazionale, determinandosi così una riduzione del peso degli esportatori con un numero di addetti inferiore ai 50 sul totale delle vendite estere. Lo spostamento è avvenuto a favore delle imprese più grandi. Ciò si è verificato in seguito alla profonda ristrutturazione del sistema produttivo italiano, conseguenza dalla pressione competitiva esercitata dai nuovi paesi emergenti. La ristrutturazione ha comportato il ridimensionamento sui mercati internazionali delle imprese meno efficienti ed un generale innalzamento della qualità dei prodotti esportati, soprattutto per quanto riguarda i beni di consumo.⁷

Le imprese più grandi, attive prevalentemente in settori meno esposti alla concorrenza dei nuovi player mondiale, sono state in grado di sostenere i costi di questa trasformazione.⁸ Inoltre, le imprese che sono riuscite a rinnovarsi stanno risentendo in misura più contenuta degli effetti della crisi internazionale.⁹

⁵ Fonte: Rapporto ICE 2006-2007.pdf, pag.16

⁶ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm

⁷ Fonte: Rapporto ICE 2008-2009.pdf, pag. 285

⁸ Cfr. Banca d'Italia, "Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano", Questioni di economia e finanza, n. 45-2009.

⁹ Cfr. Banca d'Italia, "La struttura produttiva e le politiche strutturali e territoriali", Relazione annuale, Roma, maggio 2009.

PMI e Innovazione

Secondo i dati Istat¹⁰ diffusi nell'ambito dell'indagine europea sull'**innovazione** nei paesi Ue (Community Innovation Survey - CIS), il 27% delle imprese italiane con almeno 10 dipendenti¹¹, nel triennio 2004-2006, ha introdotto in azienda o sul mercato innovazioni di prodotto o processo. In pratica, solo circa 1.37% di tutte le imprese italiane, includendo anche le micro imprese.

Questo non significa che le **micro imprese** (meno di 10 dipendenti) non abbiano innovato ma sono state escluse dall'indagine. Si può supporre che nel comparto "micro impresa" l'innovazione possa essere stata introdotta o da imprese subfornitrici su pressione dell'impresa committente (innovazione passiva) o da nuove imprese in fase di start-up e quindi con obiettivo di rapida crescita (innovazione attiva).

La diffusione dell'innovazione varia, inoltre, sensibilmente in relazione all'attività economica. In particolare, le imprese innovatrici sono state il 36,3 per cento nell'industria in senso stretto, il 17,3 per cento nelle costruzioni, il 21,3 per cento nei servizi.

Nel complesso l'orientamento è più verso l'**innovazione di processo**. Infatti, tra le imprese che hanno innovato nel triennio 2004-2006, il 50,5 per cento ha introdotto innovazioni che interessano unicamente il processo produttivo, il 35,2 per cento ha innovato sia processi sia prodotti (**innovazione combinata**) e il rimanente 14,3 per cento ha concentrato le proprie attività innovative sui soli prodotti (**innovazione di prodotto**).

Differenze sostanziali si registrano, tuttavia, nei diversi settori di attività economica:

- le imprese dei servizi e delle costruzioni mostrano una netta preferenza per le innovazioni di solo processo,
- nell'industria in senso stretto una proporzione rilevante di imprese orienta le proprie scelte strategiche verso attività combinate di innovazione di processo e prodotto.

Risultano, inoltre, confermate le differenti modalità innovative a livello dimensionale: al crescere della dimensione aziendale, infatti, si riduce l'incidenza della sola innovazione di processo e aumenta, invece, la tendenza a innovare contestualmente i processi e i prodotti.

La **diffusione dell'innovazione** varia significativamente in relazione alla dimensione aziendale:

- se tra le piccole imprese (10-49 addetti) il 24,9 per cento ha introdotto innovazioni,
- in quelle medie (50-249 addetti) la percentuale sale al 42,2 per cento, e
- in quelle grandi (250 addetti e oltre) raggiunge il 54,6 per cento.

Questo divario risulta ancora più marcato nell'industria in senso stretto che, pur registrando percentuali di imprese innovatrici relativamente più elevate in tutte le fasce dimensionali, mostra differenze più evidenti tra le piccole e le grandi imprese (rispettivamente il 33,0% e il 69,3%).

Classe	TOTALE num. in percent	Innova-tive x classe	TOTALE Innova-tive
micro	94.95%		0.00%
Piccola	4.46%	24.90%	1.11%
Media	0.50%	42.20%	0.21%
Grande	0.08%	54.60%	0.04%
TOTALE	100%		1.37%

Rispetto al triennio 2002-2004, risulta minore la percentuale delle imprese innovatrici sul totale. In particolare, l'analisi per macrosettore mostra una situazione sostanzialmente stabile nell'industria in senso stretto e una sensibile riduzione (> cinque punti percentuali) nelle costruzioni e nei servizi. Se consideriamo la dimensione aziendale, invece, la percentuale delle imprese innovative registra una contrazione in tutte le classi dimensionali.

