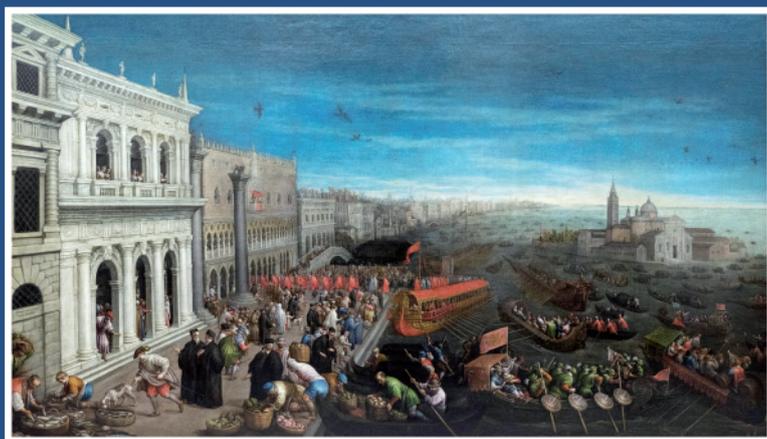


FILIPPO MONGE

SMALL MARKETING

Prefazione di
Alessandro Vandelli



G. Giappichelli Editore

PREFAZIONE

È ampiamente condiviso che le piccole e medie imprese (PMI) abbiano ricoperto un ruolo fondamentale nella crescita economica del nostro paese. Se infatti la frammentazione del sistema produttivo è un fenomeno assai diffuso nelle economie avanzate, in Italia ha assunto ed ha un peso decisamente maggiore.

Il successo delle PMI riflette l'intraprendenza, la capacità di adattamento, la fantasia, la voglia di competere dei nostri imprenditori. Quante volte, nel mio lavoro, soprattutto quando ero responsabile delle attività di *corporate finance* della banca, mi sono imbattuto in imprese che, malgrado la piccola o media dimensione, erano capaci di produrre beni di grande qualità e di commercializzarli non solo all'interno dei confini nazionali, ma anche all'estero, spesso oltre i confini del mercato europeo; in alcuni casi crescevano isolate, sostenute unicamente dallo spirito imprenditoriale di una persona. In molti altri, invece, l'impresa si avvantaggiava per essere parte di un distretto, che consentiva di superare i limiti della dimensione, grazie alle molteplici connessioni tra le aziende. L'impresa, anche piccola o media, poteva così godere del "peso" del distretto e beneficiare di servizi economici, finanziari, infrastrutturali, normalmente appannaggio solo della grande industria. Credo che anche la crescita di molte banche si spieghi proprio con la necessità di rimanere al passo di una

imprenditoria diffusa che cresceva senza sosta.

Con il passare del tempo, soprattutto in presenza di fasi economiche meno favorevoli, sono emersi però anche i limiti delle PMI, tra i quali vengono di frequente rimarcati la fragilità finanziaria e la presenza di un management troppo spesso espressione della famiglia di controllo dell'azienda (tanto da far dire a qualcuno che quelle italiane più che imprese familiari sono imprese "familistiche").

La globalizzazione e le recenti crisi finanziarie hanno poi inferto un duro colpo alle PMI, determinandone una forte selezione e innescando processi di polarizzazione: accanto ad alcune imprese in grado di affrontare la sfida tecnologica e dell'innovazione, di svilupparsi e di competere sui mercati internazionali, ve ne sono molte altre in costante difficoltà, senza prospettive di crescita, focalizzate sul mercato interno e non di rado concentrate unicamente in attività di subfornitura.

A tutto ciò si aggiungono alcune carenze strutturali delle PMI, che riguardano sia la scarsa capacità di comunicare con efficacia le proprie storie di eccellenza, sia la limitata propensione a rendere noti con trasparenza al mercato bilanci e piani industriali.

I problemi causati dalla pandemia, inoltre, rischiano di accentuare ulteriormente questi fenomeni.

Il percorso per ritrovare la prosperità è arduo, ma non impossibile, e richiede l'impegno quanto meno lungo tre direttrici:

- la promozione di politiche economiche e fiscali che favoriscano la massimizzazione del potenziale di crescita delle imprese e l'accesso ai mercati esteri;
- l'evoluzione da imprese familistiche a imprese a conduzione manageriale;
- il superamento delle fragilità finanziarie.

