



COSTRUIRE IL FUTURO

PMI PROTAGONISTE: SFIDE E STRATEGIE



S.I.P.I. S.p.A.
Servizio Italiano Pubblicazioni Internazionali
Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma

Prefazione

Vincenzo Boccia*

Quattro anni fa, in occasione del Convegno di Genova “Fare impresa in Italia”, Piccola Industria raccolse in un volume un insieme di storie imprenditoriali che ben rappresentavano la capacità di cambiamento insita nella piccola e media impresa italiana. Fra le varie testimonianze c’era chi parlava di “imprenditori funamboli” che, rispetto ai colleghi delle generazioni precedenti, avevano imparato ad andare a cercare il cliente invece di aspettarlo e c’era chi spiegava l’importanza di costruire rapporti solidi con i propri collaboratori, rapporti basati sulla fiducia reciproca e che negli anni a venire avrebbero prodotto benefici economici incomparabili. Quelle parole esprimevano la consapevolezza dell’importanza strategica di due aspetti chiave dell’azienda: la proiezione verso l’esterno e dunque la capacità di essere, per così dire, “guerrieri” per farsi largo nel mercato e quella verso l’interno, ovvero la capacità di costruire una squadra qualificata e motivata nel perseguire gli obiettivi.

Il Convegno Biennale di Palermo del 2009 ha rappresentato un altro passaggio cruciale. Partendo dalla constatazione che le piccole imprese, pur essendo protagoniste nella creazione di benessere, occupazione e pace sociale, non esercitassero a livello generale una leadership pari al loro peso effettivo sulla società, ne è scaturito uno scatto d’orgoglio e una consapevolezza nuova, ovvero quella di essere ceto dirigente del Paese e di dover agire in quanto tale.

Alla luce di questo percorso e forti di un consenso diffuso che riconosce loro pragmatismo e capacità di visione, gli imprenditori possono pertanto essere oggi i migliori interpreti di un generale bisogno di riforme, ispirate al mercato e alla meritocrazia, che il nostro paese esprime.

A fronte di una classe politica smarrita che non trova in sé stessa l’autorevolezza e il coraggio necessari per fare delle scelte per il bene del Paese, rimanendo

* Presidente Piccola Industria Confindustria

ostaggio della prassi della delegittimazione reciproca, gli imprenditori hanno il dovere di tenere alta la tensione verso il cambiamento. Farlo significa avanzare proposte concrete ed essere i primi portatori di novità in un'epoca che è di totale trasformazione. Cosa vuole dire, allora, essere imprenditori al tempo della globalizzazione? È una combinazione di varie componenti. Significa fare bene il proprio prodotto, coltivare la propensione all'innovazione, avere attenzione ai mercati esteri, aprire il capitale sociale a soggetti esterni alla famiglia - separando inoltre i destini personali da quelli dell'azienda - conferire un assetto manageriale alla gestione d'impresa. Il tutto all'interno di un percorso di crescita complessiva, che vede le piccole imprese diventare medie e le medie diventare grandi.

Inoltre, se c'è una cosa che la recente crisi ha messo in luce è il fatto che il manifatturiero resta a tutti gli effetti "la sala macchine" della crescita economica, il luogo dove si incorpora l'innovazione nei prodotti e il luogo dove si determina l'aumento della produttività. Da questo punto di vista l'Italia ha un grande vantaggio: ha un consistente numero di imprese manifatturiere e deve saper valorizzare tale caratteristica rafforzando anche il contenuto di servizio che queste offrono. Da qui l'importanza che assume per il Paese la presenza di un terziario efficiente per ogni area specifica, dalla formazione alla logistica, dalla finanza ai trasporti. A questa opera di rinnovamento e potenziamento delle nostre imprese, manifatturiere e non, possono senza dubbio contribuire le Associazioni. Il loro compito diventa infatti quello di mettere in circolo il meglio del Paese, individuando e facendo conoscere le *best practice* presenti sul territorio in modo da favorire la condivisione di informazioni, progetti e soluzioni e instillare così una sana competizione fra le imprese.

La ricerca del Centro Studi Confindustria fornisce agli imprenditori l'occasione per un approfondimento di qualità dei temi fin qui appena accennati e traccia il percorso per giungere alla creazione di una "società imprenditoriale consapevole", che viene identificata come la meta ideale a cui tendere. Si tratta di un nuovo modello, nel quale l'autonomia e l'assunzione di rischio diventano i principi guida per eccellenza di ogni azione economica e vengono condivisi e applicati non solo dagli imprenditori, ma anche dai territori e dalle persone. Un modello che a differenza di altri, nati durante la trasformazione dell'Italia da economia di sussistenza a paese industriale ma oggi non più efficaci, aggiunge il fattore importantissimo della consapevolezza.

Accanto alle analisi del presente e alle proiezioni sul futuro Confindustria ha voluto inoltre offrire ai suoi associati esempi concreti. Grazie all'esperienza dei focus group condotti nel corso dell'ultimo anno dal Centro Studi Confindustria all'interno del sistema associativo, è possibile proporre in questo volume non tanto singoli casi esemplari quanto complessive strategie vincenti, da prendere a modello e alle quali ispirarsi. Strategie che nascono dall'analisi degli elementi comuni a quelle imprese – grandi, medie e piccole – che per l'appunto in questi anni hanno saputo innovare e crescere.

La riflessione sul mondo imprenditoriale e sulle sfide che lo attendono spinge inevitabilmente ad allargare lo sguardo e a chiedere a voce alta quale identità questo Paese intende darsi e quale futuro vuole costruire. Qualunque sia la risposta sappiamo che non possiamo sacrificare nessuno dei seguenti valori: crescita, democrazia, solidarietà, competitività, equità, efficienza, tutti fortemente legati, tutti egualmente importanti e tutti da promuovere in una nuova ottica di corresponsabilità. La nostra è la società della complessità e le risposte che daremo dovranno essere all'altezza.

1 Costruire il futuro: le PMI protagoniste

Giangiaco­mo Nardo­zzi* e Luca Paolazzi**

■ Introduzione ■

La crescita economica è una necessità. Se mai ci fosse stato bisogno di un'ulteriore prova di questa verità, due anni di profonda recessione hanno fatto rimettere nel cassetto i vagheggiamenti ispirati allo "stiamo bene così". La crescita è il tratto caratteristico delle economie avanzate, il risultato del loro dinamismo e dei loro cambiamenti. Non solo economici, ma anche civili e sociali. Rivolti al miglioramento delle condizioni di vita attraverso una maggiore produttività, che crea le risorse e i beni per la soddisfazione dei bisogni, sempre più in termini di miglioramento della qualità. E la domanda cruciale, attorno a cui si sono arro­vellati e accapigliati schiere di studiosi, è cosa determina la crescita, quali ne siano le origini e le forze, perché una nazione avanza e scala nuove vette di progresso economico e altre si attardano o restano ferme o addirittura arretrano.

La violenta crisi, la peggiore degli ultimi ottant'anni, ha riproposto con prepotenza l'interrogativo, come base di avvio del ragionamento su come ripartire e rilanciare lo sviluppo, così da chiudere le ferite della disoccupazione, riassestare i conti delle aziende, rendere sostenibili e far rientrare i debiti, privati e pubblici. Per l'Italia la domanda vale doppio, perché era in asfissia di crescita già prima della crisi, nonostante la capacità mostrata da tanti imprenditori di recuperare competitività vincendo la nuova e prepotente concorrenza dei Paesi Emergenti. Era dunque prevedibile che al nostro paese non sarebbe bastato il ripristino di condizioni internazionali migliorate (benché ancora assai turbolente e foriere di incertezza) per riacquistare un passo accelerato. I dati sulla ripresa faticosa, molto più faticosa che altrove, hanno dato ragione a quella facile previsione e tracciano tempi molto lunghi di ritorno ai livelli di PIL pre-crisi. Non solo, ma i dati ci dicono anche che non sarà più possibile attestarci sui livelli che l'economia

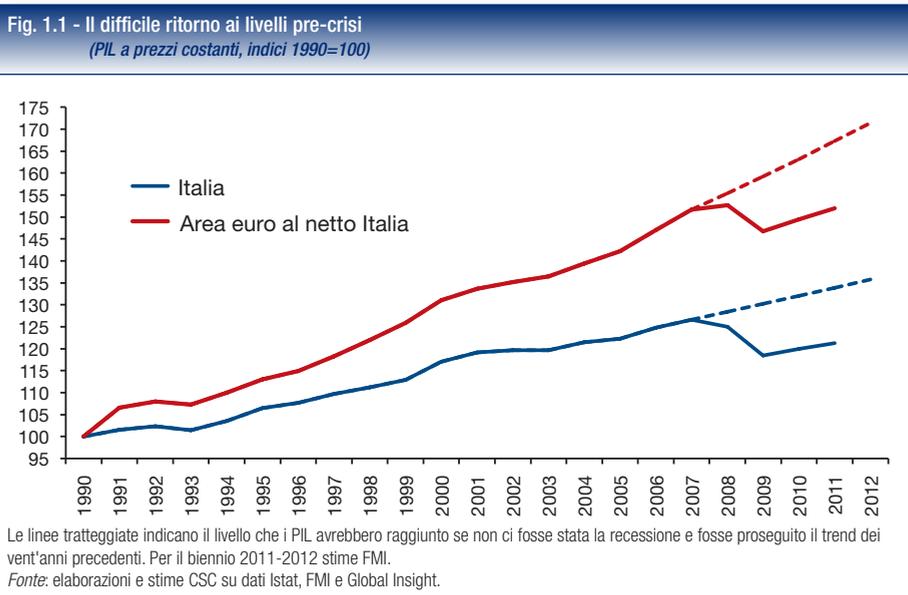
* Politecnico di Milano.

** Centro Studi Confindustria.

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

avrebbe raggiunto se non ci fosse stata la recessione, che quindi lascia danni permanenti al tessuto produttivo (Fig. 1.1).

Setacciando la rena delle analisi alla ricerca della pagliuzza d'oro della crescita, alla fine si arriva all'osso: la crescita nasce dall'innovazione in un contesto favorevole alle iniziative imprenditoriali che quell'innovazione producono, diffondono e consentono anche nei campi del vivere umano più remoti dall'attività produttiva. Innovazione in senso molto ampio, non solo di processi e prodotti grazie all'applicazione di tecniche nuove, ma del modo stesso di fare impresa e anche nella cultura in generale, che abbraccia pure le mode e i cambiamenti dei gusti. Lo stesso contesto va inteso con sguardo ampio: valori sociali, norme, regole, collaborazione tra attori (imprese, lavoratori, istituzioni), formazione, ricerca, apertura al nuovo, voglia di scommettere nel futuro. Dunque, per sciogliere i nodi aggrovigliati che frenano l'economia e la società italiane occorre concentrarsi sulle imprese innovatrici e sul contesto in cui agiscono.



Finalmente, nel dibattito pubblico e politico italiano si è fatta strada in cima all'agenda delle priorità il rilancio della crescita. Ma non si avverte nell'azione e nei comportamenti di molte parti, troppo spesso arroccate su posizioni difensive o distratte da altre questioni, il senso di urgenza che l'emergenza della mancanza di crescita dovrebbe provocare. Forse perché, di fondo, il lento sviluppo non è

percepito e vissuto come una vera emergenza.

Allora, va ribadito con forza che le economie divenute moderne con la rivoluzione industriale (e l'enfasi sul ruolo del manifatturiero si è un po' persa, in un Paese così percorso da movimenti antindustriali di vario colore e specie) hanno sviluppato un motore che le rende dinamiche. È un motore che non funziona sempre a pieno ritmo e periodicamente rallenta, producendo recessioni. Ma soffre e tende a guastarsi se per lungo tempo lavora a basso regime. I sistemi economici e sociali in cui viviamo non si possono permettere una <decrescita serena> (Latouche)¹, perché involgono nel declino e più procedono a passo ridotto, più l'inerzia diventa difficile da vincere perché tutto si assesta e adatta alle "necessità" della crescita risicata: dalle aspettative e dalle aspirazioni alla difesa degli interessi di parte, dai meccanismi di accumulazione di conoscenza agli investimenti di ogni altra natura, dai consumi all'impiego dei risparmi, dallo stato sociale allo stato dei rapporti sociali e politici, dalla solidarietà al riconoscimento del merito.

La decrescita serena è nostalgia bucolica, rimpianto di un'età dell'oro mitologica e mai esistita. Nessuno ha un progetto credibile e tantomeno percorribile di società nuova che regredisce nei redditi e nei consumi, accontentandosi (con saggezza?) di avere meno, sempre meno. Un terreno ignoto, tanto più rischioso se ad avventurarsi è un Paese in splendida solitudine.

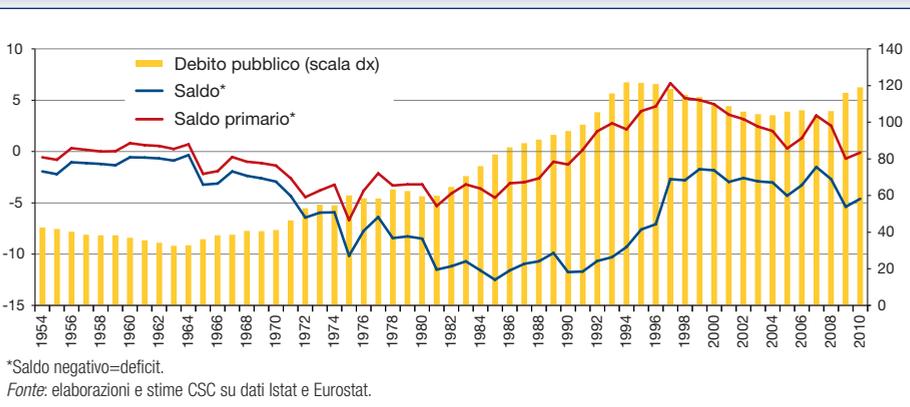
Basterebbero queste considerazioni per preoccuparci dello stato pressoché stagnante in cui da troppo tempo è piombata l'economia italiana; uno stato che i lasciti della crisi tendono a peggiorare. Il conto è presto fatto: oltre trecento miliardi di minor ricchezza prodotta all'anno è l'esito della distanza accumulata grosso modo negli ultimi vent'anni tra la traiettoria seguita dall'economia italiana e quella percorsa dalle altre nazioni dell'area dell'euro. Ma la preoccupazione non finisce qui, se consideriamo che la dinamica del PIL è anche insufficiente rispetto alle nostre specifiche condizioni: quelle di un Paese con salari relativamente bassi perché rimasti inchiodati dagli insufficienti guadagni di produttività, oberato da un abnorme peso del debito pubblico (Fig. 1.2) e anche demograficamente vecchio, il più vecchio dopo il Giappone.

Per una via o per l'altra il nostro benessere è destinato a ridursi ancora (rispetto al 107% del PIL pro-capite medio dell'area euro nel 1990, quello italiano è sceso al 94% nel 2011), se non riusciamo a far produrre maggior reddito a chi lavora, divenendo più competitivi (Fig. 1.3). È infatti scritto nella nostra storia che: <Se l'Italia vuole

¹ Si veda Latouche (2007).

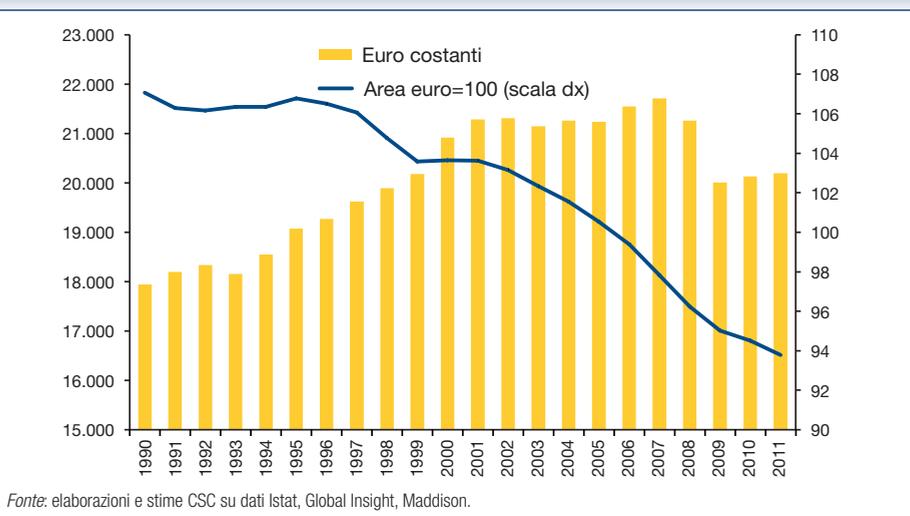
Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Fig. 1.2 – Finanza pubblica: finito il lassismo, resta il debito
(Conto della Pubblica Amministrazione, dati in % del PIL)



prosperare deve esportare. Vendere fuori dai propri confini non è cosa facile, occorre aguzzare continuamente l'ingegno. Si possono perdere preziosi mercati in tempo breve, soprattutto se l'esportazione ha un basso contenuto tecnologico o non si caratterizza per un'originalità accentuata. Noi dobbiamo essere pronti a cambiamenti continui. Siamo un popolo che non può permettersi di fermarsi, di accontentarsi di facili successi. Dobbiamo sempre inventare cose nuove che piacciono» (Cipolla)².

Fig. 1.3 – Il benessere italiano perde colpi
(Italia, PIL pro-capite: livelli in euro costanti e area euro=100)



² Si veda Cipolla (2007).

Competitività significa sviluppo. Non c'è colorazione politica nei due termini racchiusi in questa affermazione, nonostante si tenda a inquadrare la prima a destra, la seconda a sinistra. Perché lo sviluppo è la misura principe della competitività e perché senza condizioni competitive lo sviluppo zoppica. E il monito di Cipolla, fondato sull'esame dell'alternarsi nella storia italiana di fasi di avanzamento ad altre di declino e sulle ragioni delle prime e delle seconde, rimanda al doppio binomio innovazione-contesto e impresa-società, sottolineato all'inizio.

La soluzione del problema tutto italiano della bassa crescita dovrebbe mobilitare la classe dirigente e le PMI vogliono farne parte. Nel convegno di Palermo (Oltre la crisi. PMI classe dirigente), del marzo 2009, questa volontà era stata manifestata mettendo al centro dei lavori, oltre alla vitalità dimostrata da molte imprese italiane nel riposizionarsi nei primi anni Duemila e alle enormi opportunità dischiuse dalla globalizzazione, l'analisi di tutti gli ostacoli alla competitività che sono esterni all'impresa. Si tratta di ostacoli che, per essere rimossi, richiedono sia alla società sia alla politica italiana minor particolarismo e maggior percezione dell'interesse collettivo.

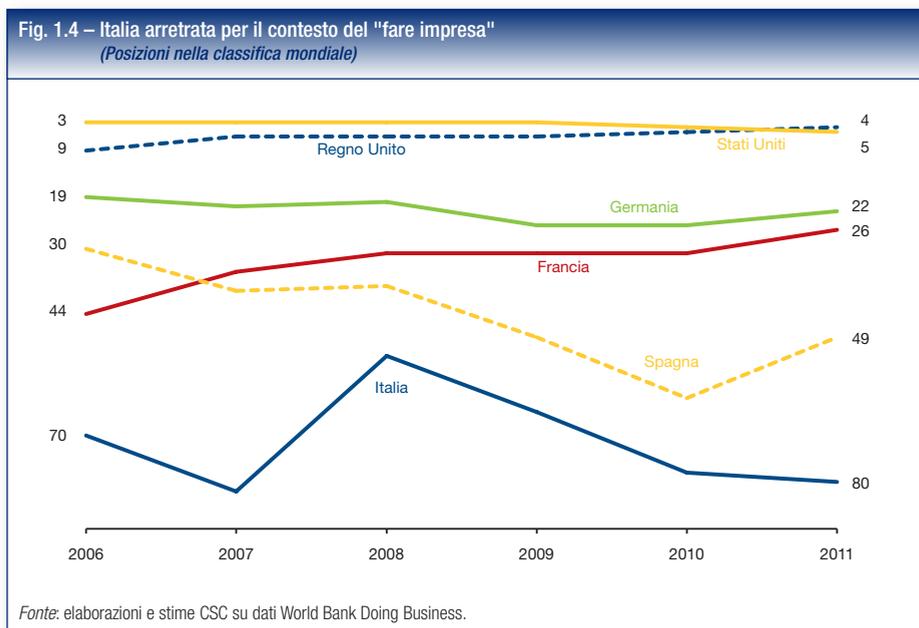
Il contesto nel Paese continua a condizionare moltissimo le iniziative imprenditoriali e questo dato di fatto non va mai dimenticato. Tanto più che, nonostante gli interventi riformatori, la posizione italiana nella classifica del "fare impresa" stilata dalla Banca Mondiale è peggiorata: era la 65ma nel 2009 ed è diventata l'80ma del 2011 (Fig. 1.4). Segno che gli altri paesi, più coscienti e determinati nel muoversi su più elevati sentieri di sviluppo, hanno fatto di più e meglio.

La chiave di volta per migliorare il contesto rimane la Pubblica Amministrazione, intesa nel senso più ampio, che comprende:

- le leggi e i regolamenti, la loro chiarezza e univoca interpretazione e la loro applicazione attraverso la giustizia, che determina la certezza del diritto;
- i tempi di risposta della burocrazia;
- l'efficienza dell'impiego delle risorse dei contribuenti e quindi la pressione fiscale;
- la capacità di riscuotere e dunque di limitare l'evasione, alleviando le aliquote, mettendo i cittadini su uno stesso piano di equità ed evitando distorsioni nei prezzi e nei redditi;
- la possibilità di gestire uno stato sociale che sostenga il reddito di fronte ai vari rischi, permettendone così l'assunzione di maggiori, e quindi più flessibilità;
- la formazione del capitale umano;

- la ricerca;
- le infrastrutture.

L'azione e il modo di operare della Pubblica Amministrazione sono indirizzati dalla politica.



L'elenco delle riforme obbligate, tante volte stilato e minuziosamente scandagliato, anche con proposte di azione³, è lungo. Ma non per questo è diventato meno rilevante o da accantonare con rassegnazione. Tanto più che il 66,4% delle PMI associate a Confindustria si riconosce nell'affermazione <il mondo che verrà sarà un mondo in cui non basterà essere bravi imprenditori per avere successo, senza un governo che potenzi e dia prestigio al sistema paese>, mentre solo il 31,1% pensa che basti far bene il mestiere di imprenditore⁴. Dunque, è forte la coscienza che oggi, ancor più di ieri, occorre fare sistema, essere un sistema paese orientato alla competitività e allo sviluppo.

Oggi più di ieri perché è profondamente mutato il quadro di riferimento. Il mondo è stato rivoluzionato dalla globalizzazione e dalle nuove tecnologie, dall'appartenenza all'euro e dal rigore nei conti pubblici, dall'affermazione dei grandi canali della distribuzione commerciale, dal ruolo centrale assunto dalla

³ Per tutti, si veda Centro Studi Confindustria (2010a).

⁴ Si veda il capitolo 5 (pag. 197).

conoscenza. E ciò non solo richiede risposte sistemiche dell'intero Paese, ma costringe le stesse imprese italiane a rimettersi in gioco, a ripensarsi, perché gli ingredienti che ne avevano decretato il successo fino a vent'anni fa, spingendo così in avanti l'economia intera, non sono più sufficienti. Ecco perché anche le imprese sono chiamate a un cambiamento spesso radicale. Per loro stesse, la loro sopravvivenza, anzitutto; ma anche per dare ancora un volta il contributo determinante allo sviluppo dell'Italia.

Perciò il focus delle ricerche che presentiamo qui (pur non perdendo mai di vista il contesto-paese) sono le imprese stesse. E ciò ribadisce in misura ancora maggiore la volontà delle PMI di essere classe dirigente. Lo sguardo dentro le imprese parte addirittura dalla definizione stessa di imprenditore e della cultura che dovrebbe caratterizzarlo. È un approccio che induce a un esame di coscienza, a chiedersi in che misura si è davvero imprenditori e come si possa esserlo meglio a fronte delle sfide che vengono dal mondo. È un approccio coraggioso, che mostra un'assunzione di responsabilità per fare al meglio la propria parte, condizione questa per chiedere che anche gli altri attori facciano la loro, nella logica di uno sforzo corale per "costruire il futuro" e non subirlo.

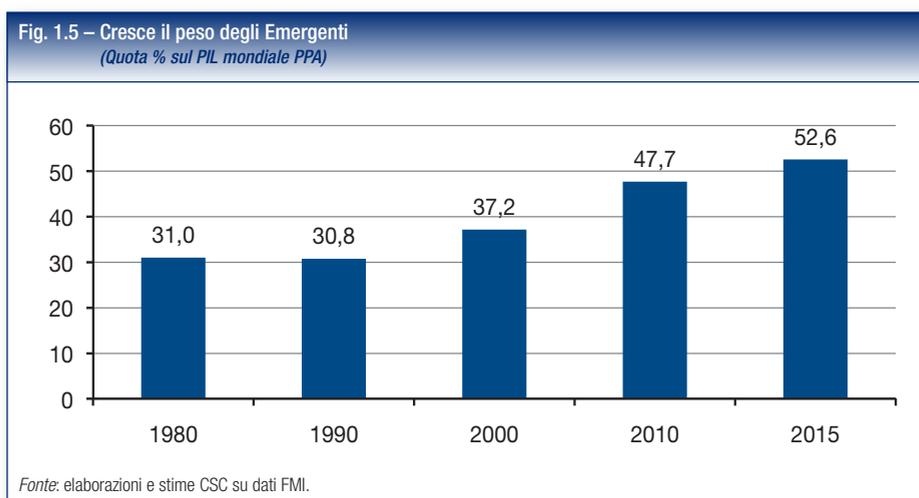
Esiste nel Paese un vasto consenso a favore delle riforme ispirate al mercato, alla concorrenza e alla meritocrazia che sono un tutt'uno. Nella capacità di raccogliere questo consenso attorno a un progetto di progresso economico e sociale si misura la leadership politica. Ma il cambiamento non deve attendere la politica, può partire dalle imprese.