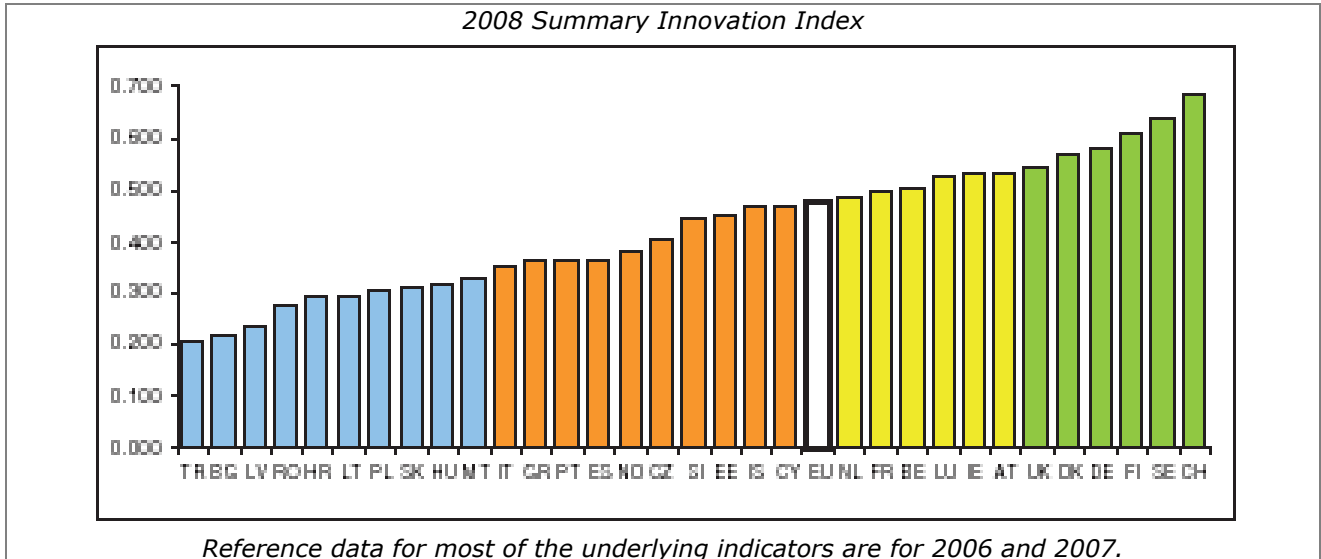
Per quanto riguarda il posizionamento delle imprese italiane rispetto agli altri Paesi europei, **European Innovation Scoreboard** 2008¹² classifica l'Italia tra i "moderate innovators". Ogni anno confronta la performance in materia di innovazione degli stati dell'Unione Europea sulla base di 29 indicatori che opportunamente aggregati forniscono un indice sintetico il Summary Innovation Index (SII).

¹⁰ L'innovazione nelle imprese italiane Anni 2004- 2006, Istat 7 novembre 2008 (http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20081107_00/)

¹¹ I risultati della rilevazione derivano dalle informazioni raccolte su un campione complessivo di circa 17.000 unità, rappresentativo dell'universo di riferimento delle imprese italiane con dieci addetti e oltre. Le informazioni sono state rilevate attraverso tre distinte indagini statistiche: la rilevazione sulle piccole e medie imprese e sull'esercizio di arti e professioni, quella sul sistema dei conti delle imprese e una rilevazione condotta appositamente nei comparti dell'Intermediazione monetaria e finanziaria e delle Assicurazioni, non coperti dalle due precedenti indagini.

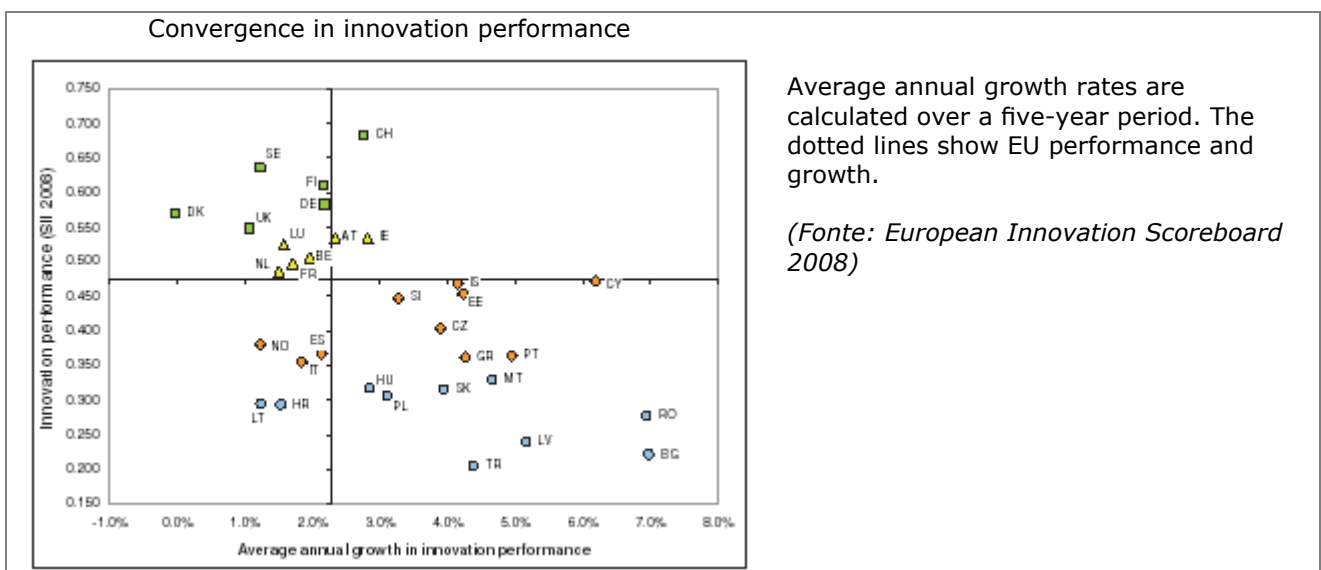
¹² <http://www.proinno-europe.eu>.