Con riferimento a quest'ultimo punto, il sistema bancario può giocare un ruolo molto importante. Il rapporto banca-impresa deve necessariamente evolvere verso una partnership in cui la banca offre le proprie competenze e conoscenze per consentire la crescita, anche esterna, delle imprese, favorire l'accesso al mercato dei capitali, accrescere la cultura finanziaria. La diversificazione delle fonti di approvvigionamento, in particolare, è una necessità che non riguarda più solo le aziende meglio strutturate, ma anche le realtà di minori dimensioni.

Il motore del cambiamento, in molte di queste attività, è la tecnologia, che, oggi, consente di svolgere funzioni nuove e di ripensare profondamente quelle più tradizionali, investendo sulla formazione e sulla valorizzazione delle risorse giovanili.

Tutto deve essere orientato, anche attraverso l'evoluzione dei modelli di business del sistema creditizio, a rendere sempre più competitive le nostre imprese, così da farle crescere da piccole a medie, e da medie a grandi, in un ciclo di vita virtuoso in cui la banca partner non apporta solo finanza, ma anche servizi evoluti, conoscenza del mercato e relazioni, mettendo in campo le strategie più utili allo sviluppo.

Alessandro Vandelli
Amministratore Delegato BPER Banca S.p.A

INTRODUZIONE

L'Italia non è solo terra di “santi, poeti e navigatori” ma è anche un paese di imprese e di imprenditori. Tra il 2015 e il 2019 la quota dei lavoratori indipendenti sul totale degli occupati è ricompresa in una forbice tra il 24,9% e il 28%. Il desiderio di autonomia, il voler sviluppare una propria idea di business, la prospettiva di reddito ma anche la tradizione familiare e la mancanza di alternative sono le principali motivazioni che spingono un lavoratore su quattro a mettersi in proprio¹. Questa propensione all'imprenditorialità mette in mostra come quello dell'impresa rappresenti, unitamente all'essere il fondamento cardine del sistema economico italiano, un importante elemento sociale e culturale. L'impresa appare così come un sistema complesso di parti con un obiettivo comune che è in forte relazione con l'ambiente in cui è inserita nel quale riveste una specifica funzione e uno specifico ruolo².

Ogni giorno sono oltre 4,3 milioni le imprese attive sul territorio italiano, quasi tutte di piccole e medie dimensioni³,

¹ Ufficio studi Confindustria.

² F. Monge, *Entrepreneurship*, Giappichelli, Torino, 2016.

³ Il 99% delle imprese italiane sono di piccole-medie dimensione. In particolare le PMI contribuiscono alla formazione del 12% del PIL italiano e al 22,1% del valore aggiunto prodotto in Europa dalle imprese manifatturiere con meno di 50 dipendenti. Secondo la commissione europea, le PMI sono considerabili tali se hanno meno di 250 dipendenti e un fatturato annuale

che producono e scambiano beni e servizi in un mercato altamente frammentato, dinamico e competitivo. La complessità delle relazioni intercorrenti tra impresa, mercato e ambiente, e tra gli attori che a loro volta li compongono, impongono, sempre più, un approccio sistemico, e meno approssimativo, al problema dell'incontro tra domanda e offerta⁴. La globalizzazione dei mercati, lo sviluppo dei trasporti e delle tecnologie di comunicazione (ma anche le pandemie e i rischi ad esse connessi) stanno progressivamente modificando la geografia degli scenari competitivi nei quali la piccola media impresa si trova ad operare. La concorrenza di player internazionali sta erodendo quote di mercato a tutte quelle imprese che non sono state in grado di mantenere un vantaggio competitivo nel tempo. Emblematico il caso del commercio al dettaglio del settore abbigliamento: come riporta una recente indagine di Confcommercio, nell'ultimo biennio 8 negozi su 10 hanno dovuto chiudere i battenti sebbene il volume d'affari del settore sia sostanzialmente rimasto immutato. La crescente digitalizzazione, che spinge verso consumi sempre più orientati verso un commercio elettronico, rappresenta quindi una minaccia per i modelli di business tradizionali.