Per essere imprenditori, ancor di più nel mondo mutato, non basta fare bene i propri prodotti. Bisogna incarnare la figura dell'imprenditore schumpeteriano che o è innovatore o non è. In passato, il Made in Italy e i distretti industriali hanno potuto affermarsi con successo perché la molla della volontà di cambiamento della propria posizione sociale, producendo ricchezza per sé e per gli altri, si è felicemente combinata con le opportunità offerte dalla valorizzazione di giacimenti di competenze e di imprenditorialità latente depositati dalla storia italiana nel capitale umano e nel territorio. Con il passare del tempo quella felice combinazione è venuta meno: i giacimenti esistenti sono stati sfruttati a fondo, la loro valorizzazione è divenuta più difficile. Dobbiamo riconoscere il carattere dissipativo di quel modello di crescita delle imprese e dell'occupazione che <è andato avanti con una proliferazione a macchia d'olio, usando le risorse disponibili: il lavoro liberato dall'agricoltura e dal terziario tradizionale, il territorio

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

utilizzabile della ex-campagna, le strade e le infrastrutture pre-esistenti, aria e acqua ancora poco contaminate, e un impianto istituzionale e contrattuale ereditato dalla storia e corrispondente a esigenze del passato> (Rullani pag. 49).

L'esaurimento di queste riserve è grosso modo coinciso con l'entrata in scena della concorrenza dei Paesi Emergenti e con l'avvento delle nuove tecnologie che hanno posto l'esigenza di rinnovare le imprese per generare nuove competenze distintive e affrontare così una competizione più vasta e aspra in un contesto di crescente sensibilità per i problemi ambientali (Fig. 1.5).



D'altra parte, gli stessi successi conseguiti da una generazione di imprenditori ormai nella terza età hanno indebolito la spinta verso il cambiamento. Il successo di un modello può diventare una gabbia da cui è difficile uscire perché si teme di perdere quello che faticosamente si è conquistato e allo stesso tempo impedisce di vedere che, lentamente ma inesorabilmente, senza cambiamenti quella perdita si materializzerà. Magari non per tutti (alcuni singoli, i migliori, se la caveranno, per esempio puntando sull'estero), ma per la maggioranza e per il Paese intero sì.

La fine del periodo d'oro non ha però smorzato le energie di tanti imprenditori, piccoli, medi e grandi, operanti in vari settori e territori, che hanno saputo reagire alle nuove, difficili condizioni e perciò hanno poi sofferto meno degli altri durante la crisi. Ma anche molti di quelli che hanno tardato a reagire hanno mostrato energia nel fronteggiare la crisi, cercando di mettere a punto strategie vincenti.

Per aiutare le imprese associate nella ricerca delle strategie di rilancio e di uscita dalle sabbie mobili della non-crescita, Confindustria ha realizzato il Progetto "Focus Group", che ha raccolto dalla testimonianza di oltre 450 imprese manifatturiere (selezionate in quanto si sono dimostrate capaci di scelte coraggiose e difficili, ma alla fine fruttuose) gli ingredienti dei modelli di successo. Dai focus group, cui hanno partecipato aziende di ogni dimensione, settore e territorio, è emerso con nitidezza che la crescita e l'innovazione non sono appannaggio di pochi, ma possono essere intraprese da qualunque impresa sufficientemente determinata e motivata a cambiare.

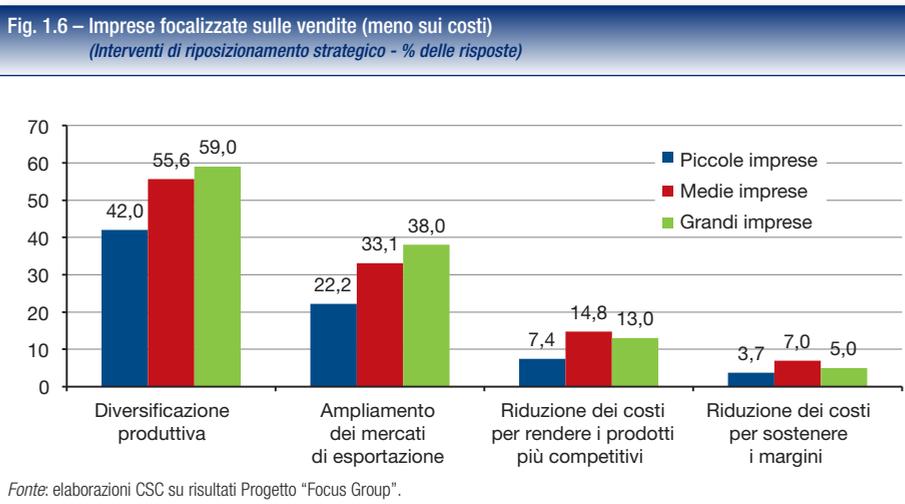
Gli esempi positivi non devono necessariamente restare confinati ai casi di eccellenza, che pure sono numerosi e ben additati. Purtroppo, visto dal lato del Paese, con le sole eccellenze l'Italia non riesce a ritrovare il bandolo dello sviluppo. È necessario, e possibile per gli imprenditori italiani, far sì che le eccellenze si moltiplichino fino a costituire la norma. Parafrasando Bertolt Brecht: infelice l'economia che ha bisogno di eccellenze. In altre parole, le eccellenze non dovrebbero essere eccezioni, ma moltiplicarsi fino a divenire la regola.

I focus group sono stati essi stessi prova dell'essere le imprese classe dirigente. Gli imprenditori che vi hanno partecipato hanno investito tempo ed energie per metterli al servizio delle altre imprese, attraverso le Associazioni. E dai focus group sono emerse alcune caratteristiche comuni di quelle imprese che si sono posizionate su un sentiero di sviluppo: puntare ad accrescere la dimensione aziendale per raggiungere la massa critica necessaria a essere competitivi; concentrarsi sulle competenze e investire in innovazione; integrarsi a monte e a valle; rafforzare le relazioni interne alla filiera; ampliare la gamma dei prodotti e dei mercati di sbocco. Crescere e accumulare competenze per crescere. In un circolo virtuoso che si alimenta e rafforza costantemente.

L'aspetto più peculiare dei focus group è che l'indicazione della lista delle cose da fare non viene dall'esterno del mondo imprenditoriale, dalle libere professioni o dall'accademia, ma dagli imprenditori stessi. E gli insegnamenti che dai racconti delle imprese di successo possono essere estratti <hanno un valore anche, anzi soprattutto, per le PMI, specie per le imprese più piccole, in cerca di una via di uscita> (Arrighetti, Paolazzi, Traù, pag. 103). I loro ammaestramenti sono quelli che <vanno messi in pratica perché chi li ha attuati, talvolta operando così inconsciamente da apripista, da pioniere del cambiamento, ne ha tratto enormi vantaggi>.

Se è vero che ogni storia di successo imprenditoriale è, per le circostanze in cui è maturata e per le condizioni che l'hanno consentita, irripetibile, ed «è risultata vincente a modo suo», tuttavia ha dentro di sé elementi che ricorrono in altre storie e che non sono quindi unici e diventano perciò replicabili. Uniti, compongono «l'identikit dell'impresa vincente, in grado cioè sia di essere meno condizionata dalla malattia della lenta crescita di cui patisce l'intero Paese sia di navigare meglio nella crisi e soprattutto nella ripresa globale». Perciò la diffusione e la moltiplicazione dei casi eccellenti non solo fa bene alle imprese ed è quindi per loro conveniente, ma può dare un contributo importante, da classe dirigente, a smuovere il Paese, a spezzare l'involuppo della bassa crescita, nel quale, come detto sopra, lento sviluppo chiama e causa ulteriore lento sviluppo.

Le strategie vincenti sono quelle in grado di trarre vantaggio dal nuovo paradigma di «capitalismo globale della conoscenza» (Rullani pag. 52). In questo paradigma, la competitività si gioca non tanto sul risparmio dei costi (e ciò lo ribadiscono i risultati dei focus group) consentito dalle delocalizzazioni produttive, già da tempo attuate dalle imprese italiane. Si gioca soprattutto sul valore che l'imprenditore riesce a dare ai propri prodotti attraverso la conoscenza che genera idee e permette di realizzarle con le migliori competenze, lungo catene globali che consentono di trascendere dai saperi legati all'unicità delle persone e dei contesti locali d'origine e dall'organizzazione della produzione basata sulla conoscenza informale che li caratterizza (Fig. 1.6).



Oggi il valore non viene solo dalla qualità ma, soprattutto, dall'idea che sta dietro al prodotto e che è in grado di arricchirlo <con significati, esperienze, servizi che lo mettano in sintonia con il modo di pensare del cliente> (Rullani pag. 83) dovunque nel mondo. È proprio questa l'innovazione più accessibile e più promettente per la competitività e la crescita di un paese, come l'Italia, ad alto reddito e contemporaneamente con tante imprese che operano in settori tradizionali. Per innovare in questo senso non occorre essere grandi. Contano piuttosto le idee e la conoscenza delle opportunità che la tecnologia offre per realizzarle. Tanti imprenditori di successo, in Italia, hanno grandissime competenze in produzioni di nicchia in cui godono di posizioni di forza pur con dimensioni modeste, coerenti con quelle del loro mercato e con la sua espansione. Essi perfezionano i loro prodotti per mantenersi continuamente competitivi in ciò che fanno. Ma questa è una routine, non da imprenditore schumpeteriano che la routine rompe muovendo dall'idea della possibilità di nuove applicazioni che lo spingano oltre lo sfruttamento di nicchie di mercato, anche molto redditizie, per entrare in mercati contigui e sempre nuovi.

L'innovazione che consente di crescere e di dar valore all'impresa, al di là di quanto consentito dalla domanda dei propri prodotti, consiste nel passaggio dal *core business* alla *core competence* (come emerso dai focus group). Si tratta di impiegare le proprie competenze per dare nuovo valore d'uso a prodotti fabbricati con tecnologie accessibili. Così oggi si costruisce il futuro della propria impresa, mentre ieri più semplicemente lo si prevedeva, guardando alle vendite probabili delle cose che si è bravi a produrre.

Imprenditore schumpeteriano può essere anche qualunque componente delle filiere che s'ingegni continuamente per trovare le migliori soluzioni nella sua piccola fase produttiva ergendosi a subfornitore mondiale pur non esportando nulla ma servendo esportatori forti. La tensione verso l'innovazione a tutto tondo per battere la concorrenza dovrebbe essere la norma rientrando nella cultura d'impresa, com'è definita anche dal Manifesto elaborato da Confindustria⁵.

Un sondaggio condotto dal CSC presso il Sistema associativo di Confindustria⁶ dimostra che c'è grande sensibilità al tema della cultura d'impresa. E questa sensibilità, crescente nel tempo, è testimoniata dalle molte iniziative promosse dalle Associazioni negli anni recenti con lo scopo di supportare la diffusione della

⁵ Si veda www.confindustriaroma.it/Public/Doc/manifesto.pdf.

⁶ Vi hanno partecipato 81 Associazioni, rispondendo al questionario posto a fine capitolo. I risultati sono riportati nell'approfondimento nelle pagine successive.

cultura d'impresa, in particolare con riferimento al ruolo dell'innovazione. Anche queste iniziative testimoniano della capacità delle imprese di farsi classe dirigente e di promuovere una società che sia imprenditoriale in modo consapevole. Cioè che punti nel suo insieme, collettivamente, a promuovere l'innovazione e la crescita, condividendone rischi e frutti. E <la piccola impresa può essere la base su cui traghettare l'economia italiana verso nuove possibilità> (Rullani, pag. 40).

Le PMI danno ulteriore prova di prendersi carico degli interessi generali del Paese, dichiarandosi consapevoli che <per gestire questo livello di innovazione non basta più lo spontaneismo>, ma <occorre un progetto condiviso che sia consapevolmente discusso e fatto proprio dai diversi interessi> (Rullani, pag. 42), che sappia valorizzare il ruolo delle imprese come battistrada dell'innovazione stessa.

In particolare, diventano ancora più cruciali il ruolo dei lavoratori e il rapporto tra lavoratori e impresa. Perché i lavoratori devono <fare rilevanti investimenti in professionalità e *know-how*> (Rullani, pag. 41) se vogliono mantenere i loro redditi e anzi aumentarli. Investimenti che sono anch'essi rischiosi, perché nessuno sa dire oggi quel che servirà domani. Perché <lo scambio da contrattare, tra impresa e lavoro, non è più centrato sulla distribuzione del reddito>, ma deve spostarsi su come produrre insieme quel reddito (Rullani, pag. 75).

A giudicare dall'acceso dibattito attorno ad alcuni importanti casi aziendali, in Italia il percorso culturale da compiere in questa direzione appare ancora molto lungo. Eppure, la disponibilità dei lavoratori italiani a rischiare ed essere protagonisti del cambiamento, al fianco delle imprese in cui lavorano, è molto più elevata di quanto lascino intendere i molti luoghi comuni sull'argomento. Lo confermano i risultati del sondaggio presso un campione di lavoratori dipendenti italiani curato da Daniele Marini i cui risultati sono presentati nel capitolo 6 e da cui emerge che sulla collaborazione tra lavoratori e imprese c'è ampia convergenza: per il 47,2% degli intervistati tale collaborazione è opportuna perché a vantaggio di tutti e per un altro 41,4% è possibile, benché solo in alcune circostanze. Gli irriducibili dell'antagonismo sono l'11,4%; non pochi, certo, ma neppure così numerosi da impostare sulla loro visione del mondo il progetto paese.

Di più, le opinioni raccolte tra i lavoratori sono tali che si può ben parlare di <lavoratori imprenditivi, nel senso di attori disponibili a investire sul proprio futuro professionale, a un diverso rapporto con l'impresa, fatto di maggiore coinvolgimento e partecipazione, e in non pochi casi anche a compartecipare al rischio legato all'innovazione> (Marini, pag. 213).

La cultura d'impresa si diffonde. Il ruolo delle Associazioni

C'è grande sensibilità nel Sistema Confindustria al tema della cultura d'impresa. Tanto che le Associazioni hanno promosso negli ultimi tre anni numerose iniziative per supportare la sua diffusione, anzitutto con riferimento al ruolo dell'innovazione. L'attenzione verso questo tema, come verso diversi altri collegati al ruolo sociale dell'impresa, è crescente rispetto al passato. Tanto che è molto sentita l'esigenza, indicata dalle Associazioni, che la cultura d'impresa sia maggiormente promossa a livello locale, specialmente nella Pubblica Amministrazione e nel mondo dell'istruzione (scuola/università).

Questo quadro emerge dall'indagine condotta dal CSC presso il Sistema associativo di Confindustria. Con l'obiettivo principale di comprendere quale impegno viene profuso nella promozione dei valori della cultura imprenditoriale e quale sia la percezione circa l'importanza che tali temi hanno presso il pubblico, non solo delle imprese. L'indagine è stata indirizzata a tutte le Associazioni territoriali e settoriali del Sistema Confindustria; 81 hanno risposto all'indagine.

Nel questionario è stata fornita una definizione di cultura d'impresa in termini di creatività e capacità di innovazione da parte dell'imprenditore nell'affrontare nuove sfide, nel cogliere nuove opportunità, nell'essere leader e punto di riferimento dentro l'azienda e, al tempo stesso, ponte tra l'azienda e la società, coinvolgendo i propri collaboratori. Il 70% delle Associazioni ha dichiarato di aver promosso negli ultimi tre anni iniziative per la promozione della cultura imprenditoriale, intesa secondo la definizione proposta.

Dalle risposte qualitative date alla richiesta di descrivere le iniziative di maggiore e minore successo risulta chiaramente il grande sforzo che le Associazioni stanno facendo per avvicinare il mondo dei giovani, della scuola e dell'università ai valori della cultura d'impresa. Quasi tutte le Associazioni hanno menzionato fra le iniziative di successo sia le collaborazioni, i concorsi per le migliori idee vincenti, i laboratori avviati con le università e i centri di ricerca sia i seminari, i convegni, le visite aziendali e le "Settimane dell'Orientamento", in cui imprenditori di spicco hanno incontrato gli studenti delle scuole superiori per spiegare loro il significato di fare impresa.

Val la pena di ricordare che queste iniziative sono attuate per rispondere a precise sollecitazioni fornite dagli imprenditori associati, attraverso gli organi di governo delle Associazioni, e quindi sono un termometro della loro sensibilità verso questi valori.

L'impegno del Sistema associativo è coerente con le risposte date alla domanda sugli ambiti in cui andrebbe maggiormente promossa a livello locale la cultura im-

In quali soggetti andrebbe maggiormente promossa a livello locale la cultura d'impresa? (% delle risposte)

Pubblica Amministrazione	75
Scuola/Università	73
Mondo politico	36
Banche	15
Lavoratori	6
Altro	2

Essendo prevista la risposta multipla il totale non dà cento.
Fonte: elaborazioni CSC su indagine presso le Associazioni.

prenditoriale. Il 73% delle Associazioni ha indicato il mondo dell'istruzione, che è stato individuato come campo fertile in cui seminare e poter raccogliere nel prossimo futuro. Viceversa, nonostante la Pubblica Amministrazione sia al primo posto della graduatoria dei soggetti tra cui diffondere maggiormente la cultura d'impresa (la addita il 75% dei rispondenti), solo un numero ristretto di iniziative è stato organizzato in questo ambito. La ragione potrebbe essere una sorta di rinuncia rassegnata al dialogo con il mondo delle amministrazioni locali e con quello della politica, che peraltro si trova al terzo posto della graduatoria (con il 36%).

Molte meno Associazioni hanno menzionato le banche e i lavoratori (rispettivamente il 15% e il 6%) come *target* per le iniziative sulla cultura d'impresa, sebbene quelle organizzate tra questi soggetti sembrano aver riscosso un discreto successo. In particolare, con riferimento al mondo del lavoro, alcune Associazioni hanno interpretato il ruolo di intermediari nella sottoscrizione di patti di responsabilità sociale all'interno di contratti aziendali e di protocolli d'intesa con le sigle sindacali per il rilancio dell'occupazione e il contrasto della fase recessiva. Infine, due Associazioni hanno indicato come obiettivi per una maggiore promozione della cultura imprenditoriale l'opinione pubblica in generale e i cittadini, per contrastare, secondo quanto riportato nel questionario, la tendenza a porre veti che bloccano lo sviluppo delle aziende sul territorio.

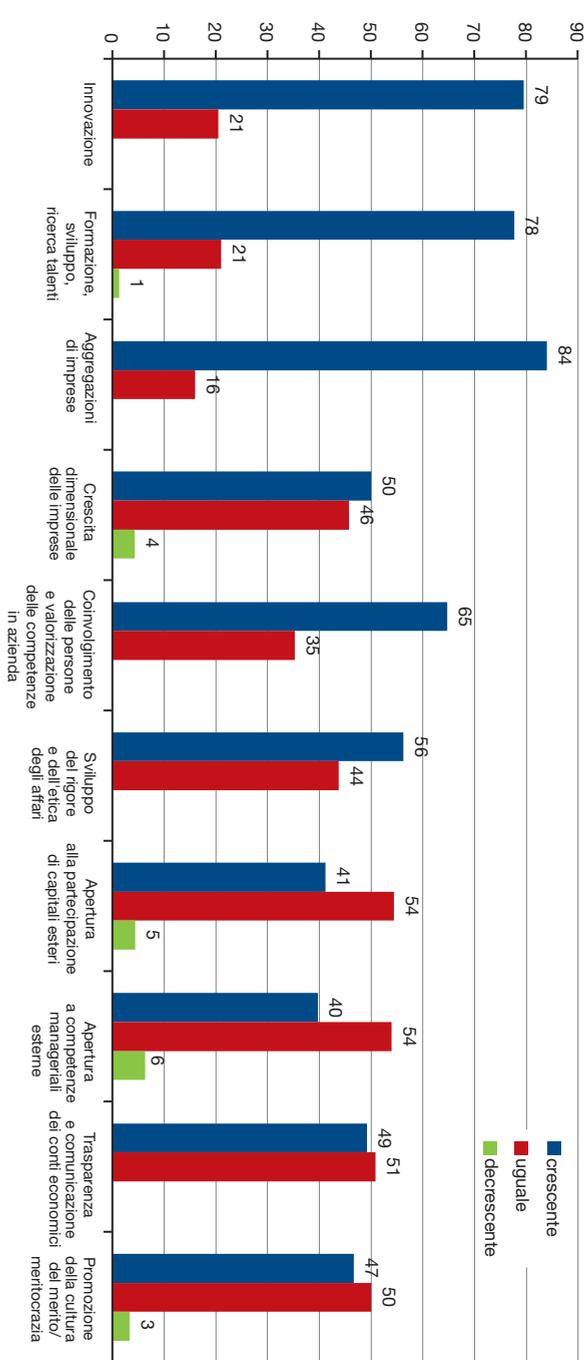
Attraverso il questionario si sono esplorati i temi collegati ai valori della cultura imprenditoriale. Per ciascun tema è stato chiesto se fosse stato oggetto di iniziative/progetti da parte delle Associazioni negli ultimi tre anni e se nel recente passato avesse attratto un livello di attenzione crescente, uguale o decrescente.

Iniziative per la promozione dell'innovazione sono state intraprese dal 96% delle Associazioni rispondenti, che dichiarano un'attenzione rivolta al tema crescente nel 79% dei casi. L'innovazione si conferma la vera chiave di volta della cultura d'impresa; l'impresa innovatrice è quella che possiede al suo interno il senso della crescita che fa leva proprio sull'innovazione e, quindi, l'impresa è innovatrice in modo costante e continuo e non solo in maniera estemporanea e saltuaria.

Gli imprenditori svolgono appieno il loro ruolo sociale se sono protagonisti del cambiamento e si assumono la responsabilità di promuovere il nuovo nelle loro aziende e nel contesto in cui operano. Vale la pena di ricordare in questo ambito la formazione su iniziativa di alcune Associazioni territoriali dei "Club degli Innovatori", cenacoli di imprenditori in cui scambiare esperienze e condividere l'innovazione.

Meritevole di menzione è pure il progetto rivolto alla diffusione, in un settore della nostra manifattura, dell'approccio giapponese *Kaizen* (che significa "essere costantemente orientati al cambiamento", da *kai* - cambiamento e *zen* - per migliorare), chiave del successo Toyota da oltre cinquant'anni. Il progetto si è articolato non solo in seminari di formazione e convegni sui fondamenti dell'approccio *Kaizen*, ma anche in missioni delle imprese associate in Giappone per addentrarsi fino alle radici della stra-

L'aggregazione delle imprese in testa
(Grado di attenzione rispetto al passato, % delle risposte)



Fonte: elaborazioni CSC su indagine presso le Associazioni.

tegia e in giornate di cantiere *Kaizen* per l'applicazione pratica della metodologia alla realtà aziendale del settore.

Fra i temi sui cui sono state prese più iniziative associative, non è un caso che, subito dopo l'innovazione, si collochi formazione, sviluppo e ricerca di talenti (91% delle Associazioni con un'attenzione crescente pari al 78%). Nel paradigma internazionale di organizzazione economica e produttiva industriale, basato sull'innovazione ad alto contenuto di conoscenza, che Enzo Rullani definisce "capitalismo globale della conoscenza"⁷, diviene fondamentale, infatti, l'attrazione e lo sviluppo di quel capitale umano intellettuale necessario a rendere sempre più *brain intensive* la produzione manifatturiera.

In tale nuovo contesto produttivo l'innovazione riguarda non solo il modo di fare il prodotto, ma anche e soprattutto quello di fare impresa. Fra le innovazioni di sistema fondamentali per la creazione di una "società imprenditoriale consapevole", Rullani individua la costruzione di reti di imprese non più solo informali, così da superare sia il gap in termini di competenze e capacità da possedere per confrontarsi con la concorrenza internazionale sia i costi e i rischi da affrontare, che impediscono spesso persino ai piccoli imprenditori più dinamici di sviluppare le proprie idee innovative. L'attualità di questo tema è confermata dall'elevata quota, la più alta, di risposte che indicano attenzione crescente (84%) secondo le Associazioni, l'88% delle quali ha organizzato iniziative o progetti in materia.

È decisamente più basso il grado di aumento dell'attenzione (50% crescente e 46% uguale) per la crescita dimensionale delle imprese, questione che è stata anche oggetto del sondaggio condotto dal CSC presso le Associazioni in occasione del Biennale della Piccola Industria nel 2009. La bassa dimensione media delle imprese caratterizza il sistema manifatturiero italiano rispetto a quelli concorrenti e sulla necessità del superamento dei limiti dimensionali delle PMI italiane si è dibattuto molto negli ultimi anni; però, la dimensione assoluta di impresa da sola non è un buon parametro di valutazione in un mondo in cui le filiere produttive si sono frammentate tantissimo, anche a livello globale, e in cui ciascuna singola impresa può svolgere una piccola ma significativa fase produttiva all'interno della filiera e in questo modo essere parte di un sistema integrato mondiale. I risultati dei focus group coordinati dal CSC presso le imprese di successo del Sistema Confindustria⁸ dicono, però, che le imprese che puntano a diventare fornitori globali finiscono per crescere dimensionalmente e che la maggiore dimensione è strumentale a cogliere tutti gli obiettivi cui è legata la competitività.

Il 75% delle Associazioni ha rivelato l'esistenza di un'elevata sensibilità, organizzando iniziative e progetti, al tema del coinvolgimento delle persone e della valorizzazione delle competenze in azienda. Tema che riscuote un'attenzione crescente

⁷. Si rimanda al capitolo 2.

⁸. Si veda il capitolo 3.

secondo il 65% delle Associazioni rispondenti. L'imprenditore leader di cui parlava Giorgio Fuà <non crea soltanto posti di lavoro, ma coinvolge i dipendenti in un'avventura travolgente>, dà <un senso alla loro fatica>, li <guida, anima e motiva>, è un <natural leader of man, cioè un vero capo>, che <sceglie bene i suoi collaboratori e accorda loro la sua piena fiducia>⁹.