Nella figura sottostante sono rappresentati i Paesi secondo l'ordine crescente del SII. Si osserva che nelle posizioni leader si trovano Svezia, Finlandia, Germania e Danimarca. L'Italia è risultata 19° nella classifica, sui 27 Paesi considerati, ben al di sotto della media europea. Si osserva, anche, che paesi tradizionalmente più indietro nella classifica (vedere 2007 ed anni precedenti) come Spagna, Portogallo e Grecia sono riusciti a raggiungerci mostrando un ritmo di crescita superiore al nostro.



I Paesi sono stati suddivisi in quattro gruppi omogenei in funzione del livello di innovazione raggiunto:

1. innovation leader – Paesi che hanno registrato i valori più alti del SII (Svezia, Finlandia, Germania, Danimarca e Inghilterra)
2. innovation followers – Paesi con valori del SII superiori ma prossimi a quello medio europeo (Austria, Irlanda, Lussemburgo, Belgio, Francia e Paesi Bassi)
3. moderate innovators – Paesi con valori del SII più bassi ma prossimi a quello medio europeo (Cipro, Estonia, Slovenia, Repubblica Ceca, Spagna, Portogallo, Grecia e Italia)
4. catching-up countries – Paesi che hanno registrato i valori più bassi nella classifica (Malta, Ungheria, Slovacchia, Polonia, Lituania, Romania, Latvia, e Bulgaria).



Parte 2 – Punti di forza e debolezza della PMI italiana

PMI: nascita e sviluppo

La nascita delle PMI può avere motivazioni diverse:

1. un'intuizione dell'imprenditore che intende sviluppare innovazione;
2. l'esigenza delle grandi imprese di decentrare, a causa della rigidità dello statuto dei lavoratori, le attività produttive presso terzisti, spesso suoi collaboratori incentivati a intraprendere l'attività;
3. l'esigenza dei piccoli imprenditori di non superare il numero max di 15 dipendenti per singola impresa al fine di mantenere la max flessibilità nella gestione dei dipendenti con la possibilità di licenziare;
4. l'evoluzione di attività familiari artigianali (agri-floricoltura, alimentare, abbigliamento, ceramica, turismo, ecc.);
5. soprattutto nelle aree sottosviluppate, la necessità di inventarsi un lavoro per "campare".

I primi due casi sono tipici del nord e del centro Italia. Queste PMI emergono nel Nord, nel secondo dopoguerra, per poi dilagare in Toscana e lungo la costiera adriatica. Sono, invece meno presenti al sud dove prevalgono gli ultimi due casi.

Anche le dinamiche di sviluppo sono diverse e non tutte le PMI sono nella stessa situazione.

1. Nel primo caso, se l'intuizione è valida, l'imprenditore riesce a farsi finanziare da una società di Venture Capital o di Private Equity che l'aiuta anche a trovare le competenze manageriali necessarie per crescere. Se l'idea ha successo l'impresa viene quotata in borsa o venduta ad un gruppo più grande.
2. Nel secondo caso, la vita della PMI è condizionata dalle commesse che riesce ad acquisire. Spesso il rapporto con i Clienti è conflittuale e non sempre l'impresa committente aiuta il subfornitore a crescere culturalmente. La PMI ha difficoltà a farsi finanziare dal sistema bancario e spesso deve ricorrere ad altri imprenditori o a piccoli investitori privati a cui, in alcuni casi, cede quote azionarie.
3. Nel terzo caso l'imprenditore ha interesse a far crescere non la singola impresa, ma il proprio business personale. L'unica via di crescita è il creare, con nuovi soci prestatori d'opera, nuove micro imprese distanti tra loro e unite solo nella persona dell'imprenditore che funge da socio di riferimento.
4. Nel quarto caso, lo sviluppo della PMI è condizionato sia dall'evoluzione del Mercato servito sia dalle competenze delle nuove generazioni. Anche questa PMI può avere difficoltà a farsi finanziare dal sistema bancario.
5. Nel quinto caso, la sopravvivenza è costantemente a rischio a causa sia del contesto in cui opera (mercato sottosviluppato e/o estrema frammentazione del settore) sia delle competenze dell'imprenditore non sempre adeguate.