Contestualmente la congiuntura economica internazionale, caratterizzata dall'onda lunga della crisi economica iniziata

uguale o inferiore a 50 milioni di euro o un totale di bilancio uguale o inferiore a 43 milioni. Le microimprese sono definite come imprese con meno di 10 occupati e che realizzano un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro. Le piccole imprese sono definite come imprese con meno di 50 occupati e che realizzano un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro. Le medie imprese sono definite come imprese con meno di 250 occupati e che realizzano un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

⁴ A. Radziwon, M. Bogers, *Open innovation in SMEs: Exploring inter-organizational relationships in an ecosystem*, in *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 2019, 573-587.

nel 2007 sembrerebbe favorire i player più grandi, capaci di aggregazioni e di conseguenza maggiori investimenti, economie di scala e di scopo, possibilità di penetrare il mercato. In tale colosso, i giganti dell'high-tech, come Amazon e Google, hanno dimostrato di saper entrare in molti settori attraverso processi di innovazione e sviluppo tecnologico, mettendo a serio rischio la competitività delle PMI più tradizionali.

Eppure le PMI resistono e si innovano, continuando ad essere il motore economico del paese, e non un mero attore residuale del sistema economico. Come sostengono Calabrese, Rolfo e Malaffa (2002)⁵ lo sviluppo di molti paesi industrializzati è sempre più fondato sulle PMI che costituiscono, intorno alle grandi organizzazioni, la base per la formazione di un solido tessuto industriale e contribuiscono allo sviluppo delle principali variabili macroeconomiche. Quelle di successo dimostrano come mantenendo lo spirito imprenditoriale, che per sua natura riflette la propensione ad essere innovativi, proattivi, affrontare i rischi, autonomi e tenere comportamenti competitivi aggressivi – si possa far leva proprio sulla dimensione per ottenere un vantaggio competitivo in termini di flessibilità e capacità di cogliere le opportunità di mercato. La chiave del successo, in questo senso, è strettamente correlata alla capacità dell'impresa di essere innovativa, proattiva, autonoma e competitivamente aggressiva, ovvero essere in grado di affrontare il mercato senza subirlo. È stato infatti analizzato come, in un ambiente altamente competitivo come quello attuale, tenere un atteggiamento passivo porta spesso al deterioramento delle performance e perdita del vantaggio competitivo⁶.

⁵ G. Calabrese, M. Coccia, S. Rolfo, *Analisi del processo innovativo nelle PMI italiane*, Ceris-Cnr, W.P. 11, 2002.

⁶ G. Saridakis, B. Idris, J.M. Hansen, L.P. Dana, *SMEs' internationalization: When does innovation matter?*, in *Journal of Business Research*, 96, 2019, 250-263.

L'agire odierno dell'impresa non può prescindere dal declinare un nuovo concetto di marketing all'interno dei propri processi aziendali (si veda, in appendice, il nuovo Manifesto del Marketing approvato, il 29 ottobre 2020 dalla Società Italiana di Marketing). Non vince l'impresa più forte ma quella che meglio si sa adattare alle dinamiche ambientali che la circondano e permeano. Non è necessario in questo senso un cambiamento di mentalità ma un'attitudine al cambiamento⁷, ovvero una cultura dello sviluppo dopo l'emergenza (cfr. *lockdown* emergenza Covid-19) ovvero, in sintesi, una cultura di marketing⁸. È inoltre necessaria una cultura d'impresa legata alla resilienza, ovvero la capacità di ripartire dopo uno shock (del mercato, sociale, tecnologico, sanitario). Come recentemente affermato da Carlo Bonomi all'Assemblea Confindustria tenutasi il 29 settembre 2020 a Roma "La prima lezione del passato da evitare è che, nelle fasi di grave perdita di reddito e lavoro, non debbano essere le ambiguità della politica economica ad aggiungere ulteriore incertezza e sfiducia nel Paese". E ancora "Il futuro quindi, anche quello prossimo, si può subire, attraversare o invece progettare". In altri termini, le imprese in grado di progettare attraverso un forte orientamento al mercato sono quelle in grado di essere resilienti.