Ma per essere tale l'imprenditore stesso necessita di essere formato a quella cultura professionale fondata sul rigore e sull'etica degli affari che invece spesso sono rimpiazzate dalla ricerca maniacale della più efficiente combinazione tecnico-finanziaria per il conseguimento dei profitti. A questo tema il 75% delle Associazioni ha dedicato progetti/iniziative, registrando un interesse crescente secondo il 56% delle rispondenti.

I quattro temi per i quali un numero più contenuto di Associazioni ha dichiarato di aver intrapreso iniziative sono anche quelli per i quali il livello di attenzione registrato è stato più basso: in tutti i casi meno della metà delle Associazioni ha registrato un'attenzione crescente. In particolare, sono indicati in maggior misura livelli di attenzione invariata o decrescente per due questioni fra loro in qualche modo collegate ma fondamentali, perché necessarie per il superamento di problemi che derivano da altrettante caratteristiche tipiche del tessuto delle PMI italiane. Anzitutto, l'apertura alla partecipazione di capitali esterni, che è necessaria per il superamento dell'eccessiva dipendenza dall'autofinanziamento e dal capitale dell'imprenditore, che in questo modo non condivide né il rischio né le decisioni dell'impresa. In secondo luogo, l'apertura a competenze manageriali esterne, sulla quale si discute da anni in connessione anche al fisiologico passaggio generazionale all'interno delle PMI a conduzione familiare, che compongono il tessuto produttivo diffuso formatosi in Italia tra la metà degli anni Cinquanta e la metà degli anni Ottanta. La minore attenzione rivolta oggi a questi temi, cui la cultura d'impresa è pure strettamente connessa, potrebbe essere spiegata con il fatto che sono già stati a lungo dibattuti nel recente passato.

Cambiando problematiche, dal sondaggio emerge che il 61% delle Associazioni ha organizzato corsi, progetti e seminari nell'ambito della trasparenza e comunicazione dei conti economici. Un livello di attenzione relativamente più basso, quindi, che potrebbe essere dovuto all'eccessiva tecnicità della questione. Si tratta peraltro, e questa potrebbe essere un'ulteriore spiegazione, di un tema fortemente correlato a quello dell'apertura a capitali esterni. Una maggiore trasparenza su base volontaria da parte delle piccole imprese, che non hanno obblighi di comunicazione e sono perciò naturalmente più opache in termini di informazioni contabili verso l'esterno, è infatti considerato un prerequisito per l'investimento di capitali esterni; e la maggiore trasparenza potrebbe essere considerata un prezzo troppo elevato.

Infine, la promozione della cultura del merito ha attratto un'attenzione crescente soltanto secondo il 47% delle Associazioni rispondenti, il 60% delle quali ha organiz-

⁹. Tratto dal libro-intervista a Giorgio Fuà scritto da Roberto Petri (2000).

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

zato iniziative in materia. Il familismo e la scarsa cultura del merito sono elementi penalizzanti la crescita nel nostro paese, che perciò andrebbero superati; se ne parla spesso in relazione alle cariche in politica, alle cattedre universitarie e agli incarichi nei consigli di amministrazione di grandi imprese. Anche il mondo delle imprese a conduzione familiare, in cui spesso i figli-eredi si improvvisano manager senza un'adeguata preparazione, potrebbe trarre importanti benefici da una maggiore meritocrazia.

Per aver partecipato al sondaggio si ringraziano:

ACIMAC	Confindustria Modena
ACIMIT	Confindustria Nord Sardegna
ANCI	Confindustria Padova
ASSOBETON	Confindustria Palermo
Associazione Industriali Cremona	Confindustria Perugia
Associazione Industriali Lucca	Confindustria Pesaro Urbino
Associazione Industriali Massa Carrara	Confindustria Piemonte
Associazione Industriali Monza e Brianza	Confindustria Ravenna
Associazione Industriali Novara	Confindustria Rimini
Associazione Industriali province Sardegna Meridionale	Confindustria Siena
Associazione Industriali Piacenza	Confindustria Siracusa
Associazione Industriali Pistoia	Confindustria Sondrio
ASSOCOMAPLAST	Confindustria Teramo
Assografici	Confindustria Terni
Assolombarda	Confindustria Trento
Assonave	Confindustria Trieste
Assosistema	Confindustria Udine
Confindustria Agrigento	Confindustria Valle d'Aosta
Confindustria Ancona	Confindustria Veneto
Confindustria Belluno Dolomiti	Confindustria Venezia
Confindustria Bergamo	Confindustria Verona
Confindustria Brindisi	Confindustria Vicenza
Confindustria Bulgaria	F.IN.CO.
Confindustria Caserta	Farindustria
Confindustria Catanzaro	Federchimica
Confindustria Ceramica	FederlegnoArredo
Confindustria Chieti	Sistema Moda Italia
Confindustria Como	UCIMU-Sistemi per produrre
Confindustria Cosenza	Unindustria Bologna
Confindustria Fermo	Unindustria Ferrara
Confindustria Firenze	Unindustria
Confindustria Foggia	Unione Industriale Cuneo
Confindustria Forlì-Cesena	Unione Industriale del Verbano
Confindustria Frosinone	Cusio Ossola
Confindustria Gorizia	Unione Industriale Pratese
Confindustria Latina	Unione Industriale Torino
Confindustria Lecco	Unione Industriali Napoli
Confindustria Livorno	Unione Industriali Pordenone
Confindustria Lombardia	Unione Industriali Savona
Confindustria Mantova	Unione Industriali Varese
Confindustria Messina	Unione Parmense degli Industriali

Qualche numero per dar conto di queste forti affermazioni: il 63,9% degli intervistati è disponibile a una maggiore flessibilità di orari e/o mansioni, il 57,5% si propone come portatore di idee innovative per la propria impresa e a legare parte della propria retribuzione variabile ai risultati aziendali, il 70,5% partecipa o ha partecipato a corsi di formazione, il 58,1% sarebbe pronto a sacrificare parte del suo tempo libero per migliorare il bagaglio professionale e l'85,5% ritiene che sia bene che chi è più competente guadagni di più. Riguardo alle retribuzioni e alla loro contrattazione, <emerge la tendenza a valorizzare il singolo lavoratore e ad avvicinare maggiormente il baricentro delle decisioni negoziali al territorio e alle singole imprese> (Marini, pag. 214). E ciò vale indipendentemente dalla dimensione dell'impresa in cui sono impiegati i lavoratori che hanno partecipato al sondaggio.

Laddove la cultura d'impresa è forte, ne discende naturalmente anche la riorganizzazione dell'impresa e la soluzione di quelle carenze sulle quali si appunta tanto di frequente l'attenzione nei discorsi sulle PMI: taglia insufficiente e scarsa dinamica dimensionale, basso impiego di ICT, scarsa internazionalizzazione, limitati investimenti in capitale umano, modesta patrimonializzazione, inefficienze nella *governance* e nella gestione (Tab.1.1). Queste carenze esistono e sono confermate da un confronto internazionale realizzato da Giorgio Barba Navaretti, Davide Castellani e Fabio Pieri (capitolo 4).

Tab. 1.1 – Italia meno attrezzata all'ICT
(Dipendenti in % che usano un computer almeno una volta alla settimana, 2010)

	Imprese per numero di addetti					Industria manifatturiera (10+)
	1-9	10+	10-49	50-249	250+	
UE15	-	56	49	56	62	53
Repubblica Ceca	-	40	39	38	42	35
Germania	59	61	52	59	67	59
Spagna	48	55	47	53	62	47
Francia	58	55	49	53	59	54
Italia	-	43	38	45	47	41
Polonia	-	40	37	35	46	28
Regno Unito	53	59	57	62	65	56

Il dato per le imprese con 1-9 addetti si riferisce al 2005. Al 2003 per la Francia.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

Questo confronto è stato effettuato tra le imprese manifatturiere con almeno dieci addetti di quattro paesi (Italia, Francia, Regno Unito, Spagna), esaminando tra il 2001 e il 2008 quale quota di queste è salita di classe dimensionale e quale è, invece, scesa. Con l'idea che le prime dimostrano così di essere competitivamente forti, generando aumento del valore aggiunto, oltre che dell'occupazione, mentre le seconde faticano a stare sul mercato e retrocedendo distruggono valore aggiunto e posti di lavoro. Questo confronto è particolarmente originale perché non si limita a fotografare la suddivisione delle imprese per classe dimensionale, ma le filma nella loro evoluzione. Ne emerge un dinamismo in crescita delle imprese italiane, soprattutto di quelle più piccole, che è pari a quello osservato negli altri paesi usati come *benchmark*. Ma perché queste imprese crescono e altre no? La conclusione, basata sui dati qualitativi delle stesse imprese (assetti proprietari, managerialità, età di chi la conduce), è che queste imprese sono diverse e hanno fatto della crescita una scelta strategica che le obbliga <a introdurre innovazioni di processo e di prodotto, a rafforzare e modernizzare la *governance*, separando azionariato e management e a operare nei mercati internazionali> (Barba Navaretti e altri autori, pag. 129). Purtroppo in Italia è invece doppia la probabilità, osservata in quello stesso periodo, di imprese che rimpiccioliscono e ciò di nuovo almeno in parte si spiega con le caratteristiche delle imprese stesse. Caratteristiche che, però, non sono geneticamente immutabili, ma possono essere cambiate con un atto di coraggiosa innovazione. Pur ricordando sempre che il contesto in Italia è meno incoraggiante per chi vuole assumersi questo rischio.

Fra le scelte coraggiose ma cruciali che l'imprenditore-innovatore deve compiere c'è senza dubbio anche <l'incentivare lo sviluppo di una formazione manageriale>, per catalizzare l'utilizzo di più adeguati modelli e tecniche di gestione dell'azienda. Una formazione che in Italia è ancora limitata nel confronto con gli altri paesi e circoscritta all'impresa di maggiori dimensioni, come sottolineano Pietro Fiorentino e Bruno Scazzocchio nel capitolo 8.

Altri importanti elementi di informazione sono risultati dal sondaggio, coordinato dal CSC e condotto da Demos&Pi sulle PMI manifatturiere associate a Confindustria, i cui risultati sono commentati nel capitolo 5. È la prima volta che un simile sondaggio viene realizzato e ne emerge un ritratto sicuramente interessante, non ancora però da vetta della classifica competitiva, come fanno intendere nel commento ai dati Giancarlo Corò e Paolo Gurisatti. D'altronde, se lo fosse, allora tutte le PMI sarebbero state selezionabili per i focus

group e avrebbero risolto ogni problema dipendente dalle loro scelte. Quali sono le caratteristiche principali di queste PMI? Anzitutto, sono mediamente molto piccole: il 37,7% non supera i 20 addetti e un altro 32,7% non va oltre i 50; il 38,7% ha un fatturato inferiore a 5 milioni. Settorialmente, il metalmeccanico è di gran lunga prevalente: vi appartiene il 48,4% delle aziende (Fig. 1.7).

Fig. 1.7 – L'identikit delle PMI in Confindustria



Fonte: elaborazioni CSC su sondaggio Demos&Pi.

Sono imprese che producono all'interno una quota del fatturato superiore a quella delle medie aziende monitorate da Unioncamere e Mediobanca e additate come modelli da emulare: 50% contro l'80%; e ciò è abbastanza naturale, visto che molte di esse lavorano per quelle medie aziende e più si scende di dimensione, più si è alla base della piramide della fornitura.

In apparenza, le PMI intervistate sono molto rivolte al mercato regionale (18,0% del fatturato) e nazionale (49,4%), ma in realtà la loro quota di esportato (32,5%) è analoga a quella della media delle imprese esportatrici italiane di analoga stazza (33,0% il dato Istat riferito al 2008), a riprova che sono esse stesse tra i principali ambasciatori del Made in Italy all'estero. Considerata la dimensione, intrecciano con l'estero rapporti abbastanza articolati: il 23,6% commissiona produzioni, l'11,8% ha costituito unità commerciali e il 7,2% unità produttive. Però, nell'insieme, il grado di internazionalizzazione può essere aumentato; ma questo richiederebbe più aggregazioni di quanto le PMI sentite non si dichiarino disponibili a fare (il 54,6% le esclude; resta però un buon 31,2% che vi ha partecipato e un altro 13,5% che intende farlo). E stenteranno a internazionalizzarsi se non verranno <adeguatamente supportate> dal sistema Paese e da organismi di rappresentanza, come ha evidenziato un'altra ricerca, effettuata dalla Fondazione Nord Est (Silvia Oliva e Davide Girardi, pag. 264).

Tornando al ritratto delle PMI di Confindustria, è molto positivo che meno di un quinto indichi nei produttori dei Paesi Emergenti i concorrenti più temibili: per il resto la gara è con i Paesi Avanzati (fra i quali l'Italia stessa pesa per un terzo), a dimostrazione del fatto che competono sulla qualità e non sul prezzo. E, infatti, il 66,5% di esse indica proprio nella qualità del prodotto il fattore di successo decisivo, mentre il 35,0% punta sul prezzo. In realtà, si potrebbe osservare che la qualità dovrebbe essere data per acquisita e che dovrebbero contare di più il contenuto tecnologico e l'innovazione (che insieme sono additati dal 28,9%), assieme al capitale umano (4,8%), e soprattutto la capacità di vendere, mentre nell'insieme su quest'ultima punta solo l'8,4%.

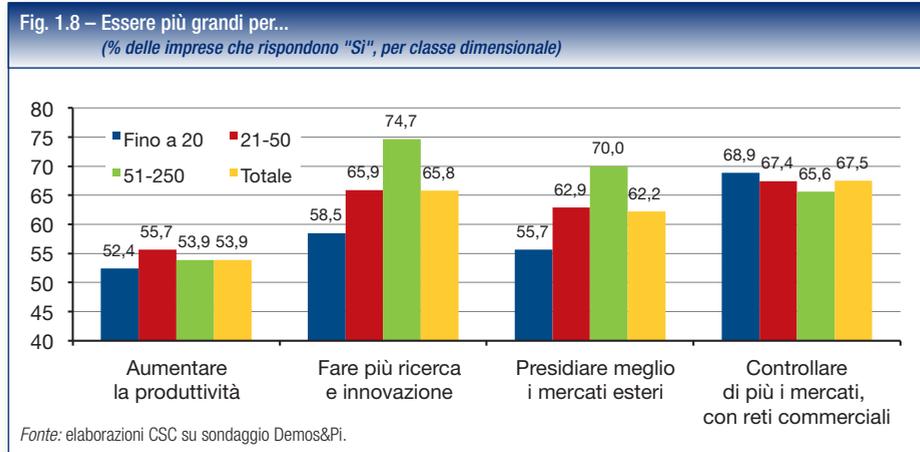
Però, poi in realtà sono molte le PMI che hanno innovato negli ultimi cinque anni: il 74,4% lo ha fatto nei prodotti, il 69,6% nei processi, il 63,8% nell'organizzazione e il 52,3% nella commercializzazione. E sempre più risorse sono state destinate alla ricerca e sviluppo. Tuttavia, ancora poco si brevetta (31,6%) e si registrano marchi (37,7%). Si è molto indietro nell'uso di Internet: solo il 14,3% lo utilizza per vendere, realizzando appena il 12,5% del fatturato.

Nella *governance* c'è un'alta propensione (55,1%) a rimanere strettamente legate alla conduzione familiare, anche nel passaggio del testimone generazionale. Mentre nelle strategie adottate o che stanno per esserlo, la graduatoria appare da manuale: quasi il 90% gettona l'innovazione di prodotto e/o processo; l'80% vota per l'entrata in nuovi mercati esteri; oltre il 70% vuole inserire professionalità manageriali, acquisendo così nuove competenze (ingrediente base contenuto nelle ricette emerse dai focus group); oltre il 60% indica gli investimenti in marchio.

C'è tra le PMI di Confindustria diffusa consapevolezza dell'importanza della crescita dimensionale: solo il 13,4% dice che la stazza raggiunta <va bene così, non c'è bisogno di crescere>; e due terzi, con una certa omogeneità di vedute tra piccolissime, piccole e medie, sa che essere più grandi conta per potere avere maggiori risorse da dedicare alla ricerca e all'innovazione e presidiare meglio i mercati, soprattutto esteri (Fig. 1.8).

Questi ritratti dimostrano che molte PMI hanno compiuto, o stanno per compiere, un salto culturale, ma molte ancora non l'hanno fatto. Eppure è un salto che dovrebbe essere naturale se si muove dalla presa di coscienza, aiutata dall'esame delle strategie vincenti emerse dai risultati dei focus group, della necessità di essere competitivi cogliendo le opportunità offerte dal capitalismo globale della conoscenza. È una necessità che implica innovazione produttiva, ma anche cam-

biamenti nell'impresa che deve darsi dimensioni e capitale adeguati e quindi assetti proprietari e di governo-gestione coerenti. Come indicato proprio dagli stessi imprenditori che l'hanno fatto e che sono stati ascoltati nei focus group.



Non è vero che così si perde di flessibilità. Se ne acquisisce piuttosto una forma più produttiva, di qualità dei prodotti e di valore per l'impresa. La rapidità di adattamento, quantitativo e qualitativo, dell'offerta alla domanda, non viene più perseguita deverticalizzando e frammentando la produzione ma accorciando le filiere produttive per riappropriarsi di saperi dispersi e per meglio governarli, aumentando il controllo sull'intero processo produttivo gerarchizzandolo e, contemporaneamente, sviluppando relazioni di partnership strategica con pochi, selezionati, fornitori. A questi vengono richiesti non più tanto "pezzi" del prodotto, ma soluzioni in grado di interagire in un triangolo di relazioni che comprende committente e clientela. Le competenze dei fornitori vengono, in questo modo, continuamente stimolate e la rapidità dei tempi di risposta ai cambiamenti della domanda finale risultano accelerati, rafforzando il vantaggio competitivo della flessibilità. In questa nuova logica di vicinanza alle esigenze dei clienti, la delocalizzazione per abbattere i costi cede il passo alla multilocalizzazione per meglio seguire i mercati di sbocco più promettenti, adottando nelle produzioni gli adattamenti del caso.

L'imprenditore innovatore, sosteneva Schumpeter, è un "leader". Questa definizione ben si attaglia alle molte eccellenze tra le imprese italiane che vorremmo diventassero norma, anzitutto nell'interesse e per la convenienza delle

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

imprese stesse. Molte PMI dimostrano che è una strada percorribile. È questo uno dei risultati più importanti dei focus group: l'accesso al cambiamento e l'obiettivo della crescita sono alla portata delle piccole aziende, forse anche più che di quelle grandi. Infatti, l'obiettivo della crescita dimensionale è condiviso in modo pressoché uniforme tra tutte le categorie di impresa (quasi il 50% ha indicato l'aumento del fatturato come traguardo aziendale). E tra le motivazioni a crescere colpisce il fatto che per quasi un terzo (un quarto tra le piccole) la crescita è desiderata in sé, mentre per un altro terzo delle aziende con meno di 50 addetti è <necessaria per la sopravvivenza dell'impresa> (23,2% il dato medio).

Insomma, crescere o rischiare di scomparire. Certo, <la pendenza del cammino, l'onerosità e talvolta il rischio del cambiamento possono essere superiori> per le piccole imprese, ma anche i vantaggi, la necessità e l'urgenza lo sono (Arrighetti, Paolazzi, Traù, pag. 124). È utile ragionare su queste evidenze, anche estraendole dal contesto della teoria economica, nella chiave di "Costruire il futuro".

Nella riconfigurazione delle filiere che sta segnando l'adattamento al "capitalismo globale della conoscenza", l'imprenditore guida e mobilita attorno a sé tutte le competenze utili a produrre e realizzare le idee che ritiene vincenti. Non indugia aspettando che altri prevedano il futuro o provvedano per lui. Il suo futuro se lo costruisce assumendo il ruolo di leader per lo sviluppo della propria azienda. Così contribuisce nei fatti a diffondere la cultura d'impresa a tutti quelli che operano per lui e con lui. Facendo bene il proprio mestiere acquisisce anche un ruolo di guida indicando il cammino verso una società imprenditoriale consapevole.

In cui l'impresa non è una controparte ma un battistrada. Una società del genere è impregnata dell'eccellenza dell'imprenditore leader e costruisce insieme il proprio futuro <con una rete affidabile di collaborazioni all'immaginazione e realizzazione del nuovo> (Rullani, pag. 74) che dovrebbe coinvolgere non solo imprese e lavoratori che manifatturano le <cose nuove che piacciono>, ma anche tutte le attività che a questo indirettamente sono chiamate. Il grande campo dei produttori dei servizi entra sempre più nell'industria: servizi bancari, professionali, della distribuzione, servizi di pubblica utilità (energia, telecomunicazioni), servizi prestati dalla Pubblica Amministrazione.

Crescere si può, si deve. Tante PMI danno il buon esempio all'intero Paese. Ma il Paese deve attrezzarsi per non spegnere le faville di sviluppo che le imprese continuano a generare, a vantaggio proprio e di tutti.

Indagine presso le Associazioni del Sistema Confindustria: il questionario

L'impresa è motore del cambiamento economico e sociale: i valori della cultura imprenditoriale.

1. "Cultura d'impresa" significa creatività e innovazione nell'affrontare nuove sfide e nel cogliere nuove opportunità, essere leader e punti di riferimento autorevoli dentro le aziende, animandole e spingendole verso continui cambiamenti e nuovi traguardi, che vanno al di là del perseguimento del risultato economico. L'imprenditore è il motore della trasformazione e fa da ponte tra l'azienda e la società, coinvolgendo e trascinando anzitutto le persone che lavorano con lui.

Negli ultimi tre anni la Vostra Associazione ha svolto iniziative per diffondere la cultura d'impresa così come è stata appena definita? Se sì, qual è stata l'iniziativa di maggiore successo e quella meno riuscita (specificando le ragioni del successo e dell'insuccesso).

2. Negli ultimi tre anni la Tua Associazione ha organizzato iniziative/progetti sui seguenti temi? (*Si/No*) Rispetto al passato tali temi attraggono un'attenzione *crescente, uguale, decrescente*?

- Crescita dimensionale delle imprese Si/No
 - crescente
 - uguale
 - decrescente
- Aggregazioni delle imprese Si/No
 - crescente
 - uguale
 - decrescente
- Innovazione Si/No
 - crescente
 - uguale
 - decrescente
- Formazione, sviluppo e ricerca di talenti Si/No
 - crescente
 - uguale
 - decrescente

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

- Promozione della cultura del merito/meritocrazia Si/No
 - crescente
 - uguale
 - decrescente

 - Coinvolgimento delle persone e valorizzazione delle competenze in azienda Si/No
 - crescente
 - uguale
 - decrescente

 - Apertura alla partecipazione di capitali esterni Si/No
 - crescente
 - uguale
 - decrescente

 - Apertura a competenze manageriali esterne Si/No
 - crescente
 - uguale
 - decrescente

 - Trasparenza e comunicazione dei conti economici Si/No
 - crescente
 - uguale
 - decrescente

 - Sviluppo del rigore e dell'etica degli affari Si/No
 - crescente
 - uguale
 - decrescente
3. In quali soggetti andrebbe maggiormente promossa a livello locale la cultura d'impresa? (barrare due risposte)
- Pubblica Amministrazione
 - Mondo politico
 - Scuola/Università
 - Laboratori
 - Banche
 - Altro (specificare)

5. Piccolo è ancora bello? Ritratto di PMI in Confindustria

Giancarlo Corò* e Paolo Gurisatti**

■ Introduzione ■

Il sistema manifatturiero italiano è da tempo sotto osservazione. È un sistema ancora vitale, in grado di creare importanti livelli di valore aggiunto. Tanto che in termini assoluti, il valore della sua produzione industriale è al quinto posto al mondo dopo Cina, Stati Uniti, Giappone e Germania; in termini pro-capite è addirittura secondo solo alla Germania. L'industria italiana ha saputo mantenere la leadership internazionale su molti prodotti: in ben 7 settori sui 14 monitorati dal WTO, l'Italia si colloca al primo o al secondo posto per valore delle esportazioni. In questo momento di difficile e lento superamento della crisi l'andamento dell'export manifatturiero è una delle poche voci positive nella contabilità nazionale. Dunque, l'industria italiana tiene. Ha retto ai colpi micidiali della caduta libera avvenuta durante la profonda recessione 2008-2009 e, prima ancora, aveva saputo reggere il passo della lunga marcia cinese: in un decennio in cui la quota mondiale di valore aggiunto manifatturiero della Cina è passata dall'8% ad oltre il 20%, l'Italia ha tenuto duro sul suo 4%, quando Stati Uniti e Giappone hanno quasi dimezzato le proprie quote.

Tuttavia, l'industria italiana mostra anche evidenti segni di inadeguatezza da invecchiamento. Se guardiamo ai dati medi, il suo modello emerge con evidenza negli anni Settanta-Ottanta. Ha avuto successo per oltre un quarto di secolo, ma, pur modificandosi nel tempo, è rimasto uguale a se stesso. Infatti, le eccellenze e le trasformazioni di successo esaminate nel capitolo 3 sono esempi da seguire, ma non possono certo essere considerate come fenomeni generali. Soprattutto rispetto ai mutamenti avvenuti nel contesto esterno, il modello italiano appare invecchiato. D'altronde, invecchiati sono o sembrano la media della popolazione, le istituzioni repubblicane, buona parte della classe imprenditoriale e

* Dipartimento di Economia, Università Ca' Foscari Venezia.

** STEP e Demos&Pi.

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

politica. E la vecchiaia, come sappiamo, espone ad un lento decadimento, ad un rallentamento progressivo per mancanza di forze fresche e in qualche caso alla possibilità di guasti preoccupanti in organi vitali.