PMI: equivoci, contraddizioni ed eccellenze

Lo scenario italiano è caratterizzato ancora da una difficile e troppo "rara" crescita dimensionale dalla categoria delle piccole a quella delle medie aziende e da questa a quella delle grandi aziende.

Questa difficoltà è dovuta principalmente al fatto che il successo e la cultura dell'impresa sono ancora strettamente legati alla persona dell'imprenditore ed associati alla sua esperienza: questo crea una certa resistenza al cambiamento ed alla crescita. Solo in alcuni casi, il successo e la cultura dipendono anche dalle competenze dei suoi più stretti collaboratori. Questo è un handicap non indifferente. Infatti, l'imprenditore, anche se di successo, con il tempo rischia di diventare conservatore, costituendo un ostacolo all'ulteriore evoluzione del business.

Per quanto sembri inverosimile, la capacità creativa può diminuire con l'accumularsi dell'esperienza e della conoscenza in un settore specifico: quanto più sono elevate tanto maggiore diviene il rischio dell'inerzia psicologica¹³ nei confronti del nuovo. Questa inerzia spinge a ricercare le soluzioni sempre nella medesima direzione, cioè quella che nel passato ha già fornito risultati positivi. Vi sono molti esempi di imprenditori noti, spesso anche innovatori, che in un certo momento della loro vita, ancora nel pieno

¹³ In un certo qual modo, la differenza tra l'approccio di un talento "creativo" e quello di uno "inardito" può essere simile a quella che vi è tra il modo di pensare di un bambino e quello di un adulto:

- l'adulto teme le contraddizioni e cerca di evitarle adottando soluzioni di compromesso;
 - il bambino invece non teme le contraddizioni, la sua curiosità lo spinge a sperimentarle per aumentare l'esperienza.
- Si noti che il livello di creatività e la qualità dell'output non sono sempre legati all'età anagrafica: vi sono casi di talenti maturi molto più creativi ed innovativi di giovani talenti, l'età cerebrale dei primi è inferiore a quella dei secondi.

possessione delle loro facoltà mentali, hanno fatto valutazioni errate. Tutto ciò coinvolge il discorso del passaggio generazionale o della concessione di deleghe ai manager. Se questo processo non avviene al momento opportuno e nel modo giusto, l'impresa rischia di scomparire.

Altro handicap riscontrabile è che spesso, il focus è solo sul prodotto e non sul Cliente. Ciò rende difficile sia comprendere i **bisogni del Cliente** (Canale di vendita, Utilizzatore) e le **dinamiche di acquisto** sia percepire in anticipo i **trend futuri**, rischiando di compromettere l'evoluzione della PMI. Questa situazione si riscontra non solo presso le PMI che lavorano per conto terzi ma anche presso imprese che vorrebbero sviluppare prodotti con proprio marchio. Queste imprese non percepiscono il rivenditore (Canale di vendita) come un Business Partner ma solo come un acquirente del prodotto, effettuano solo attività a supporto del **sell-in**¹⁴ e non collaborano con il rivenditore in attività di **sell-out**¹⁵. In pratica, il problema di far uscire le merci dal punto di vendita è solo del rivenditore.

In altri casi, motivo della scarsa crescita dimensionale nel tempo è il tentativo di sfuggire al fisco. Spesso prevale la logica del "mordi e fuggi": realizzare una singola commessa o alcuni bilanci e poi scomparire, per riemergere con altra società. Il business è in parte sommerso o, soprattutto al sud, prevalentemente sommerso^{16,17,18}.

In queste situazioni, siamo in presenza di lavoro nero, cioè dipendenti senza contratto e contributi, e/o di lavoro grigio, dipendenti costretti ad accettare cifre più basse di quelle dichiarate in busta paga.^{19,20} E' evidente che in questi casi il focus è solo sul realizzare il profitto massimo in ogni singola transazione.

Ma non tutte le PMI rimangono piccole, esistono anche alcune piccole imprese con una forte carica competitiva che si affermano progressivamente, svolgendo un importante ruolo di "cinghia di trasmissione" tra la micro azienda diffusa e le poche medie e grandi imprese. Sono queste piccole imprese, con visione positiva del business e strategie valide sia verso l'esterno (clienti, fornitori, banche, concorrenti, pubblica amministrazione, ecc.) sia verso i propri collaboratori, che possono fare il salto verso la media dimensione.

Infine, in questo scenario in continua trasformazione, ci sono anche alcuni imprenditori "matti" che vogliono seguire l'esempio di Benetton e diventare grandi: sviluppano una propria rete di vendita diretta o indiretta, rivoluzionano il modo di produrre e gestire il business, e soprattutto imparano ad usare le **leve strategiche del Marketing**. Queste situazioni positive si presentano soprattutto in occasione del passaggio generazionale con la presa del potere della nuova generazione, specie se ha maturato esperienze valide in ambienti più evoluti e dinamici dell'impresa di famiglia.