Al termine di questo lavoro mi sento in dovere di rivolgere un affettuoso ringraziamento ai professori Manlio Del Giudice (Università Degli Studi Link Campus University –

⁷ Come suggerito da Carlo Bonomi all'Assemblea Confindustria del 29 settembre 2020, è necessario, a livello sistemico e di singola impresa, avere una visione chiara per affrontare il futuro post-covid. "Avere una visione significa considerare il lavoro a distanza sperimentato nel *lockdown* come una sfida trasformativa e non temporanea, destinata a identificare nuove modalità dei tempi di lavoro e metriche delle prestazioni per molte mansioni e diversi settori."

⁸ F. Monge, *Entrepreneurship*, cit.

Roma) e Stefano Bresciani (Università degli Studi di Torino) per il formidabile sostegno e i continui incoraggiamenti nella mia attività scientifica. Un grazie particolare a Guglielmo Zanchetta e Alessio Ghidone per i suggerimenti e per il supporto nel processo di riorganizzazione critica della parte di mio archivio documentale resa disponibile (appunti, esiti di interviste, risultati di *survey*) e al prof. Gabriele Santoro del Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino per la preziosa collaborazione nell'attività di editing finale e di revisione del testo.

Rivolgo, infine, un grazie particolare al dottor Alessandro Vandelli, amministratore delegato di BPER BANCA SPA (Gruppo BPER) e vicepresidente vicario dell'Associazione Bancaria Italiana (ABI) per la prefazione al libro e per la sua costante presenza, in questi anni, alle lezioni e agli incontri con gli studenti dei miei corsi.

Filippo Monge
filippo.monge@unito.it

1. LA CREAZIONE DI VALORE NELLE PMI

1.1. L'imprenditore nelle PMI

La struttura tipica dell'impresa italiana è di tipo familiare, da sempre contrapposta al modello anglosassone della public company o del capitalismo manageriale. Il panorama imprenditoriale in Italia è costituito da piccole imprese per circa il 95%, quasi tutte a proprietà familiare: sono imprese che seguono logiche differenti a quelle delle grandi multinazionali e in egual modo ne differisce la loro cultura d'impresa¹. La famiglia proprietaria genera un forte legame con l'azienda e questo aspetto implica diversi vantaggi ma anche sfide particolari. Tra i vantaggi sono certi la fiducia nelle proprie forze, gli obiettivi ambiziosi e un forte orientamento ai clienti.

Il senso di responsabilità dell'imprenditore non è soltanto nei confronti dei suoi familiari, ma anche verso dei dipendenti e questo motiva l'esistenza di generazioni di famiglie rimaste fedeli alla "propria" azienda. Un altro motivo che lega i collaboratori all'azienda è relativo al fatto che diverse imprese familiari non condividono culture manageriali che

¹M. Del Giudice, E.G. Carayannis, M.R. Della Peruta, *Culture and cooperative strategies: knowledge management perspectives*, in *Cross-cultural knowledge management*, Springer, New York, NY, 2012, 49-62.

possono essere svantaggiosi per i dipendenti come la globalizzazione² o lo *shareholder value*.

Questo libro illustra i risultati di una indagine iniziata nel 2008, da Cuneo, nord-ovest italiano. Dodici anni di ricerche, interviste hanno consentito di isolare un campione rappresentativo della PMI italiana, che, vista la progressiva attitudine all'internazionalizzazione potremmo definire PMI europea.

È emerso dal campione analizzato che i dipendenti ritengono la cultura di impresa di queste aziende molto credibile, sanno di poter fare affidamento sulla famiglia proprio grazie al forte legame che si instaura. Essi sanno che, nei momenti di forte crisi, il fondatore continua ad investire molto in termini finanziari di energia e per questo hanno fiducia in lui e nelle sue capacità.

La gestione con successo di un'impresa familiare non deve limitarsi all'impresa ma anche alla famiglia: il futuro dell'azienda dipende dalla capacità dei membri della famiglia di sfruttare le proprie potenzialità e capacità, relazionali e non. La presenza di un coinvolgimento familiare ed emotivo all'interno di un'attività di impresa non sempre conduce a risultati apprezzabili ma anzi può rendere molto spesso la gestione del business complessa e condizionarne il funzionamento³. Azienda ed affetti rispondono a logiche diverse, si muovono su sistemi di valori talvolta opposti, perseguono finalità profondamente dissimili e dalla loro interazione si generano spesso confusione e conflitti di ruolo⁴. La famiglia

²L. De Francisco, U. Dinello “*Crimini a Nord-Est*”, Laterza, Bari, 2020.