In Italia, la questione è più rilevante che altrove, perché le imprese sono meno verticalmente integrate. L'economia italiana, è risaputo, è composta da tante piccole cellule, aggregate in territori, distretti, filiere, catene del valore e settori con processi produttivi molto frammentati, nei quali sono sempre meno presenti le grandi imprese che svolgono quella fondamentale funzione di integrazione tecnica, organizzativa e di mercato. L'industria italiana, nella componente delle piccole e piccolissime imprese, sembra meno attrezzata ad avviare un ricambio sufficiente, all'altezza dei cambiamenti avvenuti in altre economie industriali mature. Sebbene, come detto, non manchino esempi da emulare.

Intendiamoci, ci sono segnali di evoluzioni positive: una leggera crescita dimensionale, l'affermazione delle medie imprese del quarto capitalismo, un consolidamento dei processi di internazionalizzazione (con una radicata presenza di attività all'estero), l'*upgrading* qualitativo e lo spostamento dal Made in Italy tradizionale verso produzioni basate su conoscenze tecnologiche più avanzate (meccanica, chimica, farmaceutica). Tuttavia, questi cambiamenti hanno accresciuto i margini di varianza del sistema, anche in termini di redditività, più che spostare in modo sensibile la sua media. L'impressione è che il drappello di innovatori si sia sempre più staccato dal grosso del gruppo, dove si trovano molte piccole imprese rimaste così più sole a pedalare contro il vento della competizione delle economie emergenti, su un fronte dello spettro dei prodotti e delle tecnologie, e di quelle avanzate, sull'altro.

Negli ultimi anni, dopo l'entrata in vigore dell'euro, l'ingresso della Cina nel WTO, la definitiva affermazione delle tecnologie ICT e il sopravvento della grande distribuzione organizzata, si è alzata di molto l'asticella della sfida e la reazione non è più stata uniforme e compatta. Alcune imprese medie hanno reagito con vigore e si sono rinnovate. Molte piccole hanno avuto il coraggio di cambiare e innovare e diventare meno piccole o medie. Ma altrettante piccole aziende tradizionali sono tornate indietro e moltissime micro faticano ancora di più a superare la soglia critica necessaria ad avviare un processo di accumulazione e sviluppo.

Il sistema economico italiano sembra seguire le sorti del vecchio Giappone, come noi, avviluppato in una lunga fase di stagnazione. Due modelli simili (seb-

bene quello italiano per molti aspetti pare addirittura svantaggiato, come illustrano i tempi della ricostruzione post-terremoto) per quanto riguarda il primato della piccola impresa, ma in realtà caratterizzati da forti differenze nel modello organizzativo: mentre quello giapponese è concentrato in alcuni settori ad alta tecnologia e guidato da forti capofila di reti verticali (*keiretsu*), quello italiano è invece disperso in numerose nicchie e distretti, dove la regolazione dei mercati di fase è spesso lasciata ad una dura concorrenza orizzontale. Entrambi i modelli hanno fatto scuola: orientamento alla manifattura di qualità, ruolo trainante delle esportazioni, ma anche forte radicamento nelle tradizioni produttive e culturali locali. Sono emersi relativamente in ritardo rispetto al modello americano e tedesco, ma si sono dimostrati altrettanto dinamici. Oggi mostrano entrambi segni di invecchiamento demografico, istituzionale e imprenditoriale.

Cosa sta dunque succedendo al sistema manifatturiero italiano? E cosa succede in particolare nel reparto delle piccole e medie imprese, con un'attenzione speciale al sottoinsieme di quelle con meno di 20 dipendenti?

Qui il tema viene affrontato da un'angolatura inedita: si guarda alle PMI manifatturiere associate a Confindustria. Per coglierne caratteristiche e strategie, posizioni competitive e posizionamenti sui mercati. E tra queste PMI la scomposizione dimensionale del campione consente di scandagliare il profilo e le decisioni dell'impresa minore, quella che sfugge generalmente alle indagini congiunturali e agli studi sull'evoluzione del nostro sistema industriale. È interessante il focus sulla piccolissima impresa, con meno di 20 dipendenti, perché svolge funzioni importanti nel nostro sistema: da un lato è terreno di coltura e selezione per competenze capaci di raggiungere, dopo un periodo più o meno breve di incubazione, la scala industriale indispensabile per competere sul mercato aperto; dall'altro è serbatoio di conoscenze, prodotti e servizi indispensabili per la media e grande industria, soprattutto nella componente specializzata nella subfornitura e nella cosiddetta *co-makership*.

Cosa succede all'interno delle PMI manifatturiere di Confindustria? Quali difficoltà affrontano e quali esigenze specifiche esprimono?

L'immagine offerta dalla ricerca presenta luci e ombre. Da un lato i dati sembrano accreditare la tenuta sui mercati esteri, un diffuso impegno sull'innovazione e anche una certa capacità di strutturare i rapporti con il mondo delle banche. Dall'altro mostrano un sistema organizzativo poco evoluto, scarsamente capace di utilizzare le tecnologie di comunicazione, orientato ancora al modello

dell'impresa familiare. Nel segmento delle microaziende, con meno di 20 dipendenti, l'immagine risulta addirittura preoccupante: molte di queste imprese si attardano su posizioni di retroguardia, con progetti e idee che non sembrano agganciarsi saldamente ai nuovi filoni di crescita organizzativa e di mercato.

Insomma dall'indagine emerge un quadro che sollecita maggiori approfondimenti sul ruolo e sulla configurazione generale delle PMI nel modello industriale italiano. L'esplorazione continua.

■ 1. Piccole imprese e sviluppo economico ■

Sono passati quarant'anni dal provocatorio libretto di Ernst Fritz Schumacher (*Small is Beautiful*)¹ e il tema della dinamica industriale e della piccola impresa continua a dividere studiosi e *policy maker*. Nonostante sia stato da più parti chiarito il ruolo decisivo dell'imprenditorialità nell'innovazione e nello sviluppo economico, non è invece univoco il rapporto che esiste tra dimensione delle singole unità produttive e vantaggio competitivo.

Fino alla metà degli anni Settanta la piccola dimensione era considerata un "residuo" del sistema precapitalistico, destinato perciò a scomparire con la modernizzazione industriale. I prodigi dell'organizzazione scientifica del lavoro nelle grandi fabbriche automatizzate toglievano ogni dubbio sul ruolo delle economie di scala: solo alti volumi di produzione riescono a sostenere gli elevati costi fissi degli impianti e gli investimenti in ricerca e sviluppo dei prodotti. Eppure, le piccole imprese si sono moltiplicate con una rapidità incredibile, sia come *spin-off* delle grandi aziende manifatturiere, sia come *start-up* nei distretti della nuova periferia industriale.

Schumacher prima e alcuni studiosi italiani poi (tra i quali Sebastiano Brusco, Giacomo Becattini e Giorgio Fuà) trovarono il modo di spiegare il fenomeno come evoluzione moderna del sistema industriale post-bellico. Dimostrarono che economie di scala importanti possono essere raggiunte fase per fase, grazie a tecnologie adeguate e all'intraprendenza di tecnici e lavoratori, e non solo a livello di sistema verticalmente integrato sotto il comando dello *scientific management*. Proprio a metà degli anni Settanta in Italia era possibile osservare fenomeni in controtendenza rispetto alle teorie economiche prevalenti e alle pratiche industriali più diffuse nel mondo anglosassone. Nelle province di Vicenza,

¹ Si veda Schumacher (1973).

Reggio Emilia e Bergamo erano rilevabili livelli di produttività, efficienza tecnologica e anche salariali di fatto superiori a quelli raggiunti nelle grandi fabbriche metalmeccaniche del Triangolo Industriale Milano-Torino-Genova².

La teoria economica cominciò allora a considerare l'esistenza di altre forme organizzative efficienti a fianco dell'impresa integrata (i distretti e le reti) e tipologie di piccola impresa tutt'altro che residuali e destinate a scomparire. Molte ricerche hanno dimostrato che, anche nei mercati internazionali più aperti, esistono segmenti di domanda che richiedono prodotti e servizi personalizzati, ad elevato valore aggiunto, che possono essere soddisfatti da imprese relativamente piccole. Non solo, si è anche visto che configurazioni flessibili di *factory without wall* come i distretti – con catene di fornitura poco integrate dal punto di vista gestionale – possono ottenere rendimenti crescenti dei fattori, alla pari con le *big corporation* verticalmente integrate.

Il dibattito si è spostato dalla valutazione delle caratteristiche della singola unità produttiva al profilo della rete, della *supply chain* a cui tale unità risulta collegata. Ciò che induce incrementi di produttività e competitività non è la formula organizzativa scelta da ogni singolo “reparto-impresa”, ma il modo in cui funziona e si trasforma l'intero settore verticalmente integrato, sommando produttivamente tra loro le economie raggiunte a livello di fase.

In questo modo è stato possibile conciliare, nella teoria, elementi apparentemente opposti, quali la persistenza di strutture organizzative arretrate nelle singole imprese e un'elevata competitività di sistema. Alla fine degli anni Ottanta questi fattori hanno consentito di spiegare la prepotente emersione di paesi, come l'Italia o il Giappone, nei quali la piccola dimensione è strutturalmente prevalente, anche in settori aperti alla concorrenza internazionale. Un'emersione collegata a forme organizzative di rete specifiche dei due paesi.

Il cambio di prospettiva ha indotto ripensamenti importanti nella ricerca economica e nel *policy making*. Per quanto riguarda la ricerca si sono dedicate crescenti risorse allo studio della divisione del lavoro, tra grandi e piccole imprese, nelle diverse configurazioni capitalistiche nazionali (*keiretsu* giapponesi, distretti italiani e *cluster* americani) e al potenziamento degli strumenti di management della flessibilità (*lean production, total quality management*). Per quanto riguarda le politiche si sono destinate crescenti risorse ai servizi per le piccole imprese e allo sviluppo delle cosiddette economie esterne. Se il successo del sistema eco-

² Si veda Brusco (1975).

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

nomico non dipende esclusivamente dalla presenza di grandi organizzazioni gerarchiche, capaci di investire in ricerca, formazione, marketing al proprio interno, ma anche dalla disponibilità di servizi esterni, che rendono più efficienti le diverse fasi della filiera, la politica industriale può essere indirizzata a rafforzare le condizioni di contesto (ricerca pubblica, formazione, trasferimento tecnologico). In Italia, con l'aiuto delle associazioni di rappresentanza delle piccole imprese, si sono programmate lunghe campagne di investimento sui servizi alle imprese. Nonostante questi sforzi, va constatato che le graduatorie internazionali pongono l'Italia all'80° posto per il contesto del "fare impresa".

In questo spostamento di prospettiva il ruolo stesso dell'imprenditore ha cominciato a mutare. Da innovatore/gestore di conoscenze (disponibili in esclusiva nel microcosmo chiuso della singola impresa) a mediatore cognitivo, capace di utilizzare conoscenze e relazioni presenti in un contesto più ampio (la filiera, la rete o il distretto).

Le Associazioni di categoria si sono adeguate a queste trasformazioni, riducendo le attività di mediazione tra componenti interne alle imprese e aumentando invece i servizi agli imprenditori e al sistema territoriale (formazione, ricerca, trasferimento tecnologico). Anche Confindustria, che negli anni Settanta e Ottanta aveva rappresentato in misura più significativa gli interessi e i problemi delle grandi imprese integrate, si è aperta alla rappresentanza delle piccole imprese manifatturiere e, dall'inizio degli anni Novanta, ha accolto tra i propri associati addirittura le imprese specializzate nei servizi tecnologici e innovativi.

Il modello degli anni Settanta si è trasformato in direzione di una maggiore integrazione tra industria e servizi. Il problema della dimensione delle singole imprese è passato in secondo piano rispetto a questioni organizzative quali la gestione della complessità e della competitività a livello di territorio o distretto, lo sviluppo di reti tra imprese, la continuità dell'impresa oltre il passaggio generazionale.

■ 2. Il cambiamento del contesto ■

All'inizio del passato decennio, però, i dati hanno iniziato a registrare sintomi di rallentamento, di affaticamento del modello industriale italiano e delle piccole imprese manifatturiere più delle altre. Il cuore pulsante della nostra economia è apparso, improvvisamente, meno "bello" di come lo ricordavamo, nonostante la tenuta dell'export. La ricerca economica si è mossa con un certo ritardo sulla questione. Certo, sono numerose le riflessioni, come quella proposta da Enzo Rullani

in questo volume, che hanno cercato di mettere in luce i rischi di sostenibilità competitiva del modello degli anni Settanta, e di quello dei distretti in particolare. Ma, come ha rilevato un recente contributo della Banca d'Italia³ sul tema della piccola impresa e delle sue trasformazioni, non si sono fatti grandi passi in avanti. L'apparente contraddizione tra tenuta produttiva e calo generalizzato della produttività non è ancora chiaramente spiegata. I dubbi aumentano.

L'ipotesi più accreditata è che l'equilibrio competitivo nel quale, a partire dal secondo dopoguerra, l'Italia ha conquistato un posto di rilievo nella scena economica mondiale abbia iniziato a cambiare a partire dai primi anni Novanta. La bassa crescita aggregata dell'economia italiana potrebbe essere l'esito di un troppo lento processo di adattamento al nuovo contesto. Oggi arrivano a maturazione alcuni fenomeni che condizionano pesantemente le strategie delle imprese e che, da qualche anno a questa parte, si sono trasformati in pesanti shock concorrenziali. Fra questi fenomeni i più rilevanti sono stati la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, l'irruzione sulla scena mondiale di nuove economie a basso costo del lavoro, l'affermazione dell'euro come elemento di stabilità monetaria e di rigore fiscale, l'emergere di nuovi limiti ambientali allo sviluppo dissipativo. Questi cambiamenti hanno rimescolato le carte delle formule competitive che si erano affermate negli anni Settanta e Ottanta, rendendo necessario un salto di scala per ottenere adeguati ritorni negli investimenti in innovazione, internazionalizzazione ed efficienza energetica.

Inizia a emergere un quadro chiaro e definito su quali siano le reali trasformazioni in corso, quale il posizionamento delle piccole imprese e quale il nuovo modello organizzativo che si sta affermando. Non sappiamo, in particolare, quali siano le cause del calo di produttività del sistema, e non possono certo essere ridotte ad una sola. L'ipotesi di un invecchiamento – anche di natura generazionale – del nostro modo di fare industria è plausibile, così come l'ipotesi che la nostra industria non sia riuscita a mantenere il contatto con i segmenti di mercato più dinamici sia dal punto di vista geografico sia dei consumi, nonostante le importanti trasformazioni di cui si è fatto cenno all'inizio.

È inoltre difficile non vedere che esistono altre, e forse ben più importanti, cause esterne all'industria: i costi diretti e indiretti dello Stato (fisco, inefficienza, burocrazia), il perdurare dei dualismi nazionali (fra settori esposti alla concorrenza e quelli protetti, fra Nord e Sud, fra economia regolare e irregolare), la scarsa do-

³ Si vedano Accenturo, Giunta e Rossi (2011).

tazione di infrastrutture materiali e immateriali (trasporti, energia, ambiente, telecomunicazioni, istruzione), un sistema di relazioni industriali tuttora troppo rigido e conflittuale. Tutto ciò contribuisce ad aumentare i costi operativi sopportati dalle imprese, creando uno svantaggio evidente rispetto alle altre economie.

■ 3. Le PMI di Confindustria ■

L'indagine condotta da Demos&Pi su un campione di imprese manifatturiere con meno di 250 addetti iscritte a Confindustria, nel quale è elevata la presenza delle aziende con meno di 20 dipendenti, offre l'occasione per cercare di approfondire almeno alcune questioni sospese: quali sono stati i cambiamenti rilevanti che le imprese hanno vissuto negli ultimi anni? In quale misura le PMI e soprattutto le piccole riescono ancora a compensare con la flessibilità i limiti nelle economie di scala? A quali condizioni le PMI associate a Confindustria possono tuttora svolgere una funzione chiave nello sviluppo del settore manifatturiero?

Prima di ogni altra considerazione sembra doveroso richiamare l'attenzione su quattro cambiamenti strutturali che rendono la condizione di piccolo imprenditore meno confortevole che in passato e inducono a pensare che, senza un nuovo modello di riferimento, il "grosso" della nostra piccola industria manifatturiera possa restare intrappolato in una spirale negativa di stagnazione:

- sono venute meno alcune condizioni favorevoli allo sviluppo dei distretti e delle reti locali. Non solo è cambiata la società italiana e il modo in cui si diffonde la conoscenza, ma è cambiata la dinamica della sua riproduzione. Lo spazio riservato ai prodotti e servizi personalizzati c'è ancora, ma non è più patrimonio esclusivo dei produttori italiani, diventa territorio conteso tra molti produttori emergenti⁴. Telecomunicazioni e sistema logistico internazionale hanno fatto passi da gigante e accorciato le distanze tra il mercato europeo e nordamericano e i paesi dell'Asia e dell'America Latina. Il baricentro economico del mondo si è spostato nel Pacifico e le competenze e strutture organizzative "italiane" hanno perso terreno in una classifica sempre più affollata. La nascita di nuove imprese, secondo una dinamica estensiva, si è progressivamente ridotta: piccolo non è più bello se manca la rete delle economie esterne o se il controllo delle economie esterne passa a soggetti che non hanno più interesse a investire sulla crescita dei fornitori locali;

⁴ Si veda Piore e Sabel (1984).

- sono scomparse le “imprese scuola”, gli incubatori dei distretti che tanto hanno dato all’Italia negli anni Settanta. Come hanno evidenziato alcuni studi e riflessioni recenti⁵, il tessuto delle grandi imprese capofila dei settori nazionali (private e delle partecipazioni statali) è stato sostituito da una miriade di medie imprese di nicchia, ciascuna sostenuta da una piccola rete di fornitori, ma con una capacità di presidiare i mercati e di diffondere la conoscenza oggettivamente più contenuta. Le grandi privatizzazioni hanno allentato i legami politici con il territorio, senza tuttavia tradursi nella nascita di nuovi campioni nazionali in grado di svolgere una funzione guida nei settori aperti alla concorrenza. In molti settori, un tempo protetti, si è appannato il ruolo delle imprese capofila, in grado di trainare i piccoli fornitori sui mercati emergenti. La nascita di nuove imprese di fase, inserite in reti dinamiche, è più contenuta, più frammentata. In definitiva, piccolo non è più bello senza un’interfaccia affidabile con i mercati, senza una fonte di conoscenza utile, di natura sia tecnologica sia manageriale, senza contatti con comunità di pratica sufficientemente ampie, dinamiche e aperte;
- i servizi territoriali si sono in parte deteriorati. Gli investimenti sui servizi reali, un tempo gestiti in modo egregio dai centri di formazione professionale e dalle piccole strutture distrettuali, non sono migliorati con la comparsa dei parchi scientifici, dei distretti tecnologici e delle altre strutture pubblico-private che lo stesso sistema associativo ha promosso in favore delle piccole imprese. La creazione di nuova conoscenza, tenuto conto delle trasformazioni avvenute nel sistema universitario e della ricerca dopo la comparsa di Internet e delle altre strutture globali di *knowledge management*, non ha saputo tenere il passo di altri paesi, dotati di sistemi educativi e di ricerca molto più attrezzati. A livello locale le piccole imprese italiane non hanno potuto più beneficiare del vantaggio competitivo offerto dalle infrastrutture della conoscenza territoriali, la cui qualità si è abbassata con il venir meno degli scambi con le imprese maggiori. Il distacco del sistema universitario e dell’istruzione superiore dalla dinamica del sistema economico è forse l’aspetto più evidente di un processo che coinvolge parte dei servizi tecnologici e innovativi privati e associativi. Il maggiore incubatore di professionalità post-industriali funziona a rilento nel sistema paese e contribuisce al fenomeno sempre più diffuso di *brain-drain*. In definitiva, se da un lato si è depauperato il giacimento di saperi contestuali

⁵ Si veda Calabrò (2009).

e artigianali e quel clima di fiducia reciproca che limitava i costi di transazione e rendeva efficiente il mercato, dall'altro non si sono al contempo formate nuove istituzioni per la creazione e diffusione della conoscenza, capaci di favorire regole competitive leali e la tutela dei diritti di proprietà industriale. Perciò, piccolo non è più bello se manca lo stimolo all'innovazione, il quadro tecnologico giusto, la possibilità di sviluppare un certo ruolo imprenditoriale in un gioco di squadra;

- il sistema di rappresentanza si è impoverito. Il debito pubblico, l'ingresso nell'Unione Monetaria Europea e le nuove regole della Seconda Repubblica hanno reso meno efficace lo stimolo esercitato dalla domanda pubblica. Liberalizzazioni e privatizzazioni, condotte dallo Stato con l'obiettivo di fare cassa, non hanno aumentato la produttività totale dei fattori, accrescendo semmai le spese per servizi e trasferimenti alle imprese. La domanda pubblica non svolge più una funzione di *driver* delle competenze di frontiera, come è spesso accaduto quando c'erano le partecipazioni statali. La deriva del sistema camerale è forse l'emblema di questa tendenza, in particolare dove la partecipazione delle associazioni alla *governance* pubblica dell'economia locale è stata guidata da logiche distributive: da centro di investimento in servizi per le piccole e medie imprese, le Camere di Commercio non di rado sono diventate il luogo di compensazione di logiche "consociative". I territori faticano ad essere laboratorio di scelte innovative, di sistema. Piccolo, dunque, non è più bello se non ci sono leader in grado di trasmettere ambizioni globali e il gioco istituzionale privilegia i bandi europei, le gare costruite a misura di grande organizzazione, l'*outsourcing turn-key*.

In altri termini, le condizioni generali che hanno favorito il protagonismo delle piccole e piccolissime imprese negli anni Settanta e Ottanta non esistono più⁶. Gli investimenti sulle condizioni di contesto, pure programmati dalle nostre istituzioni nazionali, regionali ed europee, non si sono dimostrati sufficienti a sostituire il ruolo delle grandi imprese scuola, perché non hanno messo a disposizione delle piccole reti di media impresa e delle piccolissime imprese manifatturiere le risorse necessarie per crescere in modo nuovo. E il salto di qualità richiesto all'industria ha iniziato ad essere piuttosto alto. Per questo, probabilmente, il ritmo di crescita dell'economia e della produttività manifatturiera ha iniziato ad essere inferiore alla media europea e internazionale. Non tutte le pic-

⁶ Si veda Paolazzi (2011).

cole imprese hanno intrapreso i necessari adattamenti e anzi non c'è dubbio che la parte maggioritaria del sistema (ben rappresentata dai dati medi) non sia riuscita ad assumere un profilo e un ruolo adeguato alla nuova situazione.

■ 4. La questione dimensionale torna ad essere critica ■

Il quadro che l'indagine Demos&Pi sulle PMI di Confindustria ci restituisce è quello di un sistema imprenditoriale di piccoli imprenditori manifatturieri che appare attardato su caratteristiche ancora tradizionali, soprattutto sotto i 20 addetti. Anche se la Fondazione Edison⁷ conferma che, durante la crisi, le reti e i distretti italiani hanno resistito e le quote di mercato globale detenute dall'Italia non sono diminuite in modo allarmante, è oggettivamente difficile conciliare il profilo delle imprese che emerge da questa indagine con gli elementi di modernità e di efficienza che tutti citiamo come indispensabili al successo futuro del modello italiano di industria.

Per concretizzare le tesi di Rullani circa l'importanza delle aggregazioni di rete e del ruolo rilevante dei piccoli imprenditori all'interno di una società imprenditoriale occorre una presa di coscienza, da classe dirigente, che nei dati dell'indagine appare ancora di là da venire. Ci sono, ovviamente, punte avanzate nell'impiego di tecnologie di frontiera (paragonabili ai Controlli Numerici degli anni Settanta), punte di eccellenza nella gestione delle risorse umane o nell'imprenditorialità e qualche riferimento a strutture a rete che spiegano il successo delle nostre piccole imprese a prescindere dalla configurazione oggettiva dei fattori che le compongono. Ma nella media, il campione analizzato presenta caratteri in larga misura disallineati con le sfide che deve affrontare. In particolare, il profilo delle imprese più piccole appare troppo debole per resistere ai venti della concorrenza mondiale.

Una riflessione sul ruolo delle associazioni, sugli strumenti di indagine e sulle stesse terapie suggerite diventa a questo punto improrogabile. Da anni le associazioni e le istituzioni economiche insistono sulla necessità di investire sulla crescita dimensionale, sulle aggregazioni societarie e di rete, sull'innovazione e il sostegno di *spin-off* e *start-up* tecnologiche, sul superamento della logica familistica nella gestione delle unità produttive. Come mai queste operazioni non hanno inciso in misura significativa sul profilo delle nostre imprese minori? Eppure gli esempi di successo non mancano, come dimostrano sia i risultati dei

⁷ Si veda Fortis (2010).

focus group condotti presso le imprese manifatturiere aderenti a Confindustria sia le analisi sul campo della Banca d'Italia.

La maggior parte delle imprese intervistate non sembra protesa verso nuove forme di aggregazione e già pronta a superare di slancio i problemi posti dalla crisi del 2009. Solo un piccolo drappello di fuggitivi sembra aver capito l'importanza delle strategie di rete e il fatto che oggi non è più sufficiente essere bravi imprenditori se poi si opera in modo isolato, senza alleanze di mercato. E il divario tra le due componenti si allarga. Non abbiamo prove statistiche del fenomeno. Tuttavia la ricerca mostra una sistematica correlazione negativa tra piccole e piccolissime dimensioni di impresa e comportamenti virtuosi.

Diversamente dalle indagini condotte gli scorsi anni, questa volta non sono comprese nel campione le aziende appartenenti al settore dei servizi e a quello delle costruzioni. Ma ci si è focalizzati sull'industria manifatturiera in senso stretto, e in particolare le PMI, per due ordini di ragioni. La prima è capire, rispetto ai comportamenti delle migliori imprese manifatturiere rilevati nel progetto dei focus group, quanto si discostino quelli della media delle PMI aderenti a Confindustria. Il secondo è esaminare queste imprese in vista delle Assise di Confindustria e Piccola Industria, quindi con uno scopo di autoanalisi per nulla celebrativo. È chiaro che un occhio di riguardo è rivolto alle imprese piccole, cioè sotto i 50 addetti, sia perché rischiano di ritrovarsi a essere l'anello più fragile sia perché è solo da un salto di qualità, da uno scatto di orgoglio imprenditoriale in questa categoria dimensionale che può emergere rapidamente una nuova stagione di sviluppo del paese (Tab. 5.1).