Ruolo del Marketing nello sviluppo del business

Per far attecchire stabilmente nel DNA di un'impresa l'orientamento all'innovazione e alla crescita è necessario che ci siano, senza "grandi" discontinuità nel tempo, alcune condizioni minime tra cui

¹⁴ Fare del "sell-in" significa mettere in atto strategie commerciali atte a favorire l'acquisizione del prodotto da parte dei rivenditori

¹⁵ Fare del "sell-out" significa mettere in atto strategie commerciali atte a favorire l'acquisizione del prodotto da parte dei consumatori.

¹⁶ Sembra che anche nei settori industria e commercio vi sia del business in nero, anche se con proporzioni inferiori a quello dell'edilizia. Secondo alcune voci, è consuetudine che in alcune province del Nord, un numero consistente di PMI realizzi almeno il 20% del fatturato in "nero", mentre, in quelle del Sud ...

[*Fonti varie. Circa esistenza di fatturato in nero, vedere anche, intervento dell'On.le Tabacci (Presidente Commissione attività Produttive della Camera) a programma TV di Telem Lombardia di Lunedì 25 Ott. 2004 (prima serata, orario > 21) e a programma Ballarò (Rai2) del 12 Aprile 2005*]

¹⁷ Vedere nel libro GOMORRA il capitolo "Il sistema" dedicato alla subfornitura fashion in Campania [R. Saviano, GOMORRA, Mondadori 2006]

¹⁸ Un caso particolare di economia sommersa è quella relativa alla contraffazione di marchi noti: nella trasmissione televisiva "L'Infedele" (del 19 Marzo 2005 su La7) è stato affermato che l'Italia è al quarto posto nel mondo per quanto riguarda la produzione illegale di merce griffata. Vedere anche testo intervento del Prof. Romano Prodi al convegno Confindustria del 19 Marzo 2005 a Bari.

¹⁹ I quotidiani riportano da anni che nei cantieri edili della provincia di Milano un operaio su due lavora in "nero". In pratica, 50mila dipendenti non sono in regola di cui 25mila sono extracomunitari senza permesso di soggiorno, gli altri 25mila sono italiani. [vedere: *La Repubblica, Venerdì 15 Ott. 2004, pagg. 1 e 3 dell'insero dedicato a Milano*]
Alcuni programmi TV hanno evidenziato che questa situazione esiste anche in altre regioni.

²⁰ da un'indagine effettuata dalla CGIL nel 2006 in un grande comune della provincia di Napoli, emerge che il 70 per cento degli esercizi non dichiara i propri dipendenti (lavoro nero, senza contributi). C'è poi anche il fenomeno della paga «a metà» (lavoro grigio) che coinvolge tutti quei dipendenti costretti a pagarsi contributi e assegni familiari: devono cioè accettare dall'imprenditore cifre più basse di quelle dichiarate in busta paga.
[Fonte: *Commessi al nero, troppi negozi fuorilegge, Mariella Romano, Il Mattino, 16 Febbraio 2007, pag. 46*]

l'orientamento al Mercato.²¹ Infatti, è importante fare molta attenzione ai bisogni e alle abitudini dei Clienti (Valore atteso) e alla loro possibile evoluzione futura. In questa ottica, il Marketing è coinvolto nel processo di sviluppo del business, qualsiasi sia l'obiettivo (innovazione di prodotto, di processo, di mercato), ed il suo ruolo è strategico anche se non sempre è compreso.

Il contributo della PMI nel processo di creazione del Valore varia in funzione della sua posizione e del suo ruolo nella catena del valore:

- gli Utilizzatori più evoluti e visionari, come fonte di nuove idee per migliorare il business (prodotti e servizi, processi, mercati, ecc.), così come beta-tester dell'innovazione;
- il Canale di vendita come antenna per percepire i segnali deboli provenienti dal Mercato, in anticipo rispetto all'evoluzione della domanda;
- l'Impresa capofiliera come "play maker", cioè centro di aggregazione e coordinamento della catena del Valore a rete;
- i Fornitori come co-designer e co-developer, in progetti che nascono sia su input dell'impresa committente sia su proprie proposte (nuove idee).



In questo modello è importante la capacità di creare relazioni costruttive (Concetto di Partnership) con i Clienti ed i Fornitori che

- sono collegati in rete e scambiano on-line con regolarità inform. e dati,
- svolgono un ruolo attivo nella definizione del business comune
- diventano dei veri "business partners".

(Vedere anche paragrafo "Integrazione con i Business Partner" in *MARKETING MULTIDIMENSIONALE*, Assolombarda, Febbraio 2010)

Anche nella PMI, soprattutto in quella capofiliera, l'obiettivo del Marketing deve essere "a 360°"²² :