³N. Miglietta, *Family business. Strategie di governo delle imprese familiari* Cedam, Padova, 2009.

⁴G. Baschieri, *L'impresa familiare. Evidenze empiriche sulle performance*, Franco Angeli, Milano, 2014.

ruota intorno ai valori della coesione e dell'armonia, cura e sostiene i propri membri, il sistema impresa esprime esigenze di efficienza operativa, è chiamato a generare prodotti, servizi e valore in base a razionali comportamenti economici. La sovrapposizione istituzionale di questi due sistemi può dare origine a soluzioni che possono costituire aree di eccellenza ma anche fattori di debolezza. Così come succede nell'impresa artigiana, anche nel *family business* di piccole dimensioni il fondatore o l'imprenditore proprietario è il responsabile principale di tutte le funzioni aziendali⁵. Egli è a capo dell'organizzazione e riveste il ruolo di leader sociale, eventualmente in collaborazione con altri familiari che condividono lo status di proprietari, ma è allo stesso tempo membro e capo della famiglia. In veste di figura apicale dell'organizzazione e della famiglia egli assume su di sé ogni tipo di incombenza e cerca di rendere il più possibile compatibili i due sistemi: ne derivano molto spesso scelte carenti di economicità ed efficienza aziendale. Posto di fronte alla necessità di scegliere tra soddisfazione dei bisogni degli individui e dell'organizzazione, infatti, spesso adotta la strategia del compromesso tra i principi conflittuali o quella dell'oscillazione tra principi familiari e aziendali e non sempre queste scelte costituiscono il bene dell'impresa.

I problemi maggiori si manifestano nell'ambito della gestione delle risorse umane quando, per esempio, funzioni aziendali di rilievo vengono affidate a membri della famiglia privilegiando parentele e affinità a effettive capacità oppure quando i membri dell'organizzazione che non appartengono alla famiglia, seppur qualificati, sono scarsamente considera-

⁵ M. Del Giudice, V. Maggioni, *Affari di famiglia: Problematiche gestionali e modelli imprenditoriali emergenti nei nuovi family business*, Egea, Milano, 2011.

ti sia in termini di riconoscimento dei loro contributi che di compensi.

Nonostante questi soggetti accettino formalmente che la loro posizione all'interno dell'azienda e le loro prestazioni di lavoro siano condizionate dal ruolo determinante della famiglia e dalla situazione di potere interna al nucleo familiare di controllo tali comportamenti possono determinare un senso di iniquità di trattamento tra il personale dipendente dell'azienda nonché gravi inefficienze organizzative. La transizione da una generazione ad un'altra è resa complicata dall'angoscia che il fondatore manifesta all'idea di abbandonare la "sua" impresa nelle mani di qualcun altro, anche se si tratta di suo figlio. Così permane alla guida dell'azienda il più a lungo possibile anche se questo genera talvolta effetti disastrosi sulla gestione; spesso il passaggio avviene quando è ormai morto o è troppo vecchio o troppo malato per continuare e rimanere attivo nella conduzione dell'impresa⁶. Figli e subordinati devono aspettare pazientemente il momento in cui arriverà il passaggio di consegne e questo, loro malgrado, spesso significa anni di attese, tensioni e conflitti tra vecchie e nuove generazioni che possono portare alla stagnazione se non alla morte dell'impresa stessa.

La figura dell'imprenditore è l'elemento predominante nel formare la cultura; il suo comportamento plasma l'azienda e crea una tradizione che perdura anche dopo la sua scompar-

⁶ La *governance* familistica nelle PMI è spesso caratterizzata da almeno tre pesanti limiti, quali carenze organizzative, basso livello di managerialità e minore capacità di innovazione; la presenza di esponenti della famiglia controllante nella gestione dell'impresa è in Italia quadrupla rispetto alla Germania. La *governance* familistica, in combinazione con una classe imprenditoriale relativamente anziana, favorisce spesso una struttura organizzativa artigianale, processi produttivi non formalizzati e controlli inefficaci con impatti diretti sulla competitività dell'impresa. W. Jofrain, *I limiti della governance familistica delle PMI italiane*, in *Harvard Business Review*, 2016.