Ci sono alcuni dati oggettivi originali che permettono di effettuare un identikit delle PMI di Confindustria.

Dal punto di vista delle dimensioni, il 37,7% del campione è composto da imprese fino a 20 addetti, il 32,7% fra 21 e 50 e il 29,6% da imprese al di sopra dei 50 addetti.

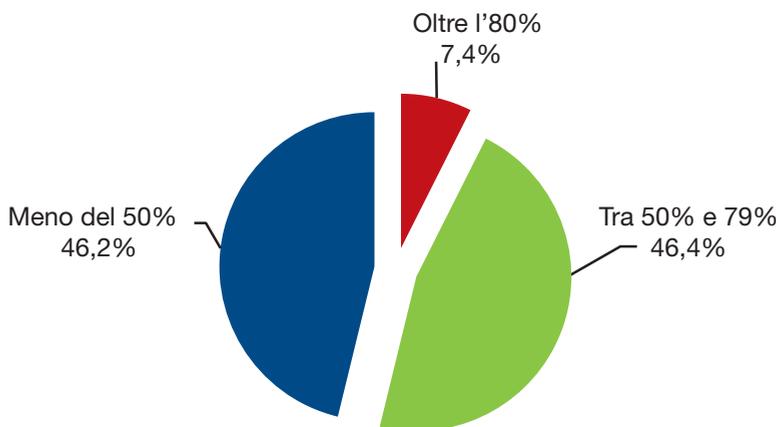
In termini di fatturato oltre un terzo delle imprese intervistate dichiara un valore nel 2010 inferiore ai 5 milioni di euro (per il 14,4% inferiore ad 1 milione), il 19,9% si situa invece nella fascia 5-10 milioni e il 27,0% oltre i 10 milioni. Il campione, dunque, rivela che anche le PMI associate a Confindustria sono sbilanciate verso le dimensioni di impresa più piccole e, da questo punto di vista, interpreta l'esigenza di osservare con particolare attenzione il profilo e i problemi dell'impresa manifatturiera meno strutturata (Fig. 5.1).

Tab. 5.1 – Identikit delle imprese
(% delle risposte)

<i>Genere</i>	
Maschio	65,3
Femmina	34,7
<i>Classe di età</i>	
Fino a 29	6,3
30-44	35,5
45-54	32,0
55-64	16,1
65 e più	10,1
<i>Posizione nell'azienda</i>	
Il titolare	22,8
L'amministratore delegato	30,8
Un membro del consiglio di amministrazione	20,8
Un socio	11,9
Un familiare del titolare	4,5
Altro	9,2
<i>Settore in cui opera</i>	
Energia/estrattivo	2,7
Materiali da costruzione	4,2
Chimico/farmaceutico	3,7
Metalmecanico	48,4
Alimentare	1,9
Tessile/abbigliamento	8,9
Concia/calzatura	2,7
Legno e arredo	9,2
Carta/editoria	3,3
Gomma/plastica	5,9
Altri	9,1
<i>Numero addetti</i>	
Fino a 20 addetti	37,7
Da 21 a 50 addetti	32,7
Da 51 a 99 addetti	17,5
Da 100 fino 250 addetti	12,1
<i>Fatturato (euro)</i>	
fino a 1 milione	14,4
da 1 milione fino a 5 milioni	24,3
da 5 milioni fino a 10 milioni	19,9
oltre i 10 milioni	27,0
Non sa, non risponde	14,4
Totale	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Fig. 5.1 – Fatto cento il fatturato della Sua azienda per il 2010, a quanto ammontano, grosso modo, gli acquisti di materiali e servizi?
(% delle risposte)



Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

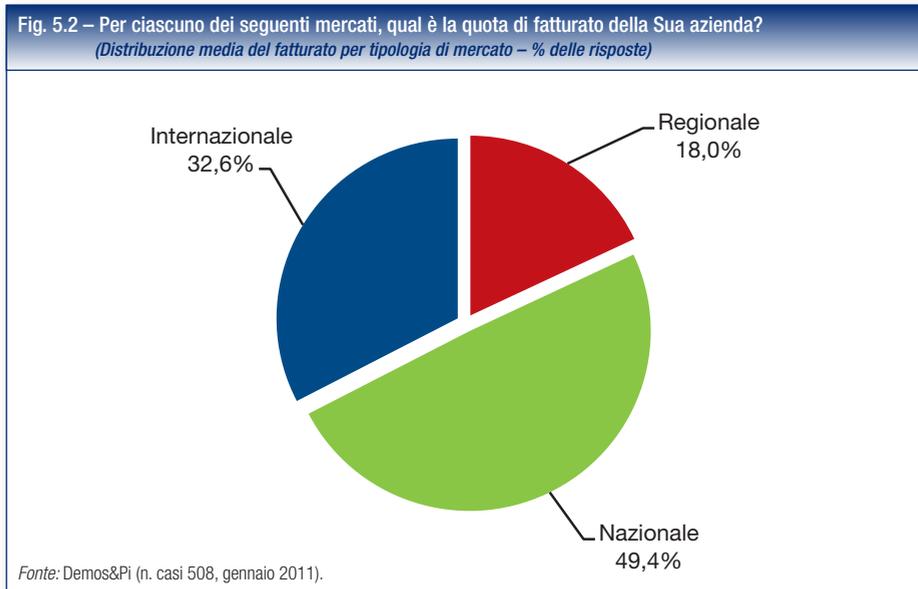
Non è stato possibile classificare le imprese per il ruolo assunto nella filiera, secondo tipologie analoghe a quelle utilizzate in altre indagini (ad esempio Banca d'Italia), ma risulta evidente che si tratta prevalentemente di fornitori indipendenti, specializzati in una funzione produttiva, piuttosto che di capofila di rete. In effetti, nel 46,2% dei casi il grado di integrazione verticale dell'impresa risulta piuttosto elevato: la quota di acquisti esterni sul totale del fatturato non raggiunge il 50%, un dato nettamente inferiore a quell'80% registrato nell'universo delle medie imprese esaminate da Unioncamere Mediobanca. Si tratta per lo più di unità produttive *stand-alone* di piccola dimensione, che acquistano materie prime e semilavorati all'esterno e provvedono alla trasformazione prevalentemente all'interno dei propri stabilimenti. Nel 46,4% il grado di integrazione è medio (la quota degli acquisti sul totale del fatturato è compresa tra 50% e 79%). E solo nel 7,4% dei casi è alto (supera l'80% del fatturato); in quanto espressione di un equilibrio fra capacità di governo di catene del valore – che richiede comunque una certa dotazione interna di competenze – e *outsourcing* delle operazioni manifatturiere, questo ultimo gruppo rappresenta senza dubbio una componente "avanzata" nel panorama nazionale. Ma si tratta di una componente minoritaria.

Dal punto di vista settoriale il campione è focalizzato sulla colonna portante dell'industria manifatturiera italiana. La metà circa delle imprese appartiene alla

meccanica (48,4%), un quarto si distribuisce nelle tipiche filiere del Made in Italy (alimentare, moda, casa) e un altro 10% appartiene all'area gomma-plastica e alla chimica-farmaceutica, aggregato quest'ultimo caratterizzato da una maggiore intensità di capitale e di contenuto tecnologico dei prodotti.

■ 5. Mercati e posizionamento competitivo ■

Dai dati aggregati sul fatturato delle imprese analizzate emerge che circa un terzo del valore complessivo della produzione risulta generato dalle vendite sui mercati internazionali, mentre meno di un quinto è ricavato da relazioni che si limitano a mercati regionali. La metà circa del fatturato è prodotta da vendite che, pur rimanendo entro gli ambiti nazionali, superano i confini dei mercati locali (Fig. 5.2).



Ecco un primo elemento in linea con le aspettative. Il sistema produttivo italiano è articolato in un insieme composto da un numero di imprese che sta sui mercati esteri e che si avvale della produzione di altre imprese, generalmente più piccole, che producono solo per l'interno o addirittura per mercati locali (distrettuali). Man mano che ci si sposta verso le piccole dimensioni di impresa, la presenza sui mercati esteri tende a calare e, come vedremo più avanti, tende ad essere

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

poco evoluta. Bisogna, però, appunto considerare che il volume d'affari collegato alla domanda estera non è limitato alle sole imprese che esportano direttamente. C'è una parte del tessuto produttivo che, pur lavorando per il mercato regionale e nazionale, è collegata alle catene di fornitura di altre imprese che a loro volta esportano. Ma sicuramente c'è una fetta molto ampia di aziende che vende a utilizzatori finali domestici ed è quella che in questa lunga notte della crisi (ma anche negli anni immediatamente precedenti) soffre maggiormente e rischia il decadimento se non l'estinzione. È soprattutto per loro che è urgente una terapia di cambiamento.

Un aspetto positivo è, comunque, che oltre la metà delle imprese dichiara di intrattenere rapporti commerciali o produttivi con i mercati esteri. Anche se in diversi casi si tratta di scambi limitati, ciò conferma che anche nella piccola industria la maggioranza delle imprese è aperta e sensibile alla competizione globale (Tab. 5.2).

Tab. 5.2 – L'esposizione alla concorrenza internazionale
(*Tipologia d'impresa – % delle risposte*)

Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	4,5
Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	15,3
Esportatori per meno del 25% del fatturato	34,1
Operatori del mercato interno	46,1
Totale	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

All'interno del gruppo delle imprese aperte agli scambi internazionali i tre quinti esportano poco (meno di un quarto del fatturato) e considerano, perciò, il contesto internazionale come banco di prova delle proprie competenze, anche se operano in prevalenza sul mercato domestico. Due quinti invece esportano molto (più del 25% del fatturato) e si confrontano soprattutto con concorrenti che hanno base nei Paesi Avanzati. Va precisato che la pressione della concorrenza internazionale viene percepita anche dalle imprese che operano esclusivamente sul mercato domestico. Su questo mercato l'offerta delle imprese estere può farsi sentire intensamente (in alcuni casi, come nella subfornitura, anche solo in termini di possibile arbitraggio sui prezzi esercitato dai committenti maggiori), stimolando miglioramenti di prodotto e di processo.

Dal punto di vista del posizionamento del sistema, i dati confermano la capacità della piccola impresa di tenere le posizioni acquisite in passato. Ciò no-

nostante si possono intravedere sintomi di affaticamento proprio nel segmento delle imprese minori, più esposte alla concorrenza di prezzo (Tab. 5.3).

Tab. 5.3 – Dove sono i concorrenti più temuti 1
(Considerato il prodotto principale della Sua azienda, a quale Paese, comprendendo anche l'Italia, appartengono i Suoi concorrenti? - % delle risposte)

	Prima scelta	Seconda scelta	Totale
Italia	70,9	6,0	76,9
Germania	9,4	23,2	32,6
Cina	5,2	17,3	22,5
Francia	2,7	13,3	16,0
Spagna	1,0	7,8	8,8
Stati Uniti	2,1	4,1	6,2
Regno Unito	0,9	2,2	3,1
India	0,2	2,3	2,5
Giappone	0,2	2,2	2,4
Corea	–	0,6	0,6
Brasile	0,5	–	0,5
Altri Paesi Avanzati	2,8	9,8	12,6
Altri Paesi Emergenti	2,7	8,6	11,3
Non sa, non risponde	1,4	2,6	4,0
Totale	100,0	100,0	–

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

I principali concorrenti indicati dalle PMI di Confindustria intervistate sono europei: soprattutto tedeschi (32,6% dei casi), francesi (16,0%) e spagnoli (8,8%). Le imprese americane vengono considerate come temibili rivali solo nel 6,2% dei casi. Nel complesso, per i due terzi delle imprese i principali concorrenti vengono dalle economie avanzate. Il che è un indicatore indiretto del fatto che le PMI di Confindustria sono posizionate su mercati a valore aggiunto e tecnologie non bassi. E altre statistiche in effetti evidenziano che c'è stata un'evoluzione verso il *medium-high tech* da parte dell'insieme delle imprese italiane. Di conseguenza, solo un'impresa su tre tra quelle intervistate indica come principale concorrente un operatore localizzato nelle economie emergenti. E questo, appunto, è un dato senza dubbio positivo. Fra i concorrenti emergenti prevalgono nettamente i cinesi (citati come principali in oltre un quinto dei casi), sentiti pressanti soprattutto dalle imprese del Centro Italia, mentre nel Sud sono invece indicati in misura maggiore gli operatori di altre economie emergenti (Area del Mediterraneo e Balcani). Per le imprese del Nord Ovest e del Nord Est è più marcata la concorrenza delle imprese europee, in particolare di quelle tedesche (Tab. 5.4).

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tab. 5.4 – Dove sono i concorrenti più temuti 2

(Considerato il prodotto principale della Sua azienda, a quale Paese, (esclusa l'Italia), appartengono i Suoi concorrenti? - % delle risposte)

	Numero Addetti			Settore Azienda		Tutti
	Fino a 20	Da 21 a 50	Da 51 fino a 250	Metal- meccanico	Altro manifat- turiero	
Francia	8,0	16,3	13,4	10,7	14,8	12,6
Giappone	0,9	1,7	0,8	1,6	0,6	1,1
Germania	32,0	24,4	33,9	37,9	21,7	30,3
Regno Unito	–	4,0	2,6	2,3	2,3	2,3
Spagna	5,5	5,9	8,3	5,1	8,3	6,6
Stati Uniti	5,5	4,2	4,7	5,8	4,2	5,0
Brasile	–	0,8	1,2	–	1,5	0,7
Cina	23,8	25,0	15,6	18,8	23,7	21,1
Corea del Sud	–	–	1,6	1,1	–	0,6
India	–	0,9	–	0,6	–	0,3
Altri Paesi Avanzati	8,1	6,4	10,8	7,0	10,0	8,4
Altri Paesi Emergenti	12,6	6,7	6,7	6,1	11,0	8,4
Non sa, non risponde	3,6	3,7	0,4	3,0	1,9	2,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

La concorrenza delle economie emergenti è più sentita dalle imprese di dimensioni minori, anche nel caso in cui non si intrattengono rapporti economici con l'estero. A conferma di quanto affermato sopra.

Differenze esistono, ovviamente, per settori: tra le imprese meccaniche, ad esempio, i concorrenti tedeschi sono indicati in misura significativamente superiore alla media, mentre tra le imprese degli altri settori manifatturieri si risente maggiormente della concorrenza cinese e dei Paesi Emergenti.

Fin qui i conti tornano, cioè l'insieme delle PMI di Confindustria presenta caratteristiche che non lo discostano molto dalla media italiana; semmai per qualche tratto positivo (esposizione alla concorrenza dei Paesi Avanzati, elevato peso della meccanica). Ma la tipologia delle relazioni intrattenute con i mercati esteri introduce elementi di preoccupazione, soprattutto per quanto riguarda il comportamento delle imprese con meno di 20 dipendenti.

■ 6. Forme di apertura internazionale ■

Per sette imprese su dieci le relazioni commerciali con l'estero si limitano alla vendita dei prodotti. Cioè siamo ancora a una versione “mordi e fuggi” dell'export.

Per circa un quarto delle imprese intervistate le relazioni riguardano invece acquisti e approvvigionamenti collegati alla produzione. Cioè, l'estero è utilizzato non solo per fare fatturato ma anche per migliorare la competitività di prezzo e non di prezzo. Le forme più consolidate di presenza internazionale sono però nel complesso limitate: solo l'11,8% delle PMI di Confindustria ha costituito unità commerciali all'estero e il 7,2% ha invece filiali produttive. Percentuali che, però, non sono neanche tanto piccole, se pensiamo al fatto che il riferimento è ad aziende fino a 250 addetti. I dati variano lievemente tra i settori, ma non in modo significativo (Tabb. 5.5 e 5.6)⁸.

Tab. 5.5 – Che tipo di rapporti intrattiene con l'estero? 1
(% delle risposte)

	Si	No	Non sa, non risponde	Totale
Vende prodotti	69,0	31,0	–	100,0
Commissiona la produzione a fornitori esteri	23,6	76,1	0,3	100,0
Ha costituito unità commerciali all'estero	11,8	88,2	–	100,0
Ha costituito unità produttive all'estero	7,2	92,8	–	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Si conferma invece la rilevanza delle dimensioni di impresa nelle strategie di apertura internazionale. Le imprese maggiori (con più di 50 addetti) hanno a disposizione una gamma di rapporti con l'estero più ampia della media e utilizzano in misura più che doppia rispetto alle piccole imprese le strategie di internazionalizzazione che prevedono l'apertura di sedi commerciali e produttive all'estero, dove le imprese minori sono invece assenti. Un'impresa su quattro con più di 50 addetti ha, infatti, una filiale commerciale all'estero. Per una su sei la filiale estera ha invece natura produttiva.

Ma anche per i soli rapporti commerciali (esportazione diretta) la dimensione minore è penalizzata: sia nella vendita dei prodotti sia nell'acquisto di input, le imprese con meno di 20 dipendenti hanno ridotte opportunità e possibilità di accesso.

⁸ Dalla tabella 5.5 emerge che il 69,0% delle PMI interpellate vende prodotti all'estero. Questo dato appare in contrasto con quanto risulta dalla tabella 5.2, nella quale si legge che il 46,1% delle PMI non esporta ma è operatore sul mercato interno. La spiegazione di questa contraddittoria autorappresentazione va ricercata nel comportamento degli esportatori saltuari: il dato della tabella 5.2, infatti, è basato sulla percentuale del fatturato esportato, che per gli esportatori saltuari è normalmente nulla; mentre queste stesse imprese, richieste di inquadrare i propri rapporti con i mercati esteri, li qualificano nella vendita di prodotti (escludendo, quindi, gli altri canali), che per loro, comunque, è occasionale e marginale rispetto al totale delle attività.

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tab. 5.6 – Che tipo di rapporti intrattiene con l'estero? 2
(% di coloro che hanno risposto "Sì")

	CLASSE D'ETÀ					NUMERO ADDETTI			SETTORE AZIENDA		TUTTI
	Fino a 29	30-44	45-54	55-64	65 anni e più	Fino a 20	Da 21 a 50	Da 51 fino a 250	Metalmecanico	Altro manifatturiero	
Vende prodotti	65,0	65,5	66,5	72,9	85,2	54,6	69,5	87,1	68,1	69,8	69,0
Commissiona la produzione a fornitori esteri	29,4	14,8	26,6	31,1	30,3	19,4	24,0	29,4	25,9	21,7	23,6
Ha costituito unità commerciali all'estero	15,3	9,5	11,0	11,2	21,4	5,0	7,4	24,9	13,4	10,3	11,8
Ha costituito unità produttive all'estero	2,7	5,2	8,7	6,9	13,0	1,7	4,5	16,8	5,2	9,2	7,2

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Le relazioni internazionali richiedono una soglia minima efficiente che difficilmente è raggiunta dalle imprese caratterizzate da una struttura più tradizionale.

I giovani, però, stanno facendo sentire la loro cultura più cosmopolita. È interessante notare, infatti, che l'ultima generazione di imprenditori (quelli con meno di 29 anni) è più aperta a collaborazioni commerciali con l'estero e utilizza fornitori di altri paesi più della media. Questo ci ricorda che la proiezione internazionale non è solo una questione di dimensione aziendale, ma anche di mentalità imprenditoriale. In questo senso le generazioni più giovani hanno maturato esperienze e acquisito familiarità con strumenti tecnologici e manageriali che consentono loro di accedere più facilmente alle relazioni internazionali. Tuttavia, non deve essere sottovalutato il ruolo dell'esperienza e della durata della vita aziendale, soprattutto per quanto riguarda la conoscenza dei mercati di vendita: anche gli imprenditori maturi (con più di 65 anni) mostrano infatti una presenza superiore alla media su tutte le modalità di internazionalizzazione, in particolare in quella commerciale.

I dati dell'indagine confermano il quadro in cui la maggioranza delle piccole e medie imprese italiane persegue un rapporto tradizionale con i mercati di sbocco. C'è una quota non marginale della nostra piccola industria manifatturiera che si dimostra capace di costruire forme più evolute di presenza internazionale. Oltre a essere mediamente più strutturata, questa componente del sistema è anche

quella che risente meno della concorrenza sui prezzi. Sembra, invece, più critica la posizione di quel gruppo di imprese esportatrici per più del 25% del fatturato che sono posizionate su prodotti e mercati dove si fa maggiormente sentire la concorrenza delle economie emergenti. La mancanza di adeguati strumenti di internazionalizzazione sembra penalizzare molto queste imprese, costrette perciò a puntare tutto sul prezzo o sui tempi di consegna come leva competitiva. Fortunatamente si tratta di un gruppo limitato del campione (più piccolo ad esempio di quello emerso dall'indagine Centro Studi Confindustria del 2010⁹).

A queste considerazioni è possibile aggiungere due postille. Anzitutto, la distanza geografica tra le nuove locomotive dell'economia mondiale e il sistema industriale italiano produce il duplice effetto di mettere in difficoltà le aziende non collegate alle filiere lunghe globali e di incoraggiare la specializzazione su forniture di prossimità. La seconda è che la medesima distanza rende indispensabile un salto di scala nell'organizzazione della rete aziendale, che non è alla portata di imprese con meno di 20 dipendenti e con una scarsa dimestichezza con le tecnologie di rete.

■ 7. Strategie di sviluppo delle imprese ■

La strategia competitiva più diffusa fra le PMI di Confindustria continua a essere la differenziazione dei prodotti. Solo il 35,0% delle imprese dichiara come prioritario il prezzo. Più precisamente, alla domanda: "Nel segmento di mercato della sua azienda, qual è il fattore di successo decisivo nei confronti dei concorrenti?", la netta maggioranza (66,5% nel complesso, il 40,4% addirittura come prima scelta) risponde: "La qualità del prodotto". Il contenuto tecnologico è al terzo posto (21,2% delle risposte). Seguono il rispetto dei tempi di consegna e il servizio al cliente (18,3% e 18,8% delle risposte) e la flessibilità produttiva (14,3%). Marketing, comunicazione, coinnovazione con il cliente, vengono ritenute rilevanti solo da poche imprese, per altro contraddistinte dalle dimensioni maggiori (Tab. 5.7).

Come interpretare questi dati? Il fattore dimensionale offre spunti interessanti (Tab. 5.8). La strategia di prezzo è molto più diffusa fra le imprese minori, che sentono maggiormente la concorrenza delle economie emergenti e che, inoltre, sono formate da imprenditori più giovani. Per entrare sul mercato, il prezzo

⁹ Si veda Centro Studi Confindustria (2010c).

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tab. 5.7 – Nel segmento di mercato della Sua azienda, qual è il fattore di successo decisivo nei confronti dei concorrenti?
(% delle risposte)

	Prima scelta	Seconda scelta	Totale
La qualità del prodotto	40,4	26,1	66,5
Il prezzo	23,8	11,2	35,0
Il contenuto tecnologico particolarmente avanzato del prodotto	12,7	8,5	21,2
I servizi al cliente	4,0	14,8	18,8
Il rispetto dei tempi per la consegna	3,9	14,4	18,3
La flessibilità produttiva	5,2	9,1	14,3
L'innovazione rapida	3,3	4,4	7,7
Il marchio e la reputazione aziendale	1,9	3,7	5,6
La qualificazione del personale	1,6	3,2	4,8
Il marketing, la comunicazione, la rete di vendita	0,9	1,9	2,8
La coinnovazione col committente	0,9	1,0	1,9
Altro	1,1	1,2	2,3
Non sa, non risponde	0,3	0,5	0,8
Totale	100,0	100,0	–

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

può infatti rivelarsi una leva competitiva importante. Molto meno per consolidare la posizione dell'impresa nella filiera. Flessibilità e tempi di consegna sembrano invece essere leve competitive non più rilevanti come in passato. Oggi contano soprattutto le conoscenze esclusive interne all'impresa e la capacità di offrire competenze in linea con la nuova dimensione degli scambi internazionali. Su entrambi questi fronti la dimensione e la massa critica di relazioni diventano un fattore discriminante.

Dal punto di vista delle politiche di sviluppo, innovazione e ricerca di nuovi mercati costituiscono le strategie più diffuse fra le imprese (Tab. 5.9). Oltre sei imprese su dieci dichiarano, infatti, di avere avviato innovazioni di prodotto e/o di processo, mentre una su due ha adottato una strategia di espansione sui mercati esteri. Rispetto alle precedenti indagini, la ricerca di nuovi mercati appare in netta crescita. Se si includono anche le imprese che dichiarano di volersi muovere a breve su queste linee, il risultato è che nove imprese su dieci assumono l'innovazione come una condizione strutturale per competere e otto su dieci ritengono necessario esplorare i mercati internazionali. Questi dati sono positivi. Ma ancora una volta le dimensioni dell'impresa e, in una certa misura, la "maturità" degli imprenditori tendono a dividere le risposte ottenute dai questionari.