- a) identificare in anticipo quale sarà l'evoluzione dei bisogni e delle esigenze dei Clienti [nuovi bisogni, come soddisfarli (cosa offrire), quando, dove (area geografica, canale), ecc.];
- b) condividere queste informazioni all'interno dell'organizzazione (ecosistema "impresa estesa")²³ attivando processi di sviluppo dell'innovazione;
- c) adeguare le caratteristiche (funzionalità, prezzo, qualità, ecc.) dell'offerta (bene materiale o immateriale, servizi connessi) in tempo (just in time) rispetto all'evoluzione della domanda;
- d) introdurre l'innovazione sul Mercato
 - al momento opportuno, in cui la domanda sta per accorgersi di avere nuovi bisogni emergenti che possono essere soddisfatti con questa "nuova" innovazione, e
 - nel modo giusto per far percepire il suo "reale" valore (Valore trasferito) ai potenziali utilizzatori;
- e) consolidare l'acquisito ed incrementare la penetrazione mediante un'efficace "gestione della soddisfazione" sia dei Clienti sia dei Business Partner (Canale di vendita, Collaboratori, Fornitori, ecc.);
- f) misurare la performance lungo tutta la catena del Valore (sia quella interna all'impresa sia quella estesa all'esterno) e rendicontare (feed-back) sia all'interno sia ai Business Partner.

²¹ Vedere: capitolo "Imprese e Innovazione" in *MERCATO-INNOVAZIONE-MERCATO*, Assolombarda, Novembre 2007

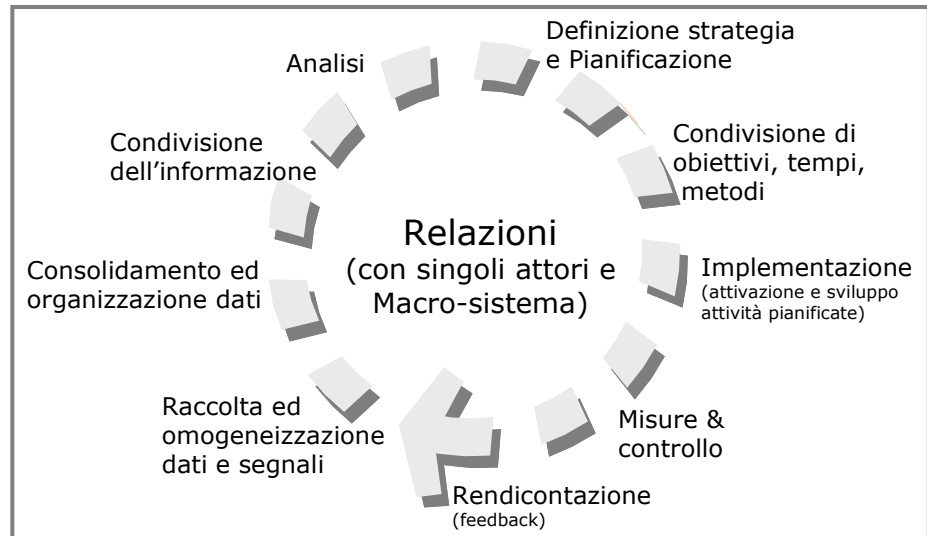
²² Vedere: *MARKETING MULTIDIMENSIONALE*, Assolombarda, Febbraio 2010

²³ Oggi in conseguenza dell'evoluzione dello scenario di riferimento (globalizzazione, aumento della pressione competitiva, personalizzazione di massa, cambiamento continuo e sempre più rapido, ecc.) la ricerca del vantaggio competitivo non è più realizzata da una singola impresa ma viene perseguita in collaborazione tra più attori. La creazione di Valore è il risultato di contributi provenienti sia dall'interno dell'impresa (microsistema) sia dall'esterno (macrosistema): il processo di sviluppo è a rete. Il modello è focalizzato sul concetto di partnership sia interna tra e con i propri Collaboratori sia esterna con Clienti (canale di vendita, utilizzatori, ecc.) e Fornitori (di risorse materiali e immateriali), che vengono coinvolti nello sviluppo del business.

Il Marketing deve operare in maniera continua per analizzare, capire, identificare i concept su cui evolvere, agire, ma soprattutto misurare e rendicontare (feed-back).

In pratica, è un sistema che rialimenta continuamente tutta questa filiera.

(Vedere anche paragrafo "Il Marketing a 360°" in *MARKETING MULTIDIMENSIONALE*, Assolombarda, Febbraio 2010)



Purtroppo, la cultura di molte PMI è basata ancora sul possesso individuale dell'informazione, su mentalità reattiva²⁴ (non ancora pro-attiva²⁵) e scarsa pianificazione, sulla personalizzazione, sulla presenza fisica, su rapporti e processi molto formali (anche se taciti e non formalizzati), oltre che su flessibilità e creatività.

La maggior parte delle imprese, che non crescono, tende ancora a basarsi sulle seguenti pratiche

- a) ritenere che Marketing e vendite siano la stessa cosa
- b) enfatizzare l'acquisizione di nuovi Clienti piuttosto che curarne il mantenimento
- c) cercare di realizzare un profitto su ogni singola transazione piuttosto che puntare ad accrescere il profitto relativo all'intera durata della relazione con il Cliente
- d) vendere il prodotto invece che cercare di comprendere e soddisfare i "reali" bisogni del Cliente
- e) curare solo il sell-in sul punto di vendita e non aiutare il rivenditore con operazioni di sell-out
- f) identificare le attività di Marketing solo con quelle di comunicazione (es.: cataloghi, articoli redazionali, fiere, sito web, ecc.)
- g) pianificare ogni singola attività separatamente invece che secondo una visione globale ed integrata
- h) accentrare l'ideazione e lo sviluppo dei nuovi prodotti nelle funzioni tecniche e produttive, sulla base solo degli input dei venditori

Questo vecchio modo di fare business non è vincente e le imprese che lo adottano rischiano seriamente di scomparire, perchè quasi mai recepiscono i trend futuri e/o riescono a generare le risorse necessarie per nuovi investimenti orientati all'innovazione. Infatti, i venditori, eccetto casi isolati, sono focalizzati sul presente o, al massimo, sui risultati (vendite) a breve termine. Inoltre, tutta l'impresa è focalizzata sull'acquisizione indiscriminata di nuovi Clienti e sulla singola transazione, mentre presta scarsa attenzione alla gestione del singolo Cliente in funzione della sua potenzialità e redditività.

Competenze e strategie per la crescita

L'universo di PMI è spesso vittima di una spirale di equivoci, forse alimentati anche dai fornitori²⁶ di innovazione (metodologie, tecnologie, formazione, ecc.) che non sempre conoscono la "vera" PMI e non sempre sono in grado di proporre soluzioni adeguate. Inoltre, non sempre le PMI dispongono delle risorse adeguate con competenze adatte per riuscire ad implementare l'innovazione ed il cambiamento connesso nei tempi brevissimi imposti dalle condizioni esterne.

²⁴ Essere "reattivi" (cioè, avere un approccio reattivo) significa essere capaci di reagire ad un evento, ma non di prevederlo anticipatamente. Pertanto, l'Azienda ed il management non sono in condizioni di predisporre anticipatamente un piano d'azione nè possono tentare di controllare la causa dell'evento: reagiscono solo dopo che l'evento è già entrato in collisione con il sistema Azienda. In conclusione, essere reattivi significa accorgersi dei cambiamenti quando sono già in atto. L'opposto di "reattivo" è "proattivo".

²⁵ Essere pro-attivi (cioè, avere un approccio pro-attivo) significa avere mentalità e abilità per operare con il supporto di metodologie e tool che mettono in grado di percepire anticipatamente le tendenze ed i cambiamenti futuri per pianificare le azioni opportune in tempo.

²⁶ Consulenti e formatori di management e/o di ICT, Vendor ICT, System Integrator, ecc.

Le analisi, relative anche ad altri paesi, dimostrano che gli incentivi non sempre sono efficaci a indurre le piccole imprese a fare più innovazione. Infatti, la propensione ad innovare e/o a crescere non dipende solo da un sistema di incentivi, ma anche dalle competenze esistenti all'interno delle PMI. In pratica, i piccoli imprenditori, per espandere il business, dovranno accettare di delegare a manager "competenti", anche non appartenenti alla propria famiglia, parte della gestione aziendale e quindi perdere il controllo "diretto" di almeno una parte della propria impresa.

L' **Interim Management**²⁷ potrebbe rappresentare una soluzione ottimale, tra l' esigenza di disporre di un manager qualificato, con esperienza e competenze elevate, e il vincolo di non appesantire la struttura con costi fissi di lungo periodo. Purtroppo, le piccole aziende e, soprattutto, le micro aziende, non sempre hanno risorse finanziarie e mentalità adatta per ricorrere al supporto di un professionista esterno qualificato. Le **aggregazioni** tra imprese possono essere la soluzione per superare questo handicap e dividere rischi, costi e competenze.²⁸

Aggregazione è l'alleanza che si instaura tra imprese quando decidono di collaborare nella realizzazione di uno specifico progetto o di una specifica attività del loro business.

In pratica due o più imprese si alleano per collaborare su un obiettivo particolare ma rimangono indipendenti su tutto il resto. Questo modello (coopetition, aggregazione) funziona se

- sono ben definiti preliminarmente quali ruoli e attività saranno svolte in modo congiunto e quali in autonomia dalle singole imprese
- consente a tutte le imprese coinvolte un vantaggio competitivo superiore a quello ottenuto quando agiscono individualmente
- la gestione è imparziale e trasparente
- si collabora senza pregiudizi e con convinzione, mettendo da parte gli individualismi.

Alcuni esempi di aggregazione sono:

- a) l'alleanza tra i bottegai del centro di Pisa (micro imprese), una software house e una banca per fare **innovazione di processo** (fidelizzazione Clienti delle botteghe mediante fidelitycard e premi);
- b) l'alleanza tra un negozio enogastronomico di Milano, una società di consulenza con competenze su metodologie e ICT, un corriere internazionale per fare **innovazione di processo** e offrire "worldwide" agli amanti degli alimenti italiani la possibilità di acquistare on-line prodotti non deperibili;
- c) l'alleanza tra una PMI produttrice di casalinghi in plastica e un designer milanese per fare **innovazione di prodotto**. L'obiettivo era ideare tegami e stampi per cucinare nel forno che fossero sufficientemente flessibili da consentire di estrarre i cibi senza frantumarli. La soluzione è stata trovata adottando un materiale esistente (silicone) che è risultato adatto allo scopo (prodotto flessibile e non tossico);
- d) l'alleanza tra PMI del settore calzature o del settore eno-gastronomia per fare **innovazione di mercato** condividendo costi (mkt research, show-room, attività promozionali, ecc.) e rischi per penetrare nuovi mercati geografici (Giappone nel primo caso, Cina nel secondo).