Piccolo è ancora bello? Ritratto di PMI in Confindustria

Tab. 5.8 – Nel segmento di mercato della Sua azienda, qual è il fattore di successo decisivo nei confronti dei concorrenti?
(% delle risposte, prima scelta)

	Tipologia d'impresa				TUTTI
	Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	Esportatori per meno del 25% del fatturato	Operatori del mercato interno	
La qualità del prodotto	34,3	49,4	44,2	39,8	40,4
Il prezzo	36,0	22,7	20,9	23,9	23,8
Il contenuto tecnologico particolarmente avanzato del prodotto	4,9	13,7	12,1	15,7	12,7
La flessibilità produttiva	–	4,7	6,5	2,4	5,2
I servizi al cliente	–	3,5	3,0	3,7	4,0
Il rispetto dei tempi per la consegna	11,5	–	4,3	1,7	3,9
L'innovazione rapida	5,7	–	4,9	4,3	3,3
Il marchio e la reputazione aziendale	–	–	1,4	3,7	1,9
La qualificazione del personale	7,6	3,1	–	0,6	1,6
La coinnovazione col committente	–	–	1,3	1,5	0,9
Il marketing, la comunicazione, la rete di vendita	–	–	1,4	0,6	0,9
Altro	–	2,9	–	1,0	1,1
Non sa, non risponde	–	–	–	1,1	0,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Tab. 5.9 – Per ciascuna delle seguenti strategie aziendali, mi può dire se la Sua impresa l'ha già fatta, se pensa di farla o se non intende farla?
(% delle risposte)

	Si l'ho già adottata	No, ma pensa di adottarla presto	No, non l'ho adottata e non intendo adottarla	Non ha produzione all'estero	Non sa, non risponde	TOTALE
Entrata in nuovi mercati esteri	49,8	28,3	21,0	–	0,9	100,0
Aumentare la produzione all'estero e ridurre quella in Italia	8,6	19,0	69,2	–	3,2	100,0
Aggregazione con altre imprese anche riducendo il controllo	8,6	30,6	58,5	–	2,3	100,0
Innovazione di prodotto	61,8	26,0	11,4	–	0,8	100,0
Innovazione di processo	60,1	30,2	9,4	–	0,3	100,0
Investimenti sul marchio	37,5	22,9	38,0	–	1,6	100,0
Inserimento di nuove professionalità manageriali	31,2	38,3	28,2	–	2,3	100,0
Riportare in azienda fasi produttive	31,7	19,4	45,7	–	3,2	100,0
Aumentare la produzione in Italia e ridurre quella all'estero	11,1	10,8	31,4	44,2	2,5	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Progetti di innovazione e ricerche di mercato richiedono, oltre a determinate condizioni strutturali, anche una certa dose di esperienza e consapevolezza produttiva maturata sul campo. Le imprese guidate da giovani possono più facilmente assumere l'innovazione come un aspetto normale e in parte scontato della strategia aziendale. Ciò nonostante l'appartenenza a un sistema e a una rete ampia di relazioni (raggiungibile in genere proprio grazie alle dimensioni di impresa) è, anche per queste imprese, importante.

Gli investimenti sul marchio (37,5% già effettuati, ma un altro 22,9% intende muoversi a breve in questa direzione) e il rafforzamento delle competenze manageriali (tre imprese su dieci lo hanno già fatto e ben sette imprese su dieci dichiarano un concreto interesse per questa strategia) sono elementi secondari nella strategia evolutiva delle piccole imprese. Anche in questo caso non è facile leggere il significato di tali indicazioni, ma è inevitabile ricavarne elementi di cautela circa l'adeguatezza delle scelte prevalenti nel campione analizzato, rispetto all'evoluzione della concorrenza sui principali mercati globali.

Per quanto invece riguarda la delocalizzazione internazionale della produzione, le risposte degli intervistati appaiono piuttosto timide: meno di un'impresa su 10 dichiara di avere già proceduto in questa direzione, ma sette su dieci escludono questa possibilità per il futuro. D'altro canto, anche il ritorno in Italia di produzioni in precedenza svolte all'estero è limitato.

Più consistente appare, invece, la strategia di *insourcing* produttivo, a cui sembra interessato circa un terzo delle imprese. Del resto, le strategie di *outsourcing* richiedono economie di scala e la caduta di domanda ha perciò giocato in negativo su questo fronte. In ogni caso, l'*insourcing* rimane un fenomeno abbastanza circoscritto, in quanto quasi la metà delle imprese dichiara che non ha riportato né intende riportare fasi di produzione diretta all'interno dei confini proprietari dell'azienda.

Il focus delle piccole imprese sembra essere concentrato sullo sviluppo di conoscenze e competenze interne esclusive piuttosto che sullo sviluppo organizzativo.

■ 8.L'innovazione come arma strategica: ricerca, qualità e presidio dei mercati di sbocco ■

L'industria italiana dimostra di non essere rimasta affatto ferma di fronte ai cambiamenti intervenuti nello scenario competitivo. Negli ultimi dieci anni oltre la metà delle imprese intervistate dichiara di avere aumentato le risorse destinate a ricerca e sviluppo, alla produzione interna e alla gestione delle risorse umane.

Le aree in cui sono state investite risorse per lo sviluppo aziendale sono state sia quelle a valle del ciclo – assistenza clienti, marketing e comunicazione – sia quelle a monte, come il *design* e la progettazione. Un po' meno risorse nuove sono state destinate alle funzioni relative all'amministrazione e controllo e alla gestione degli acquisti. Una riduzione degli investimenti è indicata da poche imprese, e limitatamente alle funzioni collegate direttamente o indirettamente alla produzione, come la gestione degli acquisti.

Anche in questo caso esiste una differenza rilevante di comportamento tra le imprese più grandi (oltre 50 addetti) e quelle più piccole (meno di 20). Le prime hanno investito su tutte le funzioni in misura decisamente superiore alla media. Hanno privilegiato soprattutto la R&S (70,6%), il marketing e la distribuzione commerciale (64,5%), ma non hanno risparmiato energie anche in altre direzioni, ad esclusione degli acquisti, dove probabilmente l'ottimizzazione dei processi è avvenuta da tempo. Le imprese di dimensione minore sono invece molto meno propense ad accrescere gli investimenti sulle funzioni organizzative e, in particolare, nella R&S, mentre tendono a concentrare le risorse sui processi produttivi interni (Tabb. 5.10 e 5.11).

Tab. 5.10 – Per ciascuna delle seguenti funzioni aziendali, mi può dire se la Sua azienda, negli ultimi dieci anni, ha destinato un volume crescente, uguale o decrescente di risorse? 1
(% delle risposte)

	Crescente	Uguale	Decrescente	Non sa, non risponde	Totale
Amministrazione e controllo	39,3	53,4	7,2	0,1	100,0
Ricerca e sviluppo	54,7	38,7	6,1	0,5	100,0
<i>Design</i> e progettazione	46,7	43,3	6,7	3,3	100,0
Prototipizzazione	38,0	53,1	5,4	3,5	100,0
Produzione interna	53,3	32,2	13,6	0,9	100,0
Gestione degli acquisti	35,9	51,5	12,6	–	100,0
Marketing e distribuzione commerciale	48,1	40,5	10,1	1,3	100,0
Assistenza e fornitura di servizi al cliente	48,5	45,6	4,6	1,3	100,0
Gestione e formazione delle risorse umane	50,9	41,1	7,9	0,1	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Ancora una volta l'eterogeneità delle strategie si esprime all'interno dei macrosettori, senza differenziare in misura significativa l'industria meccanica dagli

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tab. 5.11 – Per ciascuna delle seguenti funzioni aziendali, mi può dire se la Sua azienda, negli ultimi dieci anni, ha destinato un volume crescente, uguale o decrescente di risorse? 2
(% di chi ha risposto “Crescente”)

	NUMERO ADDETTI			TIPOLOGIA D'IMPRESA			SETTORE AZIENDA			TUTTI
	Fino a 20	Da 21 a 50	Da 51 fino a 250	Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	Esportatori per meno del 25% del fatturato	Operatori del mercato interno	Metalmecanico	Altro manifatturiero	
Amministrazione e controllo	31,5	41,0	47,6	34,2	37,9	37,5	40,0	37,5	41,0	39,3
Ricerca e sviluppo	41,4	56,5	70,6	47,1	55,5	65,4	56,8	55,0	54,5	54,7
Design e progettazione	34,0	50,3	59,5	35,0	38,9	56,9	50,6	50,0	43,6	46,7
Prototipizzazione	24,9	39,3	53,7	36,1	31,5	43,8	44,3	41,6	34,7	38,0
Produzione interna	42,4	59,0	61,7	56,9	63,2	50,3	55,6	55,0	51,8	53,3
Gestione degli acquisti	33,4	36,4	38,8	41,8	37,4	34,7	36,7	39,8	32,2	35,9
Marketing e distribuzione commerciale	36,6	47,5	64,5	41,7	52,8	54,9	50,2	46,6	49,4	48,1
Assistenza e fornitura di servizi al cliente	38,3	49,8	60,6	50,6	48,9	58,5	47,0	44,0	52,7	48,5
Gestione e formazione delle risorse umane	38,9	56,0	61,8	48,1	60,4	51,8	46,0	52,8	49,1	50,9

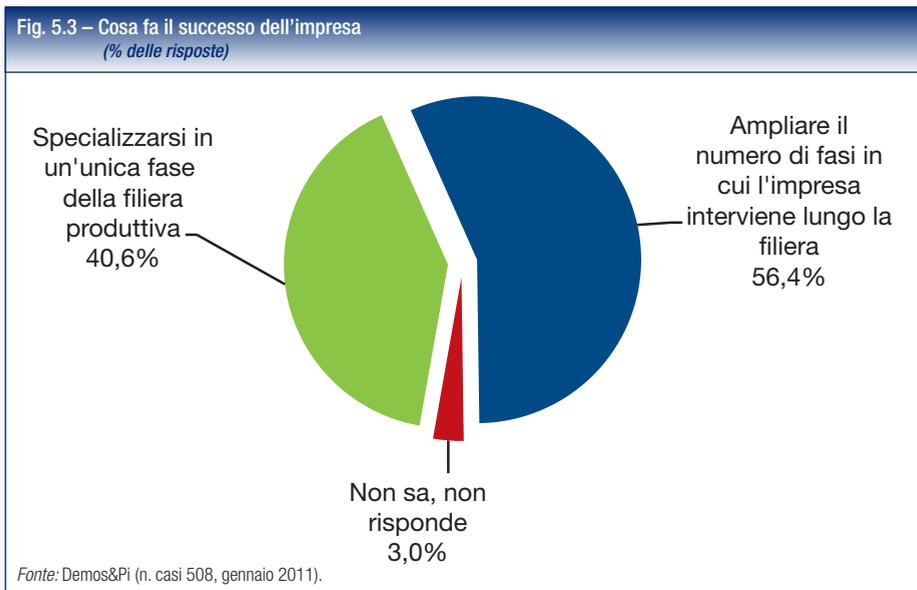
Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

altri. Non c'è dunque un'influenza sul comportamento derivante dal settore di appartenenza. Mentre ce n'è una molto rilevante a seconda del grado di vocazione ai mercati esteri. Maggiore attenzione, infatti, alla produzione interna e alle risorse umane è dedicata dalle imprese impegnate all'estero, in concorrenza con operatori dei Paesi Avanzati. Mentre le imprese che risentono di più della concorrenza sui prezzi sono anche quelle che più limitano gli investimenti sulle funzioni strategiche per lo sviluppo e l'innovazione. Chiudendosi così in un vicolo cieco da cui è sempre più difficile uscire e che porta a margini decrescenti e progressivo calo di attività.

La chiave di successo futuro, in questa situazione, sembra essere un “modello di innovazione” adatto alle caratteristiche del nostro sistema, modello che non è stato ancora messo a punto ma che trova spunti da emulare sia nelle imprese di successo ascoltate nei focus group sia in quelle intervistate in quest'indagine e che già puntano con decisione sull'innovazione. Il ruolo dei servizi esterni, comunque, sembra cruciale.

■ 9. Specializzazione vs integrazione ■

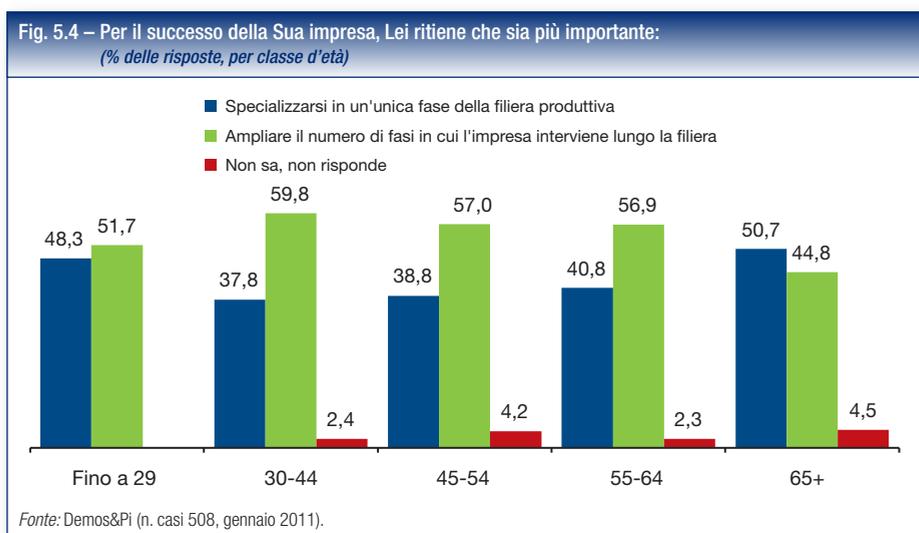
Un altro aspetto interessante, per comprendere le strategie di sviluppo industriale delle PMI di Confindustria, riguarda la scelta di specializzarsi su un'unica fase della filiera oppure ampliare il controllo su un numero maggiore di fasi. Di fronte a questa domanda il campione si è diviso in modo pressoché uguale: il 56,4% opta per una strategia di integrazione, ritenendo preferibile ampliare il controllo su più fasi, mentre il 40,6% esprime di volersi ulteriormente specializzare. Solo il 3,0% non risponde (Fig. 5.3).



La strategia di integrazione è più forte nell'industria meccanica e tra le imprese che esportano molto in concorrenza con operatori dei Paesi Avanzati, ed è condivisa più o meno con la medesima intensità anche tra le piccole imprese e nelle diverse classi di età degli imprenditori. Quelli più maturi sono un po' più legati all'idea della specializzazione, ma lo sono anche i giovanissimi, quasi a delineare un ciclo di vita dell'impresa nel quale la specializzazione è una strategia necessaria nella fase iniziale e diventa poi una scelta consapevole quando l'imprenditore matura attraverso l'esperienza. In ogni caso, non emerge un orientamento univoco sul tema e le singole imprese decidono in ragione delle specifiche situazioni di filiera in cui sono posizionate e delle opportunità di mercato. La

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

manca di differenze per settore e per dimensione può essere interpretata come un dato positivo: la ricerca di un nuovo modello d'industria è trasversale alle diverse anime del sistema italiano. Su questo punto si trovano coerenze con i risultati del Progetto "Focus Group" (si veda il capitolo 3) in cui ci sono, tra gli orientamenti generali, le tendenze a integrarsi a monte (per riacquisire competenze, aver maggior controllo della qualità, accrescere la flessibilità e la velocità di risposta) e integrarsi a valle (per riprendersi parte del valore aggiunto finito nella distribuzione, essere più sensibili al variare della domanda e captare meglio i cambiamenti dei *pattern* di consumo). È comunque materia di ulteriore riflessione per analisti e associazioni (Fig. 5.4 e Tab. 5.12).



Complessivamente, va rilevato come la concorrenza eserciti un effetto ambivalente sulle strategie aziendali. Da un lato spinge a investire di più in innovazione e ricerca di nuovi mercati, dall'altro tende tuttavia a comprimere le risorse da dedicare a queste funzioni. Ciò che appare chiaro è il mix fra dimensione d'impresa e posizionamento competitivo: tanto minori le dimensioni e tanto più la concorrenza è esercitata da economie a basso costo del lavoro, quanto più ridotti sono gli spazi di sviluppo. La crescita dimensionale appare, perciò, una delle condizioni, anche se non l'unica, per rendere più sostenibile la strategia competitiva. E anche ciò collima con le risultanze dei focus group realizzati dal Centro Studi Confindustria (capitolo 3).

Tab. 5.12 – Per il successo della Sua impresa, Lei ritiene che sia più importante:
(% delle risposte)

	NUMERO ADDETTI			TIPOLOGIA D'IMPRESA				SETTORE AZIENDA		TUTTI
	Fino a 20	Da 21 a 50	Da 51 fino a 250	Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	Esportatori per meno del 25% del fatturato	Operatori del mercato interno	Metalmecanico	Altro manifatturiero	
Specializzarsi in un'unica fase della filiera produttiva	42,0	36,6	41,4	44,8	31,7	44,8	39,5	36,9	44,1	40,6
Ampliare il numero di fasi in cui l'impresa interviene lungo la filiera	54,6	60,6	55,7	52,0	66,4	53,7	54,7	59,8	53,3	56,4
Non sa, non risponde	3,4	2,8	2,9	3,2	1,9	1,5	5,8	3,3	2,6	3,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Insomma la questione della crescita dimensionale è riconosciuta come critica dalla maggioranza degli stessi imprenditori. Il problema è capire perché risulta tanto difficile da gestire e realizzare.

■ 10. Ragioni e ostacoli della crescita dimensionale ■

Esiste fra gli intervistati un generale consenso attorno all'obiettivo di aumentare le dimensioni dell'impresa. Non solo per accrescere la produttività (comunque indicata come finalità dal 53,9% degli intervistati), quanto soprattutto perché una maggiore dimensione consente di raggiungere le economie di scala necessarie per sostenere gli investimenti in ricerca e innovazione (65,8%), per presidiare meglio i mercati (62,2%) e, soprattutto, per aumentare il potere di controllo del mercato attraverso la rete commerciale (67,5%). Questo genere di obiettivi da raggiungere attraverso la crescita, o rispetto ai quali la crescita è funzionale, è indicato con maggiore intensità dalle imprese maggiori, che più delle piccole hanno consapevolezza dei benefici della crescita aziendale (Tabb. 5.13 e 5.14).

Fra i problemi che impediscono o vincolano la crescita dimensionale, le imprese rimarcano in primo luogo la carenza della domanda (48,5% dei casi). La questione è più importante e meno ovvia di quanto sembri, per un sistema che ha fatto, finora, della strategia di nicchia una risorsa strategica di lungo periodo.

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tab. 5.13 – Secondo Lei, una maggiore dimensione della Sua azienda Le consentirebbe di:
(% di quanti hanno risposto "Sì")

	Numero Addetti			Tutti
	Fino a 20	Da 21 a 50	Da 51 fino a 250	
Aumentare la produttività	52,4	55,7	53,9	53,9
Fare più ricerca e innovazione	58,5	65,9	74,7	65,8
Presidiare meglio i mercati esteri	55,7	62,9	70,0	62,2
Controllare di più i mercati con reti commerciali	68,9	67,4	65,6	67,5

Fonte: Demos&PI (n. casi 508, gennaio 2011).

Tab. 5.14 – Cosa impedisce alla Sua azienda di diventare molto più grande:
(% delle risposte)

	Prima scelta	Seconda scelta	Totale
Insufficiente domanda	29,4	19,1	48,5
Mancanza di capitali	20,1	27,8	47,9
Ostacoli burocratici	15,3	12,5	27,8
Mancanza di manodopera	6,8	10,4	17,2
Mancanza di risorse manageriali	4,8	12,0	16,8
Mancanza di risorse imprenditoriali	5,7	8,4	14,1
Ostacoli sindacali	2,3	4,2	6,5
Va bene così, non c'è bisogno di crescere	13,4	–	13,4
Non sa, non risponde	2,2	5,6	7,8
Totale	100,0	100,0	–

Fonte: Demos&PI (n. casi 508, gennaio 2011).

La dimensione del mercato è notoriamente un ostacolo rilevante alla crescita delle imprese. Nelle “nicchie” le economie di scala possono essere surrogate dalle economie di scopo, che sono alla portata anche di piccole imprese inserite in buone reti distrettuali o internazionali. La difficoltà segnalata dalle imprese non può essere messa in relazione soltanto con la difficile congiuntura, che rende in questa fase problematica qualsiasi strategia di crescita. Può essere letta, ad esempio, come relativa incapacità di valorizzare i rischi imprenditoriali e di produrre margini di autofinanziamento sufficienti a pianificare un percorso di crescita (verticale o in rete con altri). Resta il fatto che, da un punto di vista micro, e considerata l'enorme espansione dei mercati nei Paesi Emergenti, il vincolo della domanda può essere superato solo con l'innovazione in ogni campo della vita aziendale. In altre parole, la domanda potenziale c'è, occorre attrezzarsi per saperla cogliere.

La congiuntura negativa colpisce in misura più rilevante le imprese che sono rivolte e anzi addirittura ancorate al mercato nazionale, che non riescono perciò a intravedere nemmeno nel medio periodo prospettive di crescita della domanda. E non bisogna, a questo proposito, trascurare il possibile effetto sistemico della crisi sulla tenuta delle imprese minori. Infatti, da un lato le imprese capofila hanno utilizzato il blocco delle lavorazioni esterne come leva di flessibilità e spesso hanno utilizzato i fornitori come fonte di finanziamento a basso costo; dall'altro il processo di selezione creato dalla caduta della domanda ha spinto le imprese più fragili dal punto di vista industriale e/o finanziario a uscire dal mercato, liberando risorse che, non appena la domanda riprende fiato, possono essere recuperate dalle imprese più strutturate. Rispetto al primo aspetto va però anche sottolineato un comportamento nuovo: le difficoltà finanziarie diffuse hanno messo a rischio alcuni anelli importanti delle catene di fornitura e le imprese più robuste, e normalmente grandi, sono intervenute a sostegno dei fornitori considerati strategici per evitare di ritrovarsi senza componenti di qualità al momento della ripresa. Si tratta, appunto, di una novità rispetto al tradizionale rapporto commerciale e finanziario tra grande impresa e subfornitore, che muove nella direzione della creazione di partnership più stabili e continue.

È facile ipotizzare che questi effetti combinati tra loro tenderanno ad accrescere la dimensione media delle industrie colpite dalla crisi. E ciò nonostante potrebbe essere questo da solo un fattore insufficiente a promuovere un'adeguata ristrutturazione dell'offerta.

Oltre ai limiti dal lato della domanda, un altro ostacolo rilevante alla crescita dimensionale indicato dagli intervistati (quasi da uno su due) è la mancanza di capitali. Questo problema rinvia al nodo strutturale del rapporto tra imprese e mercati finanziari, che in Italia rimane molto condizionato dal ruolo delle banche e dal credito a breve termine. Tale limite incide di più nelle imprese più piccole e che risentono maggiormente della concorrenza sui prezzi. Lo stesso vale per gli ostacoli burocratici, indicati come un problema per la crescita aziendale dal 27,8% degli imprenditori intervistati e la cui incidenza è in relazione inversa alle dimensioni dell'impresa e diretta rispetto alla concorrenza delle economie emergenti. Queste informazioni appaiono particolarmente interessanti.

Va invece segnalato come sia molto contenuto il numero di imprese che indica nel sindacato un ostacolo alla crescita. Considerata la piccola dimensione di molte delle aziende intervistate, questa risposta può essere dovuta anche al

fatto che il sindacato non è presente all'interno dell'impresa. Tuttavia, è significativo che questa risposta ottenga il minor numero di segnalazioni anche nelle imprese maggiori. Sembra, infatti, che la questione del rapporto con il mercato stia diventando prioritaria rispetto ad altre questioni che erano ritenute importanti in quanto vincoli alla crescita dimensionale nella fase di generale espansione del sistema manifatturiero italiano.

Potrebbe essere il sintomo che una politica di relazioni sindacali maggiormente finalizzata, a livello aziendale, alla crescita della produttività cominci a essere possibile anche in quella componente del sistema industriale italiano che in passato si è dimostrata più diffidente nei confronti di un sistema strutturato di regolazione dei contratti di lavoro.

■ 11. Relazioni di filiera: reti, alleanze, *joint venture* ■

In un sistema industriale caratterizzato da piccole dimensioni di impresa sono determinanti le relazioni di collaborazione tra cliente e fornitore e tra aziende dello stesso tipo, attraverso formule consortili, *joint venture*, alleanze, aggregazioni di progetto e via elencando e relazionando.

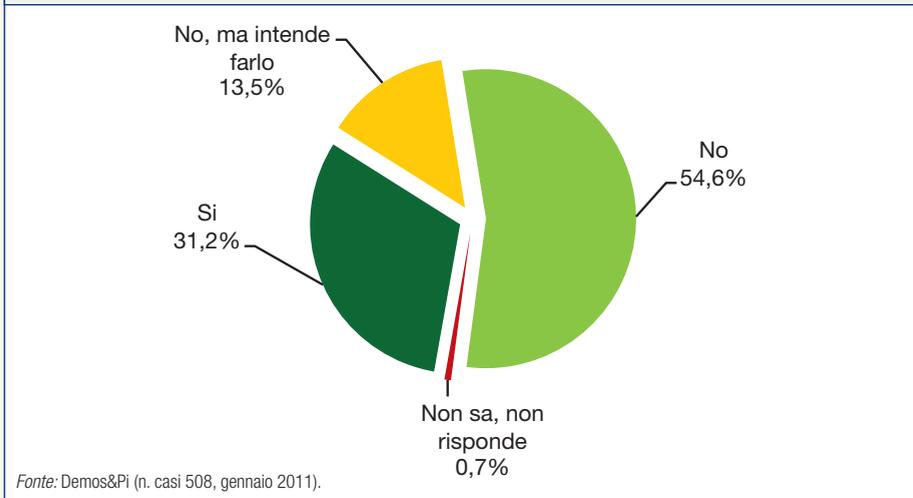
Per quanto concerne i rapporti di filiera oltre il 90% degli intervistati dichiara che esistono già rapporti stabili e di buona qualità tra clienti e fornitori. Rapporti stabili con centri di ricerca sono invece citati da meno di un terzo del campione, mentre il ricorso a servizi esterni riguarda i due terzi delle imprese. Anche questi dati sono in linea con le attese e la letteratura disponibile. Essi confermano che il rapporto tra cliente e fornitore è importante, ma non offre più tutte le informazioni essenziali per competere e sopravvivere. Nelle reti aperte, in cui i fornitori sono chiamati a dare un contributo di innovazione e conoscenza ai propri clienti (*co-makership*), il sistema di relazioni non si limita più soltanto all'interno della filiera. Si estende necessariamente verso l'università e le comunità professionali organizzate (Tab. 5.15 e Fig. 5.5).