In presenza di mercati altamente competitivi l'incremento della competitività delle imprese minori non può che avvenire attraverso l'aggregazione con altre imprese e la cooperazione interaziendale al fine di raggiungere, nelle diverse aree aziendali, quella dimensione minima necessaria affinché il "business" diventi conveniente e remunerativo. Una simile soluzione può facilitare anche l'introduzione dell'innovazione (business, tecnologia, organizzazione, politica commerciale, area geografica, ecc.).

Le piccole e micro imprese che non hanno un posizionamento elevato sul mercato (leadership di prodotto, leadership di nicchia, ecc.) devono prendere atto realisticamente della propria situazione di debolezza e ricercare alleanze con altre imprese sia concorrenti sia complementari²⁹.

²⁷ Con il termine "Interim Management" (e/o "Temporary Management") si intende una prestazione professionale di management richiesta ad un professionista esterno, per un periodo di tempo limitato e definito in anticipo, da un'organizzazione (Azienda, Ente, ecc.) operante in qualsiasi settore. In pratica, l'organizzazione affida ad un professionista esterno con un contratto a tempo la gestione sia dell'intera organizzazione, sia di una propria struttura, funzione o l'attuazione di un proprio progetto. Il contratto che lega il professionista all'azienda descrive la prestazione professionale richiesta e definisce gli obiettivi da raggiungere, le risorse necessarie, le deleghe operative, il compenso e la tempistica.

²⁸ Innovazione x MPI: strategie e competenze per lo sviluppo del business, Paper by O. Pallme, Febbraio 2007

²⁹ Aziende complementari sono sia quelle che operano a monte e a valle della catena produttiva sia quelle che producono prodotti complementari ai propri.

In questo scenario, potranno svolgere un ruolo fondamentale quei professionisti di management (interim manager, consulente di management, formatore, ecc.) che conoscono la "vera" PMI, per aiutarle a superare la diffidenza verso il cambiamento e l'innovazione, dovuta sia a non conoscenza dei possibili vantaggi sia ad esperienze negative pregresse. La PMI ha bisogno di un "facilitatore" che sappia relazionarsi in modo opportuno e differenziato nei confronti degli attori, interni ed esterni, coinvolti.

In pratica, il facilitatore deve

- innanzitutto conoscere bene pregi e difetti del mondo PMI
- analizzare il mercato di riferimento (individuare i fattori critici di successo e prevedere la loro evoluzione),
- saper ascoltare i personaggi all'interno della PMI (e/o dell' Aggregazione) e comprendere il loro linguaggio ed i loro veri problemi,
- individuare i cambiamenti (strategie, prodotti, metodologie, tecnologie, organizzazione, ecc.) "veramente" necessari ed utili
- comunicare ai business partner (fornitori, clienti, imprese aggregate, personale interno), in modo opportuno e in un linguaggio adatto, l'innovazione e coinvolgerli attivamente nel progetto di cambiamento
- gestire il progetto, bilanciando i diversi interessi individuali esistenti.

Letture minime sul tema

- Pallme Oscar (a cura di)
MARKETING MULTIDIMENSIONALE
Assolombarda, Febbraio 2010
- Pallme Oscar (Paper a cura di)
Imprese ed etica
http://www.pallme.com/it_reports.htm, Marzo 2008
- Pallme Oscar (a cura di)
MERCATO INNOVAZIONE MERCATO
IL CIRCOLO VIRTUOSO PER RESTARE COMPETITIVI
Assolombarda, Novembre 2007
- Pallme Oscar (Paper a cura di)
Innovazione x MPI: strategie e competenze per lo sviluppo del business
(presentato in occasione di *InnovAction 2007 Udine*)
http://www.pallme.com/it_reports.htm, Febbraio 2007
- Pallme Oscar
PMI e Innovazione: linee di sviluppo e competenze
Fattiperl'impresa, Ottobre 2006
- Pallme Oscar
PMI italiane: innovazione, equivoci, rischi
ICT Professional, Giugno 2003
- Pallme Oscar
Vantaggi e rischi dell'economia integrata
Impresa & Stato (*Rivista della Camera di Commercio di Milano*), Settembre 2001
- Romano Mariella
Commessi al nero, troppi negozi fuorilegge
Il Mattino, 16 Febbraio 2007, pag. 46
- Saviano R.,
GOMORRA
Mondadori 2006
- Tortora Francesco
Insegnare per anni gratis nelle private. Tutti sanno, ma nessuno denuncia
Corriere della Sera, 11 Gennaio 2009
- Vari autori
Articoli sul lavoro nero nei cantieri edili a Milano
La Repubblica, Venerdì 15 Ott. 2004, pagg. 1 e 3 dell'inserto dedicato a Milano