Tab. 5.15 – La Sua azienda intrattiene normalmente rapporti stabili di collaborazione con:
(% delle risposte)

	Si	No, ma intende farlo	No	Non sa, non risponde	Totale
Alcuni clienti	93,4	1,3	5,3	–	100,0
Alcuni fornitori	93,6	1,6	4,8	–	100,0
Alcuni centri di ricerca	32,9	15,0	51,3	0,8	100,0
Alcune imprese di servizi	66,2	5,0	28,4	0,4	100,0

Fonte: Demos&PI (n. casi 508, gennaio 2011).

Fig. 5.5 – La Sua azienda ha fatto esperienze di aggregazione con altre aziende (es. consorzio, *joint venture*, alleanze, ATI, ecc.)
(% delle risposte)



Sui rapporti di alleanza con altre imprese (diversi dai precedenti) gli intervistati sono cauti. Il 31,2% delle imprese ha già sperimentato collaborazioni di questo tipo e un altro 13,5% si dichiara disponibile a farlo. Il 54,6% delle piccole e medie imprese italiane, tuttavia, non sembra essere molto interessato al tema. Questa posizione di rifiuto o scetticismo nei confronti delle alleanze è più forte tra le imprese esposte alla concorrenza dei paesi *low cost* e tra quelle con meno di 20 dipendenti. La disponibilità alla collaborazione cresce invece con la dimensione d'impresa: al punto che nelle imprese con più di 50 addetti, ben il 39,1% dichiara di avere già effettuato politiche di aggregazione o di alleanza con altre imprese ed un ulteriore 17,4% di averle in programma. Questo atteggiamento più favorevole alle alleanze con altre imprese si spiega sia con una più matura cultura manageriale sia con la necessità di intrattenere rapporti più estesi e stabili di fornitura (Tabb. 5.16 e 5.17).

Quando la collaborazione si è già verificata, essa ha principalmente riguardato insieme attività commerciali e produttive (nel 40,5% dei casi) oppure solamente commerciali (nel 38,0% dei casi). Più limitate le collaborazioni esclusivamente produttive (20,4% dei casi). Le collaborazioni estese a più aspetti e attività sono state più intense tra le imprese maggiori e tra quelle che concorrono sui mercati avanzati, dove evidentemente servono strategie più integrate di presidio internazionale. Le collaborazioni limitate alle attività commerciali sono invece più diffuse tra le piccole imprese.

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tab. 5.16 – La Sua azienda ha fatto esperienze di aggregazioni con altre aziende (ad es. consorzio, joint venture, alleanze, ATI, ecc.)
(% delle risposte)

	NUMERO ADDETTI			TIPOLOGIA D'IMPRESA				TUTTI
	Fino a 20	Da 21 a 50	Da 51 fino a 250	Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	Esportatori per meno del 25% del fatturato	Operatori del mercato interno	
Si	26,7	29,3	39,1	33,7	27,6	36,8	27,5	31,2
No, ma intende farlo	8,4	15,5	17,4	6,3	10,9	15,0	12,9	13,5
No	64,4	54,7	42,4	60,0	61,5	46,9	58,5	54,6
Non sa, non risponde	0,5	0,5	1,1	–	–	1,3	0,9	0,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Tab. 5.17 – Si è trattato di esperienze di tipo?
(% delle risposte)

	NUMERO ADDETTI			TIPOLOGIA D'IMPRESA				TUTTI
	Fino a 20	Da 21 a 50	Da 51 fino a 250	Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	Esportatori per meno del 25% del fatturato	Operatori del mercato interno	
Commerciale	43,9	38,7	32,9	–	18,1	48,7	43,8	38,0
Produttivo	24,1	20,9	17,2	49,8	14,6	13,1	13,1	20,4
Sia commerciale che produttivo	32,0	36,8	49,9	50,2	62,0	38,2	41,3	40,5
Non sa, non risponde	–	3,6	–	–	5,3	–	1,8	1,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Le aggregazioni d'impresa possono essere molto aidate dalle legislazioni regionali sui distretti e sull'innovazione e da quella sui contratti di rete, qualora attuate in modo appropriato rispetto allo scopo di una maggiore dimensione aziendale.

■ 12. Strategie di investimento sulle funzioni aziendali ■

Un aspetto rilevante per capire le strategie di risposta alla crisi riguarda le innovazioni introdotte negli ultimi cinque anni. L'indagine fa esplicito riferimento a un periodo più lungo rispetto a quello della recessione mondiale proprio per cercare di comprendere le diverse condizioni in cui le imprese si sono trovate davanti alla crisi. Inoltre, era utile considerare come le imprese stessero affrontando il cambiamento di scenario indotto dal mutamento del regime di cambio e dallo spostamento dell'asse mondiale dello sviluppo verso le economie emergenti.

Quasi tre quarti delle imprese dichiarano di aver attuato innovazioni di prodotto, in linea con quanto emerso dai focus group svolti dal CSC, e una quota leggermente inferiore dichiara di aver proceduto a innovazioni di processo con interventi sull'organizzazione del lavoro. Molte meno sono invece le imprese intervenute sulla gestione finanziaria e amministrativa, sul sistema commerciale e sul rapporto con i fornitori. Solo un'impresa su quattro ha investito nelle relazioni di rete.

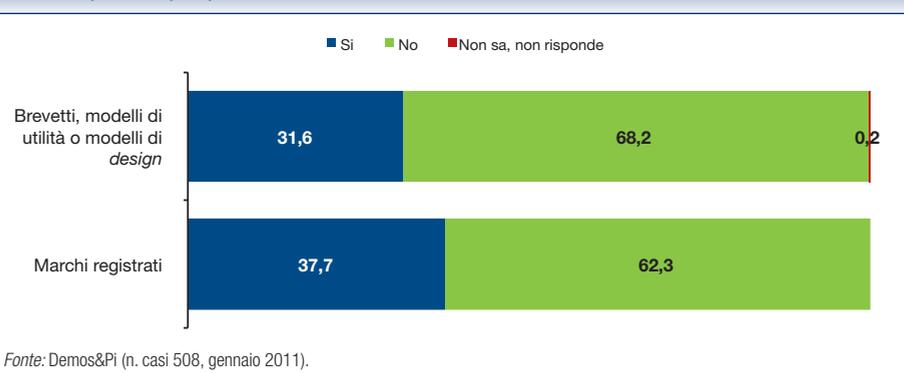
Non vi sono, ancora una volta, differenze dettate dal settore di appartenenza, mentre all'opposto influenza nell'elevare il tasso di innovazione il grado di apertura al confronto internazionale. Così come anche su questo fronte è possibile registrare una significativa differenza tra grandi e piccole imprese (Tab. 5.18, Fig. 5.6 e Tab. 5.19).

Tab. 5.18 – La Sua impresa ha introdotto negli ultimi cinque anni delle innovazioni e/o dei cambiamenti di rilievo per quanto riguarda ...
(% di quanti hanno risposto "Sì")

	Numero Addetti			Tutti
	Fino a 20	Da 21 a 50	Da 51 fino a 250	
Il prodotto: nuovi prodotti, miglioramenti funzionali, estetici o tecnologici di prodotti esistenti	63,1	79,9	84,9	74,4
Il processo di produzione	59,4	73,1	80,5	69,3
L'organizzazione del lavoro	51,2	68,7	74,8	63,8
La gestione amministrativa e finanziaria	38,8	47,2	58,9	47,1
La commercializzazione del prodotto	47,1	53,0	60,4	52,4
Il rapporto con i fornitori	36,1	35,7	43,9	38,1
L'organizzazione delle relazioni con altre aziende, <i>joint venture</i> , consorzi di acquisto o vendita	19,3	24,6	32,4	24,7

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Fig. 5.6 – La Sua azienda ha depositato...
(% delle risposte)Tab. 5.19 – La Sua azienda ha depositato...
(% di quanti hanno risposto "Si")

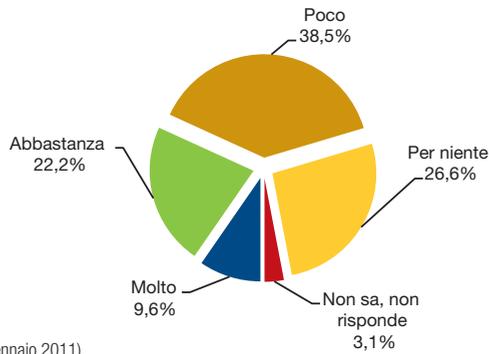
	Tipologia d'impresa				TUTTI
	Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	Esportatori per meno del 25% del fatturato	Operatori del mercato interno	
Brevetti, modelli di utilità o modelli di design	7,5	21,6	44,1	37,5	31,6
Marchi registrati	–	32,1	50,5	46,7	37,7

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Sorprendenti sono le risposte che riguardano i brevetti e gli altri interventi di tutela del marchio commerciale. Proprio le imprese più esposte alla concorrenza internazionale sembrano essere meno sensibili al loro utilizzo. Negli ultimi anni il ricorso ai brevetti e ai marchi registrati è aumentato in misura significativa in meno di un terzo delle imprese campionate.

Le piccole e medie imprese italiane confermano le difficoltà nell'adozione di metodi formali di acquisizione delle conoscenze e delle competenze e di realizzazione delle innovazioni, soprattutto nelle attività che richiedono competenze e metodi fuori linea rispetto alla tradizione manifatturiera italiana. Questa caratteristica potrebbe risultare sempre più penalizzante in un mercato internazionale nel quale si scambiano sempre più competenze e conoscenze, piuttosto che prodotti e servizi. Una mancata protezione della conoscenza prodotta dall'impresa può comportare una riduzione dei margini necessari per crescere (Figg. 5.7 e 5.8).

Fig. 5.7 – I depositi di brevetti e marchi quanto sono aumentati negli ultimi tre anni...
(% delle risposte)



Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Fig. 5.8 - La Sua azienda, attualmente, di quale tipo di personale ha maggiormente bisogno?
(% delle risposte)



Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

In particolare, va segnalato come la maggioranza degli intervistati continui ad assumere nei confronti del capitale umano un atteggiamento incoerente con l'obiettivo di accrescere il patrimonio cognitivo dell'impresa. Prevale la ricerca di esperienze produttive, piuttosto che di competenze formatesi a contatto con l'accademia e la ricerca scientifica in senso ampio: il 53,4% degli imprenditori ritiene, infatti, che manchino soprattutto competenze di tipo tecnico, mentre solo nel 12,2% dei casi dichiara una carenza di laureati. La concretezza è nelle corde degli imprenditori italiani, ma non sono pochi gli esempi di aziende innovative che hanno avuto successo proprio svolgendo, in termini moderni, la funzione di in-

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

cabatore di nuove competenze, e non solo di impiego di risorse già pronte sul mercato del lavoro. Per un sistema che punta sulla specializzazione aziendale e su strategie di *insourcing* la carenza di sofisticate competenze tecnologiche e creative potrebbe rivelarsi un ostacolo. La competizione globale si vince quando si riesce a far rendere il lavoro intellettuale e non solo l'esperienza accumulata sul posto di lavoro. Anche nella manifattura e non solo nella nuova economia ICT (Tab. 5.20 e Fig. 5.9).

Tab. 5.20 – La Sua impresa acquista in Internet
(% delle risposte)

	Si	No	Non sa, non risponde	Totale
Materie prime e semilavorati	10,2	89,8	–	100,0
Prodotti finiti	8,2	91,8	–	100,0
Servizi	18,2	81,8	–	100,0
Servizi bancari	31,2	68,4	0,4	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Fig. 5.9 – La Sua impresa vende attraverso Internet?
(% delle risposte)



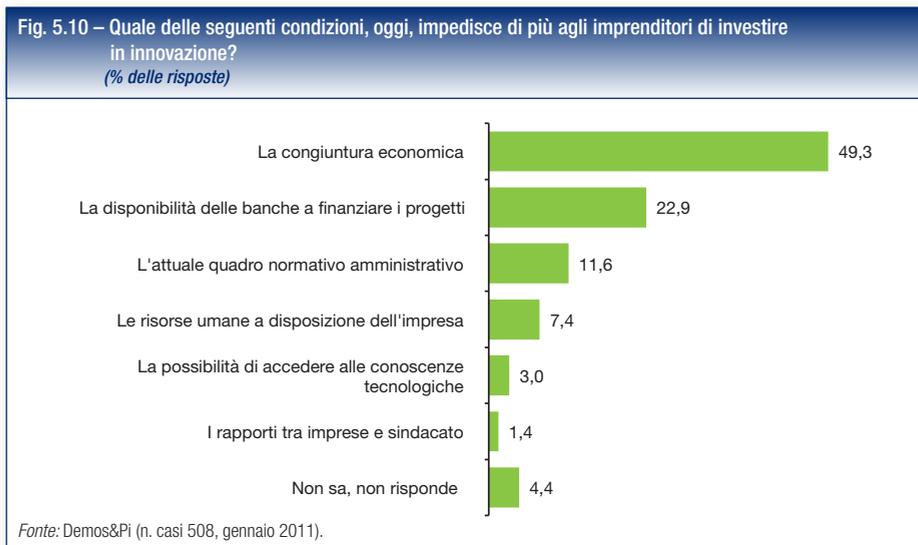
Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Fra le aree d'innovazione un'importanza crescente è rivestita dall'utilizzo delle tecnologie di rete. Rispetto alle loro diverse modalità di impiego, per limitare la lunghezza del questionario l'indagine ha concentrato l'attenzione sul commercio elettronico, sia per l'acquisto sia per la vendita di beni e servizi. Si conferma tuttavia la situazione di scarso impiego di questa tecnologia che altre indagini hanno rilevato. Il web viene impiegato nella maggior parte dei casi per l'acquisto di servizi bancari (indicato comunque da una quota inferiore a un terzo delle imprese). Ancora più limitati gli acquisti tramite web di altri servizi e, soprattutto, di input produttivi e prodotti finiti, per i quali si esprime appena un'impresa su dieci,

senza particolari distinzioni fra piccole e grandi. Un quadro analogo si disegna dal lato delle vendite dei prodotti, dove l'impiego di Internet è indicato dal 14,3% delle imprese¹⁰.

■ 13. Ostacoli all'innovazione e accesso alle risorse finanziarie ■

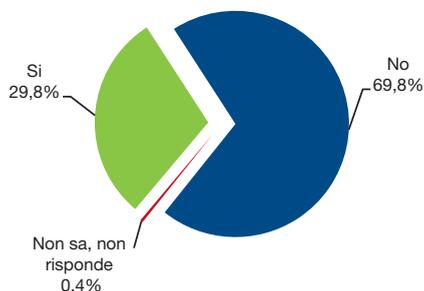
Quali sono gli ostacoli che impediscono agli imprenditori di investire maggiormente in innovazione? A questa domanda il 49,3% risponde citando l'incertezza della congiuntura e i rapporti con il mercato, il 22,9% la mancanza di credito e altre fonti di capitale di rischio e l'11,6% il quadro normativo poco favorevole. Così come è stato osservato sugli investimenti nelle diverse funzioni aziendali, anche nei confronti dell'innovazione il campione si divide. Le imprese più strutturate e che avevano introdotto per tempo nuovi prodotti e processi hanno potuto affrontare meglio la fase recessiva. La caduta della domanda e la crisi di liquidità hanno rallentato gli investimenti in innovazione, cogliendo alcune imprese che avevano avviato impegnativi piani di investimento nel momento più difficile. La situazione è comunque peggiore per le piccole imprese meno strutturate (Figg. 5.10 e 5.11).



¹⁰. Per un approfondimento sulle potenzialità dell'ICT per la crescita economica e sui ritardi dell'Italia, anche a livello di impresa, si veda Centro Studi Confindustria (2010d).

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Fig. 5.11– Durante la crisi sono stati apportati nuovi capitali nella Sua impresa?
(% delle risposte)

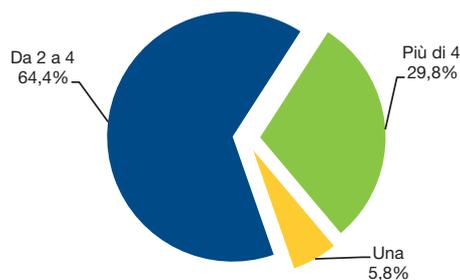


Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Durante la crisi il 29,8% degli imprenditori ha apportato nuovi capitali all'impresa e ciò è avvenuto in misura maggiore nelle imprese più esposte alla concorrenza internazionale e in quelle più grandi. Seppure la percentuale possa apparire non molto elevata, questo è un aspetto rilevante, che segnala l'impegno della proprietà per rilanciare l'impresa.

La maggior parte dei piccoli e medi imprenditori ha affrontato il periodo recente con un atteggiamento passivo. La questione era stata già evidenziata dalla ricerca Demos&Pi sulla gestione dei rischi di impresa condotta per i Giovani Imprenditori di Confindustria. La maggior parte delle imprese italiane manifesta, infatti, una reattività insufficiente e mette in atto azioni finalizzate soprattutto a ridurre ex post i danni, piuttosto che a estrarre valore dal rischio attraverso opportuni interventi ex ante (Fig. 5.12).

Fig. 5.12 – Con quante banche la Sua impresa ha rapporti?
(% delle risposte)



Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Una delle modalità più diffuse di contenimento delle perdite su crediti e della riduzione della liquidità è la ricerca di un migliore rapporto con le banche. Oggi soltanto il 5,8% delle imprese lavora con un unico istituto di credito, e si tratta per lo più delle aziende minori. Tuttavia, nemmeno fra le micro imprese prevale un unico affidamento. Una netta maggioranza (64,4% dei casi) utilizza almeno tre banche diverse, mentre il 29,8% lavora addirittura con più di quattro banche. La strategia del multiaffidamento appare, dunque, piuttosto diffusa e persistente nel tempo, soprattutto se si guarda alla percentuale massima di indebitamento con la banca principale: la metà delle imprese non arriva al 30%, senza particolari distinzioni in base alle dimensioni aziendali. Si conferma perciò un quadro dei rapporti banca-impresa tutto sommato positivo (più avanzato di quanto previsto), dove però la strategia di differenziazione degli accessi al credito, impedisce di sviluppare rapporti stabili di partnership finanziaria, utili sia per sostenere i progetti di innovazione più ambiziosi, sia nelle strategie di aggregazione e crescita aziendale.

■ 14. Il mondo che verrà: più insidie che opportunità ■

Nonostante la crisi abbia colpito duramente l'economia italiana, l'atteggiamento delle PMI intervistate rimane improntato a un cauto ottimismo, soprattutto nel guardare alle nuove prospettive di *business*. Va tuttavia rilevato che quasi sei imprese su dieci si dichiarano in generale sfiduciate di fronte al futuro e la percentuale tende a salire con l'esposizione alla concorrenza asiatica, con l'abbassamento della classe anagrafica dell'imprenditore e con la riduzione della dimensione d'impresa. Il timore che le economie emergenti spiazzino le imprese italiane è condivisa dalla maggioranza delle imprese, mentre solo il 39,4% pensa che il futuro nasconda nuove possibilità di successo. Come già notato in precedenza, il giudizio è più ottimistico tra le imprese che operano sui mercati domestici (il che è paradossale, vista la difficoltà di espandersi della domanda finale interna), mentre la visione diventa più pessimistica con l'esposizione alla concorrenza dei Paesi Emergenti (Tab. 5.21 e Fig. 5.13).

Le prospettive della *green economy* sono viste come un'opportunità dalla netta maggioranza delle imprese. Il 72,3% del campione ritiene che i problemi ambientali siano un'occasione di *business* e innovazione, piuttosto che un limite alla crescita. Dopo il *Great Reset* del 2008 (Richard Florida ha così definito l'inizio della crisi attuale¹¹), le imprese manifatturiere italiane sono pronte a spostare

¹¹ Si veda Florida (2010).

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

l'asse delle proprie competenze verso prodotti e mercati nuovi, con un maggiore contenuto di sostenibilità e innovazione.

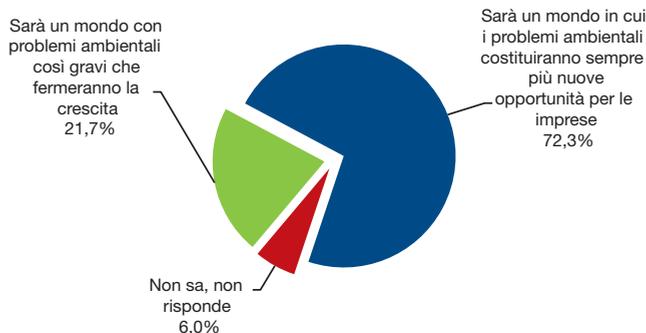
Esse percepiscono tuttavia come cruciale la possibilità di contare su un sistema europeo e soprattutto su un sistema paese capaci di fare la propria parte.

Tab. 5.21 - Provi ad immaginare il mondo che verrà...
Con quale delle seguenti affermazioni Lei si trova maggiormente d'accordo? 1
(% delle risposte)

	CLASSE D'ETÀ					TIPOLOGIA D'IMPRESA					TUTTI
	Fino a 29	30-44	45-54	55-64	65 anni e più	Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	Esportatori per meno del 25% del fatturato	Operatori del mercato interno		
Sarà un mondo che consentirà nuovi successi per le imprese italiane	33,4	37,4	41,4	37,3	46,8	12,0	29,9	39,7	41,0	39,4	
Sarà un mondo che vedrà le imprese italiane spiazzate dalla concorrenza dei Paesi Emergenti	63,1	59,8	54,7	57,1	37,8	79,1	68,3	56,1	51,8	55,7	
Non sa, non risponde	3,5	2,8	3,9	5,6	15,4	8,9	1,8	4,2	7,2	4,9	
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Fig. 5.13 – Provi ad immaginare il mondo che verrà...
Con quale delle seguenti affermazioni Lei si trova maggiormente d'accordo? 2
(% delle risposte)



Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

La maggioranza degli intervistati (66,4% dei casi) auspica un governo capace di potenziare e dare prestigio all'Italia nel mondo. Ed è paradossale che questa esigenza sia meno sentita dalle imprese più esposte alla concorrenza internazionale, dove il supporto del sistema paese dovrebbe risultare più incisivo. Quanto più l'impresa è aperta alla competizione con le economie emergenti tanto più dichiara di dover contare solo sulle proprie forze. Ciò può significare che quando la pressione concorrenziale cresce oltre una certa soglia e, soprattutto, quando la concorrenza viene vissuta come asimmetrica, la fiducia nel contributo del sistema istituzionale tende a ridursi. D'altro canto, oltre a denotare un atteggiamento culturale basato sul fai da te più autentico e liberale, lo scetticismo nei confronti del supporto istituzionale è probabilmente basato anche su un giudizio di insoddisfazione nei confronti delle iniziative pubbliche finora avviate (Tab. 5.22 e Figg. 5.14, 5.15).

Tab. 5.22 – Provi ad immaginare il mondo che verrà...

Con quale delle seguenti affermazioni Lei si trova maggiormente d'accordo? 3
(% delle risposte)

	Tipologia d'impresa				TUTTI
	Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	Esportatori per meno del 25% del fatturato	Operatori del mercato interno	
Sarà un mondo in cui non basterà essere bravi imprenditori per aver successo senza un governo che potenzi e dia prestigio al sistema paese	43,7	66,5	65,2	66,6	66,4
Sarà un mondo in cui i bravi imprenditori avranno successo anche in assenza di un governo attento al sistema paese	50,6	33,5	32,7	30,5	31,1
Non sa, non risponde	5,7	–	2,1	2,9	2,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

La necessità di una funzione di supporto del sistema paese è decisamente più sentita dai giovani imprenditori, senza una particolare distinzione tra dimensioni dell'azienda. E la richiesta di supporto non riguarda elementi di costo e non alimenta posizioni di protesta. Meno del 15% degli intervistati dichiara che evadere le tasse possa essere qualche volta giustificato.

In questa difficile fase di transizione, tendono ad affermarsi nelle imprese atteggiamenti di cautela e, in alcuni casi, di conservazione. Ad esempio, la domanda

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Fig. 5.14 – Schierate contro l'evasione
(È d'accordo con la seguente opinione? - % delle risposte)

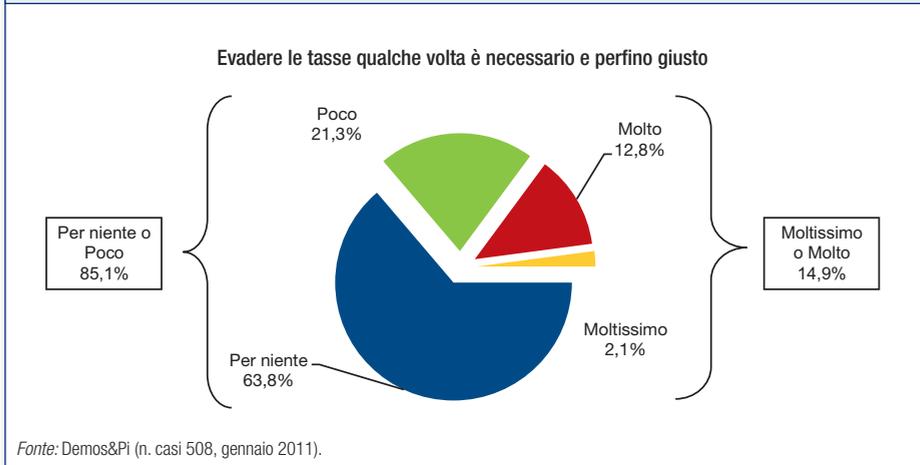
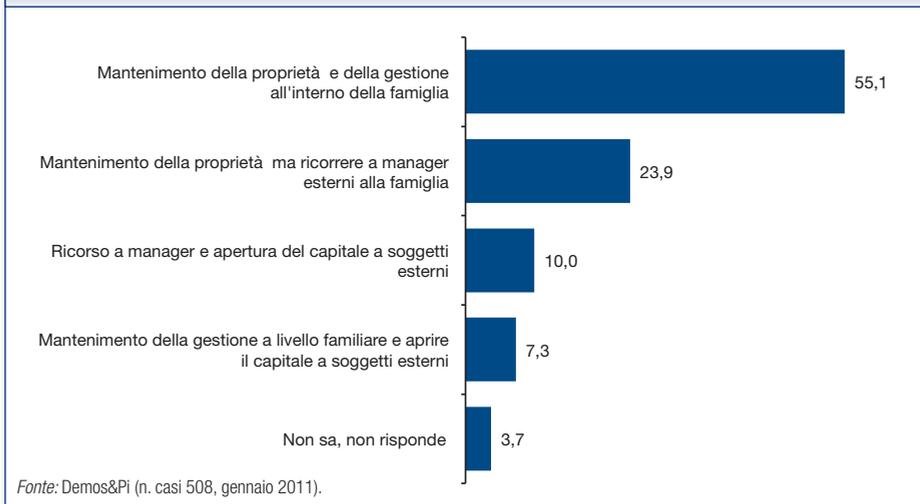


Fig. 5.15 – Di fronte al problema del passaggio generazionale, qual è la migliore strategia da adottare?
(% delle risposte)



relativa al passaggio generazionale registra una quota maggioritaria di risposte favorevoli al mantenimento della proprietà e della gestione all'interno della famiglia. Questo dato sembra in crescita rispetto al livello raggiunto in precedenti rilevazioni ed è probabilmente collegato anche alla diffidenza verso i mercati finanziari, acuita con la crisi.

■ Conclusioni ■

Come già detto all'inizio, i dati restituiscono un quadro contraddittorio. Un dato tra gli altri risulta tuttavia evidente. Proprio la piccola dimensione dell'impresa (in termini di occupati e di fatturato) risulta negativamente correlata con tutti gli elementi scelti per rappresentare i punti di forza di un sistema industriale moderno: l'apertura del sistema proprietario a capitali e soggetti esterni alla famiglia, la struttura manageriale della gestione, un rapporto innovativo con i mercati esteri, un'elevata innovazione di prodotto e di processo.

Tutte queste virtù sono meno presenti nel gruppo di aziende con meno di 20 dipendenti. Si tratta di un risultato non inatteso, in linea con l'analisi realizzata sui cambiamenti di contesto che minacciano la vitalità delle imprese minori.

Piccolo, insomma, non è più tanto bello come una volta e la crescita dimensionale comincia a essere un salto necessario, da realizzare sotto il profilo culturale, cioè in termini di conoscenza, *governance* e struttura aziendale, prima ancora che in termini di fatturato o di addetti.

Se oggi le risorse utilizzate rendono meno, perché la società locale delle piccole città periferiche non basta, perché il sistema dell'istruzione tecnica superiore non è più sufficiente, perché le svalutazioni competitive non ci sono più, perché i distretti sono troppo chiusi, allora la capacità di ricostruire un contesto cognitivo e competitivo a misura delle proprie aspirazioni diventa cruciale. Diventa una condizione di successo, così come lo è la capacità di influenzare il mercato e di agganciare i treni dell'innovazione.

Gli stessi dati possono avere significati diversi, come ricorda Rullani nel capitolo 2, a seconda del punto di vista e delle intenzioni analitiche dell'osservatore. In un quadro culturale orientato a insistere sui punti di forza dell'impresa manageriale, le informazioni raccolte sulle piccole imprese manifatturiere non possono non essere interpretate negativamente. Ma in un quadro orientato a rivalutare il modello dell'integrazione flessibile tra piccoli centri di servizio (che investono in ricerca di prodotto, mercato e *design*), piccoli produttori di tecnologia (che svolgono funzioni di trasferimento tecnologico) e piccole imprese finali (che ottimizzano il servizio al cliente) all'interno di filiere competitive, le stesse informazioni possono assumere significati molto meno negativi.

Le singole debolezze aziendali non sono necessariamente sinonimo di una "debolezza di sistema", quando la divisione dei compiti tra le diverse aziende garantisce al sistema complessivo – e anzitutto all'economia della filiera – le

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

funzioni di ricerca e sviluppo, innovazione, accesso e presidio ai mercati più complessi. Ma se queste funzioni non possono venire collocate all'interno delle singole unità operative, specie di piccola dimensione, devono allora essere fornite dal mercato o da altri integratori di sistema (reti, accordi, associazioni). Tuttavia, questi integratori non sono oggi già pronti ad un'offerta adeguata e non si intravede a breve una soluzione a tale problema. Si tratta di un limite con il quale le piccole imprese devono confrontarsi.

Se, dunque, piccolo non è più bello, perché il modello industriale forgiato negli anni Settanta non è più in grado di competere nello scenario globale post-crisi e nella nuova stagione dello sviluppo sostenibile, è sull'innovazione di tale modello che va concentrata l'attenzione. Anche per recuperare un nuovo ruolo positivo delle tante piccole imprese che compongono il sistema italiano. Se la linea del rapporto con la grande impresa capofila si è molto sfilacciata e se anche il sistema delle piccole imprese localizzate in distretto diventa insufficiente, è inevitabile tentare di immaginare un nuovo modello di industria, caratterizzato da lineamenti originali, all'altezza delle nuove sfide globali e di un nuovo ruolo dell'economia italiana nella divisione internazionale del lavoro.

Probabilmente si tratta di inventare nuove forme di integrazione delle competenze disponibili e delle funzioni che sono oggi sparse sul territorio, nelle imprese capofila, in quelle con un più marcato carattere produttivo, ma anche nelle università e nei centri di ricerca.

È opportuno ribadire che tutto ciò non riguarda solo l'approccio all'analisi economica, bensì anche alle politiche associative. In una fase in cui si affronta il tema della riforma delle relazioni industriali, la questione dell'assetto organizzativo dell'associazione e dei servizi alle imprese torna ad assumere un ruolo di particolare importanza.

La stagnazione della produttività e le difficoltà di crescita del sistema manifatturiero italiano, che molte analisi recenti hanno messo in luce, possono essere spiegate solo in parte con la specifica configurazione delle funzioni e delle risorse collocate a livello di singola impresa. Una parte del problema risiede nella cattiva organizzazione della "rete" che richiede di essere meglio conosciuta e gestita. Le associazioni possono potenziare le indicazioni sulle modalità attraverso cui i diversi investimenti individuali si possono combinare tra loro, producendo un risultato migliore di quello ottenuto attraverso l'organizzazione gerarchica o la costruzione di grandi strutture integrate.

È un compito arduo quello che si pone la Piccola Industria: costruire linee guida per il futuro della manifattura, promuovere le reti e la crescita qualitativa e relazionale delle imprese, offrire servizi a settori industriali caratterizzati da una forte frammentazione tecnica, ma che possono recuperare una leadership di mercato sulla scena internazionale attraverso più coraggiose logiche di filiera.

La cooperazione consapevole, la maggiore integrazione con l'università e la ricerca scientifica, la creazione di infrastrutture e servizi di qualità sul territorio sono fattori cruciali.

Così come è importante investire di più sulle relazioni e sugli strumenti di orientamento delle imprese all'interno di sistemi complessi di divisione del lavoro. Le prospettive di sviluppo della piccola industria passano necessariamente per questa nuova frontiera. L'identikit delle piccole imprese che abbiamo tracciato in questo capitolo può servire a ricordare che la ricerca di un nuovo modello per l'industria manifatturiera italiana è appena iniziato.

■ Appendice ■

A1 Nota metodologica: il metodo e le responsabilità della ricerca

La popolazione oggetto di campionamento è costituita da tutte le Piccole Medie Imprese (con meno di 250 addetti) del settore manifatturiero associate a Confindustria. Il campione ammonta a 508 unità. Gli intervistati sono stati estratti da un database fornito dall'Associazione stessa. Il campione è stato ripartito per numero di addetti e posizione geografica. Al fine di uniformare il campione ai dati Confindustria sull'universo di riferimento, le eventuali distorsioni sono state bilanciate in fase di elaborazione attraverso procedure di ponderazione che hanno tenuto in considerazione le variabili di stratificazione campionaria sopra citate. Le interviste sono state realizzate telefonicamente con il sistema C.A.T.I. (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), dal 26/01/2011 al 07/02/2011, dalla società di rilevazione Demetra, per conto di Demos&Pi.

La ricerca è stata promossa dalla Piccola Industria di Confindustria. Ludovico Gardani ha coordinato un gruppo di ricerca interno a Demos&Pi composto da Giancarlo Corò, Paolo Gurisatti, Riccardo Benetti e Martina Di Pierdomenico. Ilvo Diamanti ha garantito la supervisione scientifica.

A2 Il questionario e i risultati

La Sua attività/impresa in quale settore opera?
(Valori % al LORDO delle non risposte)

Energia/estrattivo	2,7
Materiali da costruzione	4,2
Chimico/farmaceutico	3,7
Metalmecanico	48,4
Alimentare	1,9
Tessile/abbigliamento	8,9
concia/calzatura	2,7
Legno e arredo	9,2
Carta/editoria	3,3
Gomma / plastica	5,9
Altri	9,1
Totale	100,0

Lei nella azienda è...
(Valori % al LORDO delle non risposte)

Il titolare	22,8
L'amministratore delegato	30,8
Un membro del consiglio di amministrazione	20,8
Un socio	11,9
Un familiare del titolare	4,5
Altro (specificare)	9,2
Totale	100,0

Quante persone, incluso Lei, lavorano nella Sua azienda?
(Valori % al NETTO dei non rispondenti per classe di addetti)

Media	46,7
Fino a 20	37,7
21-50	32,7
51-99	17,5
100+	12,1
Totale	100,0
Non sa, non risponde	0,8

Per ciascuno dei seguenti mercati, qual è la quota di fatturato della Sua azienda?
(Valori % ponderati per il fatturato al LORDO dei non rispondenti)

Regionale	18,0
Nazionale	49,4
Internazionale	32,6
Totale	100,0

Quanto ha fatturato la Sua azienda nel 2010?
(Cifra in milioni di euro)

(Valori % al LORDO dei non rispondenti)

Mediana	5
Fino a 1	14,4
Da 1 fino a 5	24,3
Da 5 fino a 10	19,9
Oltre i 10	27,0
Non sa, non risponde	14,4
Totale	100,0

Che tipo di rapporti intrattiene con l'estero?

(Valori % al LORDO dei non rispondenti)

	Si	No	Non sa, non risponde	Totale
Vende prodotti	69,0	31,0	–	100,0
Commissiona la produzione a fornitori esteri	23,6	76,1	0,3	100,0
Ha costituito unità commerciali all'estero	11,8	88,2	–	100,0
Ha costituito unità produttive all'estero	7,2	92,8	–	100,0

Considerato il prodotto principale della Sua azienda, a quale paese, comprendendo anche l'Italia, appartengono i Suoi concorrenti?

(Valori % al LORDO delle non risposte)

	Prima scelta	Seconda scelta	TOTALE
Italia	70,9	6,0	76,9
Francia	2,7	13,3	16,0
Giappone	0,2	2,2	2,4
Germania	9,4	23,2	32,6
Regno Unito	0,9	2,2	3,1
Spagna	1,0	7,8	8,8
Stati Uniti	2,1	4,1	6,2
Brasile	0,5	–	0,5
Cina	5,2	17,3	22,5
Corea	–	0,6	0,6
India	0,2	2,3	2,5
Altri Paesi Avanzati	2,8	9,8	12,6
Altri Paesi Emergenti	2,7	8,6	11,3
Non sa, non risponde	1,4	2,6	4,0
Totale	100,0	100,0	–

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tipologia imprese*(Valori % al LORDO delle non risposte)*

Esportano molto con concorrenti BRIC e altri Paesi Emergenti	4,5
Esportano molto con concorrenti europei e altri Paesi Avanzati	15,3
Esportano poco (<25% del fatturato)	34,1
Non esportano	46,1
Totale	100,0

Per ciascuna delle seguenti funzioni aziendali, mi può dire se la Sua azienda, negli ultimi dieci anni, ha destinato un volume crescente, uguale o decrescente di risorse?

(Valori % al LORDO delle non risposte)

	Crescente	Uguale	Decrescente	Non sa, non risponde	Totale
Amministrazione e controllo	39,3	53,4	7,2	0,1	100,0
Ricerca e sviluppo	54,7	38,7	6,1	0,5	100,0
Design e progettazione	46,7	43,3	6,7	3,3	100,0
Prototipizzazione	38,0	53,1	5,4	3,5	100,0
Produzione interna	53,3	32,2	13,6	0,9	100,0
Gestione degli acquisti	35,9	51,5	12,6	—	100,0
Marketing e distribuzione commerciale	48,1	40,5	10,1	1,3	100,0
Assistenza e fornitura di servizi al cliente	48,5	45,6	4,6	1,3	100,0
Gestione e formazione delle risorse umane	50,9	41,1	7,9	0,1	100,0

Fatto cento il capitale investito in totale nella Sua azienda, qual è la percentuale coperta da:

(Valori % al NETTO delle non risposte)

Capitale di rischio (apportato)	25,2
Autofinanziamento (profitti reinvestiti, ammortamento)	42,5
Capitale di credito	32,3
Totale	100,0

Con quante banche la Sua impresa ha rapporti?*(Valori % al LORDO dei non rispondenti)*

Mediana	3
Una	5,8
Da 2 a 4	64,4
Più di 4	29,8
Totale	100,0

Qual è la percentuale massima del Suo indebitamento bancario detenuta in un'unica banca?

(Valori % al LORDO dei non rispondenti)

Mediana	20
100	15,0
Da 30 a 99	34,4
Fino al 29	50,6
Totale	100,0

Con quante banche la Sua impresa ha rapporti?*(Valori % al LORDO dei non rispondenti)*

	Percentuale massima dell'indebitamento in un'unica banca			
	100	Da 30 a 99	Fino al 29	Totale
Una	9,2	1,7	7,5	5,8
Da 2 a 4	60,5	71,7	60,6	64,4
Più di 4	30,3	26,6	31,9	29,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Da quanti anni dura il rapporto con questa banca?

(Valori % al LORDO dei non rispondenti)

Mediana	15
Media	19,1

Durante la crisi sono stati apportati nuovi capitali nella Sua impresa?

(Valori % al LORDO dei non rispondenti)

Si	29,8
No	69,8
Non sa, non risponde	0,4
Totale	100,0

Piccolo è ancora bello? Ritratto di PMI in Confindustria

Da quanti anni gli utili vengono reinvestiti nella Sua azienda? (Valori % al LORDO dei non rispondenti)	
Mediana	12
Da 0 a 10 anni	45,9
Da almeno 11 anni fino a 20 anni	18,6
Da oltre 20 anni	30,8
Non sa, non risponde	4,7
Totale	100,0

Il sindacato dei lavoratori è presente e attivo nella Sua azienda? (Valori % al LORDO dei non rispondenti)	
Si	46,8
No	53,2
Totale	100,0

Di fronte al problema del passaggio generazionale, qual è la migliore strategia da adottare? (Dati in %, al LORDO dei non rispondenti)	
Mantenimento della proprietà e della gestione all'interno della famiglia	55,1
Mantenimento della proprietà ma ricorrere a manager esterni alla famiglia	23,9
Mantenimento della gestione a livello familiare e aprire il capitale a soggetti esterni	7,3
Ricorso a manager e apertura del capitale a soggetti esterni	10,0
Non sa, non risponde	3,7
Totale	100,0

Nel segmento di mercato della Sua azienda, qual è il fattore di successo decisivo nei confronti dei concorrenti? (Valori % al LORDO delle non risposte)			
	Prima scelta	Seconda scelta	TOTALE
Il prezzo	23,8	11,2	35,0
Il contenuto tecnologico particolarmente avanzato del prodotto	12,7	8,5	21,2
La qualità del prodotto	40,4	26,1	66,5
Il rispetto dei tempi per la consegna	3,9	14,4	18,3
L'innovazione rapida	3,3	4,4	7,7
La flessibilità produttiva	5,2	9,1	14,3
La coinnovazione col committente	0,9	1,0	1,9
La qualificazione del personale	1,6	3,2	4,8
Il marketing, la comunicazione, la rete di vendita	0,9	1,9	2,8
Il marchio e la reputazione aziendale	1,9	3,7	5,6
I servizi al cliente	4,0	14,8	18,8
Altro	1,1	1,2	2,3
Non sa, non risponde	0,3	0,5	0,8
Totale	100,0	100,0	-

Fatto cento il fatturato della Sua azienda per il 2010, a quanto ammontano, grosso modo, gli acquisti di materiali e servizi? (quindi da fornitori esterni, per materie prime, energia, lavorazioni, componenti, licenze, servizi e conoscenze) CALCOLO DEL VALORE AGGIUNTO (=100-risposta data) (Valori % al LORDO dei non rispondenti)	
Mediana	50
Fino al 20	7,4
Dal 21 al 50	46,4
Oltre il 50	46,2
Totale	100,0

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Per il successo della Sua impresa, Lei ritiene che sia più importante:*(Valori % al LORDO dei non rispondenti)*

Specializzarsi in un'unica fase della filiera produttiva	40,6
Ampliare il numero di fasi in cui l'impresa interviene lungo la filiera	56,4
Non sa, non risponde	3,0
Totale	100,0

Secondo Lei, una maggiore dimensione della Sua azienda le consentirebbe di:*(Valori % al LORDO dei non rispondenti)*

	Sì	No	Non sa, non risponde	Totale
Aumentare la produttività	53,9	44,8	1,3	100,0
Fare più ricerca e innovazione	65,8	33,4	0,8	100,0
Presidiare meglio i mercati esteri	62,2	36,0	1,8	100,0
Controllare di più i mercati con reti commerciali	67,5	31,2	1,3	100,0

Cosa impedisce alla Sua azienda di diventare molto più grande:*(Valori % al LORDO delle non risposte)*

	Prima scelta	Seconda scelta	TOTALE
Ostacoli burocratici (permessi, ecc.)	15,3	12,5	27,8
Insufficiente domanda	29,4	19,1	48,5
Mancanza di risorse imprenditoriali	5,7	8,4	14,1
Mancanza di risorse manageriali	4,8	12,0	16,8
Mancanza di capitali	20,1	27,8	47,9
Ostacoli sindacali	2,3	4,2	6,5
Mancanza di manodopera	6,8	10,4	17,2
Va bene così, non c'è bisogno di crescere (non leggere)	13,4	–	13,4
Non sa, non risponde	2,2	5,6	7,8
Totale	100,0	100,0	–

La Sua azienda, attualmente, di quale tipo di personale ha maggiormente bisogno?*(Dati in %, al LORDO dei non rispondenti)*

Laureati	12,2
Tecnici	53,4
Impiegati diplomati	9,1
Personale non qualificato anche con bassa istruzione	16,9
Non sa, non risponde	8,4
Totale	100,0

La Sua azienda intrattiene normalmente rapporti stabili di collaborazione con:*(Valori % al LORDO dei non rispondenti)*

	Sì	No	No, ma intende farlo	Non sa, non risponde	Totale
Alcuni clienti	93,4	1,3	5,3	–	100,0
Alcuni fornitori	93,6	1,6	4,8	–	100,0
Alcuni centri di ricerca	32,9	15,0	51,3	0,8	100,0
Alcune imprese di servizi	66,2	5,0	28,4	0,4	100,0

La Sua azienda ha fatto esperienze di aggregazioni con altre aziende (ad es. consorzio, joint venture, alleanze, ATI, ecc.)*(Valori % al LORDO dei non rispondenti)*

Sì	31,2
No, ma intende farlo	13,5
No	54,6
Non sa, non risponde	0,7
Totale	100,0

Si è trattato di esperienze di tipo? (se Sì alla precedente)*(Valori % al LORDO dei non rispondenti)*

Commerciale	38,0
Produttivo	20,4
Sia commerciale che produttivo	40,5
Non sa, non risponde	1,1
Totale	100,0

Piccolo è ancora bello? Ritratto di PMI in Confindustria

La Sua impresa ha introdotto negli ultimi cinque anni delle innovazioni e/o dei cambiamenti di rilievo per quanto riguarda...
(Valori % al LORDO delle non risposte)

	Sì	No	Non sa, non risponde	Totale
Il prodotto: nuovi prodotti, miglioramenti funzionali, estetici o tecnologici di prodotti esistenti	74,4	25,6	–	100,0
Il processo di produzione	69,3	30,3	0,4	100,0
L'organizzazione del lavoro	63,8	36,2	–	100,0
La gestione amministrativa e finanziaria	47,1	52,5	0,4	100,0
La commercializzazione del prodotto	52,4	47,3	0,3	100,0
Il rapporto con i fornitori	38,1	61,7	0,2	100,0
L'organizzazione delle relazioni con altre aziende, <i>joint venture</i> , consorzi di acquisto o vendita	24,7	75,1	0,2	100,0

La Sua azienda ha depositato...
(Valori % al LORDO delle non risposte)

	Sì	No	Non sa, non risponde	Totale
Brevetti, modelli di utilità o modelli di <i>design</i>	31,6	68,2	0,2	100,0
Marchi registrati	37,7	62,3	–	100,0

(Se Sì a una delle precedenti) Quanto i depositi sono aumentati negli ultimi tre anni...
(Dati in %, al LORDO dei non rispondenti)

Molto	9,6
Abbastanza	22,2
Poco	38,5
Per niente	26,6
Non sa, non risponde	3,1
Totale	100,0

Quale delle seguenti condizioni, oggi, impedisce di più agli imprenditori di investire in innovazione?
(Valori % al LORDO delle non risposte)

La congiuntura economica	49,3
La disponibilità delle banche a finanziare i progetti	22,9
I rapporti tra imprese e sindacato	1,4
Le risorse umane a disposizione dell'impresa	7,4
La possibilità di accedere alle conoscenze tecnologiche	3,0
L'attuale quadro normativo amministrativo	11,6
Non sa, non risponde	4,4
Totale	100,0

La Sua impresa vende attraverso Internet?
(Dati in %, al LORDO dei non rispondenti)

Sì	14,3
No	85,7
Totale	100,0

In che percentuale sul fatturato totale
(Valori % di chi vende attraverso Internet al LORDO dei non rispondenti)

Mediana	10
Media	12,5

La Sua impresa acquista in Internet
(Valori % al LORDO delle non risposte)

	Sì	No	Non sa, non risponde	Totale
Materie prime e semilavorati	10,2	89,8	–	100,0
Prodotti finiti	8,2	91,8	–	100,0
Servizi	18,2	81,8	–	100,0
Servizi bancari	31,2	68,4	0,4	100,0

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

**Provi ad immaginare il mondo che verrà...
Con quale delle seguenti affermazioni Lei si
trova maggiormente d'accordo?**

(Dati in %, al LORDO dei non rispondenti)

Sarà un mondo con problemi ambientali così gravi che fermeranno la crescita	21,7
Sarà un mondo in cui i problemi ambientali costituiranno sempre più nuove opportunità per le imprese	72,3
Non sa, non risponde	6,0
Totale	100,0

**Provi ad immaginare il mondo che verrà...
Con quale delle seguenti affermazioni Lei si
trova maggiormente d'accordo?**

(Dati in %, al LORDO dei non rispondenti)

Sarà un mondo che consentirà nuovi successi per le imprese italiane	39,4
Sarà un mondo che vedrà le imprese italiane spiazzate dalla concorrenza dei Paesi Emergenti	55,7
Non sa, non risponde	4,9
Totale	100,0

**Provi ad immaginare il mondo che verrà...
Con quale delle seguenti affermazioni Lei si
trova maggiormente d'accordo?**

(Dati in %, al LORDO dei non rispondenti)

Sarà un mondo in cui non basterà essere bravi imprenditori per aver successo senza un governo che potenzi e dia prestigio al sistema paese	66,4
Sarà un mondo in cui i bravi imprenditori avranno successo anche in assenza di un governo attento al sistema paese	31,1
Non sa, non risponde	2,5
Totale	100,0

Ora Le illustrerò alcune opinioni su temi molto attuali. Mi può dire quanto si sente d'accordo con esse?

(Valori % al NETTO delle non risposte)

	<i>Oggi è inutile fare progetti impegnativi per sé o per la propria famiglia, perché il futuro è incerto e carico di rischi</i>	<i>Evadere le tasse qualche volta è necessario e perfino giusto</i>
Per niente	30,1	63,8
Poco	30,0	21,3
Molto	30,7	12,8
Moltissimo	9,2	2,1
Totale	100,0	100,0
Non sa, non risponde	0,5	1,2
Per niente o poco	60,1	85,1
Molto o moltissimo	39,9	14,9
Totale	100,0	100,0

Piccolo è ancora bello? Ritratto di PMI in Confindustria

Per ciascuna delle seguenti strategie aziendali, mi può dire se la Sua impresa l'ha già fatta, se pensa di farla o se non intende farla?
(Valori % al LORDO delle non risposte)

	Si l'ho già adottata	No, ma pensa di adottarla presto	No, non l'ho adottata e non intendo adottarla	Non ha produzione all'estero (NON LEGGERE)	Non sa, non risponde	Totale
Entrata in nuovi mercati esteri	49,8	28,3	21,0	–	0,9	100,0
Aumentare la produzione all'estero e ridurre quella in Italia	8,6	19,0	69,2	–	3,2	100,0
Aggregazione con altre imprese anche riducendo il controllo	8,6	30,6	58,5	–	2,3	100,0
Innovazione di prodotto	61,8	26,0	11,4	–	0,8	100,0
Innovazione di processo	60,1	30,2	9,4	–	0,3	100,0
Investimenti sul marchio	37,5	22,9	38,0	–	1,6	100,0
Inserimento di nuove professionalità manageriali	31,2	38,3	28,2	–	2,3	100,0
Riportare in azienda fasi produttive	31,7	19,4	45,7	–	3,2	100,0
Aumentare la produzione in Italia e ridurre quella all'estero	11,1	10,8	31,4	44,2	2,5	100,0

Politicamente Lei si definirebbe di...
(Dati % al LORDO delle non risposte)

Sinistra	4,1
Centro-sinistra	8,6
Centro	8,7
Centro-destra	24,4
Destra	13,6
Non mi riconosco in questo schema	31,3
Non sa, non risponde	9,3
Totale	100,0